



Avec le soutien de la  
Caisse nationale de  
**solidarité pour l'autonomie**



**Étude évaluative sur les unités résidentielles  
pour adultes autistes en situation très complexe (URTSA)  
et un appui au déploiement national du dispositif**

**Volet 2 : Modèle économique**

**Octobre 2025**

Introduction .....	3
1-Les constats de départ impactant le modèle économique .....	5
1.1 - Etat des lieux de l'installation des URTSA à la date de l'étude : .....	5
1.2 - Principales disparités constatées sur l'ensemble des 15 URTSA .....	6
1.2.1 - Les implantations .....	6
1.2.2 - La politique de recrutement et de rémunération.....	7
1.2.3 - Les modes de financement de la période de montage, démarrage et installation. ....	7
1.2.4 - Les modes de financement de l'investissement : .....	8
1.3 - L'engagement et l'accompagnement des ARS.....	9
1.3.1 - Évaluation initiale des besoins .....	9
1.3.2 - Modalités de choix des opérateurs par les Agences Régionales de Santé .....	9
1.3.3 - Financement des projets .....	10
1.3.4 - Allocations de crédits au titre du partenariat avec le secteur sanitaire .....	11
1.4 - Les difficultés d'application du cahier des charges par les porteurs de projet.....	12
1.5 - La détermination de 4 facteurs clés .....	12
2- Les trois phases de développement d'une URTSA .....	14
Phase 1 : Création et montée en charge de l'URTSA .....	14
Phase 2 : Stabilisation des conditions de fonctionnement de l'URTSA.....	16
Phase 3 : Phase de stabilisation des personnes accompagnées et capitalisation de l'effet d'expérience.....	16
3 - La structure de coûts et de produits des URTSA - Les chiffres 2024 du panel retenu .....	18
3.1 Les coûts.....	18
3.2 - Les produits .....	21
4-La modélisation économique et ses indicateurs .....	22
5- Synthèse et préconisations .....	25
5.1 - Préconisations pour les Agences Régionales de Santé .....	25
5.2 - Préconisations pour les organismes gestionnaires.....	26
5.3 - L'étayage du projet au niveau national .....	27
ANNEXES .....	28
Annexe 1 - Scénarios de projets immobiliers, mesures d'impact et exemples de mesures correctrices pour assurer la faisabilité financière du projet .....	29
Annexe 2 - Schéma type des délais de réalisation d'un projet immobilier .....	33

## Introduction

L'étude du modèle économique des URTSA s'est déroulée en trois phases complémentaires :

**Première phase** - Entretiens en visioconférence avec les gestionnaires des 15 URTSA rentrant dans le périmètre de l'étude évaluative, sur la base des thèmes suivants :

- Projet architectural (description, investissement et financement) ;
- Constitution de l'équipe pluridisciplinaire ;
- Description des prestations externalisées et des partenariats ;
- Soutenabilité du modèle économique (moyens budgétaires et réalisations) ;
- Système d'information et indicateurs de pilotage ;
- Perspectives d'évolution du modèle économique ;
- Sources de difficultés et facteurs de réussite.

Cette phase s'est étendue de novembre 2024 à juillet 2025 afin de collecter les informations économiques et financières spécifiques de chaque URTSA, deux à trois rendez-vous en moyenne ayant été nécessaires à cette fin. Etape déterminante, elle s'est révélée complexe, la plupart des gestionnaires n'ayant pas mis en place d'approche analytique de leur comptabilité. Lorsque celle-ci existait, elle s'avérait trop récente pour des projets toujours en phase de montée en charge (nombre de résidents accompagnés inférieur à 6) et mis en œuvre dans des locaux provisoires dans 9 cas sur 15.

**Deuxième phase** - Entretiens en visioconférence avec des interlocuteurs dédiés de huit Agences Régionales de Santé (ARS) avec, selon les situations, la participation de des délégations territoriales concernées autour des thèmes suivants :

- Évaluations initiales des besoins du territoire ;
- Méthode d'instruction des dossiers et des choix ;
- Calendrier des AMI, AAP et des arrêtés d'extension ;
- Utilisation des enveloppes budgétaires allouées (y compris PAI et CNR) ;
- Analyse des difficultés et axes de capitalisation.

Ces rendez-vous ont permis d'identifier, au cas par cas, les dispositions mises en œuvre par les Agences Régionales de Santé en vue de créer une ou plusieurs URTSA sur leur territoire respectif ; mais aussi de compléter et préciser les informations collectées auprès des organismes gestionnaires notamment concernant l'allocation de ressources. Ces éléments figurent au chapitre 1.3 ci-dessous.

**Troisième phase** - Modélisation du fonctionnement économique et financier des URTSA.

A ce jour, il n'existe pas de données chiffrées d'un modèle d'URTSA ayant atteint une configuration aboutie et stabilisée. Face à ce constat et devant l'hétérogénéité des situations étudiées, il a été décidé de construire un outil de modélisation économique et financière des URTSA ex-nihilo. Celui-ci repose sur les paramètres clefs d'une URTSA en fonction de leur impact sur la structure de coûts (par exemple le poids des ressources humaines, le niveau d'investissement et la manière de le financer).

Le modèle poursuit trois objectifs :

- 1) Transcrire sur le plan financier le fonctionnement type des URTSA tel que prévu dans le cahier des charges national. Le modèle permet ainsi de procéder à des simulations, sur plusieurs exercices, les aspects suivants :
  - les coûts d'exploitation du groupe 1 (charges externes) et du groupe 2 (charges de personnel internes ou externalisées) et leur évolution ;
  - Les investissements et leur financement, ainsi que leurs impacts sur le compte de résultat de l'URTSA dans le groupe 3 (charges afférentes à la structure).
  
- 2) Réaliser des études de sensibilité et d'impact en faisant varier les hypothèses de quelques paramètres clés : investissements, modalités de financement, ressources humaines, etc. Ces simulations permettent :
  - de mesurer l'impact de ces paramètres sur le modèle économique ;
  - de proposer des bornes réalistes (minimum-maximum) pour garantir l'équilibre du modèle économique ;
  - de donner des clés d'analyse à l'ARS pour la désignation du futur porteur de projet ou d'aide à la décision pour ce dernier.
  
- 3) Travailler sur une optimisation de la combinaison des paramètres pour aider à justifier d'un modèle économique équilibré et réaliste (modèle cible) et ainsi proposer des indicateurs pour l'évaluation et le suivi des projets.

## 1-Les constats de départ impactant le modèle économique

### 1.1 - Etat des lieux de l'installation des URTSA à la date de l'étude :

Trois critères permettent de mesurer le degré d'avancement des 15 URTSA faisant l'objet de l'étude évaluative :

- Le nombre de résidents accueillis ;
- Des locaux définitifs ou provisoires ;
- Des chiffres exploitables reposant sur une comptabilité analytique et un exercice complet.

Le tableau suivant présente l'état des lieux à la date de notre étude :

UR TSA	Département	Nbres de résidents	Locaux	Projet immobilier	Analytique	Base d'analyse
1-La Ferme du Sillon	39	3	Prov.	A l'étude	oui	
2-La Maison de Sésame	25	3	Prov.	En cours (2026) Loyer	oui	
3-Résidence Belletre	37	3	Prov.	A l'étude	oui	
4-MAS Le Souchon	45	6	Déf.	T2 en 6/2025	oui	2024 T1 - Extrapol T2 (a)
5-Forêt de Haye	54	6	Déf.		oui	2024 - prov
7-UR TSA Elan retrouvé	75	6	Déf.		oui	Bud 2025 détaillé (b)
8-UR TSA APAJH 87	87	3	Prov.	En cours Sept-2026	oui	
9-MAS Les Champs Pinsons	31	4	Prov.	En cours Fin-2026	En-cours	
10-MAS d'Entraygues	48	5	Prov.	En cours Fin-2026	En-cours	
11-Maisonnée TSA	44	4	Prov.	Epsylan Loyer	oui	
12-MAS de Vence	6	6	Déf.	mars-24	oui	2024 8 mois (retraité)
13-MAS l'épi	84	3	Prov.	A l'étude	oui	
14-MAS Les Acacias	83	6	Déf.		oui - 2024	2024
6-UR TSA Silence des Justes	75	6	prov.	En cours Fin-2026	non	
6-UR TSA Silence des Justes	75	6	prov.	En cours Fin-2026	non	

(a) *Projet immobilier en deux tranches : T1 (Tranche 1) mise en service en 2024 et T2 (Tranche 2) mise en service en 2025. Mais sur ces bases il a été possible de reconstituer un exercice complet annuel.*

(b) *Démarrage en octobre 2024, mais l'exploitation du budget 2025, validée par une prévision d'atterrissage à mi-année 2025 nous a paru exploitable.*

Ces constats ont permis de déterminer un panel de 5 URTSA dont les données pouvaient être exploitées et qui répondent aux trois critères retenus :

- L'accueil de 6 résidents ;
- Des locaux définitifs ;
- Des chiffres permettant des comparaisons sur la base d'une comptabilité analytique et d'une année d'exploitation complète.

Le nombre d'UR TSA disposant d'un historique de données comptables est limité et on constate, à la date de cette étude, que :

- Une seule URTSA présente un historique comptable depuis 2022 avec 6 résidents ;
- Trois URTSA présentent un historique comptable depuis 2022 mais avec - au plus - 4 résidents accompagnés pour chacune.

## 1.2 - Principales disparités constatées sur l'ensemble des 15 URTSA

Les URTSA présentent une disparité d'implantation, de recrutement, de mode de financement concernant la période d'installation et de mode de financement concernant l'investissement.

### 1.2.1 - Les implantations

Le cahier des charges national précise les caractéristiques attendues des implantations : *“située en zone périurbaine, facilement accessible et à proximité d'infrastructures clés (structures hospitalières, adaptées à l'accès aux soins des personnes handicapées en situation très complexe, infrastructures sociales et de loisirs, espaces verts”*. Ces attentes, fondées et ambitieuses, ne sont que rarement réunies pour les URTSA incluses dans l'étude évaluative. Les choix opérés sont très variables, tant pour les locaux définitifs que provisoires, ces derniers étant utilisés pour régler des situations d'urgence.

Le cahier des charges national, prévoit par ailleurs, la mutualisation de moyens avec une MAS en proximité pour être un support et faciliter le fonctionnement de l'URTSA. Cela implique dès lors un adossement architectural - qu'il s'agisse d'une construction neuve ou de locaux réaménagés -, et fonctionnel à des établissements pouvant être situés en périphérie de zone urbaine ou en milieu rural, parfois à plus de 30 minutes d'un établissement de soins.

Parmi les 15 URTSA qui sont actuellement en fonction, dans des locaux définitifs ou provisoires, on constate :

URTSA adossées ou en proximité d'une MAS	5	Mutualisation d'espaces, de moyens et de personnels
URTSA au sein d'un centre hospitalier	3	Locaux provisoires actuels ou futurs
URTSA situées dans un ensemble immobilier isolé	7	dont celle du Silence des justes, établissement atypique

3 URTSA ont fait le choix d'une implantation dans l'enceinte d'hôpitaux psychiatriques tout en ayant la préoccupation d'un accès spécifique réservé à l'unité pour ne pas stigmatiser les résidents et leurs familles.

### *1.2.2 - La politique de recrutement et de rémunération*

Toutes les structures porteuses ont élaboré des politiques de recrutement et d'attractivité pour encourager les candidatures et susciter l'intérêt des professionnels au regard du caractère singulier de cette offre médico-sociale. Le marché de l'emploi local constitue aussi, avec la localisation géographique de l'établissement, deux paramètres importants pour des professionnels qualifiés. Par exemple, un bassin d'emploi peu dynamique et peu créateur d'entreprises peut constituer une opportunité pour recruter plus facilement des profils moins qualifiés mais qui pourront bénéficier d'une formation et d'une évolution de carrière. A contrario, la proximité avec une région où un pays proposant de meilleures conditions salariales rend difficile le recrutement de personnels, qualifiés ou non. L'accessibilité, notamment la desserte par des transports en commun, est également un facteur déterminant à prendre en compte au regard de l'implantation de l'URTSA.

Les établissements rencontrés évoquent majoritairement un fort recours à l'intérim (8 URTSA/15) pour faire face aux difficultés, aux délais de recrutement et à l'absentéisme. Cela est constaté y compris dans les unités avec une certaine antériorité. Ces coûts d'intérim affichent de fortes variabilités selon les régions et les établissements : de 0 € à 564 K€ annuels.

Quatre conventions collectives ou statuts ont été recensés parmi les porteurs, ce qui implique des disparités tant sur les niveaux et les modes de rémunération, que sur la souplesse des organisations mises en œuvre :

- CCN 66 : convention majoritaire du secteur médico-social, 10 établissements ;
- CCN 51, 1 établissement ;
- CCN BAD, 1 établissement, convention peu adaptée à un établissement d'hébergement médico-social ;
- Fonction Publique Hospitalière, 2 établissements, statut entraînant des difficultés d'application de régimes dérogatoires comme, par exemple, une prime spécifique ou le recours à l'intérim.

### *1.2.3 - Les modes de financement de la période de montage, démarrage et installation*

Il y a un coût à la place qui est fixé au niveau national : 211 000 € ou 232 000 € en fonction de la phase de délégations des crédits. Cependant, des difficultés ont été rencontrées pour synthétiser les moyens alloués aux URTSA. D'une part, la revalorisation à 232 000 euros ne s'est pas faite au même moment pour toutes les ARS. D'autre part, indépendamment de ce coût national, les ARS ont pu faire le choix de financement complémentaire via des crédits non reconductibles (CNR) en raison de l'hétérogénéité des situations.

Selon les régions, le financement de l'exploitation courante se réalise :

- Par une dotation représentant le financement de trois à six places selon le nombre de personnes accueillies, voire la totalité du financement de six places pour trois personnes accompagnées.

- Au travers d'un financement appliqué qui pouvait encore être de 211 000 € en 2024 pour certaines URTSA malgré la revalorisation nationale portant le coût à la place à 232 000 €. Ce coût évolue également en fonction du **taux d'actualisation fixé par la circulaire budgétaire annuelle** et qui peut être variable d'une région à une autre en fonction des orientations budgétaires régionales.  
**Ce financement constitue la ressource principale des URTSA à plus de 95%.** Ces montants sont proratisés en fonction du mois du premier accueil lors de l'année d'ouverture.
- Par des crédits non reconductibles (CNR) qui sont alloués pour :
  - La constitution de l'équipe préfiguratrice et la formation des personnels avant ouverture (aide au démarrage systématiquement financée via des CNR) ;
  - La formation continue des personnels après ouverture.

Enfin, quelques autres sources de financement existent mais restent assez marginales :

- Les forfaits journaliers quand les personnes accueillies n'en sont pas exonérées pouvant représenter environ 3% des ressources ;
- les remboursements OPCO (formation) et divers (1% à 2%) ;
- les reprises sur fonds dédiés et subventions (les pourcentages ne sont pas représentatifs car ces ressources sont trop peu mises en œuvre).

#### *1.2.4 - Les modes de financement de l'investissement :*

L'instruction de 2021 ne prévoyait pas d'aide à l'investissement. Aussi, Les modalités de financement de l'investissement constatées sont relativement diverses :

- le financement des travaux et équipements dans les locaux provisoires par une aide à l'investissement via des CNR ;
- l'affectation des excédents attendus (financement de six places pour trois ouvertures) en réserve pour immobilisation ;
- les plans d'aide à l'investissement (PAI) que les ARS peuvent soutenir - sous réserve de la disponibilité des crédits - bien que cette source de financement ait été peu mobilisée ;
- le recours à l'emprunt ;
- le recours à un bailleur social ou à un établissement hospitalier pour réaliser le projet immobilier en contrepartie d'un loyer futur ;
- l'autofinancement par l'entité porteuse du projet.

L'incidence significative des choix opérés pour le financement de l'investissement dans le résultat des URTSA sera explicité dans les scénarios présentés en annexe. Le constat est fait d'une situation déficitaire pour la quasi-totalité des URTSA incluses dans l'étude évaluative, qu'elles disposent de locaux provisoires ou définitifs.

## 1.3 - L'engagement et l'accompagnement des ARS

Les Référents TND de huit Agences Régionales de Santé ont été sollicités et rencontrés (territoires dans lesquels sont implantées les quinze URTSA). Ils étaient le plus souvent accompagnés d'un médecin de santé publique et d'un chargé de l'allocation de ressources.

Dès la publication de l'instruction de 2021, à laquelle est annexée le cahier des charges national, les ARS se sont mobilisées pour réunir toutes les conditions à la création des URTSA conformément à la programmation nationale. Pour certaines, le travail avait parfois été anticipé avec des opérateurs pour des projets d'accueil de personnes en situation très complexe. Le questionnaire élaboré par Handéo auquel il a été demandé aux ARS de répondre a permis de définir les modalités et les méthodes employées par chacune pour lancer ces projets et les multiples situations rencontrées à ce jour.

### 1.3.1 - Évaluation initiale des besoins

La plupart des ARS ont procédé à une étude quantitative des besoins préalables qui a pu s'appuyer sur les données issues :

- des allocations de CNR spécifiques (éventuellement > 200 K€ par an) pour accompagner les situations critiques, éclairées éventuellement par les informations du Centre de Ressources Autisme (CRA), des établissements psychiatriques, des Maisons départementales des personnes handicapées (MDPH), des délégations territoriales ;
- du nombre de personnes incluses dans le dispositif Plan d'Accompagnement Global (PAG) ;
- de la consultation d'un réseau régional « grande complexité » pour un des territoires interrogés.

Quelques ARS ont confié cette évaluation à une commission ad'hoc, s'appuyant aussi sur les délégations territoriales qui avaient pu élaborer en amont un diagnostic partagé.

Cette évaluation des besoins a permis d'identifier **415 personnes** sur les 8 régions pouvant relever d'une situation qualifiée de très complexe avant le passage en commission.

*Observations : Il n'y a pas eu systématiquement d'analyse fine des situations initiales. La mise en place de l'instance régionale de coordination a permis de mieux identifier les premiers bénéficiaires. A priori, les besoins ainsi recensés sur le territoire se révélaient supérieurs au nombre de places URTSA.*

### 1.3.2 - Modalités de choix des opérateurs par les Agences Régionales de Santé

Trois opérateurs se trouvaient déjà engagés dans un processus de réflexion pour accompagner en internat des personnes TSA en situation très complexe en amont de la publication de l'instruction de 2021. Ces opérateurs ont dès lors été désignés sans qu'un appel à manifestation d'intérêt (AMI) ne soit publié.

Les autres ARS ont publié des AMI avec des résultats plus ou moins fructueux : peu de réponses ou des candidatures inadaptées. Certains porteurs de projets ont défendu leur dossier devant une commission de sélection. Les ARS ont privilégié la plupart du temps l'expérience de l'opérateur dans le champ de l'autisme (MAS, équipe mobile, FAM, SAVS ... déjà en place), sa solidité financière à travers la qualité du dossier déposé, le calendrier et la capacité à porter un projet immobilier adapté ainsi que la disponibilité foncière.

Les publications d'AMI ont été réalisées dès la fin de l'année 2021 et tout au long de l'année 2022, parallèlement à la constitution des commissions régionales. Les notifications d'extension de capacité de l'établissement porteur ont été adressées dans un délai maximum d'une année, soit au plus tard en 2023.

Les ARS ont souligné l'importance du travail nécessaire à la constitution de la commission régionale prévue par le cahier des charges national et l'élaboration de critères partagés pour sélectionner les personnes relevant des URTSA de manière équitable entre les départements.

### *1.3.3 - Financement des projets*

Une grande hétérogénéité est constatée dans les modalités de financements des opérateurs sélectionnés par les ARS.

#### **Financement du projet immobilier :**

- peu de financement mobilisé au titre du PAI soit parce que l'établissement n'a pas déposé de demande, soit parce que le PAI n'a pas été accepté pour de multiples raisons (trop coûteux par exemple) ;
- octrois de CNR peu élevés, du fait que ces crédits sont attribués prioritairement pour de l'acquisition de mobilier et d'équipements adaptés aux problématiques des personnes ;
- recours à l'emprunt par l'opérateur pour financer le projet et ses conséquences ;
- recours à l'autofinancement par certaines structures disposant de moyens suffisants et d'une trésorerie disponible ;
- recours à un bailleur social ou un établissement de santé pour financer la construction en contrepartie d'un loyer futur.

#### **Financement du fonctionnement :**

Une aide au démarrage a systématiquement été attribuée aux organismes gestionnaires par le mécanisme des CNR. Dans la plupart des cas, elle a permis de financer la formation de l'équipe recrutée préalablement à l'ouverture et la couverture de certaines charges.

Dès l'ouverture des URTSA, la délégation des crédits de fonctionnement a été réalisée mais selon des montants variables.

Les différences constatées sont les suivantes :

- un financement alloué pour six places alors que seulement trois ont été ouvertes dans des locaux provisoires. L'excédent attendu devait être mis en fonds dédiés pour l'investissement ou la couverture de déficit ;
- un financement basé sur trois places quand toutes ne sont pas ouvertes (s'ensuit un déficit important pour la structure lié aux effectifs nécessaires non proportionnels aux places ouvertes) ;
- une aide au démarrage par l'octroi de CNR pour la période de recrutement avant l'ouverture et pour la formation du personnel de l'équipe.

*Observations : Le coût à la place appliqué par les ARS apparaît peu lisible par les opérateurs. Ainsi certains organismes gestionnaires sont toujours soumis au coût à la place déterminé en 2021, là où d'autres bénéficient d'un coût à la place revalorisé à hauteur de 232 K€, cette revalorisation n'ayant pas été appliquée à l'ensemble des URTSA. On trouve aussi des montants intermédiaires ou des allocations de moyens via le budget de l'établissement porteur (qui correspondent à une affectation analytique de ressources de la MAS). Une mise en cohérence du financement du dispositif serait souhaitable.*

La plupart des organismes gestionnaires ont fait part de leurs difficultés à apprécier le projet immobilier et l'adéquation de son coût : pas de ressources internes compétentes sur ce sujet, recherche d'un architecte connaissant bien les problématiques des personnes autistes, etc.

Une analyse plus fine des conséquences des modalités de financement figure au chapitre portant sur la modélisation économique et financière d'une URTSA (et les scénarios en annexes).

#### *1.3.4 - Allocations de crédits au titre du partenariat avec le secteur sanitaire*

L'instruction de 2021 prévoit une enveloppe au titre de l'ONDAM ES afin de construire un partenariat entre l'URTSA et le secteur sanitaire. Or, dans sa mise en œuvre une grande hétérogénéité a été constatée tant sur la traçabilité des crédits voire l'absence de versement, que sur l'effectivité de ce partenariat pourtant indispensable.

Ainsi, deux ARS n'ont pas délégué les crédits dédiés, soit que ce ne soit pas considéré comme nécessaire (dans deux régions différentes, un établissement de santé mentale est déjà un partenaire fiable et suffisamment organisé pour appuyer l'équipe de l'URTSA), soit que le partenariat n'est pas mis en œuvre.

Ce financement semble être mobilisé à bon escient dans le cadre de seulement trois partenariats historiques qui pouvaient exister avant la mise en place de l'URTSA du fait de situations qui pouvaient déjà être accompagnées par le porteur de projet en MAS.

*Observations : Le versement de l'enveloppe sanitaire est à sécuriser afin de garantir une mise en œuvre au bénéfice des personnes accueillies à l'URTSA. Toutefois, le levier financier semble nécessaire mais non suffisant pour soutenir le partenariat. Le détachement d'un ou plusieurs professionnels d'un établissement de santé mentale, au sein de l'URTSA, pourrait être l'une des modalités de concrétisation au titre de ce partenariat.*

#### 1.4 - Les difficultés d'application du cahier des charges par les porteurs de projet

Dans la grande majorité des cas, les URTSA expriment la volonté de se conformer au cahier des charges national.

Toutefois, les principaux écarts constatés de manière récurrente, et ayant un impact sur le modèle économique, sont les suivants :

- **Des ressources compétentes** (architecte, entreprises) connaissant les contraintes architecturales et les équipements adaptés au public reçu pour réaliser l'ensemble immobilier ne sont pas toujours disponibles en territoire et présentent un coût plus élevé.
- **La mise en place d'une comptabilité analytique** propre à l'URTSA, dès sa création, est loin d'être systématique. Trop d'établissements l'ont mise en œuvre tardivement après avoir fonctionné quelquefois sur un ou deux exercices, ou ne l'ont toujours pas mise en place bien que la plupart d'entre elles l'envisage.
- **Les obstacles pour constituer une équipe de remplacement**, notamment lorsqu'il n'y a pas de proximité et de mutualisation avec la MAS ou un établissement d'accueil à temps complet.
- **L'application complexe des primes** selon la politique sociale du gestionnaire, le statut ou la CCN et les moyens financiers disponibles.
- **La difficulté de respecter l'objectif de 10% de temps hors les murs** prévus au titre de la fonction ressource. Cette action est aujourd'hui difficilement mise en œuvre notamment à cause des difficultés de recrutement que connaît le secteur et du niveau de turn-over dans les équipes provoquant un absentéisme récurrent.

#### 1.5 – La détermination de 4 facteurs clés

A la lumière des constats qui viennent d'être énoncés, quatre facteurs clés de réussite d'un projet URTSA peuvent être déterminés :

- 1) Les capacités avérées du **porteur de projet** notamment dans les domaines suivants :
  - implantation historique dans le territoire,
  - capacité à bâtir des partenariats,
  - expérience de la grande complexité,
  - capacité de piloter un projet spécifique,
  - capacité financière notamment dans l'hypothèse d'un investissement immobilier important, ...).
- 2) **Un délai raisonnable pour la construction du bâtiment de l'URTSA** (un projet immobilier finalisé (terrain, plans, coûts, montage financier approuvé, ...).
- 3) **Un encadrement expérimenté** (support à la constitution et à la formation de l'équipe) et la présence d'un manager (cadre de proximité) sur le terrain au quotidien en soutien et en accompagnement de son équipe (formation pratique continue).
- 4) Dans les **ARS**, la mobilisation de compétences internes et le recours possible à un appui externe en gestion de projet pour :

- désigner le porteur à partir d'une grille d'analyse - harmonisée au niveau national et regroupant l'ensemble des critères - tout en conservant les spécificités du territoire pour aider les ARS dans le choix de ce porteur ;
- mettre en place une méthode d'accompagnement du projet (planification, respect des délais, ressources spécialisées (investissement, financement, ...)).

**La création d'une URTSA apparaît comme un projet complexe nécessitant des ressources (matérielles, sociales et financières) spécifiques et variées.**

## 2- Les trois phases de développement d'une URTSA

A partir de l'analyse des différentes situations rencontrées par les porteurs de projet inclus dans l'étude évaluative et face à l'ampleur du temps nécessaire au montage du projet et à sa concrétisation, **deux phases consécutives** ont pu être observées. La phase 1 illustre la situation de la plupart des 15 URTSA étudiées.

Des échanges et observations complémentaires, notamment auprès de structures accueillant des personnes autistes en situation complexe ou sans solution (MAS ou MAS renforcées) ouvertes depuis de nombreuses années, ont permis de mettre en évidence **une troisième phase**. Celle-ci se caractériserait par un fonctionnement plus rodé des équipes et une stabilité du cadre pour les personnes accueillies. Ces dernières auront en effet bénéficié d'un accompagnement ayant déjà permis un apaisement et une réduction significative des troubles du comportement pour la plupart d'entre elles.

Ces trois temps décrits ci-après donnent une perspective positive pour les personnes accueillies, leur famille et les équipes dans la mise en œuvre de ce dispositif reposant toutefois sur un temps long et des modalités de fonctionnement adaptées à chaque phase.

### Phase 1 : Création et montée en charge de l'URTSA

*Cette phase illustre actuellement la situation de 13 URTSA sur 15.*

La création d'une URTSA doit s'envisager sur un temps long. Dans le meilleur des cas observés dans le cadre de l'étude évaluative, la durée varie, entre 2 ans minimum (à compter de la notification d'autorisation) et 4 à 6 ans dans la grande majorité des cas, selon les éléments calendaires communiqués.

Ces délais dépendent notamment :

- du choix du porteur et de sa capacité à conduire le projet dans un délais défini ;
- de la possibilité de disposer rapidement d'un terrain où implanter l'établissement ;
- de la possibilité de disposer de locaux à adapter ou de faire construire un bâtiment répondant aux critères du cahier des charges national ;
- de l'approbation du montage financier et des ressources mobilisables rapidement.

Ces éléments sont déterminants pour atteindre la capacité d'accueil cible de 6 résidents dans des locaux adaptés et définitifs. Or, des organismes gestionnaires ont pu être sollicités pour répondre à des demandes immédiates d'accueil à temps plein de personnes en situation très complexe. Dans ce contexte, l'accueil a pu être envisagé dans des locaux provisoires avec une « montée en charge » progressive du nombre de résidents et une équipe partielle qui se constitue en fonction des besoins et des difficultés.

Il est à noter que dans ces cas de figure destinés à répondre à des besoins d'accompagnement en urgence, des risques ont pu être constatés principalement liés à :

- **Des équipes partielles** au regard des exigences du cahier des charges national, adaptées en fonction du nombre de résidents accueillis. Le fait de ne pas pouvoir constituer, dès le démarrage, une équipe complète et stable entraîne des difficultés de fonctionnement au quotidien dans des locaux exigus et souvent peu ou pas adaptés (anciens locaux hospitaliers ou de gendarmerie par exemple). Ces difficultés sont une source d'accélération du turn-over dans un marché du travail très tendu et concurrentiel.
- **Des locaux aménagés pour une phase transitoire** mais qui sont rarement adaptés aux spécificités de la prise en charge de la grande complexité. Cela entraîne des coûts transitoires sur lesquels l'URTSA ne peut généralement pas capitaliser, le projet d'infrastructure final étant la plupart du temps localisé sur un autre site.

Les coûts spécifiques de cette période de construction de l'URTSA sont pris en charge de plusieurs manières comme évoqué précédemment. Ils dépendent de la capacité du porteur, des caractéristiques du projet immobilier et des possibilités des ARS à disposer d'une enveloppe financière dédiée pour les soutenir :

- Délégation de tout ou partie de la dotation de l'URTSA. Le versement e la totalité de cette dotation (6 x coût à la place) pour un nombre de résidents inférieur à six est supposé générer un excédent qui peut contribuer – par la constitution de fonds dédiés – à l'investissement pour la construction de l'URTSA dans sa configuration définitive.
- Déblocage de CNR (recrutements, formation, aménagements des locaux, ...).
- Utilisation de fonds dédiés de l'URTSA (voir ci-dessus) ou de l'organisme gestionnaire dans le cadre de son CPOM.

Lors de cette phase, les financements sont souvent ajustés aux situations concrètes et aux moyens disponibles pour maintenir l'activité et tenter de couvrir les charges. Il paraît important de rappeler ici que lorsqu'une URTSA monte en charge de manière progressive, avec moins de 6 personnes accueillies, les effectifs ne peuvent être proportionnels au nombre de résidents (sécurité, encadrement et autres fonctions supports, formations, ...). Les coûts en termes de ressources humaines sont donc quasiment équivalents à ceux d'une URTSA en capacité pleine. Des effectifs de près de 18 à 20 ETP pour 3 personnes accompagnées ont ainsi pu être constatés.

*Propositions : Lors de cette phase initiale, le financement reposerait sur un coût actualisé à la place (coût historique revalorisé du taux d'évolution annuel) et des crédits ponctuels pour couvrir des charges exceptionnelles.*

## Phase 2 : Stabilisation des conditions de fonctionnement de l'URTSA

*Cette phase correspond à la situation actuelle de 2 URTSA sur 15.*

La phase 2 se caractérise par les points suivants :

- Occupation de locaux définitifs et adaptés au public accompagné.
- Effectif de personnes accompagnées au complet.
- Equipe complète, experte et formée ; amélioration de la stabilité des membres de l'équipe, limitation du turn-over par une attractivité et un soutien managérial de proximité.
- Réduction du recours à l'intérim grâce à la constitution d'une équipe stable de remplaçants.
- poursuite et renouvellement des actions de formation.
- Déploiement d'activités internes, externes et de sorties pour les personnes accueillies.

La réunion de ces conditions a pour effet une réduction des troubles des comportements problèmes ayant entraîné des dégradations de biens ou des comportements à risque.

*Propositions : Lors de cette phase, le financement de l'activité reposerait principalement sur le coût à la place et l'éventuelle reprise sur fonds dédiés, plus exceptionnellement sur des crédits ciblés (complément de formation ou imprévus divers : travaux exceptionnels, accidents RH, etc.).*

## Phase 3 : Phase de stabilisation des personnes accompagnées et capitalisation de l'effet d'expérience

*Cette phase n'illustre actuellement la situation d'aucune URTSA incluses dans l'étude évaluative. C'est une hypothèse prédictive.*

Aucune URTSA ne se trouve encore dans cette configuration, mais cette phase de stabilisation a pu être observée dans d'autres structures, type MAS renforcée par exemple. On se placerait ainsi dans la finalité attendue d'une URTSA.

La phase 3 se caractériserait ainsi :

- Stabilisation des personnes accompagnées, amélioration de leur qualité de vie, réduction des troubles du comportement générateurs d'hétéro agressions et de dégradations.
- Accompagnement vers une vie sociale en extérieur, activités multiples dans l'établissement.
- Parcours de nouveau envisageable (sortie de l'unité vers une MAS renforcée ou autre) et rotation possible des places au sein de l'URTSA.
- Équipe mature soutenue par une formation continue et un appui managérial maintenu.
- Turn-over (fatigue des salariés en MAS) régulier mais plus faible, recrutements anticipés (vivier de candidats potentiels et/ou mobilité du personnel du gestionnaire) - Postes partagés possibles.

- Taux d'encadrement plus réduit (notamment la nuit) pour un public avec moins de comportements problématiques.
- Possibilité de dédier du temps à la fonction ressources auprès d'autres structures comme prévu par le cahier des charges national (par exemple : équipe mobile).

Dans cette configuration, reposant sur un modèle prédictif, le financement de l'activité reposerait exclusivement sur un coût à la place actualisé (cf 1.2.3).

*Recommandations : Ces trois phases constituent un processus long qu'il convient d'optimiser sur deux points pour améliorer l'efficacité du modèle économique :*

- a) La nécessité d'un projet immobilier finalisé au lancement de l'URTSA avec un financement adapté et validé par l'autorité de tarification.*
- b) La possibilité de bénéficier de crédits spécifiques adaptés aux phases 1 et 2 en complément du coût national à la place. En effet, le coût à la place actuel ne laisse que peu, voire pas, de marge pour faire face à des impondérables pourtant inhérents à ce type de projets (création d'équipe, turn-over, formation à renouveler, réparations importantes, ...).*

## 3 - La structure de coûts et de produits des URTSA - Les chiffres 2024 du panel retenu

Pour rappel, le panel est de 5 URTSA.

### 3.1 Les coûts

Les coûts sont regroupés dans 3 groupes dont la composition est indiquée ci-après :

<b>Groupe 1</b>	<b>Charges liées à l'exploitation courante de l'URTSA</b>	
Les principaux postes	<i>Energie (Elect., Chauff.-Gaz, eau ...)</i>	Forte hausse en 2023 et dans une moindre mesure en 2024
	<i>Produits d'entretien</i>	
	<i>Fournitures médicales</i>	
	<i>Fournitures hôtelières et scolaires</i>	
	<i>Alimentation</i>	
	<i>Sous-traitance (animations, médicales, ...)</i>	
	<i>Sorties (vacances, déplacements, ...)</i>	
	<i>Blanchissage</i>	
	<i>Nettoyage</i>	
	<i>Alimentation sous-traitée</i>	
<b>Groupes 2 :</b>	<b>Charges liées aux ressources humaines</b>	
Les principaux postes	<i>Rémunérations</i>	Hausse en 2022, 2023 - Impact Ségur et Laforcade
	<i>Charges fiscales et sociales</i>	
	<i>Intérimaires et honoraires (superviison, ...)</i>	
	<i>Formation</i>	
<b>Groupe 3 :</b>	<b>Charges liées à la structure</b>	
Les principaux postes	<i>Entretien</i>	
	<i>Locations (dont loyer si bailleur)</i>	
	<i>Réparation</i>	
	<i>Dotations aux amortissements</i>	Liés à l'investissement et à son financement
	<i>Frais financiers</i>	
	<i>Frais de siège</i>	Liés à la structure choisie

Les coûts 2024 du panel retenu sont les suivants :

En Euros	MAS Le Souchon	Forêt de Haye	UR TSA Elan retrouvé	MAS de Vence	MAS Les Acacias	Moyenne
Nbre de résidents	6	6	6	6	6	6
Groupe 1	152 825 9,3%	190 165 11,1%	103 600 6,9%	141 576 9,0%	211 163 10,2%	159 866 9,4%
Groupe 2	1 196 254 72,8%	1 138 910 66,7%	1 237 452 82,6%	1 078 156 68,8%	1 687 059 81,1%	1 267 566 74,6%
Groupe 3	293 263 17,9%	377 795 22,1%	156 726 10,5%	346 845 22,1%	180 794 8,7%	271 085 16,0%
<b>Total</b>	<b>1 642 342 100,0%</b>	<b>1 706 870 100,0%</b>	<b>1 497 778 100,0%</b>	<b>1 566 577 100,0%</b>	<b>2 079 016 100,0%</b>	<b>1 698 517 100,0%</b>
<b>Coût brut à la place</b>	<b>273 724</b>	<b>284 478</b>	<b>249 630</b>	<b>261 096</b>	<b>346 503</b>	<b>283 086</b>
Investissements (part URTSA)	2 813 709	4 087 000	1 776 000	2 645 000 33,1%	1 892 000 52,3%	2 642 742
Investissement total				8 000 000	3 616 000	
Détail des charges du Groupe 3 :						
Dotation amortissements	172 828	207 728	134 226	125 196	69 661	
Frais financiers	24 270	33 452		86 442	39 285	
Frais de siège	41 715	92 233		87 326	52 241	
Autres	54 450	44 382	22 500	47 881	19 607	

L'examen des coûts des URTSA du panel amène les observations suivantes :

- Le coût annuel brut à la place, constaté en 2024, est compris entre 250 k€ et 346 k€, pour une moyenne à 283 k€.
- La fourchette haute correspond notamment à des coûts exceptionnels d'intérim propres à une situation particulière qui a un impact significatif sur la moyenne.
- Il s'agit, pour certaines URTSA, de la première année d'exercice complet avec une approche analytique disponible depuis peu.

### Les charges du groupe 1 :

Les charges d'exploitation courante pèsent entre 10% et 12%. Elles peuvent être sous estimées en période de démarrage et de construction. En effet, les coûts d'animation externes notamment devraient prendre plus d'importance en phase de stabilisation et d'optimisation du fonctionnement des URTSA. Cela a été pris en compte dans la modélisation finale.

### Les charges du groupe 2 :

Les charges de personnel pèsent entre 70% et 80%, ce qui confère à leur gestion une importance capitale. Elles peuvent être impactées de manière très significative par les charges d'intérim lorsque le turn-over de l'équipe est important. Les causes peuvent être multiples : difficultés du travail liées aux caractéristiques des personnes accompagnées mais aussi aux conditions de travail dans des locaux provisoires ou des difficultés de recrutement, en partie liées au marché de l'emploi local (manque de connaissance de la grande complexité, d'expérience, de formation, ...). Le processus de recrutement, de formation, d'encadrement et de fidélisation de l'équipe est donc fondamental dans le modèle économique des URTSA.

### Les charges de groupe 3 :

Les charges liées à la structure sont très affectées par les investissements de l'organisme gestionnaire (terrain, immobilier, aménagement, matériel, ...), leur financement et par les frais de siège. Ces derniers peuvent atteindre plus de 90 k€ pour certains organismes

gestionnaires. Le niveau de ces coûts peut avoir un impact important sur le modèle économique d'une URTSA et rendre difficile sa soutenabilité financière.

Ces éléments mettent ainsi en lumière deux freins principaux à l'équilibre :

▪ **Premier frein : Le niveau d'investissement immobilier et son financement**

Plus l'investissement immobilier est conséquent, plus le recours à l'emprunt est significatif et impactant. Ce point est d'autant plus important que l'on observe une hausse des taux d'intérêt à partir des années 2022 et 2023. Dans un tel contexte, le financement du modèle économique reposant uniquement sur le coût à la place actuel est difficilement soutenable ou nécessite :

- Soit de fixer des bornes à l'investissement (au risque de dégrader la capacité de réponse aux attendus du cahier des charges national) ;
- Soit de prévoir un financement spécifique (de type subvention d'investissement) qui viendrait en complément de l'emprunt et de l'autofinancement que certaines structures peuvent mettre en place.

Nous avons écarté une solution alternative qui consisterait à recommander une hausse globale du coût à la place national car ce modèle serait certainement plus coûteux pour l'ensemble du dispositif. A titre d'information, pour équilibrer les situations, observées ou budgétées (pour les projets en cours), un montant important d'investissement financé par emprunt entraînerait un impact, sur les coûts supportés par l'URTSA, à minima autour de 260 k€.

**Deuxième frein : Les frais de sièges**

Les frais de siège représentent un mécanisme forfaitaire d'affectation de coûts de certaines fonctions supports qui reposent en partie sur la taille de l'organisme gestionnaire, ce qui crée des distorsions entre les URTSA. Aussi, il semble pertinent d'évaluer un coût standard pour les services réellement rendus par l'organisme gestionnaire et reposant principalement sur du temps de gestion courante : ressources humaines, comptabilité, suivi de gestion, infrastructure informatique, services généraux, etc.

Pour la modélisation proposée, dans le cadre de l'étude évaluative, une estimation moyenne de l'ordre de 0,5 ETP, en période stabilisée, a été retenue. En effet, il est certain que les fonctions supports sont fortement mobilisées pour la période de montage du dossier et de mise en place de l'équipe au cours de la première année. Cette période sollicite, par définition, plus significativement les directions, le personnel de suivi de chantier, la fonction ressources humaines (recrutement et formations), les services financiers et informatiques avec la mise en place de la comptabilité analytique. Ces coûts exceptionnels de démarrage, tout comme la formation initiale, pourraient être, dans le futur, financés spécifiquement (voir proposition finale).

### 3.2 - Les produits

En Euros	MAS Le Souchon	Forêt de Haye	UR TSA Elan retrouvé	MAS de Vence	MAS Les Acacias	Moyenne
Nbre de résidents	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
Groupe 1 : Dotation	1 350 000	1 393 000	1 475 658	1 368 000	1 501 486 (a)	1 417 629
<b>Dotation à la place calculé</b>	<b>225 000</b>	<b>232 167</b>	<b>245 943</b>	<b>228 000</b>	<b>250 248</b>	<b>236 271</b>
Groupe 2 : Forfait journalier	24 000	37 640			35 820	
Groupe 3 : Fonds dédié CNR invest, ...	243 271	41 923	20 900		49 202	71 059
Divers gpes 1-2-3				31 009	36 479	13 498
<b>Produits totaux</b>	<b>1 617 271</b>	<b>1 472 563</b>	<b>1 496 558</b>	<b>1 171 009</b>	<b>1 622 987</b>	
Retraitement prorata A1 2 mois de financement				-228 000		
<b>Résultat</b>	<b>-25 071</b>	<b>-234 307</b>	<b>-1 220</b>	<b>-395 568</b>	<b>-456 029</b>	

L'examen des produits des entités du panel amène les observations suivantes :

- **La dotation sur la base du coût à la place** assure l'essentiel des ressources des URTSA

Il est à noter que pour certaines URTSA, le financement étant englobé dans celui de la MAS à laquelle elles sont adossées, le coût à la place intègre le taux annuel d'actualisation (cf 1.2.3) dont bénéficie la MAS pour l'ajustement de ses ressources budgétaires (voir dans le tableau ci-dessus le (a) pour les produits de la MAS les Acacias).

Ainsi les effets de la prime dite Ségur et de la revalorisation dite Laforcade sont intégrés en tout ou partie dans le coût unitaire à la place constaté, ce qui peut amener à observer un coût supplémentaire à la place de l'ordre de 10 à 15 k€. Lors de nos entretiens, plusieurs niveaux de financement à la place ont été évoqués, allant de 211 k€ à 250 k€ en fonction de l'intégration des impacts des mesures susnommées. Dans la modélisation nous avons retenu une fourchette de prix à la place de 232 k€ (en base, prix actuel revalorisé par la prime Ségur et l'indemnité Laforcade) à 242 k€ (fourchette haute intégrant l'effet d'actualisation annuelle appliqué à la MAS). Il nous paraît en effet logique d'intégrer dans la projection du modèle économique une revalorisation même faible telle que pratiquée régionalement. Cette revalorisation devrait également être pratiquée pour les nouveaux projets afin de ne pas les pénaliser par rapport aux URTSA ouvertes antérieurement. À titre d'exemple, une revalorisation de 1% par an sur 5 ans conduit à une revalorisation globale de plus de 5%.

- **Le forfait journalier** permet d'envisager une ressource complémentaire de l'ordre de 37 k€.
- **Les produits du groupe 3** intègrent les remboursements des OPCO qui viennent ainsi compenser une part des frais de formation annuels engagés. Ainsi, les coûts de formation, en fonctionnement stabilisé, doivent pouvoir être financés. Ils intègrent également les produits en reprise des financements, sous forme de subvention, ayant contribué aux investissements (par exemple à partir de PAI). C'est par ce moyen que la mise en place de ces financements peut contribuer à équilibrer annuellement le résultat d'une URTSA.

## 4-La modélisation économique et ses indicateurs

Les enseignements sur le modèle économique, issus des observations menées dans le cadre de l'étude évaluative, sont les suivantes.

**Le coût à la place** doit permettre d'assurer la couverture des charges d'exploitation courantes (principalement du groupe 1 et 2) ainsi qu'une partie des charges du groupe 3.

Pour sécuriser le modèle à moyen et long terme, il conviendrait de **prévoir deux autres sources de financement** :

- **Un financement d'aide à l'investissement** sous forme de subvention - de type plan d'aide à l'investissement (PAI) - à calibrer au cas par cas en fonction du niveau d'investissement réalisé et de la capacité du porteur de projet à assurer une partie d'autofinancement ;
- **Une réserve de financement "d'assurance des projets"** à constituer et rediscuter chaque année afin de soutenir l'accompagnement des projets dans leur phase de démarrage ou d'aide en cas "d'accidents" rencontrés par les porteurs de projet.

**L'examen du montage financier proposé par les porteurs de projet est une étape déterminante** pour garantir un recours à des financements complémentaires limités dans le temps, ciblés et justifiés (notamment au démarrage pour ce qui est du financement du projet immobilier).

Le modèle économique devrait donc reposer sur les principes suivants :

- Un **calibrage du projet architectural et de son financement** dès l'étude du dossier.
- Un **coût à la place** pouvant couvrir les coûts de fonctionnement récurrents.
- Des **frais de services centraux partagés et limités** correspondant à un service effectif rendu.
- Une **réserve de financement** (principalement pour les phases 1 et 2) afin de couvrir les dépenses exceptionnelles causées par des accidents de parcours ou des particularités régionales.

En outre, la solidité du modèle économique s'appuie sur les préconisations du chapitre 5 qui viennent la renforcer en visant, par une réduction des risques, à améliorer la qualité de l'ensemble du projet.

Le modèle proposé repose sur les quatre grands piliers de faisabilité d'un projet : **produits, charges, investissements et financements**. Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

- **Produits** : les produits reposent en grande partie sur le coût à la place national dans une fourchette de 232 k€ - son montant actuel - à 242 k€ en prenant en compte le taux d'actualisation annuel dans le temps.
- **Charges** : les charges des groupes 1 et 2 reposent sur les exigences du cahier des charges national avec la modélisation d'une équipe de 25 ETP répondant à une organisation type de travail (intégrant des temps de repos, formations, ...).
- **Investissement** : un investissement initial pivot de 2 650 k€ se situant dans une fourchette cible médiane avec un financement adapté ci-dessous.
- **Financement** : une structure de financement équilibrée entre trois parties prenantes, ce qui permet d'approcher **un indicateur d'impact du projet d'investissement cible de l'ordre de 7%** des produits de la tarification (groupe 1 et 2). En valeur, cet indicateur cible représente environ 100 k€.



Quatre scénarios ont été étudiés afin de mesurer l'impact de l'investissement et du financement sur le modèle économique. Ils permettent d'étayer le fondement du modèle économique cible présenté dans cette partie et constituent un point déterminant de la démonstration. Ils sont explicités en annexe.

Le scénario 4, ci-dessous, nous paraît comme un objectif cible des modalités d'investissement et de financement :

#### Investissement initial et financement

	Bas		
	€		
<b>Scénario 4 :</b>			
<u>Investissements :</u>	<b>2 650 000</b>		
<u>Financements :</u>			
Emprunts	850 000	32%	Structure de financement équilibrée
Subventions	875 000	33%	
Autofinancements	925 000	35%	

<b>Impact groupe 3 :</b>	€	(1)	
Dot. Amortissement	113 667	8,0%	Cible/Tot. produits
Frais financiers	21 550	1,5%	
Reprise Subvention	-32 550	-2,3%	
<b>Impact net immobilier</b>	<b>102 667</b>	<b>7,2%</b>	<b>7,0%</b>

Le détail de cette modélisation figure dans le tableau ci-dessous qui indique, pour les charges des groupes 1 à 3, les indicateurs atteints en % des produits et les comparent aux indicateurs cibles d'un modèle économique équilibré.

Produits	Fouchette		Tarif place		
	Basse	Haute	Bas	Haut	Places
<b>GROUPE I : PRODUITS DE LA TARIFICATION</b>					
Dotation annuelle par résident	1 392 000	1 452 000	232 000	242 000	6
<b>GROUPE II : AUTRES PRODUITS RELATIFS A L'EXPLOITATION</b>					
Forfait journalier	37 449	37 449	2,6%	2,5%	
<b>GROUPE III : PROD. FINANCIERS, PROD.EXCEPTIONNELS</b>					
Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice	32 550	32 550	2,2%	2,1%	
<b>Total des produits</b>	<b>1 461 999</b>	<b>1 521 999</b>			
<b>Charges</b>			<b>Indicateur en % des produits</b>		
<b>GROUPE I : CHARGES AFFERENTES A L'EXPLOITATION COURANTE</b>	<b>-137 850</b>	<b>-137 850</b>	9,4%	9,1%	<b>Cible 10%</b>
<b>GROUPE II : DEPENSES AFFERENTES AU PERSONNEL</b>	<b>-1 147 805</b>	<b>-1 147 805</b>	78,5%	75,4%	<b>Cible 78%</b>
<b>GROUPE III : DEPENSES AFFERENTES A LA STRUCTURE</b>	<b>-186 217</b>	<b>-192 217</b>	12,7%	12,6%	<b>Cible 12%</b>
Dont :					
Frais de siège, remplacé par :	0		0,0%	0,0%	
Frais de structure pour services rendus	-25 000	-25 000	1,7%	1,6%	
Intérêts des emprunts et des dettes	-21 550	-21 550	1,5%	1,4%	
Dotation aux amortissements	-113 667	-113 667	7,8%	7,5%	
<b>Total des charges</b>	<b>-1 471 871</b>	<b>-1 477 871</b>			
<b>Résultat</b>	<b>-9 872</b>	<b>44 128</b>			
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>71 244</b>	<b>125 244</b>			
Investissement annuels de renouvellement / maintien	-15 000	-20 000			
Remboursement emprunt	-50 500	-50 500			
<b>Solde de trésorerie de la période</b>	<b>5 744</b>	<b>54 744</b>			
Indicateur d'impact de l'investissement et de son financement	-102 667	-102 667	7,2%	6,9%	<b>Cible 7%</b>

Cette modélisation ne tient pas compte d'éléments exceptionnels pouvant affecter le modèle, notamment dans les phases 1 et 2, comme indiqué précédemment dans ce rapport.

C'est la raison pour laquelle il est préconisé de compléter le dispositif par **des ressources spécifiques** dédiées à la couverture de ces événements, dont le but est qu'ils restent exceptionnels, grâce aux choix pertinents de l'organisme gestionnaire et au suivi du projet par les interlocuteurs de l'Agence Régionale de Santé.

## 5- Synthèse et préconisations

Les rencontres avec les 15 URTSA incluses dans l'étude évaluative, ont permis de constater les nombreuses disparités régionales, fonctionnelles et financières des URTSA et de leurs organismes gestionnaires.

Des délais incompressibles et souvent très importants sont générés par les projets immobiliers a fortiori si la structure ne dispose pas ou n'a pas identifié un lieu d'implantation et mobilisé les moyens nécessaires en amont. Les conséquences de la crise sanitaire liée au covid (confinements répétés, inflation des coûts) ont impacté les calendriers des porteurs de projet.

Au regard de la situation de ces URTSA et comme indiqué au chapitre 2, il est possible de les positionner actuellement dans la phase 1 des 3 phases identifiées (phase qui caractérise la création et la montée en charge de l'URTSA).

Sur la base de ces constats, il est possible d'énoncer les facteurs clés qui portent sur :

- **la phase initiale et le démarrage du projet** afin de disposer des compétences nécessaires à la conduite d'un projet sur le moyen terme.
- **l'analyse de la solidité financière du porteur de projet** comme impératif, notamment dans sa capacité à autofinancer ou bénéficier de subventions de façon significative pour les investissements immobiliers initiaux.

### 5.1 – Préconisations pour les Agences Régionales de Santé

Les facteurs clés de réussite au niveau des Agences Régionales de Santé sont :

#### **Le processus de sélection des candidats**

Ce processus doit évaluer précisément :

- ✓ L'expertise et l'expérience réelle du candidat dans l'accompagnement de personnes autistes en situation très complexe, notamment l'inscription dans une démarche de qualité et de certification spécifiques ;
- ✓ Le marché de l'emploi et ses caractéristiques dans le secteur d'implantation de l'URTSA ;
- ✓ L'inscription effective dans un réseau de partenariats d'appui et de proximité ;
- ✓ La capacité du candidat à mutualiser certaines fonctions et compétences ;
- ✓ La soutenabilité du projet immobilier (implantation, coût et financement) aboutit ;
- ✓ L'adossement à un établissement permettant d'être un support au fonctionnement de l'URTSA (L'instruction de 2021 prévoit que l'adossement se fasse à une MAS)
- ✓ Un engagement dans un calendrier raisonnable (voir schéma).

### **Le soutien financier**

L'ARS devrait pouvoir garantir :

- ✓ Le versement d'une dotation calculée sur la base du coût à la place national, actualisé annuellement.
- ✓ La mise à disposition d'une enveloppe financière (par exemple des CNR) pour appuyer ponctuellement les impondérables propres au déploiement d'un projet exigeant, et ce principalement au cours des phases de constitution et de stabilisation.

**Un possible appui externe à la conduite de projet** permettant d'accompagner les porteurs de projet.

Enfin, il est recommandé de décorrélérer la démarche d'ouverture d'une URTSA à la recherche de solutions urgentes en réponses aux situations complexes d'un territoire. L'intrication des deux processus peut être de nature à créer des ambiguïtés dans la gestion du projet d'une URTSA. Dans la majorité des cas, cela ne permet pas de rassembler, dès le départ, les conditions d'exploitation propices au bon fonctionnement de l'équipe et de l'accompagnement (locaux provisoires inadaptés, conditions de travail difficiles, ...). Cela débouche sur un processus trop long. Il semble donc nécessaire que la réponse à ces situations complexes soient menées de manière distincte dans l'attente de l'ouverture de l'URTSA dans ses locaux définitifs et adaptés avec une équipe complète, formée et stabilisée.

## **5.2 - Préconisations pour les organismes gestionnaires**

Les facteurs clés de réussite pour les organismes gestionnaires sont :

### **Des compétences solides dans les domaines suivants :**

- Expérience avérée de la grande complexité ;
- Construction de partenariats effectifs et vivants grâce à son implantation historique dans le territoire ;
- Pilotage d'un projet aussi spécifique ;
- Solidité financière de l'entité notamment dans l'hypothèse d'un investissement immobilier important. Dès l'étude de faisabilité, il sera nécessaire d'évaluer à la fois l'impact sur le groupe 3 du projet immobilier et de son financement ; mais aussi celui des frais de siège éventuels.

**Un engagement sur un délai raisonnable** pour la construction du bâtiment de l'URTSA

**Etayer l'équipe avec un encadrement expérimenté** (support à la constitution et à la formation de l'équipe) et notamment un manager d'équipe (cadre de proximité) présent sur le terrain en soutien et en accompagnement des professionnels d'intervention (formation pratique continue).

**Déployer une politique d'attractivité sociale** (rémunération, évolution des qualifications et des fonctions, vie d'équipe, temps de récupération, formation, annualisation du temps de travail) ainsi qu'une démarche Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT) permettant d'attirer les personnes compétentes ou souhaitant s'engager dans ce type d'accompagnement.

### 5.3 - L'étayage du projet au niveau national

- La mise en réseau des organismes gestionnaires d'URTSA est indispensable afin de capitaliser sur les retours d'expérience dans le domaine économique notamment.
- L'instauration d'un dialogue et d'un reporting réguliers, adaptés au déploiement des phases 1 et 2 entre l'URTSA et ses interlocuteurs de l'Agence Régionale de Santé.

## ANNEXES

**Les tableaux, ci-après, présentent quatre scénarios possibles et leurs impacts en termes de charge budgétaire dans le groupe 3 :**

Ces tableaux incluent un objectif d'investissement qui devrait se situer à un montant d'environ 2.6 M€ TTC, que ce soit pour la construction ou l'aménagement d'un bâtiment isolé ou éventuellement intégré à un projet d'ensemble immobilier, La charge annuelle ainsi générée devenant supportable par le budget. A cela s'ajoutent cependant les honoraires divers, les équipements et le mobilier adapté.

Les scénarios présentés indiquent que plus l'investissement est élevé plus le recours à l'autofinancement s'impose tout en se heurtant à une limite dans la capacité du budget (groupe 3) à absorber les amortissements. Car de surcroît aux amortissements, peuvent s'ajouter les frais financiers liés à la réalisation d'un emprunt pour compléter l'auto-investissement dans un contexte où les taux d'intérêts ont fortement remonté et pourraient poursuivre leur croissance.

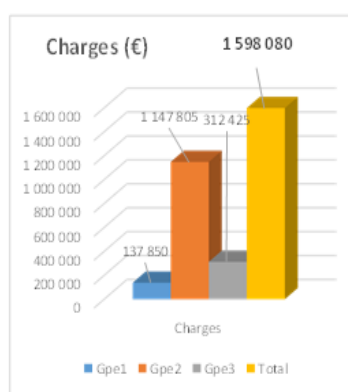
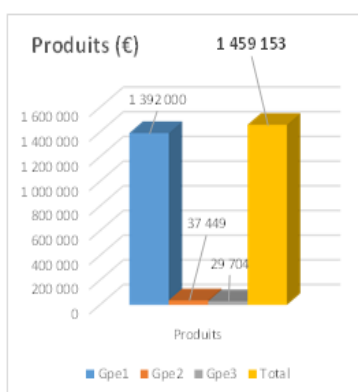
Un des moyens de limiter la charge nette budgétaire de l'opération immobilière est donc de disposer de fonds dédiés constitués historiquement par le porteur de projet (excédents antérieurs mis en réserve pour l'investissement dans le cadre du CPOM de l'organisme gestionnaire).

## Annexe 1 – Scénarios de projets immobiliers, mesures d'impact et exemples de mesures correctrices pour assurer la faisabilité financière du projet

### Scénario n°1 : Investissement très important et recours massif à l'emprunt

#### SYNTHESE DU SCENARIO

Euros	Produits		%	Produits		%	Euros	Charges		%	Charges		%	%/ Produits	Cible/Tot. produits	Ajustement prix à la place	
	Bas	Haut		Bas	Haut			Bas	Haut		Bas	Haut					
Gpe1	1 392 000	1 452 000	95,4%	1 452 000	95,6%		Gpe1	137 850	137 850	8,6%	137 850	8,6%	9,4%	10,0%			
Gpe2	37 449	37 449	2,6%	37 449	2,5%		Gpe2	1 147 805	1 147 805	71,8%	1 147 805	71,6%	78,7%	78,0%	232 000	260 000	
Gpe3	29 704	29 704	2,0%	29 704	2,0%		Gpe3	312 425	318 425	19,6%	318 425	19,9%	21,4%	12,0%			
<b>Total</b>	<b>1 459 153</b>	<b>1 519 153</b>	<b>100%</b>	<b>1 519 153</b>	<b>100%</b>		<b>Total</b>	<b>1 598 080</b>	<b>1 604 080</b>	<b>100%</b>	<b>1 604 080</b>	<b>100%</b>	<b>109,5%</b>	<b>Résultat (€)</b>	<b>-138 927</b>	<b>-84 927</b>	



#### Investissement initial et financement

	Bas	
<b>Scénario 1 :</b>	€	
Investissements :	4 241 399	
<b>Financements :</b>		
Emprunts	3 072 170	72%
Subventions	500 343	12%
Autofinancements	668 886	16%

Structure de financement équilibrée

	€	(1)	
<b>Impact groupe 3 :</b>			
Dot. Amortissement	201 711	14,1%	
Frais financiers	59 714	4,2%	
Reprise Subvention	-29 704	-2,1%	
<b>Impact net immobilier</b>	<b>231 721</b>	<b>16,2%</b>	<b>Cible/Tot. produits 7,0%</b>

(1) En % des produits (hors gpe 3)

CAF	33 080	87 080
Remboursement emprunt	-129 813	-129 813

### Mesure correctrice : optimisation du financement

<b>Scénario 1 :</b>	€	
<b>Investissements :</b>	<b>4 241 399</b>	
<b>Financements :</b>		
Emprunts	649 065	15%
Subventions	1 460 959	34%
Autofinancements	2 131 375	50%

Structure de financement équilibrée

<b>Impact groupe 3 :</b>	€	(1)	
Dot. Amortissement	201 711	14,1%	
Frais financiers	14 928	1,0%	
Reprise Subvention	-73 836	-5,2%	
<b>Impact net immobilier</b>	<b>142 804</b>	<b>10,0%</b>	<b>Cible/Tot. produits 7,0%</b>

(1) En % des produits (hors gpe 3)

CAF	77 866	131 866
Remboursement emprunt	-32 453	-32 453

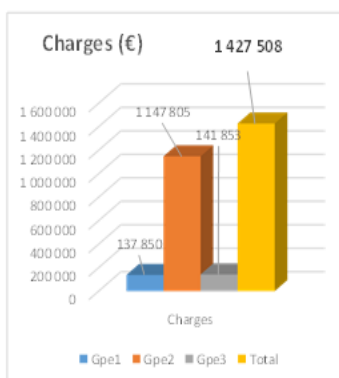
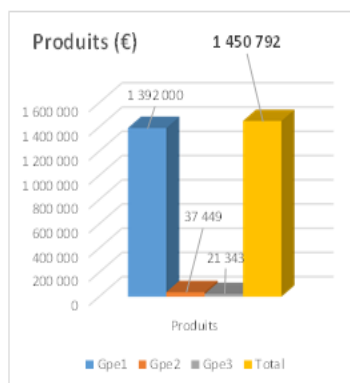
Pour un tel niveau d'investissement le recours massif à l'autofinancement et aux subventions ne permet cependant pas d'atteindre l'indicateur d'impact cible de 7%

Il convient en dernier recours de réduire le montant d'investissement, car ce scénario n'est pas viable.

## Scénario n°2 : Investissement raisonnable (réaménagement d'un pavillon) et autofinancement à 100%

### SYNTHESE DU SCENARIO

Euros	Produits		Produits		Euros	Charges		Charges		% / Produits	Cible/Tot. produits	Ajustement prix à la place	
	Bas	%	Haut	%		Bas	% /charges	Haut	% /charge			Bas	Haut
Gpe1	1 392 000	95,9%	1 452 000	96,1%	Gpe 1	137 850	9,7%	137 850	9,6%	9,5%	10,0%		
Gpe2	37 449	2,6%	37 449	2,5%	Gpe 2	1 147 805	80,4%	1 147 805	80,1%	79,1%	78,0%	232 000	260 000
Gpe3	21 343	1,5%	21 343	1,4%	Gpe 3	141 853	9,9%	147 853	10,3%	9,8%	12,0%		
<b>Total</b>	<b>1 450 792</b>	<b>100%</b>	<b>1 510 792</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>1 427 508</b>	<b>100%</b>	<b>1 433 508</b>	<b>100%</b>	<b>98,4%</b>	<b>Résultat (€)</b>	<b>23 284</b>	<b>77 284</b>



### Investissement initial et financement

Scénario 2 :	€		
Investissements :	1 778 347		
<b>Financements :</b>			
Emprunts	0	0%	Structure de financement équilibrée
Subventions	426 853	24%	
Autofinancements	1 351 494	76%	

Impact groupe 3 :	€	(1)	
Dot. Amortissement	90 853	6,4%	
Frais financiers	0	0,0%	Cible/Tot. produits
Reprise Subvention	-21 343	-1,5%	
<b>Impact net immobilier</b>	<b>69 511</b>	<b>4,9%</b>	<b>7,0%</b>

(1) En % des produits (hors gpe 3)

CAF	92 794	146 794
Remboursement emprunt	0	0

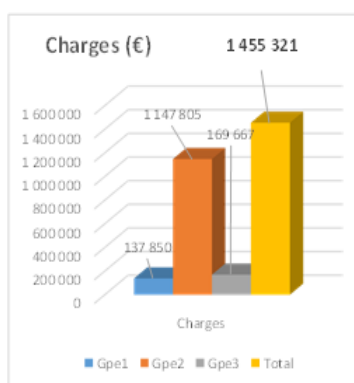
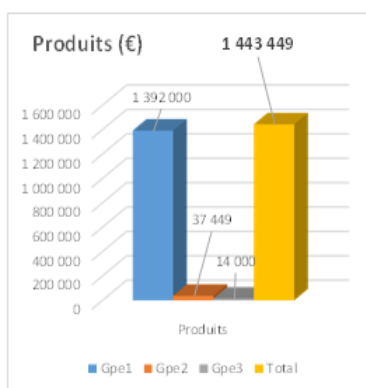
Cas singulier de réaménagement d'un pavillon en région parisienne avec 100% d'autofinancement.

Point d'attention : Les coûts d'entretien et de réparation peuvent être importants à l'usage.

### Scénario n°3 : Investissement raisonnable légèrement inférieur à la cible avec un recours à l'emprunt significatif (74%)

#### SYNTHESE DU SCENARIO

Euros	Produits		Produits		Euros	Charges		Charges		% / Produits	Cible/Tot. produits	Ajustement prix à la place	
	Bas	%	Haut	%		Bas	% /charges	Haut	% /charge			Bas	Haut
Gpe1	1 392 000	96,4%	1 452 000	96,6%	Gpe1	137 850	9,5%	137 850	9,4%	9,6%	10,0%		
Gpe2	37 449	2,6%	37 449	2,5%	Gpe2	1 147 805	78,9%	1 147 805	78,5%	79,5%	78,0%	232 000	260 000
Gpe3	14 000	1,0%	14 000	0,9%	Gpe3	169 667	11,7%	175 667	12,0%	11,8%	12,0%		
<b>Total</b>	<b>1 443 449</b>	<b>100%</b>	<b>1 503 449</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>1 455 321</b>	<b>100%</b>	<b>1 461 321</b>	<b>100%</b>	<b>100,8%</b>	<b>Résultat (€)</b>	<b>-11 872</b>	<b>42 128</b>



#### Investissement initial et financement

Scénario 3 :	€	
Investissements :	2 100 000	
<b>Financements :</b>		
Emprunts	1 550 000	74%
Subventions	280 000	13%
Autofinancements	270 000	13%

Structure de financement équilibrée

Impact groupe 3 :	€	(1)	
Dot. Amortissement	88 667	6,2%	
Frais financiers	30 000	2,1%	
Reprise Subvention	-14 000	-1,0%	
<b>Impact net immobilier</b>	<b>104 667</b>	<b>7,3%</b>	<b>7,0%</b>

Cible/Tot. produits

(1) En % des produits (hors gpe 3)

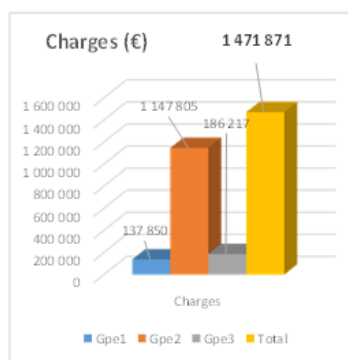
CAF	62 794	116 794
Remboursement emprunt	-60 000	-60 000

Ce scénario peut être adapté à un porteur de projet qui n'a pas la possibilité de recourir à un autofinancement significatif, mais qui dispose d'une capacité d'emprunt.

## Scénario n°4 : scénario cible du modèle économique

### SYNTHESE DU SCENARIO

Euros	Produits		Produits		Euros	Charges		Charges		% / Produits	Cible/Tot. produits	Ajustement prix à la place	
	Bas	%	Haut	%		Bas	% /charges	Haut	% /charge			Bas	Haut
Gpe1	1 392 000	95,2%	1 452 000	95,4%	Gpe1	137 850	9,4%	137 850	9,3%	9,4%	10,0%		
Gpe2	37 449	2,6%	37 449	2,5%	Gpe2	1 147 805	78,0%	1 147 805	77,7%	78,5%	78,0%	232 000	260 000
Gpe3	32 550	2,2%	32 550	2,1%	Gpe3	186 217	12,7%	192 217	13,0%	12,7%	12,0%		
<b>Total</b>	<b>1 461 999</b>	<b>100%</b>	<b>1 521 999</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>1 471 871</b>	<b>100%</b>	<b>1 477 871</b>	<b>100%</b>	<b>100,7%</b>	<b>Résultat (€)</b>	<b>-9 872</b>	<b>44 128</b>



### Investissement initial et financement

Bas			
<b>Scénario 4 :</b>	€		
Investissements :	<b>2 650 000</b>		
<b>Financements :</b>			
Emprunts	850 000	32%	Structure de financement équilibrée
Subventions	875 000	33%	
Autofinancements	925 000	35%	

Impact groupe 3 :		€ (1)			
Dot. Amortissement	113 667	8,0%			
Frais financiers	21 550	1,5%			
Reprise Subvention	-32 550	-2,3%			
<b>Impact net immobilier</b>	<b>102 667</b>	<b>7,2%</b>			<b>Cible/Tot. produits 7,0%</b>

(1) En % des produits (hors gpe 3)

CAF	71 244	125 244
Remboursement emprunt	-50 500	-50 500

Ce scénario cible du modèle repose sur :

- Un investissement immobilier médian ;
- Une structure de financement équilibrée.

Il constitue un scénario de référence pour l'examen des candidatures par les ARS.

## Annexe 2 - Schéma type des délais de réalisation d'un projet immobilier

