

COUR DES COMPTES

Contrôle des comptes 2003 à 2007 du centre de réadaptation fonctionnelle l'Étoile polaire

Rapport de la Cour des comptes
transmis à l'Assemblée
de la Commission communautaire française

*Rapport adopté le 2 mars 2010
par la chambre française de la Cour des comptes*

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION.....	3
1.1	Missions	3
1.2	Organisation du service.....	4
1.3	Méthode	5
2	EXAMEN DE LA COMPTABILITÉ BUDGÉTAIRE.....	5
2.1	Généralités	5
2.2	Procédures comptable et budgétaire	6
2.3	Examen du budget et du compte d'exécution du budget	11
3	COMPTE DU COMPTABLE.....	16
3.1	Droits constatés.....	16
3.2	Soldes de caisse.....	16
4	CONVENTION INAMI	16
4.1	Cadre général.....	16
4.2	Évaluation de la capacité normale de facturation	16
4.3	Réalisation de la capacité normale de facturation	17
4.4	Amélioration du taux de facturation	19
5	CONCLUSIONS.....	19
5.1	Accès à la comptabilité	20
5.2	Dépenses	20
5.3	Recettes	20
5.4	Inventaire	20
5.5	Exercice de la mission de centre de réadaptation fonctionnelle.	21

1 INTRODUCTION

La Cour des comptes a contrôlé les comptes 2003 à 2007 de l'Étoile polaire (EP). Comme il s'agit du premier audit financier de ce service à gestion séparée, l'attention de la Cour s'est portée, en plus de la tenue de la comptabilité proprement dite, sur le contrôle interne et la légalité des opérations enregistrées.

1.1 Missions

L'EP comprend un centre de réadaptation fonctionnelle (CRF) et un service d'accompagnement (SA). Le pouvoir organisateur en est la Commission communautaire française, ce qui constitue une particularité au sein du secteur de la réadaptation fonctionnelle composé presque exclusivement d'asbl subventionnées. L'EP, au départ intégrée au sein du Service bruxellois francophone des personnes handicapées (SBFPH), a été constituée en service à gestion séparée par décret du 6 décembre 2002¹.

Si l'on se réfère au décret du 4 mars 1999, les CRF ont pour mission « *l'amélioration des fonctions motrices sensorielles ou psychiques par la mise en œuvre de techniques médicales et paramédicales spécifiques à chaque catégorie de personnes handicapées. Dans ce cadre, ils offrent une prise en charge globale tant au niveau physique que psychologique et social* ». »

Un SA assure un soutien de type psychologique et social ainsi qu'un encadrement aux personnes bénéficiaires dans leurs différents milieux de vie. A la différence du CRF, il exerce l'essentiel de ses activités hors des locaux du service et directement auprès des bénéficiaires³.

Les CRF doivent, en vertu de l'arrêté du 8 juin 2000 exécutant le décret précité⁴, répondre à une série d'exigences⁵ préalablement à l'obtention d'un agrément pour pouvoir exercer leurs activités. Les prestations que fournit l'EP en tant que CRF, qualifiées de multidisciplinaires, s'inscrivent dans le cadre d'une convention

¹ Décret du 6 décembre 2002 relatif à la création d'un service à gestion séparée chargé de la gestion des institutions pour personnes handicapées dont la Commission communautaire française est le pouvoir organisateur.

² Décret du 4 mars 1999 relatif à l'intégration sociale et professionnelle des personnes handicapées, article 40.

³ L'article 45 du décret du 4 mars 1999 définit les missions du SA comme suit : « (...) assurer une aide précoce (...) à l'enfant et à sa famille ainsi qu'une aide technique par un soutien individualisé à domicile et dans les différents lieux de vie ». S'il s'agit d'un enfant handicapé en âge scolaire, le SA doit « assurer le prolongement de l'aide précoce en accentuant petit à petit la relation enfant-famille-école (...). S'il accompagne un adulte handicapé, le SA devra « (...) l'aider à conserver ou à acquérir son autonomie par un soutien individualisé dans les actes de la vie quotidienne (...) ». Enfin, un SA peut assurer une mission de placement familial en recherchant et sélectionnant des familles d'accueil.

⁴ Arrêté 99/262/D du collège de la Commission communautaire française relatif à l'agrément des centres d'orientation spécialisée et des services d'accompagnement pédagogique et à l'agrément et aux subventions accordées aux centres de réadaptation fonctionnelle.

⁵ Parmi ces conditions, certaines concernent l'objet du présent rapport : jouir d'une autonomie de gestion, technique, administrative, et budgétaire ; tenir une comptabilité par année civile suivant le modèle fixé par le membre du collège ; fournir à l'administration un rapport annuel d'activités.

particulière que l'EP a signée avec l'INAMI⁶. Ces prestations peuvent, moyennant le respect de conditions spécifiques, faire l'objet d'un remboursement plus rémunérateur que celui obtenu dans le cadre du régime général d'intervention de la sécurité sociale⁷. Outre ces activités multidisciplinaires, sont également réalisées à l'EP les bilans et rééducations monodisciplinaires ainsi que les adaptations prothétiques. Ces activités qui ne font pas partie des activités d'un CRF doivent être effectuées dans un cadre horaire limité. Leur remboursement s'inscrit dans le cadre du régime général d'intervention de la sécurité sociale.

Quant aux prestations du SA, elles ne font l'objet d'aucun remboursement de l'INAMI⁸.

1.2 Organisation du service

La plupart des agents du service sont affectés au CRF. Au moment de l'audit, quatre personnes se consacraient à la fois au CRF et au SA, tandis que deux personnes travaillaient exclusivement pour le SA⁹.

17 agents composaient le service en 2006, ce qui représentait un coût salarial de 617.312,95 euros.

Une distinction est faite entre le personnel en contact avec les bénéficiaires (audiologistes, kinésithérapeutes, logopèdes, ergothérapeutes, psychomotriciens, médecins et accompagnatrices) et le personnel administratif.

La plupart des membres du personnel de la première catégorie sont liés par un contrat de travail à temps partiel, ce qui permet à certains d'entre eux d'exercer en outre leurs activités dans le cadre d'une consultation privée.

La direction administrative a été assurée entre 1999 et 2002 puis entre 2005 et mars 2006 par un agent de la Commission communautaire française présent sur place, à raison d'un jour par semaine.

Cet agent était également chargé du contrôle des institutions subventionnées par la Commission communautaire française, dont l'EP fait précisément partie. Cette confusion de rôles fut un des arguments utilisés pour justifier la création, en 2003, d'un service à gestion séparée distinct du SBFPH et ainsi différencier clairement les deux responsabilités. Toutefois, après une vacance de plus de deux ans, ce n'est qu'à partir d'avril 2006 que l'EP a bénéficié d'un directeur à temps plein.

L'ordonnateur délégué chargé de l'exécution du budget n'est pas le chef de service mais le directeur d'administration du secteur de l'aide aux personnes handicapées dont le bureau est établi au siège central de la Commission communautaire française. Cette dissociation de responsabilités couplée à des localisations différentes rend difficile pour un supérieur relevant de l'administration générale la

⁶ Cette convention définit les rapports financiers et administratifs entre l'EP et les bénéficiaires de l'assurance obligatoire soins de santé ainsi que les rapports entre l'EP, l'INAMI et les organismes assureurs.

⁷ Étant donné son impact sur les activités de l'EP, cette convention sera présentée de manière plus détaillée au point 4.

⁸ Une participation minimale est demandée pour chaque prestation qui ne représente pas le coût réel de l'activité.

⁹ En septembre 2007. Il ne restait plus qu'une seule personne affectée aux deux entités.

prise de décisions en pleine connaissance de cause, surtout lors de l'absence d'un chef de service à l'EP¹⁰.

L'équipe thérapeutique du CRF est supervisée par un médecin directeur. Celui-ci examine avec les membres du personnel concernés la situation individuelle de certains patients (orientations, conclusions, évaluations).

Des réunions plus générales rassemblent l'ensemble du personnel. L'organisation et la mise en œuvre des missions du centre y sont abordées. Une fois par mois, une matinée est consacrée aux réunions avec les parents en vue de la remise de conclusions.

Une cellule facturation située à l'EP est chargée de dresser mensuellement les états de prestations des thérapeutes et de recevoir les paiements en liquide des patients. Ces états de prestations et montants encaissés sont transmis au comptable de l'EP. Ce dernier exerce ses fonctions au siège de la Commission communautaire française, ce qui ne constitue pas une situation idéale : il s'ensuit un manque d'échange d'informations avec les personnes chargées des activités opérationnelles, une multiplication de documents, ainsi que des difficultés dans le suivi des opérations financières et la tenue de l'inventaire.

1.3 Méthode

Le contrôle a porté sur l'examen des procédures comptables et financières, l'exercice des missions légales et le contrôle interne. Un échantillon de pièces justificatives a été réalisé afin de confirmer les constats formulés à partir de l'étude du fonctionnement du service.

L'audit s'est déroulé entre le mois d'octobre et décembre 2008. Un projet de rapport a été soumis à l'administration le 31 mars 2009 et a fait l'objet, le 4 mai 2009, d'un débat contradictoire avec les responsables du service et les fonctionnaires dirigeants de la Commission communautaire française compétents pour le secteur de l'aide aux personnes handicapées. Ceux-ci ont marqué leur accord sur l'ensemble des remarques et observations formulées. Les rapports définitifs ont été envoyés au membre du collège chargé du Budget, des Personnes handicapées et du Tourisme par lettre du 9 mai 2009. Aucune réponse n'est parvenue à la Cour.

2 EXAMEN DE LA COMPTABILITÉ BUDGÉTAIRE

2.1 Généralités

Sur le plan de l'organisation, l'EP dispose d'un comptable en service depuis le début des activités du service à gestion séparée. Un contrôleur des engagements est également prévu. L'ordonnateur de l'EP est le directeur d'administration au sein de la direction d'administration de l'aide aux personnes handicapées. Les actes de désignation ont été fournis.

En ce qui concerne la tenue de la comptabilité et la reddition des comptes, un arrêté 2002/645 renvoie aux règles du droit commun¹¹. L'article 10 de l'arrêté prévoit

¹⁰ A cet égard, conformément à l'article 17 de l'arrêté 2002/645 du collège de la Commission communautaire française relatif à la gestion fonctionnelle, budgétaire, financière et comptable du service à gestion séparée l'Étoile polaire il conviendrait que l'ordonnateur délégué chargé de l'exécution du budget soit désigné au sein du personnel.

cependant que « cinquante pour cent des recettes non utilisées au 31 décembre 2003 sont déposées dans un fonds de réserve. Ce pourcentage peut être modifié par le Collège, à partir de l'année 2004. » L'objectif de ce mécanisme n'apparaît pas de manière évidente. Par ailleurs, cette disposition ne prévoit pas l'affectation des réserves ainsi constituées.

L'article 6 a instauré un comité de suivi, mais celui-ci n'a jamais fonctionné. En théorie, ce comité a pour mission d'émettre un avis sur la politique générale du service, sur ses activités et sur son projet de budget. Il doit également approuver les comptes¹².

Le comptable doit établir à la fin de chaque année un compte de gestion, un compte d'exécution du budget, un compte de résultat et un inventaire du patrimoine. L'article 19, § 1, al. 2, dispose que ces comptes doivent être transmis à la Cour avant le 30 avril de l'année qui suit celle à laquelle ils se rapportent. Les comptes relatifs aux exercices 2003 à 2007 ont été réceptionnés le 20 avril 2006 (exercice 2003) et le 24 septembre 2008 (exercices 2004 à 2007).

Pour le surplus, les dispositions relatives à la comptabilité budgétaire répondent aux conditions prévues par l'article 140 des lois coordonnées sur la comptabilité de l'État et n'appellent pas de commentaire.

2.2 Procédures comptable et budgétaire

L'organisation du processus comptable et budgétaire doit être distinguée en fonction de la présence ou non d'un chef de service à temps plein sur place.

2.2.1 Engagements

En 2003, lorsque l'EP a entamé ses activités comme service à gestion séparée, les engagements n'ont pas été enregistrés de manière contemporaine. Les opérations d'engagement auraient été réalisées a posteriori, en 2004, conjointement par le comptable et le contrôleur des engagements, mais aucun document relatif à cette opération n'a pu être fourni. Les montants repris au compte d'exécution ne peuvent dès lors être vérifiés.

Depuis 2004, le contrôleur des engagements rédige le bon de commande, le bulletin d'engagement et prépare l'ordonnance. En outre, il s'occupe des opérations administratives de manière générale et assiste le chef de service (centralisation des demandes, envoi du bon de commande au fournisseur, gestion des demandes de formations).

Pas plus que pour 2003, le contrôleur des engagements ne dispose des documents pour les années 2004 à 2006.

¹¹ Arrêté 2002/645 du collège de la Commission communautaire française relatif à la gestion fonctionnelle, budgétaire, financière et comptable du service à gestion séparée l'Étoile polaire, non publié.

¹² Le rapport d'activité relatif à l'exercice 2006 stipule qu'un comité interne de gestion, composé du directeur de l'institution, de la secrétaire médicale et administrative, de la responsable médicale du CRF et de la coordinatrice du SA, se réunit au moins une fois par mois avec comme objectif « l'échange d'informations essentielles, la réflexion préparatoire à toute décision ou proposition importante en matière de gestion des ressources humaines, d'infrastructure, d'orientation, des missions et de coordination entre les deux entités de l'Étoile polaire ».

A partir d'avril 2006, le contrôleur des engagements n'a plus assumé les tâches qui dépassaient ses attributions usuelles. Son intervention s'est limitée à signer les documents spécifiques à sa fonction (bulletin d'engagement et ordonnance de paiement). Les autres tâches ont été reprises soit par un agent de l'EP¹³, soit par le comptable¹⁴.

Ce n'est pas le contrôleur des engagements mais le comptable qui est en mesure d'établir l'encours des engagements, grâce à un système de fiches budget tenu depuis 2004 pour chaque article budgétaire et actualisé de manière contemporaine. Cependant, il n'y a pas de document récapitulatif pour l'ensemble des années concernées.

2.2.2 Dépenses

Hors charges de personnel, une majorité des dépenses sont exposées dans le cadre de conventions pour lesquelles des visas provisionnels sont prévus en début d'exercice. Ces dépenses récurrentes concernent des prestations d'entretien et de maintenance. L'EP n'a pas été en mesure de fournir des exemplaires de contrats à jour¹⁵. Ceci laisse supposer que l'entité déconcentrée n'est pas toujours en mesure de procéder à une vérification de la conformité aux engagements souscrits ni lors de la réception de la facture, ni lors de son enregistrement dans les états comptables.

En matière d'achats de biens et d'investissements, les demandes sont examinées au siège de la Commission communautaire française sur la base d'un courrier émanant de l'EP, auquel est joint l'avis du chef de service. Toutefois, l'EP a fonctionné sans chef de service en 2003 et 2004. C'est l'ordonnateur seul qui prenait la décision concernant les demandes émanant du service durant cette période.

A partir d'avril 2006, le chef de service étant présent sur place de manière permanente, il pouvait aisément centraliser les demandes, constituer un dossier et remettre un avis, la décision finale demeurant cependant prise par l'ordonnateur. Le processus de liquidation proprement dit n'appelle que peu de commentaires. Toutefois, l'examen des pièces a fait apparaître qu'il n'y a pas toujours mention d'une réception sur les factures visées par le chef de service¹⁶.

¹³ Une assistante administrative se chargeait d'établir les documents nécessaires à l'EP avant de les transmettre au siège de la Commission communautaire française (rédaction d'un bulletin d'engagement, rédaction d'un bon de commande).

¹⁴ Le comptable vérifie (avant la rédaction d'un bon de commande par l'assistante administrative) le disponible de l'article sur lequel il est proposé d'imputer la future dépense, attribue un numéro de visa, et notifie le bon de commande au fournisseur.

¹⁵ Seul un exemplaire du contrat IRIS (contrat d'entretien des locaux) et Nos Pilifs (contrat d'entretien des abords) a été communiqué.

¹⁶ En principe, l'examen de la réception est effectué par un agent de l'EP. Pour les commandes plus spécifiques comme le matériel médical, c'est la personne à l'origine de la demande qui effectue ce contrôle.

2.2.3 Recettes

Préalablement à l'examen de la procédure d'enregistrement des recettes proprement dites, il y a lieu de faire remarquer que les exigences minimales de tenue des documents comptables ne sont pas respectées.

- Le fichier du comptable censé reprendre l'ensemble des recettes ne mentionne en réalité que certaines catégories d'entre elles. Font défaut les droits perçus au comptant provenant des consultations, les recettes pour lesquelles aucune facture préalable n'est établie ainsi que certaines factures pourtant émises par l'EP.
- Un classement complet des factures n'était pas disponible lors du contrôle pour les exercices 2006 et 2007.
- Des tableaux informatiques complexes et multiples sont tenus et les corrections et modifications ultérieures augmentent le risque de discordance.
- Les pièces ne sont pas munies des mentions permettant d'attester de l'expédition et du paiement de la facture après son envoi au tiers.

En plus de la dotation versée par la Commission communautaire française, l'EP bénéficie de deux sources principales de recettes découlant de son activité.

Il y a d'abord les prestations facturées aux patients et aux mutuelles, dont le produit est perçu sur le compte financier du service (article 9.02).

L'examen de la procédure d'enregistrement de ces recettes appelle les observations suivantes.

- La cellule facturation ne procède pas à une comparaison entre le nombre d'heures mentionnées à l'agenda des prestataires et le nombre d'heures mensuellement facturé et transmis au comptable pour exécution¹⁷. L'examen du programme enregistrant les rendez-vous des thérapeutes a fait apparaître un manque d'information sur la suite donnée à certains rendez-vous, résultant peut-être d'un oubli d'encodage de la part du thérapeute.
- La cellule facturation n'annexe pas de bordereau récapitulatif accompagnant les états de prestations transmis, ce qui permettrait de vérifier aisément si le montant facturé par le comptable correspond à ces états.
- Le comptable procède au réencodage d'informations concernant les états de prestations déjà détenues par la cellule facturation, ce qui constitue une tâche redondante et augmente le risque d'erreurs.

¹⁷ Un logiciel spécifique à l'EP a été développé afin de pouvoir gérer le suivi des activités du service. Un volet de ce logiciel enregistre à cette fin les rendez-vous pris par l'intermédiaire de la cellule facturation, laquelle peut, grâce à ce support informatique, connaître en temps réel les plages horaires restant disponibles et répondre utilement aux demandes de rendez-vous. Un autre volet enregistre, à l'intervention du thérapeute, les prestations une fois qu'elles ont eu lieu ainsi que les informations utiles pour la facturation. La cellule facturation extrait les états de prestations à facturer sur la base des données ainsi encodées.

- Le processus de traitement génère un décalage parfois très important entre le moment où la prestation a lieu et le moment où la facture concernant la prestation est envoyée au patient et à sa mutuelle¹⁸.
- Dans le cas où le montant facturé doit faire l'objet d'une correction (car erronément établi¹⁹), le système de facturation à l'EP ne permet pas de procéder à cette correction (établissement d'une note de crédit ou établissement d'une nouvelle facture). Si le montant facturé est inférieur à celui réellement dû, la créance est annulée d'initiative par le comptable sans autre formalité²⁰ et aucun nouvel état de prestations ne sera dressé. Il en résulte une perte de recettes pour la Commission communautaire française ainsi qu'une inexactitude au niveau des états comptables. Dans le cas d'un montant indûment perçu, le patient n'est pas remboursé (à deux exceptions près). Il y a là également une source d'inexactitude dans l'établissement des états comptables.
- Pour tous les cas de créances en souffrance, le comptable n'a plus lancé de procédure de rappel depuis 2004. Le montant restant à percevoir a été évalué à 87.311 euros au 31 décembre 2007²¹. En outre, depuis 2008, le comptable n'enregistre plus les paiements dans le fichier « facturier », qu'il s'agisse de l'exercice en cours ou des exercices antérieurs, ce qui, si la situation n'est pas corrigée, faussera les montants du compte d'exécution 2008.
- Les recettes perçues par la caisse de l'EP (droits au comptant) sont reversées au comptable à intervalles relativement espacés (quatre fois par an). Non enregistrées sur un support informatique au siège de l'EP, elles font l'objet a posteriori d'un encodage de la part du comptable, ce qui peut constituer également une source d'erreurs²².

¹⁸ Les premières factures FS de 2005, c'est-à-dire qui couvrent des prestations à partir de janvier 2005 (service d'accompagnement), ont été envoyées le 19 août 2005 et les premières factures FB (bilans initiaux) ont été envoyées le 6 octobre 2005 ; les premières factures FP (consultations) ont été envoyées le 14 juin 2005 et couvrent des prestations à partir de janvier 2005 ; les premières factures FF (rééducations et actes techniques) ont été envoyées le 6 juin 2005 et couvrent des prestations à partir de décembre 2004.

¹⁹ Les cas d'erreurs les plus fréquents sont : refus de la mutuelle d'intervenir pour un patient qui n'est pas en ordre, patient affilié à une autre mutuelle, etc. L'EP n'est pas informée des changements de situation des patients et ne peut pas effectuer les vérifications nécessaires en temps utile, ne disposant pas de lecteur de carte SIS sur place. Par ailleurs, l'EP n'est pas toujours tenue informée des modifications de tarifs et établit parfois ses factures sur la base de tarifs périmés. La mutuelle envoie alors un courrier pour motiver son refus d'intervention.

²⁰ En théorie, c'est l'ordonnateur qui doit prendre la décision, basée sur une proposition motivée, et la notifier au comptable

²¹ La dernière information disponible sur le montant total des droits à recouvrer date du 24 janvier 2008 et s'élevait à 70.717 euros. Selon les états comptables, il restait toujours des montants à recouvrer pour les exercices les plus anciens depuis que l'EP fonctionne comme service à gestion séparée, soit 3.145 euros pour l'exercice 2003 et 14.592 euros pour l'exercice 2004.

²² Pas d'erreurs constatées cependant pour 2006 et 2007.

L'EP bénéficie aussi de recettes complémentaires (article 9.07) qui sont constituées de prestations diverses. Il peut s'agir de :

- de prestations monodisciplinaires auxquelles est appliqué le principe du tiers payant ;
- de prestations audiologiques (vente d'appareils, réparations, réglages²³) ;
- de la vente d'accessoires (systèmes FM, sonnettes, réveils vibrants, etc.) ;
- de la vente de petites pièces détachées (embouts, piles, etc.)²⁴ ;
- de la vente de bouchons « nageurs ».

Une carence est relevée au niveau de l'envoi des états de prestations qui concernent la vente et la réparation du matériel audiologique. Les états de créance pour ces recettes sont également établis par l'EP et transmis au comptable pour la facturation proprement dite et le suivi des encaissements. Cependant, depuis l'exercice 2005, le comptable ne poursuit plus la procédure suivie en 2003 et 2004 : plus aucune facture n'est ni encodée, ni présentée à l'ordonnateur pour être signée, ni envoyée²⁵. En outre, il n'a pas été en mesure de présenter les états de créance reçus pour les années 2005 à 2007, lesquels étaient disséminés dans plusieurs chemises, mélangés avec des courriers divers. A titre indicatif, le montant total de facturation en suspens pour 2008 s'élève à 2.231,61 euros, au vu des pièces qui ont pu être rassemblées. Cette situation est préjudiciable aux intérêts financiers de la Commission communautaire française.

Eu égard à ce qui précède et à l'importance des négligences constatées dans la tenue des écritures, les comptes ne pourront être arrêtés que lorsque la situation des droits sera correctement établie, après l'encodage de toutes les factures transmises par la cellule facturation de l'EP et l'envoi de celles restant en suspens.

2.2.4 Tenue de l'inventaire

L'arrêté 2002/645 impose la tenue d'un inventaire qui constitue un des documents devant être transmis à la Cour. La convention qui lie l'EP à l'INAMI impose également l'élaboration d'un inventaire²⁶. Dans les faits, un tableau reprenant les acquisitions et leur contrevalet existe depuis 2003. Toutefois, la manière dont cet inventaire a été confectionné jusqu'à présent soulève quelques remarques :

- il n'y a pas eu d'inventaire initial lorsque l'EP fut constitué en service à gestion séparée ;

²³ Le prix d'une prothèse auditive comprend une part d'honoraires revenant au détaillant professionnel qui la vend pour couvrir les tests préalables d'audition ainsi que les essais, le réglage et le suivi technique du matériel. Lorsque l'EP assure pour ses patients l'ensemble de ce volet d'accompagnement à la décharge du détaillant, elle se voit logiquement rétribuée par la rétrocession de 40 % du prix de vente de la prothèse (ce taux est uniformément pratiqué dans le secteur).

²⁴ Le fournisseur laisse ce matériel en dépôt à l'EP. Tous les trimestres, un inventaire du stock est établi en présence d'un représentant de la firme, qui envoie alors une facture à l'EP. L'EP facture au patient au prix imposé par l'association professionnelle des audiologistes, avec un bénéfice de l'ordre de 15 à 22 %.

²⁵ Pour 2003 et 2004, les factures ont été traitées normalement, à l'instar de ce qui a été précisé pour les recettes enregistrées à l'article 9.02.

²⁶ Article 48 de la convention INAMI.

- les règles d'inventariage ne sont pas clairement déterminées ;
- l'inventariage n'est réalisé qu'à l'issue de chaque exercice ;
- le libellé des acquisitions mentionné dans l'inventaire et basé sur la facture ne permet pas une identification et une localisation aisées ;
- aucun amortissement n'a été pratiqué depuis 2003 ;
- aucune procédure de contrôle n'est prévue et aucun récolement n'a été réalisé depuis 2003 ;
- aucune règle d'évaluation n'est prévue.

Des mesures doivent être prises pour remédier à cette situation, d'autant que le montant total cumulé des acquisitions répertoriées depuis 2003 s'élève à plus de 60.000 euros. Le stock des menues pièces (embouts, piles, etc.) ne fait pas non plus l'objet d'une procédure d'inventaire, mais les montants en jeu sont peu élevés.

Un test basé sur un échantillonnage d'une dizaine d'acquisitions supérieures à 1.000 euros. a été effectué dans les locaux de l'EP Ces acquisitions ont pu être localisées mais cela a nécessité le concours de plusieurs personnes.

2.3 Examen du budget et du compte d'exécution du budget

Étant donné le nombre d'exercices examinés, les tableaux sont présentés distinctement, d'une part, sous l'aspect des prévisions (budget) et, d'autre part, sous l'aspect des réalisations (compte d'exécution du budget).

Sur la base d'un premier examen relatif aux exercices 2003 et 2004, des différences ont été constatées entre les montants repris au compte d'exécution du budget et les données informatiques sur lesquelles ce compte est basé. Le montant des dépenses relatives à ces deux exercices n'a pu être reconstitué que grâce aux explications du comptable et, de manière générale, aucun montant n'est déterminable de manière directe.

Pratiquement, des différences subsistent pour les engagements 2004²⁷ et les dépenses 2004²⁸. Étant donné les problèmes rencontrés pour les deux premiers exercices et en partie non résolus, il n'a pas été jugé utile de poursuivre des investigations approfondies pour les exercices subséquents. Peuvent néanmoins

²⁷ Différence entre le montant repris dans le compte d'exécution du budget (705.055,74 euros) et le montant repris dans le fichier *Excel* relatif aux engagements (687.041,43 euros).

²⁸ Différence entre le montant repris dans le compte d'exécution du budget (1.082.138,87 euros) et le fichier dépenses (971.144,19 euros).

être relevées d'emblée de nouvelles divergences entre le compte d'exécution et le fichier informatique sur lequel il est censé se calquer²⁹.

Les recettes et dépenses sont présentées dans le compte d'exécution du budget sans distinguer entre celles relatives aux prestations de l'exercice considéré et celles afférentes aux exercices antérieurs. Étant donné les retards dans l'enregistrement des recettes (point 3.2), une telle distinction s'imposerait.

2.3.1 Recettes

Comme indiqué plus haut, les recettes proviennent principalement de la dotation de la Commission communautaire française (article 9.01), de l'intervention des mutuelles, ainsi que du ticket modérateur payé par le patient (article 9.02) et de rentrées diverses (article 9.07).

En termes d'exécution du budget et sous réserve des remarques qui précèdent, l'évolution des postes budgétaires apparaît comme relativement stable. Deux mouvements retiennent néanmoins l'attention : une augmentation de 100 % entre 2004 et 2005 pour les recettes forfaitaires (article 9.02) et une diminution de 50 % des autres recettes au cours du même exercice (article 9.07). Aucune explication n'a été fournie à ce sujet.

Pour rappel, le montant des recettes forfaitaires (article 9.02) comprend des recettes indues qui n'ont pas été remboursées à ce jour. Cette situation conduit donc à surévaluer le montant repris sous cet article.

2.3.2 Dépenses

Le budget du service à gestion séparée comprend un poste de dépenses de personnel (article 8.01), mais celles-ci ne sont pas directement liquidées par l'EP ; elles sont préfinancées à charge du budget général de la Commission communautaire française, cette dernière en réclamant ensuite le remboursement au service via des déclarations de créance. Un mécanisme identique est mis en œuvre pour l'occupation des locaux appartenant à la Commission communautaire française.

Le budget comporte également des postes de dépenses pour le fonctionnement (article 8.02), les grosses réparations (article 8.03), les achats patrimoniaux (article 8.04).

Le poste « grosses réparations et aménagement des locaux » (article 8.03) a augmenté très sensiblement en 2006 soit 30 fois le montant de 2003 et de 2004 (optique engagements cumulés). En 2006, le poste « achats patrimoniaux » (article

29

	Compte d'exécution du budget	Fichier <i>Excel</i>
Engagements 2005	770.126,43	754.696
Dépenses 2005	693.128,73	743.920,36
Engagements 2006	802.376	824.179,52
Engagements 2007	1.083.788,12	1.063.154,6
Dépenses 2007	860.913,35	1.322.469,34

(en euros)

8.04) a triplé (optique engagements cumulés) par rapport aux exercices antérieurs. Aucune explication n'a été fournie à ce sujet.

Le poste « remboursement des recettes indues » (article 8.07) n'a pratiquement pas été utilisé, alors que des remboursements auraient dû être effectués, comme précisé ci-avant.

Comme évoqué au point 3.1, le poste « dotation aux réserves » (article 8.09) concerne l'affectation des recettes non utilisées à un fonds de réserve, conformément à l'article 10, § 2, de l'arrêté 2002/645. En réalité, un montant est affecté de manière théorique, puisqu'il demeure sur le compte financier de l'EP et qu'il figure dans la fusion d'échelle des comptes de la Commission communautaire française. Par ailleurs, le terme « recettes non utilisées » n'est pas très clair. L'examen du compte d'exécution montre qu'il s'agit du solde résultant de la différence entre le total des montants encaissés et le total des montants payés. Il s'agit d'une application très restrictive de la notion, qui ne tient pas compte des droits constatés ni des engagements à reporter.

COMPTE D'EXÉCUTION DE L'ÉTOILE POLAIRE 2003 à 2007

RECETTES

		RECETTES		ESTIMATION				
				2003	2004	2005	2006	2007
9.01	Dotation Commission communautaire française	595.000	624.800	660.000	689.000	754.000		
9.02	Prestations forfaitaires	165.000	195.400	251.000	205.000	208.000		
9.05	autres subventions	0	10.400	4.000	0	0		
9.06	recettes financières	400	0	0	0	0		
9.07	autres recettes	10.000	40.800	42.000	43.000	45.000		
9.08	solde reporté	0	90.400	63.000	0	0		
9.09	prélèvement sur les réserves	0	0	0	0	0		
TOTAL		770.400	961.800	1.020.000	937.000	1.007.000		

DROITS ACQUIS					DROITS REPORTÉS					TOTAL					TOTAL PERÇU				
2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
578.712	624.800	660.000	689.000	754.000	0	564.712	257.240	212.266	347.225	578.712	1.189.512	917.240	901.266	1.101.225	14.000	932.272	635.474	547.524	634.854
240.231	195.140	147.784	216.034	182.381	0	52.368	139.939	28.446	64.570	240.231	247.508	287.723	244.480	246.951	187.863	107.569	259.266	179.876	183.572
0	19.236	0	5.250	0	0	0	3.550	0	0	0	19.236	3.550	5.250	0	0	15.086	3.550	5.250	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
62.122	64.335	36.909	64.620	61.909	0	13.160	15.722	18.933	22.243	62.122	77.496	52.631	83.553	84.152	48.961	61.773	33.699	61.299	60.219
0	90.461	62.511	150.685	70.095	0	0	0	0	0	0	90.461	62.511	150.685	70.095	0	90.461	62.511	150.685	70.095
0	0	200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200.000	0	0	0	0	200.000	0	0
881.065	993.972	1.107.203	1.125.589	1.068.384	0	630.240	416.451	259.644	434.038	881.065	1.624.212	1.523.654	1.385.234	1.502.423	250.824	1.207.160	1.194.499	944.634	948.740

DÉPENSES

DÉPENSES		ESTIMATION				
		2003	2004	2005	2006	2007
8.01	dépenses de personnel	539.000	582.800	618.000	647.000	698.000
8.02	dépenses de fonctionnement	102.400	120.200	113.000	115.000	117.000
8.03	grosses réparations et aménagement des locaux	23.000	10.000	53.000	30.000	10.000
8.04	achats patrimoniaux	30.000	35.000	35.000	35.000	15.000
8.05	construction de bâtiment	0	0	0	0	254.000
8.07	remboursement des recettes indues	0	400	1.000	1.000	1.000
8.08	solde à reporter	38.000	106.700	0	0	0
8.09	dotation aux réserves	38.000	106.700	0	0	0
8.10	versement à la Commission communautaire française (transfert des réserves)	0	0	0	109.000	0
		0	0	0	0	0
		0	0	200.000	0	0
TOTAL		770.400	961.800	1.020.000	937.000	1.095.000

ENGAGEMENTS DE L'EXERCICE					ENGAGEMENTS REPORTÉS					TOTAL					TOTAL PAIEMENTS				
2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
522.712	582.800	618.000	647.000	698.000	0	522.712	173.240	201.766	195.273	522.712	1.105.512	791.240	848.766	893.273	0	932.272	568.093	646.976	634.707
101.011	112.406	107.467	113.227	116.742	0	46.000	19.697	19.112	23.762	101.011	158.406	127.164	132.338	140.505	55.496	138.224	105.311	104.330	116.334
5.718	1.706	33.193	30.000	8.172	0	1.376	0	23.428	11.406	5.718	3.082	33.193	53.428	19.578	4.342	3.082	9.765	39.684	15.672
11.464	7.799	11.029	33.953	6.874	0	1.398	636	2.062	22.513	11.464	9.197	11.665	36.015	29.387	10.065	8.561	9.504	13.456	26.701
0	0	0	0	254.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	254.000					67.500
0	345	437	0	0	0	0	345	328	328	0	345	782	328	328		A	454	0	0
149.699	106.700	0	0	0	0	0	0	0	0	149.699	106.700	0	0	0	90.461	62.511	0	0	0
90.461	106.700	0	0	0	0	0	0	0	0	90.461	106.700	0	0	0	90.461	62.511	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			150.685	70.095	17.732
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			150.685	70.095	70.095
0	0	200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200.000	0	0			200.000	0	0
881.065	918.456	970.126	824.180	1.083.788	0	571.486	193.918	246.695	253.282	881.065	1.489.942	1.164.044	1.070.875	1.337.070	250.824	1.207.160	1.194.499	944.635	948.740

3 COMPTE DU COMPTABLE

3.1 Droits constatés

Aucun tableau des droits constatés n'est joint au compte du comptable. Les seules données directement disponibles sont celles figurant dans le compte d'exécution du budget. Encore celui-ci détaille-t-il les droits et perception par article sans distinguer les exercices auxquels ils se rapportent. Au surplus, les droits constatés à reporter intègrent également le solde de la dotation de la Commission communautaire française, alors que ce solde ne constitue pas à proprement parler un droit à faire valoir vis-à-vis d'un tiers.

Les droits repris ne sont pas exhaustifs car les factures concernant les fournitures et réparations de matériel audiolgique ne sont pas encodées dans le fichier ; elles ne sont pas davantage signées ni envoyées.

Les montants des droits acquis de l'exercice ont dû être reconstitués car ils ne concordaient pas tout à fait avec les fichiers « facturier » tenu par le comptable. Il en va de même des droits à reporter, qui ne correspondent pas exactement aux tableaux récapitulatifs des droits à percevoir.

Il apparaît d'emblée que les montants inscrits dans la colonne des droits annulés ne représentent que des corrections faites par le comptable de sa propre initiative. Ces annulations doivent être justifiées et formellement approuvées par l'ordonnateur.

3.2 Soldes de caisse

Les espèces ne sont pas comptées de manière régulière et les procès-verbaux de caisse contradictoires, qui doivent être dressés au terme de chaque année, n'ont jamais été établis.

Un contrôle contemporain des espèces détenues en caisse a mis en évidence qu'il n'y pas d'écritures de caisse pour l'année 2008. Ce qui constitue également une négligence grave.

4 CONVENTION INAMI

4.1 Cadre général

Comme évoqué ci-avant, outre ses activités remboursées par les mutuelles selon les règles usuelles de la sécurité sociale, l'EP voit son fonctionnement financé dans le cadre d'une convention spécifique signée avec l'INAMI en 1997. Cette convention définit les catégories de bénéficiaires et les types de prestations couverts par cet accord. Sur le plan financier, les remboursements afférents à cette activité sont proportionnellement plus rémunérateurs et constituent une importante source de recettes pour le service.

4.2 Évaluation de la capacité normale de facturation

Les remboursements fondés sur l'application de cette convention sont limités à un certain nombre de séances, le total des séances facturables étant plafonné à 4.629

unités³⁰ qui constituent la « capacité réalisable ». Ce quota de séances a été établi en fonction de la situation du personnel thérapeutique rattaché à l'EP à la fin 1996, convertie en ETP (équivalents temps plein).

En pratique l'INAMI tient compte de la « capacité normale de facturation » qui équivaut à 4.166 forfaits, soit 90 % de la capacité réalisable. Ce pourcentage est retenu comme base de calcul en pratique car, d'après les calculs de l'INAMI, un CRF n'est économiquement viable qu'à la condition d'atteindre ce pourcentage³¹. En termes financiers, l'EP a une capacité de facturation qui peut être évaluée à 4.166 forfaits de 70,14 euros³² soit 292.203,24 euros.

4.3 Réalisation de la capacité normale de facturation

4.3.1 Taux de réalisation

A la lecture du dernier rapport d'activités disponible (relatif à l'année 2006), il apparaît que le nombre de séances facturées oscille entre 60 % (en 2003) et 74 % (en 2004)³³ de la capacité normale de facturation, ce qui constitue un taux de réalisation relativement peu élevé.

Le rapport d'activités fournit quelques éléments d'information pouvant expliquer ce faible pourcentage³⁴ sans les appuyer de données chiffrées.

La persistance de cette situation a amené la Cour à évaluer, sur la base des chiffres disponibles, la partie du temps de travail consacrée aux patients (séances).

³⁰ En vertu de l'article 34, § 3, de la convention INAMI, au-delà de ce quota, « toute séance réalisée au cours d'une année civile ne sera plus facturée, ni aux organismes assureurs, ni aux bénéficiaires ».

³¹ Pour rappel, les CRF sont normalement constitués sous forme d'asbl. Le cas de l'EP est donc tout à fait spécifique.

³² Montant pour une séance d'une heure pour une personne de plus de quatre ans au 1^{er} janvier 2007.

³³ Rapport d'activités 2006 du CRF, p. 20.

³⁴ Annulations de rendez-vous, temps de travail annuel moindre pour les agents de la Commission communautaire française que celui prévu pour le calcul de l'INAMI, absences imprévues du personnel, plages horaires peu utilisées, récupérations d'heures entraînant une diminution des plages disponibles pour accueillir des patients.

Il ressort des informations fournies par le service du personnel de la Commission communautaire française que les prestations globales des thérapeutes au sein de l'EP représentaient 15.492 heures en 2007³⁵.. Pour la même année le logiciel propre à l'EP et enregistrant l'ensemble des prestations dispensées fournit les données suivantes.

PRESTATIONS RÉALISÉES DANS LE CADRE DE LA CONVENTION INAMI	Conversion en heures ³⁶
Bilans rééducationnels multidisciplinaires	339
Traitements rééducationnels multidisciplinaires	3028
TOTAL	3367
PRESTATIONS RÉALISÉES HORS DU CADRE DE LA CONVENTION INAMI	
Consultations et actes techniques (audiologie)	701
Bilans monodisciplinaires (logopédie, psychologie, kinésithérapie)	196
Rééducations monodisciplinaires	1204
Kinésithérapie monodisciplinaire	31
TOTAL	2132

A la lecture de ces chiffres, il se confirme clairement qu'en 2007, le nombre d'heures consacrées aux séances individuelles pour les patients (5.499 heures) est minoritaire par rapport au temps total disponible (15.492 heures). A ce nombre d'heures doit être ajouté le temps consacré aux tâches connexes, évalué à 1.403 heures (préparation de séance, rédaction de rapport, etc.)³⁷. Malgré l'ajout de ces heures, la différence entre les heures consacrées aux patients et le quota horaire total demeure importante.

4.3.2 Causes de non-réalisation

Annulations de séances

Pour tenter d'expliquer l'origine de cette différence, il faut se référer aux commentaires du rapport d'activités. Ceux-ci mentionnent les annulations de rendez-vous comme cause significative de l'écart, mais ne fournissent aucune donnée chiffrée. Étant donné leur impact financier, la Cour a tenté d'évaluer le

³⁵ Il s'agit des heures de présence effective des agents à l'EP ; ont été déduites toutes les absences pour raisons diverses : congés annuels, maladie, dispenses, etc.

³⁶ Les données chiffrées sont disponibles sur la base d'unités appelées « forfaits », qui représentent des séances dont la durée équivaut généralement à une heure de prestation mais qui peut être supérieure (deux heures), ou inférieure (une demi-heure ou trois quarts d'heure) dans certains cas.

³⁷ La convention INAMI tient d'ailleurs compte de ce temps supplémentaire dans son calcul de financement. En effet, l'article 21, § 2, énonce que « *par séance individuelle, de groupe (...) sur base d'une heure, 25 minutes supplémentaires sont disponibles pour d'autres activités. Ce complément de temps vise notamment la formation du personnel, la préparation des séances, les réunions d'équipes et les divers contacts nécessaires au remboursement de bénéficiaires, la tenue de dossiers, la rédaction de rapports (...).* »

nombre d'annulations. Il est cependant apparu que la manière dont celles-ci sont enregistrées ne permet pas d'en établir le nombre total avec précision. Il peut à tout le moins être affirmé qu'elles atteignent au moins 21 % du total des rendez-vous enregistrés pour l'année 2007³⁸.

Inadéquation des horaires de travail

La faiblesse du taux de facturation pourrait également s'expliquer par l'organisation des horaires de travail. Sous réserve de disposer à terme de chiffres complets, il existe en effet souvent un écart entre le nombre théoriquement possible de rendez-vous (tel qu'il résulte de l'horaire de travail) et le nombre de rendez-vous effectif. Cet écart peut parfois être très important³⁹, même au sein d'une spécialité⁴⁰. Cette sous-utilisation des moyens humains, dans certains cas, contraste avec les listes d'attente au sein de l'EP.

Il est permis de penser que les horaires proposés aux patients pourraient ne pas correspondre aux disponibilités des patients. Un réexamen de la situation au cas par cas s'avère indispensable à cet égard.

4.4 Amélioration du taux de facturation

Les mesures de nature à améliorer le taux de facturation peuvent s'envisager à deux niveaux : sur le plan matériel, le système d'encodage des rendez-vous doit être amélioré, afin d'éviter que certaines prestations n'échappent à tout enregistrement.

À un niveau fonctionnel plus global, un volume accru de prestations multidisciplinaires serait plus conforme à la vocation légale d'un centre de réadaptation fonctionnelle et optimiserait les possibilités de financement offertes par la convention spécifique conclue avec l'INAMI pour ces prestations.

Sans doute un réaménagement des plages de travail permettrait-il aussi à l'EP de mieux rentabiliser le temps disponible des thérapeutes et de répondre plus adéquatement aux demandes des patients.

5 CONCLUSIONS

L'éclatement des structures administratives et opérationnelles entre deux sites n'est pas de nature à faciliter la gestion du service à gestion séparée l'Étoile polaire. Le fait que la supervision administrative de l'entité déconcentrée et la tenue de ses écritures comptables s'opèrent depuis le siège de la Commission communautaire française ne saurait cependant expliquer à lui seul une situation erratique à plusieurs égards.

³⁸ Ce taux de 21 % a pu être déterminé sur la base des cas pour lesquels le logiciel reconnaît un code d'annulation des rendez-vous. Mais la proportion pourrait être sensiblement plus importante, aucune information n'étant disponible sur la suite donnée aux rendez-vous pour 23 autres pour cent, faute d'encodage dans le système informatique.

³⁹ Sur la base des encodages disponibles, certains thérapeutes travaillant dix heures par semaine dans le cadre de la convention INAMI ont inscrit moins de 50 rendez-vous pour l'année 2007, ce qui correspondait à moins de 40 heures de séances sur l'année.

⁴⁰ Individuellement un écart allant de 421 heures à moins de 200 heures par an peut être observé pour une même spécialité.

5.1 Accès à la comptabilité

Les données comptables et financières disponibles n'ont pu être utilisées qu'avec précaution dans le cadre du contrôle de la Cour. En pratique, des recoupements parfois fastidieux sont nécessaires pour dégager des chiffres au sujet desquels des différences subsistent entre les comptes officiellement transmis et les documents internes du service.

5.2 Dépenses

L'examen des pièces justificatives de dépenses a fait apparaître que l'EP n'est pas en mesure de produire copie de tous les contrats récurrents la liant à des tiers. Par conséquent, le bien-fondé des factures acquittées de ce chef n'a pas pu être vérifié. Au demeurant, une mention formelle de la réception n'apparaît pas toujours sur les factures.

5.3 Recettes

De manière générale, l'examen de la procédure d'enregistrement des recettes a révélé que celles-ci sont inscrites avec un retard tel que leur rattachement à l'exercice auquel elles se rapportent devient aléatoire. Par ailleurs, l'exhaustivité de certaines catégories de droits constatés et, par conséquent, des rentrées y afférentes, n'est pas garantie. Ce double constat relativise la pertinence des montants figurant comme recettes dans le compte d'exécution du budget.

Outre l'absence de facturation de certaines catégories de créances, aucun système de correction n'existe lorsqu'il s'avère que le montant réclamé est incorrect. Si le montant réellement dû est supérieur à celui facturé, la créance est annulée par le comptable sans aval de l'ordonnateur, ni introduction d'un nouvel état des prestations. Pareille pratique constitue, pour l'EP, une perte substantielle de ressources. Dans le cas d'un montant perçu indûment, celui-ci n'a jamais fait l'objet d'un remboursement, à deux exceptions près.

Le fait que l'EP ne dispose pas en temps réel des informations relatives à la situation individuelle des patients traités dans ses locaux (affiliation à une mutualité et catégorie de bénéficiaires dont ils relèvent) explique l'essentiel des erreurs de facturation.

Au surplus, il apparaît que, depuis l'exercice 2004, plus aucun suivi des créances n'est assuré et qu'après 2007 le comptable a cessé de tenir attachement des paiements reçus, quel que soit l'exercice auquel ceux-ci se rattachent.

De telles négligences remettent fondamentalement en cause la fidélité et la fiabilité des écritures. La sauvegarde des intérêts de la Commission communautaire française requiert, à tout le moins, que des rappels soient envoyés sans délai aux débiteurs défaillants.

5.4 Inventaire

L'inventaire que l'EP doit tenir en exécution de l'article 19 de l'arrêté 2002/645 et de la convention du 16 février 1994 la liant à l'INAMI pour les activités multidisciplinaires ne répond pas à plusieurs exigences élémentaires.

Il n'est pas exhaustif car il ne comporte aucun recensement des biens détenus par l'EP en 2003, lors de son institution en service à gestion séparée. L'inventoriage

n'est pas contemporain de l'acquisition des biens mais intervient à l'issue de chaque exercice. Aucun contrôle périodique permettant de s'assurer de la présence physique des biens répertoriés n'est opéré. Enfin, aucune règle d'évaluation n'est formellement définie.

5.5 Exercice de la mission de centre de réadaptation fonctionnelle

L'augmentation de la part des prises en charge multidisciplinaires rendrait l'activité de l'EP plus conforme à la vocation légale d'un centre de réadaptation fonctionnelle et lui permettrait de bénéficier pleinement des possibilités de financement qui lui sont offertes par la convention spécifiquement conclue avec l'INAMI pour ce volet de prestations.

A cet égard, un réaménagement des plages de travail est aussi susceptible d'accroître la capacité normale de facturation, tout en permettant à l'Étoile polaire de mieux servir les patients.