

**Situation financière  
et réorganisation de l'association  
Sida Info Service**

*Rapport présenté par :*

*Thierry DIEULEVEUX*

*Membre de l'Inspection générale des affaires sociales*

*Rapport RM2006-146P  
Octobre 2006*

**Situation financière  
et réorganisation de l'association  
Sida Info Service**

*Rapport présenté par :*

*Thierry DIEULEVEUX*

*Membre de l'Inspection générale des affaires sociales*

*Il est rappelé que les travaux de l'IGAS sont menés en toute indépendance.  
Le présent rapport n'engage pas les ministres qui l'ont demandé.*

*Rapport RM2006-146P  
Octobre 2006*

L'association Sida Info Service gère depuis 1990 le numéro vert SIS ainsi que 10 autres lignes téléphoniques en relation avec l'infection par le VIH ou d'autres pathologies, ainsi que des lignes spécialisées sur les droits de malades. Pour l'exercice 2006, les subventions apportées par l'INPES représentent plus de 7,1 M€ sur un budget prévisionnel de l'association de près de 8,5 M€ soit plus de 83 %.

SIS connaît depuis plusieurs années, et en particulier lors des deux derniers exercices 2004 et 2005, une situation financière critique, une baisse de son activité, le tout dans un climat social perturbé. Afin de définir les voies et moyens d'un redressement durable, il a été demandé à l'IGAS:

- « *d'analyser les raisons du déficit structurel que traduisent les résultats financiers de Sida Info Service* »,
- « *de proposer plusieurs scénarii de retour à l'équilibre* »,
- « *d'envisager d'éventuelles pistes de mutualisation ou de partenariats avec les acteurs intervenant dans ce champ* ».

La mission s'est déroulée du 29 juin au 29 septembre 2006.

## Le constat

- *SIS connaît une baisse de son activité, non compensée par les diversifications entamées, même si Internet devient un media de plus en plus sollicité. Le service rendu est de bonne qualité.*

ACTIVITE DES LIGNES SIS		2005
<b>TOTAL LIGNES TEL. de SIS (y compris numéro vert)</b>		
Appels Traités		290910 (68%/reçus)
Entretiens		209918
Durée totale d'écoute en heures		62412
Durée moyenne des appels		4.7 min
Durée moyenne d'écoute par heure		17.40 min
<b>INTERNET</b>		
Nombre de connexions		1 118 623
Nombre de pages consultées		8 888 087
Nombre de questions réponses		18 992

La baisse historique de l'activité de la ligne principale mise en œuvre par SIS se double d'une dégradation de la plupart des indicateurs de productivité de l'association. En l'absence d'adaptations régulières de l'organisation, qui auraient été normales dans un tel contexte, la situation du numéro vert fragilise indirectement l'ensemble des activités téléphoniques de SIS.

Les lignes spécialisées, dont l'utilité n'est sur le fond pas contestée, n'ont pas, dans un contexte où l'organisation est demeurée inchangée, permis de pallier les difficultés de la ligne principale.

ACTIVITE DES LIGNES SIS	Variation 1995/2005
Appels Traités	-53%
Entretiens	-17%
Durée totale d'écoute en heures	-47%
Durée moyenne des appels	-20%
Durée moyenne des entretiens par heure	-15%
Nombre d'appels traités par heure	-12%

Dans ce contexte toutefois, le taux traduisant le nombre d'appels traités/ le nombre d'appels reçus s'est amélioré : il est passé de 23% en 1995 à 68% en 2005. C'est principalement le résultat d'améliorations techniques (autocommutateur) intervenues en 1998.

Le développement du media Internet est rapide, mais il est trop tôt pour apprécier le rythme de son développement futur. Toutefois tout projet de réorganisation devra tenir compte de cette activité et de son caractère exigeant tant sur la forme que sur les moyens requis.

Dans ce contexte difficile, SIS a toutefois su accroître la qualité de ses prestations qui sont reconnues de ses utilisateurs. Ce niveau de performance est largement du à l'amélioration des capacités techniques déjà évoquée qui a permis principalement d'augmenter le ratio appels traités/appels reçus.

Les outils développés au service de la qualité ont conforté cet aspect. La mise en place de référentiels, de dispositifs d'aide à la réponse mais aussi de restitution des entretiens ont largement contribué à améliorer la qualité d'écoute. De même la création d'un service « évaluation et qualité » depuis fin 1999 a permis la constitution d'indicateurs de flux physiques et de qualité précis.

➤ *L'organisation de Sida Info Service présente des rigidités qui ne facilitent pas les processus d'adaptation*

SIS a structuré une organisation de sa réponse téléphonique qui correspond plus à l'époque où elle connaissait de fortes activités qu'aux évolutions constatées depuis tant en termes de baisse d'activité que de montée en puissance d'Internet : cette organisation dans deux de ses principales composantes est source de rigidité et prétexte à la non-résolution des problèmes.

SIS a poursuivi une stratégie d'implantation régionale qui aujourd'hui peut être considérée comme un échec, l'association n'ayant en fait jamais arbitré entre ses missions d'écoute et une présence d'animation sur le terrain. Tout en reconnaissant leur contribution au traitement des flux d'appels, les pôles régionaux d'écoute, qui pèsent plus de 55% des ETP d'écoute, ne se justifient aujourd'hui plus du point de vue technique et sont un des facteurs de rigidité de l'organisation.

En ce qui concerne les délégations régionales, les moyens qui leur sont alloués ne sont ni élevés ni pérennes. Sans pouvoir évaluer le contenu de leurs missions, force est de constater que la faiblesse de leurs moyens alliée à la taille des territoires couverts ne milite pas dans le sens d'une action déterminante. Ils sont d'ailleurs aujourd'hui orientés dans une phase explicite de recherche de fonds en matière de communication.

La permanence de l'écoute téléphonique sur le numéro vert, principalement pendant les heures de nuit, ne justifie plus, par son activité, les budgets qui y sont alloués.

- *La situation financière de Sida Info Service est historiquement très fragile et ne lui permet de disposer d'aucune marge de manœuvre : les équilibres financiers ne sont plus assurés*

Particulièrement dégradée, la situation financière de SIS est due à divers facteurs qui, selon les cas ont été subis par l'association ou au contraire directement induits par les décisions qu'elle a pu prendre ou ne pas prendre. Elle est en tous cas le fruit de l'histoire continue des dix dernières années.

En €	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>RESULTAT NET</b>	<b>-30 753</b>	<b>-190 150</b>	<b>506 846</b>	<b>106 910</b>	<b>-554 294</b>	<b>-545 290</b>

Parmi les facteurs subis figure la baisse structurelle de son activité dans un contexte où paradoxalement les moyens techniques d'amélioration de la capacité d'écoute étaient au rendez-vous. Mais l'association n'en a pas pour autant tiré les enseignements en termes de charges alors que SIS ne dispose plus de fonds propres.

Les éléments externes ont également pesé : ainsi, le rythme de liquidation des subventions publiques principales (et en 2003/04 la disparition non totalement compensée de l'une d'entre elles) est incompatible avec le financement d'une activité fragilisée et qui plus est dépendante à plus des trois quart de deux (DGS, CNAMTS) puis d'un seul (INPES) financeur. A certaines périodes ce facteur a notablement accru les tensions.

Parmi les facteurs induits par l'association elle-même, plusieurs ressortissent d'une insuffisante maîtrise du pilotage d'une structure dont la taille est celle d'une PME : les outils de gestion sont, jusque très récemment, restés frustes et cantonnés à la gestion comptable de base. Il faut sans doute y voir la prééminence assez longue d'une certaine culture militante.

En outre l'association n'a pas su piloter ses effectifs au plus près de son cycle d'exploitation, soit que les rigidités organisationnelles (pôles et délégations) aient représenté un frein, soit que les facilités (politique salariale ciblée, recrutements fonctionnels, ajustement des effectifs par le jeu du turn over ou des démissions) aient fait office de politique sociale. Ainsi par exemple à chaque phase de rétablissement des comptes était associée une phase de recrutement ou d'augmentation des salaires, dont le poids pour l'avenir s'exonérait des aléas de l'activité ou même d'une simple attitude prudentielle.

Enfin le management de l'association a été secoué par des mouvements divers qui n'ont pas permis de garantir un minimum de continuité décisionnelle, notamment durant les phases récentes les plus délicates. La prise de décisions en a été perturbée alors que le climat social est encore peu propice à l'établissement de relations de confiance pour l'application des mesures de redressement.

## Les recommandations

La mission présente trois principales options ou scénarios qui devront faire l'objet d'un examen tant par les instances délibérantes et dirigeantes de l'association que par les autorités de santé. Les scénarios présentés doivent se concevoir de façon pyramidale : à un socle indispensable dit « gestionnaire » peuvent s'ajouter, en fonction des orientations stratégiques prises, des socles complémentaires.

Résumé du rapport RM2006-146P présenté par Thierry Dieuleveux, membre de l'Inspection générale des affaires sociales.

La mise en place d'un plan de réorganisation doit se faire dans un climat social différent de celui que connaît depuis quelques temps l'association. En particulier il s'agit pour chacune des parties de retrouver un niveau de confiance qui permette effectivement d'avancer. A la date de la mission ce n'était pas le cas. La mission considère que la direction (CA et management) n'est actuellement pas en mesure de pouvoir promouvoir efficacement cette confiance. Il est donc nécessaire de l'y aider, à titre principal par le recours à un consultant externe, neutre et spécialisé dans le montage et la mise en œuvre de tels plans dans tous ses aspects : sociaux, reclassement, mutations, compensations, organisationnels et de communication. Une partie du financement du plan devra être consacrée à cette mission.

➤ *1<sup>ère</sup> étape : Scénario "gestionnaire" qui est le socle de base de toute réorganisation*

Il se fixe comme objectif le rétablissement de la capacité d'autofinancement de l'association et la reconstitution de ses fonds propres dans un contexte de stabilisation du financement conventionnel de l'INPES, puis de sa baisse ultérieure graduelle compte tenu des charges qui resteront à couvrir après application de ce scénario.

Dans le contexte financier de SIS (et même dans le cas où le résultat de l'exercice 2006 serait équilibré ou légèrement négatif), la mission estime que les économies à réaliser sur les charges courantes ne peuvent être inférieures à un somme comprise entre **1,2 et 1,5 M€**. Compte tenu de la structure de coûts de SIS, la contribution de la masse salariale à cet effort d'économie est nécessairement prépondérante.

ETP et K€	Postes 1	Postes 2	Economie 1	Economie 2
<b>ECONOMIES</b>	ETP	ETP	K€	K€
Ecoutants	11,5 Dont..	13,8 Dont..	400	450
Fin de la permanence de nuit	..3	..3	67	67
Coordinateurs actions	3	3	100	100
Directeur adjoint	1	1	60	60
Aide comptable	1	1	26	26
Accueil / Entretien	3	3	60	60
<b>TOTAL ETP</b>	<b>19,5</b>	<b>21,8</b>		
<b>TOTAL MASSE SALARIALE</b>			<b>713</b>	<b>763</b>
<b>TOTALE AVEC CHARGES PATRONALES</b>			<b>1 117</b>	<b>1 196</b>
<b>COUTS</b>				
Responsable RH	1	1	48	48
<b>TOTAL ETP</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		
<b>TOTAL MASSE SALARIALE</b>			<b>48</b>	<b>48</b>
<b>TOTALE AVEC CHARGES PATRONALES</b>			<b>74</b>	<b>74</b>
<b>SOLDE ECONOMIE ETP</b>	<b>18,5</b>	<b>20,8</b>		
<b>SOLDE ECONOMIE MASSE SALARIALE</b>			<b>665</b>	<b>715</b>
<b>SOLDE AVEC CHARGES PATRONALES</b>			<b>1043</b>	<b>1122</b>

➤ *2<sup>nde</sup> étape : Scénario "recentrage"*

Il s'articule autour de deux axes complémentaires:

Le premier tient en la séparation des fonctions d'écoute à distance de celles d'animation de terrain. La mission propose de scinder clairement les deux activités : d'un côté la mission d'écoute à distance assurée par Sida Info Service, de l'autre les activités sur le terrain mises en œuvre par une association créée à cet effet, « filiale » de SIS, mais dont les comptes sont séparés, les statuts spécifiques et l'autonomie de décision respectée.

Résumé du rapport RM2006-146P présenté par Thierry Dieuleveux, membre de l'Inspection générale des affaires sociales.

Le second procède d'une réorganisation des pôles d'écoute. Dans ce cadre, deux variantes de suppression des pôles régionaux sont proposées : la première fondée sur une centralisation des toutes les activités administratives et d'écoute à distance à Paris, la seconde sur une organisation bipolaire où le siège demeure à Paris, tandis que les pôles d'écoute sont regroupés en un lieu unique en province.

➤ *3<sup>ème</sup> étape: Scénario "mutualisation"*

Ce scénario constitue le possible troisième niveau de réorganisation de SIS. Il repose sur la prise en compte de l'environnement de l'écoute à distance dans le champ médico-social.

- La mutualisation des dispositifs techniques : téléphonie et informatique

Les capacités techniques des matériels (autocommutateurs) et solutions applicatives ( dont l'intégration des formats de fiches d'appel, guides, annuaires) permettent aujourd'hui de réaliser techniquement une mise en commun qui peut être organisée « à géométrie variable », c'est à dire s'étendre dans le temps. Cette mise en commun peut de la même façon s'appliquer à l'outil Internet notamment pour la création des sites ou leur hébergement.

- La mutualisation des formations

Partant du constat selon lequel la base du métier d'écouter à distance dans le champ médico-social repose sur un socle commun de compétences et de pratiques, l'organisation d'un tronc commun de formation est souhaitable. Il permettra d'augmenter la qualification des écoutants et donc la qualité de l'écoute sur des bases partagées à un niveau dont on peut s'attendre à ce qu'il soit plus élevé.

Une forte impulsion, directive, doit venir du principal financeur appliquant en cela les orientations voulues par les autorités de santé. Il ne s'agit pas, du point de vue de la mission, de créer « un grand service public de l'écoute en santé » mais d'organiser le dispositif, d'abord sur un plan technique, pour que des opérateurs privés, par leur diversité de projet ou de statut juridique (associatifs ou non) puissent fonctionner dans un cadre mieux organisé et avec un cahier des charges renouvelé.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>2</b>
<b>PARTIE 1 - L'ACTIVITE PRINCIPALE DE SIDA INFO SERVICE EST EN BAISSE REGULIERE ET LES DIVERSIFICATIONS ENTREPRISES ONT UN SUCCES INEGAL .....</b>	<b>4</b>
1.1    LE NUMÉRO VERT, CŒUR DE MÉTIER DE SIS, CONNAÎT UNE BAISSE IMPORTANTE DE SON ACTIVITÉ .....	4
1.2    LES AUTRES ACTIVITÉS TÉLÉPHONIQUES, INSTRUMENTS CLÉS D'UNE DIVERSIFICATION, CONNAISSENT UN INÉGAL SUCCÈS .....	6
1.3    L'ACTIVITÉ RÉALISÉE DEPUIS PEU À PARTIR D'INTERNET TRADUIT L'INTÉRÊT DU PUBLIC POUR L'UTILISATION DE CET OUTIL .....	10
1.4    SIDA INFO SERVICE REND UN SERVICE DE BONNE QUALITÉ, APPRÉCIÉ DES USAGERS .....	11
<b>PARTIE 2 - L'ORGANISATION DE SIDA INFO SERVICE PRÉSENTE DES RIGIDITÉS QUI NE FACILITENT PAS LES PROCESSUS D'ADAPTATION .....</b>	<b>13</b>
2.1    L'ORGANISATION TERRITORIALE, INADAPTÉE À LA MISSION PRINCIPALE DE L'ASSOCIATION, EST UN PUISSANT FACTEUR DE RIGIDITÉ.....	13
2.2    L'OUVERTURE DU NUMÉRO VERT 24H/24 CRÉE DES RIGIDITÉS DE FONCTIONNEMENT AINSI QUE DES COÛTS DONT LA JUSTIFICATION PREMIÈRE N'EST PLUS AVÉRÉE .....	15
<b>PARTIE 3 - LA SITUATION FINANCIERE DE SIDA INFO SERVICE EST HISTORIQUEMENT TRES FRAGILE ET NE LUI PERMET DE DISPOSER D'AUCUNE MARGE DE MANŒUVRE : LES EQUILIBRES FINANCIERS NE SONT PLUS ASSURÉS.....</b>	<b>18</b>
3.1    L'ÉVOLUTION DES SOLDES FINANCIERS TRADUIT UNE FRAGILITÉ IMPORTANTE ET PERSISTANTE QUI AMÈNE L'ASSOCIATION À NE PLUS POUVOIR ASSURER LE FINANCEMENT DE SON ACTIVITÉ.....	18
3.2    LES COMPTES DE PRODUITS ET DE CHARGES FONT APPARAÎTRE DES MOUVEMENTS CONTRASTÉS ET PEU MAÎTRISÉS .....	19
3.2.1 <i>La lecture des comptes est perturbée par des mouvements erratiques.....</i>	19
3.2.2 <i>La pérennité des autres sources de financement n'est pas acquise.....</i>	20
3.2.3 <i>Les charges de fonctionnement n'ont pas été réellement pilotées.....</i>	21
3.2.4 <i>Les charges de personnel ne sont maîtrisées qu'en apparence.....</i>	22
3.3    UNE GESTION INSUFFISAMMENT PILOTÉE DANS UN CONTEXTE SOCIAL TENDU .....	23
<b>PARTIE 4 - LES SCENARIOS QUI PERMETTENT DE RENOUER AVEC LES EQUILIBRES FONDAMENTAUX SUPPOSENT AU PREALABLE LA DEFINITION D'OBJECTIFS CLAIRS DANS UN CLIMAT SOCIAL APAISE.....</b>	<b>25</b>
4.1    UN CADRAGE STRATÉGIQUE EST INDISPENSABLE .....	25
4.2    LA NÉCESSITÉ DE RETROUVER UN CLIMAT SOCIAL APAISÉ .....	26
4.3    LE SCÉNARIO "GESTIONNAIRE" .....	26
4.3.1 <i>La contribution de la masse salariale aux mesures d'économie.....</i>	27
4.3.2 <i>Les mesures de gestion.....</i>	28
4.3.3 <i>Les mesures liées à la fonction d'écoute à distance.....</i>	29
4.3.4 <i>Le bilan du scénario "Gestionnaire".....</i>	29
4.4    LE SCÉNARIO "RECENTRAGE" .....	29
4.4.1 <i>Le rencentrage de SIS sur sa mission d'écoute à distance.....</i>	30
4.4.2 <i>La réorganisation des pôles d'écoute .....</i>	30
4.5    LE SCÉNARIO "MUTUALISATION" .....	32
<b>RECAPITULATION DES PRECONISATIONS.....</b>	<b>33</b>

## ANNEXES

## INTRODUCTION

Par lettre en date du 27 juin 2006, le ministre de la santé et des solidarités a demandé à l’inspection générale des affaires sociales de conduire une mission « *d’appui technique pour le rétablissement de l’équilibre financier de l’association Sida Info Service* ».

Cette mission a été attribuée dès le 28 juin à M.Thierry Dieuleveux, inspecteur général.

L’objectif de la mission<sup>1</sup> tel que défini par le ministre vise à «identifier les mesures à prendre pour rétablir l’équilibre financier de l’association en optimisant le service rendu aux usagers des lignes de téléphonie ».

Pour cela il a été demandé à la mission :

- « *d’analyser les raisons du déficit structurel que traduisent les résultats financiers de Sida Info Service* »,
- « *de proposer plusieurs scénarios de retour à l’équilibre* »,
- « *d’envisager d’éventuelles pistes de mutualisation ou de partenariats avec les acteurs intervenant dans ce champ* ».

L’association Sida Info Service (SIS) fait l’objet d’un suivi régulier de la part des pouvoirs publics depuis de nombreuses années. D’une part en raison des enjeux de santé publique auxquels sa mission correspond, enjeux qui ont présidé à sa création en 1990 à l’initiative de l’Agence Française de Lutte contre le Sida (AFLS) et de AIDES. D’autre part en raison du constat fait, 5 ans à peine après sa création, d’une baisse du nombre d’appels et du temps d’écoute horaire, indicateurs parmi d’autres de la modification structurelle des attentes des appellants ainsi que des performances du service.

Depuis 2003, les financements et la relation conventionnelle avec SIS sont principalement assurés par l’Institut National de Prévention et d’Education pour la Santé (INPES) qui a dans cette mission succédé à la Direction Générale de la Santé (DGS). Pour l’exercice 2006, les subventions apportées par l’INPES représentent plus de 7,1 M€ sur un budget prévisionnel de l’association de près de 8,5 M€ soit plus de 83%.

Par ailleurs, l’activité de l’association a fait l’objet de nombreux travaux externes d’analyse, répondant à des objectifs différents, mais tous orientés sur la situation financière, l’analyse de l’activité et de la gestion ainsi que sur le contenu des orientations et du projet associatif.

---

<sup>1</sup> Lettre de mission en annexe 1.

Ainsi, qu'il s'agisse en 1998/1999 du rapport de l'IGAS sur le contrôle de l'association<sup>2</sup>, en 2005 du rapport de la Cour des comptes<sup>3</sup>, des rapports successifs produits, à la demande du comité d'entreprise de l'association, par le cabinet d'expertise comptable Syndex<sup>4</sup>, on peut considérer que SIS a fait l'objet d'une attention soutenue se traduisant par des constats convergents depuis près de 10 ans.

Compte tenu des similitudes entre ces diverses analyses, la mission se limitera sur ce point à l'actualisation des principales données.

Enfin, au terme de ses investigations<sup>5</sup> qui se sont déroulées du 29 juin au 29 septembre 2006, la mission a considéré que pour être réelles et sérieuses, les questions relatives à la situation financière de l'association ne constituaient pas la seule difficulté qu'elle avait à connaître.

L'activité de réponse à distance, son organisation, la définition de la stratégie à suivre, sa mise en œuvre, le pilotage de l'activité et la relation entre les entités décisionnelles et les salariés posent également des problèmes qui, à défaut d'être résolus, obéreraient à moyen terme toute tentative de redressement financier.

---

<sup>2</sup> Rapport 1998-067 avril 1999.

<sup>3</sup> Rapport sur les activités et la gestion de SIS (exercices 1993-2003).

<sup>4</sup> Dont le dernier rapport en date de mai 2006 dans le cadre de la mise en œuvre du droit d'alerte.

<sup>5</sup> Voir en annexe 2 la liste des personnes rencontrées.

## **PARTIE 1 - L'ACTIVITE PRINCIPALE DE SIDA INFO SERVICE EST EN BAISSE REGULIERE ET LES DIVERSIFICATIONS ENTREPRISES ONT UN SUCCES INEGAL**

### **1.1 Le numéro vert, cœur de métier de SIS, connaît une baisse importante de son activité**

Depuis le début des années 1990, le « numéro vert » (Gratuit 7j/7 24h/24) constitue à la fois l'origine et le cœur de l'activité de SIS. Sollicité d'emblée à hauteur de plus de 1 million d'appels pour sa première année de fonctionnement en 1991, sa fréquentation<sup>6</sup> a culminé à 2,4 millions d'appels en 1995 (soit plus de 6 500 appels par jour).

Cette année là marque le point d'infexion de la courbe des appels qui se caractérisera depuis lors par une baisse continue au point d'atteindre en 2005, 383 000 appels (soit à peine plus de 1000 appels par jour).

ACTIVITE DU NUMERO VERT SIS	1995	2005	Evolution
<b>NUMERO VERT SIS</b>			
Appels reçus	2 400 000	383 487	-84%
Appels Traités (% des appels reçus)	557 357 (23%)	261 151 (68%)	-53%
Entretiens	226 427	187 879	-17%
Durée moyenne des appels	env. 4 min	3.17 min	-20%
Durée totale d'écoute en heures	92 444	48 684	-47%

Cette involution spectaculaire est due à deux facteurs principaux :

- Le premier que l'on pourrait qualifier d'environnemental, tient en l'évolution de la perception de l'infection à VIH par le grand public et des questionnements qui y sont associés, notamment depuis la mise sur le marché des multithérapies qui ont amélioré le pronostic vital des personnes atteintes : le besoin de solliciter le service se fait moins pressant. Un autre critère de fréquentation de la ligne peut être tiré du nombre de premiers appelants : par définition très élevé au cours de premières années (plus de 68%), il n'a ensuite cessé de décroître pour atteindre moins de 56% en 2005.
- Le second repose pour une grande partie sur des raisons techniques : depuis fin 1998, SIS s'est dotée d'un autocommutateur dont les capacités ont permis de considérablement améliorer le taux de réponse du service : par voie de conséquence moins nombreux sont les appels sans réponse et donc moins nombreuses les tentatives renouvelées d'appels infructueux suite à des échecs<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Voir en annexe 3 le glossaire des indicateurs d'activité.

<sup>7</sup> Appels infructueux renouvelés qui contribuaient à l'augmentation du nombre d'appels et partant du nombre d'appels non traités.

Ainsi à une époque où le taux d'appels traités/appels reçus qui dépassait pas 25%, a succédé une période continue d'amélioration de cette performance avec un ratio qui est passé à 50% pour atteindre aujourd'hui plus de 70%<sup>8</sup>, dans un contexte général de baisse des appels traités. Ce résultat est allé de pair avec une amélioration du ratio entretiens/ appels traités qui est passé de 43% à l'origine, à près de 72% en 2005.

La nature de la réponse donnée par le service peut être évaluée grâce à la mesure de la durée moyenne des appels traités : estimée autour de 4 minutes depuis qu'en est effectuée la mesure en 1997, cette durée a graduellement baissé à 2.47 minutes en 2003, s'établissant aujourd'hui à 3 minutes. L'évolution de cet indicateur traduit notamment que la mission principale du service s'oriente de fait plus autour du renseignement que de l'accompagnement, qui se caractérise quant à lui par des temps d'entretien plus longs.

La résultante en est la baisse du volume d'heures d'écoute réalisées tant par les salariés que par les volontaires de l'association. Ainsi les salariés qui effectuaient 67 484 heures d'écoute en 1995 n'en réalisent plus que 48 684 en 2005 soit -28%. En ce qui concerne les volontaires qui réalisaient 24 960 heures d'écoute en 1995 (soit 27% du volume total d'heures), ils n'en assurent plus que 3 806 en 2005 (soit 7,2% du volume total d'heures), témoignant de la professionnalisation de l'écoute téléphonique aux dépens de l'écoute « militante ».

En termes de productivité par heure d'écoute, l'évolution est la suivante :

PRODUCTIVITE HORAIRE	1995	2005
NBRE APPELS TRAITES PAR HEURE	6	5,3
NBRE ENTRETIENS PAR HEURE	2,45	3,84
DUREE MOYENNE PAR APPEL TRAITE	Env. 4 min	3m17

Le fait que le nombre d'appels traités par heure baisse sur la période est la conséquence de la baisse globale du nombre d'appels. Qu'il baisse proportionnellement moins est le résultat de l'accroissement des performances techniques dues à l'autocommutateur : une part plus importante d'appels arrive en effet aux écoutants. De la même façon, l'amélioration de la productivité horaire sur les entretiens est due à ce dernier facteur technique.

Quoi qu'il en soit, ces chiffres sont, en valeur intrinsèque, très faibles : en 2005 la combinaison du nombre d'appels traités en une heure et de leur durée moyenne donne un temps individuel d'écoute sur les appels traités de 17.40 min/heure.

---

<sup>8</sup> Ce taux de 70% peut être considéré comme assez satisfaisant au regard du nombre d'appels reçus. Par exemple Fil santé jeunes est à un taux de 50% sur 720 000 appels reçus. Obtient de meilleurs résultats les lignes qui reçoivent un moins grand nombre d'appel.

En résumé, par rapport à sa période d'apogée (1995), le numéro vert servi par SIS a connu :

- Une baisse importante des sollicitations,
- Une baisse du nombre des appels traités et des entretiens
- Une baisse significative de la durée moyenne des appels traités,
- Une baisse du volume global d'heures d'écoute,
- Une baisse du nombre d'appels traités par heure,
- Une hausse de la part des appels qui sont traités ou qui donnent lieu à un entretien parmi les appels reçus.

## 1.2 Les autres activités téléphoniques, instruments clés d'une diversification, connaissent un inégal succès

Depuis 1993 et plus encore à partir de 1997, SIS a développé des services téléphoniques complémentaires de son numéro vert historique. La plupart font l'objet d'une tarification forfaitaire (Azur : prix d'un appel local).

Par ailleurs, sur la sollicitation des autorités de santé dans le cadre du dispositif « Ecoute santé »<sup>9</sup>, SIS a été amenée à mettre en place de façon temporaire des lignes spécialisées (méningite, SRAS, canicule, risques cardio-vasculaires...) qui, entre 2001 et 2005, ont permis de traiter environ 72 000 appels.

LES LIGNES SPECIALISEES	FACTURATION	MISE EN PLACE
<b>SIDA INFO DROIT</b> Réponse à toutes questions juridiques ou sociales liées au Sida	AZUR	1993
<b>VIH INFO SOIGNANTS</b> Réponse aux professionnels de santé présentant un risque d'exposition au VIH, MST, hépatites...	AZUR	1996
<b>LIGNE 6</b> Détenus hospitalisés à l'hôpital de Fresnes	GRATUIT	1997
<b>LIGNE DE VIE ACCUEIL</b> Accueil spécifique confidentiel	AZUR	1997
<b>LIGNE DE VIE SUIVI</b> Accueil spécifique confidentiel	AZUR	1997
<b>LIGNE AZUR</b> Prévention des conduites à risque, accompagnement sur orientation sexuelle	AZUR	1997
<b>HEPATITE INFO SERVICE</b> Information, prévention, orientation dans le domaine des hépatites	GRATUIT 9h 23h	1999
<b>REPONSE EN LANGUE ETRANGERE</b> (via SIS ou HIS)	GRATUIT	2001
<b>CONTRACEPTION IVG AQUITAIN</b> (étendu Limousin 2006)	AZUR	2002
<b>DROIT DES MALADES INFO</b> Information droits des malades dans le cadre de la loi du 4 mars 2002	AZUR	2004

Ces lignes spécialisées, dont l'objet au fond ne souffre pas de contestation, ont été notamment conçues pour être dédiées à des problématiques particulières et réelles. Elles visaient ainsi à obtenir une plus grande personnalisation de la réponse. Elles peuvent également être considérées comme une adaptation à la baisse de la fréquentation de la ligne principale.

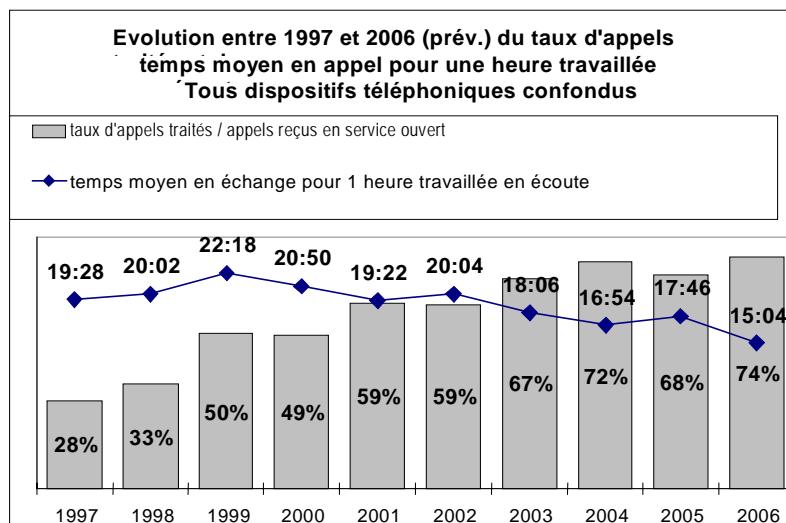
Ces lignes sont servies soit de façon indifférenciée par les écoutants du numéro vert (pour HIS, Ligne Azur, Ligne de vie, Ligne 6), soit par des écoutant spécialisés : médecins pour VIH Info soignants, juristes pour Sida info droit ou Droits des malades info.

<sup>9</sup> Dorénavant ces missions seront assurées par un prestataire autre que SIS.

Elles n'ont pas toutes profité du même effort de communication que la ligne principale, sachant que cette dernière pouvait par ailleurs servir de point d'entrée à ces lignes spécialisées. Or il est patent que la fréquentation d'un service de réponse à distance est fortement tributaire de l'effort initial puis régulier mis à asseoir sa notoriété.

Force est de constater que le succès de ces lignes a été inégal. Ainsi en 2005, elles ne représentent que 10,2% du total des appels traités par SIS, 10,5% des entretiens mais 22% de la durée totale des heures d'écoute, en raison de la nature plus exigeante des réponses à apporter (durée des entretiens fréquemment supérieure à 10/15 minutes).

ACTIVITE DES LIGNES SIS		2005
<b>TOTAL LIGNES SPECIALISEES (hors numéro vert)</b>		
Appels Traités		29656
Entretiens		22059
Durée totale d'écoute en heures		13728
<b>TOTAL LIGNES SIS (y compris numéro vert)</b>		
Appels Traités		290910 (68%/reçus)
Entretiens		209918
Durée totale d'écoute en heures		62412
Durée moyenne des appels		4.7 min
Durée moyenne d'écoute par heure		17.40 min



Comme le montre le tableau ci-après, les lignes spécialisées ne sont pas toutes de même nature, ce qui se traduit par des performances très différentes en termes d'activité. Elles se caractérisent de surcroît, sauf pour trois d'entre elles, par un taux de traitement des appels (appels traités/appels reçus) qui est inférieur à la ligne du numéro vert (68% en 2005).

La principale de ces lignes, Hépatite info service, est orientée sur une pathologie précise mais est aussi la duplication du modèle original du numéro vert de Sida info service auquel il est adossé. Elle connaît les mêmes vicissitudes que la ligne « mère ». Sa fréquentation a culminé au bout de sa troisième année d'existence, pour décroître de façon très rapide. Cette ligne qui, du point de vue du pilotage des effectifs d'écouteurs, avait été aussi envisagée comme un palliatif de la baisse d'activité du numéro vert SIS n'a donc pas, de ce point de vue, rempli son rôle.

Les deux lignes spécialisées « droit »<sup>10</sup> connaissent une activité qui, pour la première d'entre elles, semble stabilisée sur le long terme, et pour la seconde est encore en croissance. Les durées moyennes d'écoute constatées témoignent des enjeux contenus dans les sollicitations des appelants. En ce qui concerne les ressources humaines affectées à ses lignes, en 2005 les moyens requis sont de moins de 4 000 heures d'écoute, alors que sur le plan qualitatif, qui concerne le contenu des réponses à apporter, le niveau d'exigence est élevé. Un raisonnement proche peut être tenu pour le numéro spécialisé VIH info soignants.

Au total ces trois numéros peuvent être qualifiés de « structurants » sur le fond pour SIS dans la mesure où ils correspondent à un besoin précis, où ils requièrent un niveau élevé de réponse, mais en aucun cas, du fait des volumes réduits qui sont à traiter, ils ne sont de nature à influer sur les allocations de ressources d'écoute.

Les lignes Azur et Ligne de vie, à l'activité plutôt orientée à la baisse, ont aujourd'hui une activité très faible qui, pour l'ensemble, n'atteint pas 3 000 heures d'écoute annuelle. Dans sa mission « suivi » la ligne de vie accompagne moins de 200 personnes.

Les lignes Ligne 6, contraception Aquitaine et réponse en langue étrangère connaissent une fréquentation très faible compte tenu du ciblage de leur thématique.

---

<sup>10</sup> Sida Info Droit et Droits des malades info

ACTIVITE DES LIGNES SPECIALISEES	A LA DATE DE MISE EN SERVICE	2005
<b>SIDA INFO DROIT</b>		
Appels Traités	844 (56%)	2372 (76%)
Entretiens	808	1949
Durée moyenne des appels	15 min (en 97)	12.57 min
Durée totale d'écoute en heures	1200 (en 97)	1394
<b>VIH INFO SOIGNANTS</b>		
Appels Traités	1340 (40%)	2296 (71%)
Entretiens	1069	1967
Durée moyenne des appels	8.64 min	10.17 min
Durée totale d'écoute en heures	ND	1437
<b>LIGNE 6</b>		
Appels Traités	550 (76%)	204 (56%)
Entretiens	550	189
Durée moyenne des appels	26 min	18.54 min
Durée totale d'écoute en heures	1128	821
<b>LIGNE DE VIE ACCUEIL</b>		
Appels Traités	824 (74%)	677 (65%)
Entretiens	590	202
Durée moyenne des appels	8.08 min	8.19 min
Durée totale d'écoute en heures	ND	ND
<b>LIGNE DE VIE SUIVI</b>		
Appels Traités	651 (80%)	1369 (57%)
Entretiens	445	539
Durée moyenne des appels	21.28 min (en 98)	18.38 min
Durée totale d'écoute en heures	1539 (accueil +suivi)	1825 (accueil +suivi)
<b>LIGNE AZUR</b>		
Appels Traités	1085 (27%)	2674 (52%)
Entretiens	638	1288
Durée moyenne des appels	13.05 min	6.41 min
Durée totale d'écoute en heures	1560	982
<b>HEPATITE INFO SERVICE</b>		
Appels Traités	734 (40%)(32 658 en 2002)	15454 (74%)
Entretiens	433 (26 792 en 2002)	12238
Durée moyenne des appels	9.05 min (5.36 min en 2002)	5.16 min
Durée totale d'écoute en heures	1300	4811
<b>REPONSE EN LANGUE ETRANGERE</b>		
(via SIS ou HIS)		
Appels Traités	58 (78%)	28 (43%)
Entretiens	51	20
Durée moyenne des appels	10 min	8.58 min
Durée totale d'écoute en heures	ND	ND
<b>CONTRACEPTION IVG AQUITAINNE</b>		
Appels Traités	57 (30%)	1081 (34%)
Entretiens	ND	575
Durée moyenne des appels	6.56 min	2.37 min
Durée totale d'écoute en heures	ND	153
<b>DROIT DES MALADES INFO</b>		
(sur deux ans : 2004 et 2005)		
Appels Traités	746 (57%)	3501 (66%)
Entretiens	678	3092
Durée moyenne des appels	15.10 min	12.05 min
Durée totale d'écoute en heures	307	2305

### 1.3 L'activité réalisée depuis peu à partir d'Internet traduit l'intérêt du public pour l'utilisation de cet outil

La mise en service d'activités de réponse à distance via Internet correspond à un besoin avéré à tel point que pour le site « généraliste », la fréquentation a été rapidement au rendez-vous dès sa mise en service en 2002. Elle est d'ailleurs toujours en progression sur le début de l'année 2006.

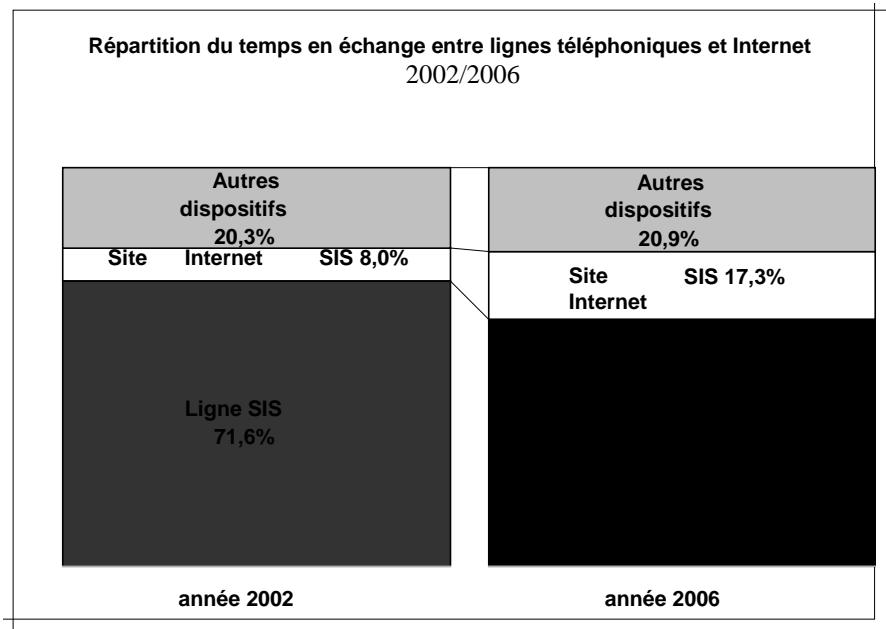
Les réponses apportées aux internautes sont confiées à certains écoutants sous la supervision d'un animateur. Le souci de rigueur qui doit présider à la teneur des réponses apportées et le délai souhaitable pour ce faire (dans les 24 heures) requièrent une adaptation importante des écoutants. Ceci est vrai pour le maniement de l'outil, mais surtout pour la capacité de rédaction (syntaxe et orthographe), même si au fur à mesure de la prise d'expérience des formats types pour certaines questions pourront être pertinents.

A ce jour ces difficultés d'adaptation des équipes, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, n'ont pas permis de traiter plus de 27% de réponses en 24 heures pour le site SIS, et pas plus de 40% pour le site AZUR (moins de 18% pour le site HIS en lancement). Ces performances sont inférieures aux objectifs prévus dans la convention entre SIS et l'INPES (70% de réponses en 24 heures).

ACTIVITE DES SITES INTERNET	A LA DATE DE MISE EN SERVICE	2005
<b>SIDA INFO SERVICE MIS EN SERVICE EN 2002</b>		
Nbre connexions	268 496	1 044 143
Nbre pages consultées	2 179 496	8 732 454
Nbre questions réponses	5308	18 728
<b>LIGNE AZUR MIS EN SERVICE EN 2004</b>		
Nbre connexions	36 808	74 480
Nbre pages consultées	132 875	155 633
Nbre questions réponses		264
<b>TOTAL</b>		
Nbre connexions	NS	1 118 623
Nbre pages consultées	NS	8 888 087
Nbre questions réponses	NS	18 992
<b>Nota : Site Hépatite info service créé en 2006 mais étant non significatif n'est pas intégré au total</b>		

Sans qu'il soit possible à ce jour de dresser des prévisions de moyen terme fiables sur l'activité Internet, il est visible que celle-ci prend progressivement en interne des « parts de marché » sur l'activité téléphonie.

Le graphe ci-dessous montre en effet qu'en l'espace de quatre ans à peine, la croissance de l'activité Internet consomme de plus en plus de temps par rapport à celui consacré au numéro vert. Ainsi c'est près de 10% des temps (écoute ou réponse) qui ont été transférés de l'écoute téléphonique à la réponse sur Internet.



Or cette « bascule » n'est pas sans effet sur le temps moyen horaire consacré par les écoutants/répondants à leurs tâches. Sur la base des cinq premiers mois de 2006, on anticipe ainsi que pour 4,4 appels traités par heure correspondant à 15,26 minutes d'écoute par heure, il sera répondu à 5,8 courriels, soit 50,51 minutes de temps par heure consacré aux réponses<sup>11</sup>.

2006	Ensemble des lignes et des sites SIS				
	valeur / 1 heure en écoute ou @-écoute réalisée				
	Nombre moyen d'appels traités	Temps moyen en écoute (mm)	Nombre moyen de réponses aux courriels	Temps moyen en réponse aux courriels (mm)	
janvier	4,3	15:18	5,6	50:51	
février	4,3	15:09	5,6	51:43	
mars	4,5	15:45	5,7	50:25	
avril	4,6	15:50	6,4	50:00	
mai	4,8	16:23	5,8	50:35	
<b>2006 estim.</b>	<b>4,4</b>	<b>15:26</b>	<b>5,8</b>	<b>50:51</b>	

## 1.4 Sida Info Service rend un service de bonne qualité, apprécié des usagers

L'analyse quantitative, nuancée, de l'activité de SIS ne doit pas faire oublier que le service rendu par l'association est de bonne qualité et est reconnu de ses utilisateurs.

<sup>11</sup> Etant précisé que tous les écoutant ne font pas de la réponse par Internet il n'y pas lieu de sommer les temps moyen d'un entretien et d'une réponse à un courriel pour obtenir le temps moyen « d'écoute » par heure.

A l'initiative de l'INPES ou de SIS elle-même, des enquêtes qualitatives ont été menées. Les plus récentes datent de 2004-2005. Les principaux indicateurs de résultats concernant le numéro vert apparaissent ainsi :

APPRECIATION QUALITATIVE DE SIS	BVA INPES fin 2004	SIS fin 2005
<b>MODES D'APPEL</b>		
Tel fixe	81%	66,2%
Tel portable	19%	24,9%
Cabine tel	ND	8,7%
<b>NBRE DE TENTATIVES D'APPEL</b>		
Une tentative	85%	82,1%
Plus d'une tentative (dont 4 tentatives et plus)	15% (3%)	17,9% (1,9%)
<b>MOTIFS DE L'APPEL</b>		
Préciser ou clarifier des infos	-)	30,4% )
Obtenir des adresses ou n° de tel	-) – Total 70%	23,2% ) - Total 88,8%
Obtenir de nouvelles informations	-)	19,8% )
Confirmer des informations	-)	15,2% )
Avoir un avis ou conseil	25%	17,5 %
Etre écouté	5%	8,4%
<b>SATISFACTION</b>		
Conseillerez-vous à vos proches d'appeler ce service	Oui certainement 90% Oui probablement 9% Non 1%	Oui 98,9%
L'entretien a t'il répondu à votre attente	ND	Non 1,1% Oui 96,8% Non 3,1%
Note attribuée	ND	92,3% > ou = à 8/10

Cette évaluation, globalement très positive, montre l'attachement fort à la prestation rendue par le service (en l'espèce le numéro vert). Ce niveau de performance est largement du à l'amélioration des capacités techniques déjà évoquée qui a permis principalement d'augmenter le ratio appels traités/appels reçus.

Les outils développés au service de la qualité ont conforté cet aspect. La mise en place de référentiels, de dispositifs d'aide à la réponse mais aussi de restitution des entretiens ont largement contribué à améliorer la qualité d'écoute. De même la création d'un service « évaluation et qualité » depuis fin 1999 a permis la constitution d'indicateurs de flux physiques et de qualité précis. Ceci en fait un outil particulièrement précieux d'évaluation comme de proposition. Sur ce point la bonne relation développée avec l'INPES a abouti à la mise en commun des objectifs et des résultats qui à ce titre sont repris dans la convention entre les deux parties.

### *Synthèse de la première partie*

**La baisse historique de l'activité de la ligne principale mise en œuvre par SIS se double d'une dégradation de la plupart des indicateurs de productivité de l'association. En l'absence d'adaptations régulières de l'organisation, qui auraient été normales dans un tel contexte, la situation du numéro vert fragilise indirectement l'ensemble des activités téléphoniques de SIS.**

**Les lignes spécialisées, dont l'utilité n'est sur le fond pas contestée, n'ont pas, dans un contexte d'organisation inchangée, permis de pallier les difficultés de la ligne principale. Le développement du media Internet est rapide, mais il est trop tôt pour apprécier le rythme de son développement futur. Toutefois tout projet de réorganisation devra tenir compte de cette activité et de son caractère exigeant tant sur la forme que sur les moyens requis.**

**Dans ce contexte difficile, SIS a toutefois su accroître la qualité de ses prestations qui sont reconnues de ses utilisateurs.**

## **PARTIE 2 - L'ORGANISATION DE SIDA INFO SERVICE PRESENTÉE DES RIGIDITÉS QUI NE FACILITENT PAS LES PROCESSUS D'ADAPTATION**

### **2.1 L'organisation territoriale, inadaptée à la mission principale de l'association, est un puissant facteur de rigidité**

SIS est organisée sur une base nationale avec une forte présence régionale : il existe 10 implantations qui se répartissent en 5 pôles régionaux d'écoute (Paris<sup>12</sup>, Bordeaux, Grenoble, Montpellier, Strasbourg) et 5 délégations régionales (Cayenne, Lille, Marseille, Nantes, Nice). De plus 5 délégations sans effectifs (Amiens, Nancy, Reims, Rennes, Toulouse) sont gérées à distance respectivement par les délégations régionales de Lille, Strasbourg, Paris, Nantes, Bordeaux.

L'ensemble de ce dispositif en région représente en 2005 un budget de plus de 2,8 M€ soit 30,6% des charges permanentes de SIS (hors fonds dédiés à des actions spécifiques).

<b>En €</b>	<b>CHARGES DES POLES ET DELEGATIONS 2005</b>	<b>dont MASSE SALARIALE 2005</b>	<b>EFFECTIFS 2005</b>
<b>POLES D'ECOUTE (hors PARIS)</b>			
<b>MONTPELLIER</b>	647 441	570 135	17
<b>GRENOBLE</b>	520 314	415 851	15
<b>BORDEAUX</b>	669 304	549 497	20
<b>STRASBOURG</b>	533 336	460 036	15
<b>TOTAL POLES D'ECOUTE</b>	<b>2 370 395</b>	<b>1 995 519 (84,2%)</b>	<b>57</b>
<b>DELEGATIONS</b>			
<b>GUYANE</b>	90 634	64 116	2
<b>LILLE</b>	68 223	49 127	1
<b>MARSEILLE</b>	79 188	39 939	1
<b>NANTES</b>	95 256	70 672	2
<b>NICE</b>	109 500	87 024	4
<b>TOTAL DELEGATIONS</b>	<b>442 801</b>	<b>310 878 (70,2%)</b>	<b>10</b>
<b>TOTAL IMPLANTATIONS REGIONALES</b>	<b>2 813 196</b>	<b>2 306 397 (82%)</b>	<b>67 ou 43,86 ETP</b>

La répartition qui en découle en termes d'effectifs est la suivante :

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Structure</b>
<b>EFFECTIFS ETP PARIS ET PROVINCE</b>					<b>2005</b>
Paris	72,91	78,78	78,48	73,55	62,7%
Province	55,43	54,16	53,73	43,86	37,3%
<b>TOTAL</b>	<b>128,35</b>	<b>132,94</b>	<b>132,21</b>	<b>117,41</b>	<b>100%</b>

<sup>12</sup> Où est également installé le siège de l'association avec ses fonctions support.

En termes de masse salariale, la répartition est la suivante :

<i>En K€</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>Structure 2005</i>
<b><i>MASSE SALARIALE PARIS ET PROVINCE</i></b>					
<i>Compte 641 « appointements du personnel »</i>					
<i>Hors primes except. et de nuit</i>					
Paris	2 182	2 309	2 370	2 448	62,3%
Province	1 467	1 436	1 521	1 477	37,6%
<b>TOTAL</b>	<b>3 649</b>	<b>3 745</b>	<b>3 892</b>	<b>3 925</b>	<b>100%</b>

➤ Les pôles d'écoute

La mission n'a pas pu trouver, parmi ses interlocuteurs internes ou externes, de justification étayée permettant de convaincre que toutes ces implantations sont bien nécessaires, en particulier, mais pas seulement, en ce qui concerne les pôles d'écoute.

Qu'il s'agisse en effet des capacités techniques offertes par les matériels de télécommunication, de l'évolution de l'activité d'écoute de SIS au regard de ses effectifs, de l'évolution structurelle de sa situation financière, rien de semble justifier que ce soit ainsi stratifié un dispositif d'écoute en région. Au gré des crises financières et d'activité qu'a connues SIS depuis 1995, il eût été nécessaire d'agir plus tôt pour empêcher que les questions de structure ne l'emportent sur des questions simples : du point de vue de l'usager, l'existence de multiples pôles d'écoute apporte t'elle un surcroît de qualité d'écoute ou de proximité ? du point de vue du contribuable cette configuration est-elle de nature à rendre optimale l'allocation des ressources à SIS ? du point de vue du citoyen et donc des enjeux de santé publique, cette organisation a t'elle fait la preuve d'une efficacité supplémentaire dans la qualité des messages d'information ou de prévention ?

L'examen des indicateurs internes et externes d'activité de l'association ne permet pas de répondre par l'affirmative à chacune de ces questions alors même que les pôles d'écoute en région regroupent près de 59% des capacités d'écoute en ETP de SIS.

<b>POLES D'ECOUTE</b>	<b>ETP selon CONTRATS 07/2006</b>	<b>ETP ECOUTE 07/2006</b>	<b>% ETP ECOUTE 07/2006</b>
<b>MONTPELLIER</b>	7,54	5,50	15,77%
<b>GRENOBLE</b>	6,38	4,77	13,68%
<b>BORDEAUX</b>	8,32	6,67	19,12%
<b>STRASBOURG</b>	4,74	3,59	10,29%
<b>TOTAL POLES D'ECOUTE EN REGION</b>	<b>26,98</b>	<b>20,53</b>	<b>58,86%</b>
<b>PARIS</b>	19,07	14,35	41,14%
<b>TOTAL POLES D'ECOUTE</b>	<b>46,05</b>	<b>34,88</b>	<b>100%</b>

➤ Les délégations régionales

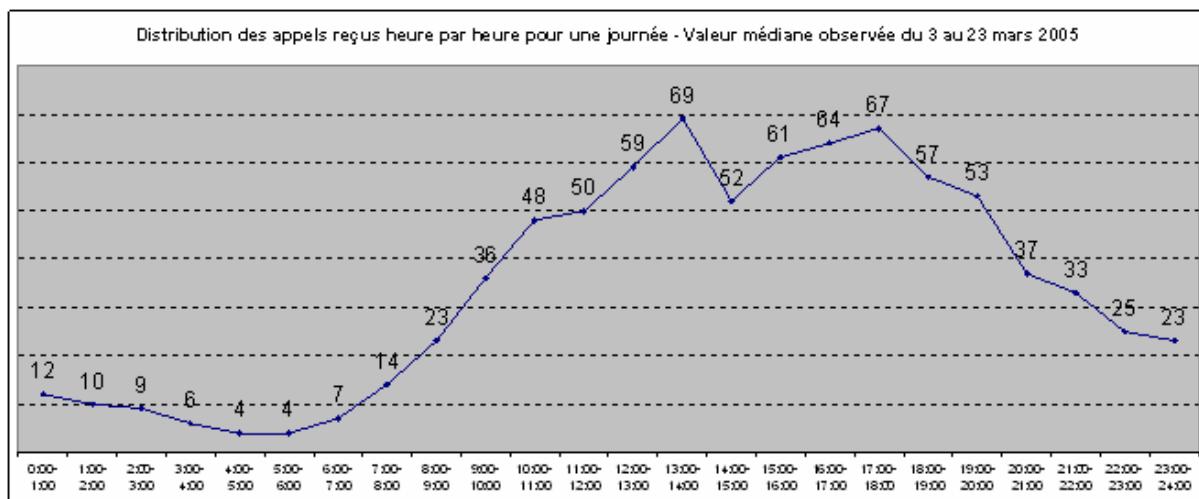
S'agissant des délégations régionales, il est aisé d'admettre que, dans la phase initiale de montée en charge de SIS au début des années 90, le projet associatif visait à une prise en charge globale des problématiques liées à l'infection par le VIH. Le poids de SIS à l'époque, dans un paysage associatif en voie de constitution, pouvait présenter une légitimité certaine à la mise en place d'une offre locale de services et d'actions. Aujourd'hui selon les termes mêmes figurant dans le document projet de réorganisation (mai 2006) de l'association, ces

déléguations qui comptent 10 salariés, « permettent d'obtenir des financements... les implantations régionales [obtiennent] des crédits pour des actions de communication » et font ainsi sans ambiguïté application du principe selon lequel « la fonction crée l'organe ». Il est patent que l'association n'a pas eu les moyens, pas plus qu'elle ne se les ait donnés, de faire localement de ces délégations de véritables outils d'animation du partenariat.

## 2.2 L'ouverture du numéro vert 24h/24 crée des rigidités de fonctionnement ainsi que des coûts dont la justification première n'est plus avérée

La conception initiale d'un numéro accessible gratuitement<sup>13</sup> de façon permanente est cohérente avec la période où SIS est entrée en activité : mise en évidence des effets de l'infection à VIH, flambée épidémique, forte mortalité liée au SIDA, angoisses évidentes de la population au delà des premiers « groupes à risques ». On rappellera qu'entre 1990 et 1995, le numéro vert a atteint un pic moyen de sollicitations de plus de 6 500 appels par jour de 24 heures (soit plus de 1 500 appels traités). Au delà de l'utilité de pouvoir informer et prévenir à hauteur des sollicitations, l'ouverture permanente de l'écoute permettait sur un plan pratique de faire effectivement face aux demandes des appelants aboutissant au service.

La situation aujourd'hui est d'une toute autre nature, au point où les sollicitations intervenant sur la période dite de nuit<sup>14</sup> sont devenues très peu fréquentes. Une étude réalisée en interne sur 3 semaines au mois de mars 2005 (période exempte de campagne de communication afin de ne pas perturber les résultats) donne les résultats retracés dans le graphique suivant : 9% des appels ont lieu entre 23h et 7h (amplitude de 8 heures soit 33% de la journée), ils ne représentent plus que 6,3% entre minuit et 7h. A 75 appels reçus en moyenne quotidienne sur la tranche 23h/7h correspondent 42 entretiens effectifs.



Cette permanence du service requiert la présence constante sur la tranche 23h/7h de trois écoutants de SIS par roulement.

<sup>13</sup> La mission a étudié que l'économie, faible, que représenterait pour SIS la fin de la gratuité des appels pour une bascule vert un n° Azur, serait plus que largement perdue par la nécessité de refaire tous les supports de communication où l'ancien numéro figurait.

<sup>14</sup> Définition de la nuit: de 23h à 7h dans l'organisation du travail de SIS. Mais conformément au code du travail la tranche 21h à 6h donne lieu à prime.

A la demande de la mission a été réalisé le chiffrage du coût du fonctionnement du service de nuit sur la tranche 21h/7h en semaine, week-end et jours fériés compris.

<i>En €</i>	<i>21h/7h</i>	<i>23h/7h*</i>
<b><i>COUT DE LA TRANCHE DE NUIT</i></b>		
En Semaine	277 186	194 030
En Week-end	113 516	79 461
En Jours fériés	24 013	16 809
<b>TOTAL</b>	<b>414 715</b>	<b>290 300**</b>

\* la tranche de 23h à 7h représente en moyenne 70% du temps d'écoute de la tranche 21h/7h (nbre d'écoutants\*heures d'écoute).

\*\* sur ce montant 67 000 € sont représentatifs des primes de nuit.

Ainsi le coût de la tranche de nuit (au sens de SIS) représente près de 300 000 € soit plus de 8% de la masse salariale (toutes charges comprises) des écoutants. Sur la base d'un taux horaire de 29,95€ pour les heures de nuit (toutes charges et primes comprises), ce sont donc près de 10 000 heures sur l'année qui sont consacrées à la réponse de nuit. Ceci correspond à une estimation de 15 300 entretiens (moyenne de 42 par jour) d'une durée moyenne de 4.30 minutes sur cette plage horaire.

Ainsi pour une durée effective globale de 1 150 heures annuelles d'entretien durant la nuit, le service est mobilisé à hauteur de près de 9 000 heures en surnombre.

L'analyse conduite par le service « évaluation et qualité » de SIS a montré que les appels de nuit ne présentaient pas de différence majeure avec les appels de jour sauf sur quelques critères. La nuit est ainsi plus propice à des appels sans contenu formel, répétitifs qui en quelque sorte profitent de la disponibilité ainsi offerte, mais aussi, dans de moindres proportions, à des appels de demande de soutien ou d'aide à la décision. De plus, contrairement à ce que l'on pouvait intuitivement estimer, les appels en provenance des DOM ne sont pas, malgré le décalage horaire, plus fréquents dans ces tranches correspondant aux horaires de nuit de la métropole.

*Synthèse de la deuxième partie*

**SIS a structuré une organisation de sa réponse téléphonique qui correspond plus à l'époque où elle connaissait de fortes activités qu'aux évolutions constatées depuis tant en termes de baisse d'activité que de montée en puissance d'Internet : cette organisation dans deux de ses principales composantes est source de rigidité et prétexte à la non-résolution des problèmes.**

**SIS a poursuivi une stratégie d'implantation régionale qui aujourd'hui peut être considérée comme un échec, l'association n'ayant en fait jamais arbitré entre ses missions d'écoute et une présence d'animation sur le terrain. Tout en reconnaissant leur contribution au traitement des flux d'appels, les pôles régionaux d'écoute, qui pèsent plus de 55% des ETP d'écoute, ne se justifient aujourd'hui plus du point de vue technique et sont un des facteurs de rigidité de l'organisation.**

**En ce qui concerne les délégations régionales, les moyens qui leur sont alloués ne sont ni élevés ni pérennes. Sans pouvoir évaluer le contenu de leurs missions, force est de constater que la faiblesse de leurs moyens alliée à la taille des territoires couverts ne milite pas dans le sens d'une action déterminante. Ils sont d'ailleurs aujourd'hui orientés dans une phase explicite de recherche de fonds en matière de communication. La permanence de l'écoute téléphonique sur le numéro vert, principalement pendant les heures de nuit, ne justifie plus, par son activité, les budgets qui y sont alloués.**

**PARTIE 3 - LA SITUATION FINANCIERE DE SIDA INFO  
SERVICE EST HISTORIQUEMENT TRES FRAGILE ET NE LUI  
PERMET DE DISPOSER D'AUCUNE MARGE DE MANCEUVRE :  
LES EQUILIBRES FINANCIERS NE SONT PLUS ASSURES**

**3.1 L'évolution des soldes financiers traduit une fragilité importante et persistante qui amène l'association à ne plus pouvoir assurer le financement de son activité**

Apparus dès 1994 les déficits d'exploitation ont été récurrents, pouvant atteindre jusque 10% des charges d'exploitation comme ce fut le cas en 1995, et encore plus de 5% de ces charges en 2005. Au cours de la période récente seuls les exercices 2002 et 2003 ont connu un résultat net positif.

En €	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>RESULTAT NET</b>	<b>-30 753</b>	<b>-190 150</b>	<b>506 846</b>	<b>106 910</b>	<b>-554 294</b>	<b>-545 290</b>

Les équilibres financiers s'en trouvent immanquablement perturbés.

<b>EQUILIBRES FINANCIERS DU BILAN EN K€</b>		<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
RESSOURCES PROPRES (I)		-279	228	264	-290
RESULTAT NET (II)		507	107	-554	-545
DIVERS (III)		275	263	229	155
<b>RESSOURCES PERMANENTES (IV= I+II+III)</b>	<b>502</b>	<b>598</b>	<b>-62</b>	<b>-681</b>	
<b>EMPLOIS PERMANENTS (solde des immo brutes et amort) (V)</b>	<b>-406</b>	<b>-462</b>	<b>-447</b>	<b>-411</b>	
<b>FONDS DE ROULEMENT (VI= IV- V)</b>	<b>96</b>	<b>136</b>	<b>-509</b>	<b>-1092</b>	
<b>DEGAGEMENT (+) ou BESOIN (-) DE FR (VII)</b>	<b>131</b>	<b>-466</b>	<b>-602</b>	<b>526</b>	
<b>TRESORERIE NETTE (VIII= VI+VII)</b>	<b>228</b>	<b>-330</b>	<b>-1112</b>	<b>-566</b>	

Ainsi sur la période considérée, l'évolution du fonds de roulement est préoccupante: déficitaire au cours d'un exercice sur deux jusque 2001, temporairement rétabli en 2002 et 2003, il devient très clairement négatif de plus de 500 K€ en 2004 et de près de 1 100 K€ en 2005. Le rétablissement du besoin en fonds de roulement en 2005 est largement dû à l'inscription en comptabilité de subventions au titre de produits constatés d'avance pour près de 600 K€. On retrouvera en 3.2.1 ci-après l'impact comptable du traitement des subventions.

Ces éléments se traduisent directement sur la situation de trésorerie. Structurellement négative depuis 1994 (à l'exception des années 1996/97 et 2001/02), elle se dégrade fortement jusqu'à atteindre -1 112 K€ en 2004 et - 566 K€ en 2005. La situation de la trésorerie n'est au demeurant pas facilitée par les rythmes de décaissement des subventions en provenance de l'INPES pour les principales d'entre elles. L'INPES devrait être plus vigilant à ce point. La trésorerie n'a pas été l'objet de suffisamment d'attentions de la part du management : les délais de paiement par l'association de ses fournisseurs sont trop favorables à ces derniers et restent trop courts (autour de 23 jours).

Consacrant le décalage structurel entre les ressources permanentes et les emplois permanents, la variation cumulée du fonds de roulement entre 2000 et 2005 est négative à 1 323 K€: le cumul des premières sur la période 2000/2005 ressort à 957 K€ tandis que le cumul des secondes est de 2 280 K€

Par voie de conséquence, la reconstitution des fonds propres n'a pu être que temporaire (du fait du résultat des deux exercices 2002 et 2003) mais depuis l'exercice 2004, SIS ne dispose plus de fonds propres<sup>15</sup> et se trouve donc dans l'incapacité de couvrir seule ses déficits et de financer tant son activité que ses investissements.

CAPACITE ET BESOIN DE FINANCEMENT VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT EN K€	2000	2001	2002	2003	2004	2005
CAF			697	237		
<b>RESSOURCES STABLES (I)</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>697</b>	<b>237</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
BESOIN DE FINANCEMENT	286	257			527	495
INVESTISSEMENTS CORPORELS	59	83	128	170	95	82
AUTRES (dont investissements incorporels)	16	5	22	26	23	5
<b>EMPLOIS STABLES (II)</b>	<b>361</b>	<b>345</b>	<b>150</b>	<b>196</b>	<b>645</b>	<b>582</b>
<b>VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT (III=I-II)</b>	<b>-350</b>	<b>-333</b>	<b>+547</b>	<b>+40</b>	<b>-645</b>	<b>-582</b>

## 3.2 Les comptes de produits et de charges font apparaître des mouvements contrastés et peu maîtrisés

### 3.2.1 La lecture des comptes est perturbée par des mouvements erratiques

Le tableau ci-après établi par l'association à la demande de la mission présente de façon agrégée les comptes de produits et de charges de SIS sur les exercices 2000 à 2005.

Il en ressort les principaux éléments suivants :

- En dehors des transferts intervenus entre les principaux financeurs (Etat et CNAMTS) qui se sont traduits par le basculement de la DGS vers l'INPES et la disparition en deux étapes – 2004 et 2005 – de la subvention de la CNAMTS, l'effort de l'INPES peut être qualifié de constant, avec une évolution de 2,1%, sur la période analysée<sup>16</sup>. L'année 2004 fait exception dans cette série puisqu'elle a vu diminuer d'une part le financement en provenance de la CNAMTS (compensé partiellement à hauteur de 400 000 € par l'INPES) et d'autre part les financements de l'INPES.
- Le total des produits perçus qui évolue sur la même période de plus de 6,9% ne doit pas faire illusion : il est largement dû à la méthode employée pour la comptabilisation de certaines subventions à recevoir sur des projets précis (dits fonds dédiés). Cette méthode tient en l'inscription par avance de la totalité de celles-ci (à titre principal en 2005, celle provenant pour 990 000 € du ministère des affaires étrangères au titre notamment du projet ELSA) alors qu'elle ne seront

<sup>15</sup> Fonds propres négatifs en 2004 de près de 220 000 € et de près de 765 000 € en 2005.

<sup>16</sup> En ce qui concerne les financements de l'INPES et antérieurement de la DGS, il est fait masse dans le tableau de la subvention principale au titre de la convention avec SIS et des financements rattachés à des projets spécifiques.

pourtant ni attribuée ni consommées dans leur totalité. Du fait de la non liquidation de la totalité de ce type de subvention sur un seul exercice, SIS se trouve dans l'obligation d'inscrire en produits et en charges des reprises avec un décalage d'un an, ce qui a pour effet de perturber la lisibilité des comptes, la formation des soldes intermédiaires de gestion et les flux financiers. C'est la raison pour laquelle la mission a demandé à SIS de se livrer à un retraitement *ex post* de ce phénomène. La conséquence apparaît dans le tableau ci-après sous la mention « retraité » : il en ressort, notamment pour les deux derniers exercices, une aggravation du déficit. Ce problème rejoint celui, déjà constaté par la Cour des comptes pour des exercices antérieurs, qui tient en la globalisation des produits et charges alors que dans la plupart des cas les conventions particulières liant SIS à ses partenaires prévoient des comptes d'emploi-ressources bien séparés.

- Ainsi, l'impact de cette méthode n'est pas neutre puisqu'une fois retraités, les produits des exercices 2004 et 2005 apparaissent comme sensiblement inférieurs aux produits constatés en 2000, 2002 ou 2003. S'agissant des charges, ce retraitement a pour effet de montrer leur stabilité sur les exercices 2003, 2004 et 2005.

En €	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>PRODUITS</b>						
SUBVENTION INPES	0	0	0	7 188 188	6 625 560	7 188 717
CNAMTS	789 076	789 076	914 694	792 683	350 000	0
DGS 5 <sup>ème</sup> sous-direction	6 250 172	6 284 859	6 330 593	0	0	0
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>7 039 248</b>	<b>7 073 935</b>	<b>7 245 287</b>	<b>7 980 871</b>	<b>6 975 560</b>	<b>7 188 717</b>
<b>VARIATION ENTRE N-1 &amp; N</b>		34 687	171 352	735 584	-1 005 311	213 157
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>9 104 874</b>	<b>8 688 994</b>	<b>9 180 041</b>	<b>9 510 902</b>	<b>8 721 607</b>	<b>9 738 728</b>
Dont MINISTÈRE AFFAIRES ETRANGERES	0	0	0	0	0	990 000
Dont REPRISE S/FONDS DEDIES	0	317 919	108 403	223 920	287 113	127 363
<b>TOTAL RETRAITE</b>	<b>9 104 874</b>	<b>8 371 075</b>	<b>9 071 638</b>	<b>9 286 982</b>	<b>8 434 494</b>	<b>8 621 365</b>
<b>VARIATION ENTRE N-1 &amp; N</b>		-733 799	700 563	215 344	-852 488	186 871
<b>CHARGES</b>						
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>9 135 627</b>	<b>8 879 144</b>	<b>8 673 195</b>	<b>9 403 992</b>	<b>9 275 901</b>	<b>10 284 018</b>
FONDS DEDIES	317 919	108 403	223 920	287 113	127 363	1 103 756
<b>TOTAL RETRAITE</b>	<b>8 817 708</b>	<b>8 770 741</b>	<b>8 449 275</b>	<b>9 116 879</b>	<b>9 148 538</b>	<b>9 180 262</b>
<b>RESULTAT REEL</b>	<b>-30 753</b>	<b>-190 150</b>	<b>506 846</b>	<b>106 910</b>	<b>-554 294</b>	<b>-545 290</b>
<b>RESULTAT RETRAITE</b>	<b>287 166</b>	<b>-399 666</b>	<b>622 363</b>	<b>170 103</b>	<b>-714 044</b>	<b>-558 897</b>

### 3.2.2 La pérennité des autres sources de financement n'est pas acquise

Les principaux autres produits, non détaillés dans le tableau précédent, apparaissent ainsi :

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>AUTRES SUBVENTIONS</b>					
Etat DDASS /DRASS	220	379	414	467	484
Organismes sociaux (hors CNAMTS)	106	81	32	44	64
Régions	30	86	66	128	108
Départements	98	150	123	137	89
Communes	22	18	11	21	164
Union Européenne	6	149	218	38	0
<b>TOTAL</b>	<b>482</b>	<b>863</b>	<b>864</b>	<b>835</b>	<b>909</b>

Le quasi doublement des « autres subventions » sur la période 2001/2005 ne doit là encore pas faire illusion : hormis l’implication croissante des services déconcentrés du ministère de la santé (qui à ce titre contribuent de façon significative au fonctionnement des délégations régionales de SIS – voir ci-dessous), les autres sources de financement sont instables et leur niveau moyen constaté est modeste. Ainsi, les subventions accordées par exemple par l’Union Européenne (2002 ou 2003) ou par la Ville de Paris ( 2005 ce qui a pour effet de rendre spectaculaire la croissance du poste des subventions en provenance des communes) ont un caractère ponctuel et ne sauraient, au niveau qu’elles ont atteint, constituer des ressources stables. De plus il est probable que depuis l’adoption de la loi du 13 août 2004 (acte II de la décentralisation) qui a procédé à la « recentralisation » des actions de santé mise en œuvre par les conseils généraux<sup>17</sup>, ces derniers soient progressivement plus réticents à subvention ce type d’actions.

### 3.2.3 *Les charges de fonctionnement n’ont pas été réellement pilotées*

La nature des activités de SIS fait que les instruments de pilotage des postes de coûts sont limités en dehors de la masse salariale.

Une forme de rigidité est introduite par le poste « locations et charges » qui a augmenté de plus de 27% en cinq exercices, sans qu’aujourd’hui il ait été envisagé concrètement de réduire effectivement ce poste, notamment par un déménagement du siège de l’association<sup>18</sup>.

Le levier utilisé pour tenter de contenir les charges a été préférentiellement le poste « communication », démarche intuitivement non dépourvue de sens, mais qui a pour effet de limiter les moyens pour diffuser auprès du public la connaissance des activités de SIS : la communication externe étant le moyen le plus efficace pour augmenter le volume des appels<sup>19</sup>. Ceci apparaît très nettement dans l’évolution du poste « numéro vert » dont la diminution de moitié sur la période considérée est en grande partie due à la baisse du volume des appels reçus, ce qui arithmétiquement en diminue le coût pris en charge par l’association. Le poste de dépenses lié aux déplacements est quant à lui maîtrisé sur la période mais les marges de manœuvre disponibles sont ici étroites, à structures d’implantations inchangées.

En K€	2001	2002	2003	2004	2005
<b>CHARGES EXTERNES</b>					
Locations et charges locatives	580	631	661	692	739
Entretien Assurances	175	117	117	111	102
Etudes Documentation	30	34	43	75	37
Honoraires	128	280	183	117	141
Déplacement Missions Acheminement	206	164	220	196	174
Communication	468	325	670	601	379
Poste Télécom	148	221	289	291	201
Numéro Vert SIS	356	319	194	170	171
Divers	48	19	27	24	17
<b>TOTAL</b>	<b>2139</b>	<b>2110</b>	<b>2404</b>	<b>2277</b>	<b>1961</b>

<sup>17</sup> Les conseils généraux n’avaient pas de compétence en matière de SIDA, mais en matière de prévention des MST. A ce titre en particulier leur intervention en matière de SIDA avait du sens.

<sup>18</sup> SIS loue 1 300 m<sup>2</sup> de bureaux à Paris 20<sup>ème</sup> pour un coût annuel de 430 000€ soit 330 €/m<sup>2</sup> ce qui est dans la fourchette haute des loyers du nord est de Paris de 172 à 290 €/m<sup>2</sup> (source Immostat septembre 2006).

<sup>19</sup> Pour peu qu’elle soit ciblée sur cet objectif : à titre d’exemple la dernière campagne de communication de l’INPES sur le thème, fondé, de la discrimination n’a eu aucun effet sur la fréquentation des lignes de SIS.

### 3.2.4 *Les charges de personnel ne sont maîtrisées qu'en apparence*

A première vue, l'augmentation de la masse salariale est contenue, puisque sa principale composante, les salaires versés au personnel, n'augmentent que de 1,87% sur la période 2001-2005. Mais dans le même temps une baisse de plus de 8,5% des ETP est enregistrée. La croissance des charges de personnel est objectivement due sur la période à une politique salariale plus généreuse (notamment sur les salaires versés aux plus hauts niveaux de la hiérarchie) que les moyens alloués à l'association ne le permettaient, ainsi qu'à une forte croissance en fin de période, des charges sociales (notamment en 2005 du fait d'un rattrapage des charges liées au dispositif dit « Aubry 2 » pour 140 000 €).

	2002	2003	2004	2005
<b>EFFECTIFS ETP</b>				
Encadrement	6	10	10	8
Encadrement écoute	5	7,8	7,8	6,6
Divers	65,22	66,39	62,25	55,89
Ecouteants	52,13	48,75	52,16	46,92
<b>TOTAL</b>	<b>128,35</b>	<b>132,94</b>	<b>132,21</b>	<b>117,41</b>
<b>EFFECTIFS SELON CONTRATS</b>				
CDI	143	163	151	145
CDD	14	12	10	8
Emplois Aidés (CES, CEC, CEJ, CQ)	13	8	6	1
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>183</b>	<b>167</b>	<b>154</b>

En K€	2001	2002	2003	2004	2005
<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>					
Appointements du personnel	3900	3765	3852	3959	3973
Charges de sécurité sociale et de prévoyance	1522	1502	1595	1629	1791
Autres charges sociales	355	279	332	362	326
<b>TOTAL</b>	<b>5777</b>	<b>5546</b>	<b>5779</b>	<b>5951</b>	<b>6090</b>

Les principaux déterminants de l'évolution des salaires (hors charges sociales) sont les suivants:

- Une baisse significative (de 1 368 K€ à 1 169 K€ sur la période) de la masse des salaires versés aux écouteants *stricto sensu*, et également aux écouteants médicaux (de 139 K€ à 114 K€<sup>20</sup>),
- Une hausse pourtant sur la période de la masse des salaires versées aux coordinateurs (de 506 K€ à 609 K€), aux délégués (de 88 K€ à 160 K€) et également aux écouteants référents/experts (de 240 K€ à 308 K€),
- Une hausse de la masse des salaires versés aux agents administratifs (de 216 K€ à 282 K€), au pôle qualité évaluation (de 104 K€ à 162 K€), au pôle informatique (de 64 K€ à 141 K€),
- Enfin une hausse du volume des primes de nuit versées (de 26 K€ à 67 K€)

Ces divers mouvements traduisent la régulation qui a été faite sur les postes d'écouteants. Elle est logique si l'on tient compte de la baisse structurelle du nombre des appels. Les évolutions font apparaître aussi une augmentation, cette fois non cohérente, de l'enveloppe des salaires

<sup>20</sup> Les salaires de l'ensemble des fonctions d'écoute (écouteants, juristes, médicaux et référents) sont passés de 1 778 K€ en 2001 à 1 613 K€ en 2005 soit une baisse de 9,3%.

consacrée à des fonctions support (administratives ou d'écoute) qui alourdissent les charges de l'association à la périphérie de son activité principale.

### 3.3 Une gestion insuffisamment pilotée dans un contexte social tendu

L'association, dont la culture était fortement empreinte de la dimension militante de ses débuts, est restée durablement sous administrée sur un plan qualitatif.

Les outils de base d'une gestion budgétaire et de trésorerie n'ont commencé à être mis en place qu'à la suite de la crise financière de 2001. De même la formalisation de dispositifs sérieux de suivi de l'activité physique n'a été effective qu'à partir de cette période. La mission a en outre constaté que dans sa relation, pourtant particulièrement étroite depuis 2005, avec l'INPES, l'association fournissait des données chiffrées dont le manque de cohérence apparaissait de façon flagrante selon les documents qui étaient transmis.

De plus, les années 2002 à 2006 ont été traversées par d'autres difficultés managériales voyant se succéder à un rythme soutenu aux fonctions de directions administratives ou équivalentes ainsi que dans des fonctions intérimaires de direction, des cadres qui, pour diverses raisons, n'ont pu inscrire leur action dans la durée. Cette situation a été d'autant plus préjudiciable à un pilotage efficace que le directeur général de l'association n'est pas naturellement incliné vers la gestion administrative.

Ainsi ce n'est que depuis le début de l'année 2006 que SIS s'est dotée de collaborateurs (DAF et contrôleur de gestion) qui peuvent être à même, pour peu que leurs perspectives d'action soient durables, d'œuvrer dans le sens d'une gestion plus précise. Restent à ce titre à construire notamment une batterie d'indicateurs de gestion qui fait encore défaut ainsi qu'une comptabilité analytique, dont la mise en place a été sans cesse différée, seule à même de permettre un suivi des coûts de l'activité.

De même, sur un registre qui n'est pas sans influence sur les charges de fonctionnement (et donc sur les grands équilibres) ou sur les relations sociales : les ressources humaines, SIS ne s'est véritablement jamais dotée d'un encadrement dédié à cette fonction. Ceci a été préjudiciable à son pilotage dans ses composantes budgétaires, de gestion prévisionnelle ou de relations avec les partenaires sociaux.

Ainsi, ce n'est qu'au printemps 2006 devant l'urgence de l'élaboration d'un plan de réorganisation, qui faisait suite à un processus d'accord de méthode infructueux, que l'association a recruté une chargée de mission ayant à traiter de ces questions.

Ainsi la mission a pu constater que la confiance est loin d'être établie entre les instances dirigeantes de l'association et les partenaires sociaux. Cette situation est notamment la résultante de l'imprécision des divers documents préparatoires aux plans de réorganisation ainsi que dans l'hétérogénéité constatée entre les objectifs négociés sur ce point avec l'INPES<sup>21</sup> et les dispositions élaborées en interne<sup>22</sup> et/ou présentées<sup>23</sup> aux salariés. Elle s'est traduite par une tension particulière allant jusqu'à la mise en œuvre d'actions en justice en passant par le recours à la procédure du droit d'alerte du comité d'entreprise.

<sup>21</sup> Convention INPES SIS 88/05 du 15/12/2005.

<sup>22</sup> Projet de réorganisation SIS avril 2006.

<sup>23</sup> Projet de réorganisation SIS Livre IV du 23/05/2006.

### *Synthèse de la troisième partie*

**Particulièrement dégradée, la situation financière de SIS est due à divers facteurs qui, selon les cas ont été subis par l'association ou au contraire directement induits par les décisions qu'elle a pu prendre ou ne pas prendre. Elle est en tous cas le fruit de l'histoire continue des dix dernières années.**

**Parmi les facteurs subis figure la baisse structurelle de son activité dans un contexte où paradoxalement les moyens techniques d'amélioration de la capacité d'écoute étaient au rendez-vous. Les éléments externes ont également pesé : ainsi, le rythme de liquidation des subventions publiques principales (et en 2003/04 la disparition non totalement compensée de l'une d'entre elles) est incompatible avec le financement d'une activité fragilisée et qui plus est dépendante à plus des trois quart de deux (DGS, CNAMTS) puis d'un seul (INPES) financeur. A certaines périodes ce facteur a notablement accru les tensions.**

**Parmi les facteurs induits par l'association elle-même, plusieurs ressortissent d'une insuffisante maîtrise du pilotage d'une structure dont la taille est celle d'une PME : les outils de gestion sont, jusque très récemment, restés frustes et cantonnés à la gestion comptable de base. Il faut sans doute y voir la prééminence assez longue d'une certaine culture militante.**

**En outre l'association n'a pas su piloter ses effectifs au plus près de son cycle d'exploitation, soit que les rigidités organisationnelles (pôles et délégations) aient représenté un frein, soit que les facilités (politique salariale ciblée, recrutements fonctionnels, ajustement des effectifs par le jeu du turn over ou des démissions) aient fait office de politique sociale. Ainsi par exemple à chaque phase de rétablissement des comptes était associée une phase de recrutement ou d'augmentation des salaires, dont le poids pour l'avenir s'exonérait des aléas de l'activité ou même d'une simple attitude prudentielle.**

**Enfin le management de l'association a été secoué par des mouvements divers qui n'ont pas permis de garantir un minimum de continuité décisionnelle, notamment durant les phases récentes les plus délicates. La prise de décisions en a été perturbée alors que le climat social est encore peu propice à l'établissement de relations de confiance pour l'application des mesures de redressement.**

## **PARTIE 4 - LES SCENARIOS QUI PERMETTENT DE RENOUER AVEC LES EQUILIBRES FONDAMENTAUX SUPPOSENT AU PREALABLE LA DEFINITION D'OBJECTIFS CLAIRS DANS UN CLIMAT SOCIAL APAISE**

Avant tout examen des conditions techniques de gestion susceptibles de pérenniser le fonctionnement de SIS par le rétablissement d'équilibres stables, la mission rappelle que dans la situation présente, et au vu des dix années passées, ce sont d'abord des choix stratégiques qui devront être faits. Ils incombe d'abord à l'association elle-même mais devront être faits en étroite relation avec les orientations des pouvoirs publics en matière de téléphonie médico-sociale.

C'est à l'aune de ces choix possibles que les solutions techniques s'imposeront d'elles-mêmes.

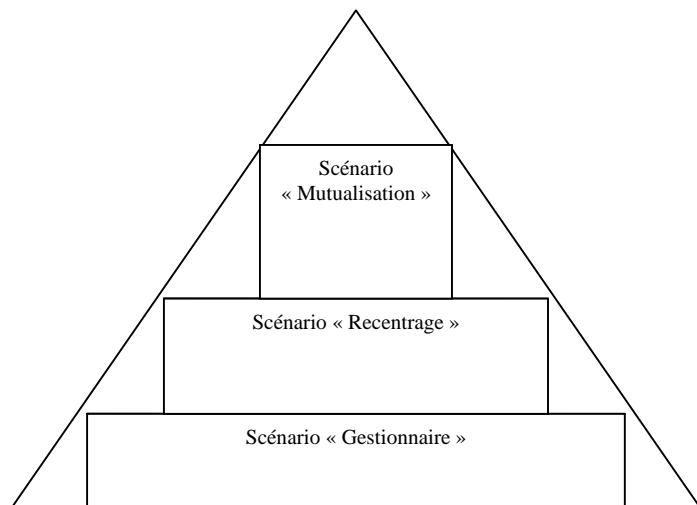
### **4.1 Un cadrage stratégique est indispensable**

La mission n'a pas de légitimité à se substituer à l'association pour définir les orientations stratégiques à suivre, néanmoins elle considère que les conditions d'un équilibre financier durable sont sous-tendues par des arbitrages stratégiques préalables.

Dans ce cadre, la mission présente trois principales options ou scénarios qui devront faire l'objet d'un examen tant par les instances délibérantes et dirigeantes de l'association que par les autorités de santé.

Une option a été évidemment été écartée d'emblée par la mission : celle du *statu quo*. Elle conduirait inéluctablement, dans des échéances rapprochées, à une perte de substance de l'association qui pourrait aller jusqu'à une cessation d'activité.

Les scénarios présentés doivent se concevoir de façon pyramidale : à un socle indispensable dit « gestionnaire » peuvent s'ajouter, en fonction des orientations stratégiques prises, des socles complémentaires.



La mission rappelle en outre que toute mesure de réorganisation s'assortissant d'un plan de sauvegarde de l'emploi doit être mise en œuvre de façon optimale dans les 3 premiers mois de l'exercice. Ceci pour porter ses fruits le plus tôt en année pleine, mais aussi pour permettre un financement du plan pour sa plus grande part sur le budget de l'année considérée.,.

Ainsi le plan de réduction de la masse salariale prévu fin octobre 2005 qui portait sur 5 postes a été l'objet du versement d'une subvention exceptionnelle de l'INPES de 254 410 €<sup>24</sup>, alors que la mise en œuvre de cette mesure plus tôt en 2005, soit au début de 2006 aurait pu être financée par SIS à partir de son budget courant en provenance de l'INPES.

En d'autres termes et s'agissant de SIS, toute réorganisation assortie d'un impact sur l'emploi doit être effective dans le premier trimestre de l'année 2007. Si divers facteurs, dont des considérations d'opportunité, venaient à rendre impossible le respect de cette échéance, tout décalage dans le temps dans le cours de l'exercice 2007 nécessiterait un financement externe du plan de réorganisation proportionnellement plus élevé, sur des crédits spécifiques nouveaux. Ne pas être en mesure de le faire impliquerait donc un report du dispositif sur l'exercice 2008.

## 4.2 La nécessité de retrouver un climat social apaisé

La mise en place d'un plan de réorganisation doit se faire dans un climat social différent de celui que connaît depuis quelques temps l'association. En particulier il s'agit pour chacune des parties de retrouver un niveau de confiance qui permette effectivement d'avancer. A la date de la mission ce n'était pas le cas.

La mission considère que la direction (CA et management) n'est actuellement pas en mesure de pouvoir promouvoir efficacement cette confiance. Il est donc nécessaire de l'y aider, à titre principal par le recours à un consultant externe, neutre et spécialisé dans le montage et la mise en œuvre de tels plans dans tous ses aspects : sociaux, reclassement, mutations, compensations, organisationnels et de communication. Une partie du financement du plan devra être consacré à cette mission.

Par ailleurs, il est indispensable que le financeur contribue de façon loyale sur le plan financier, à la mise en œuvre du plan aux fins de son bon aboutissement.

Enfin la recommandation de la mission, à la lumière des paragraphes suivants, est que le plan soit global tant est nécessaire, au delà de la situation de SIS, une redéfinition des conditions de fonctionnement de l'écoute à distance en matière de téléphonie sociale.

## 4.3 Le scénario “Gestionnaire”

Ce scénario, qui constitue la base indispensable de la réorganisation présentée, fait l'économie d'une réflexion stratégique pourtant requise par la situation présente. Il est strictement orienté vers la régulation budgétaire.

---

<sup>24</sup> Convention 088/05-DICOP du 15 décembre 2005, dans laquelle on constate que c'est par abus de langage que ces mesures ont été qualifiées sous l'ancienne dénomination de « plan social » (art. 2 paragraphe.C) alors qu'elles ne concernaient que 5 personnes.

Il se fixe comme objectif le rétablissement de la capacité d'autofinancement de l'association et la reconstitution de ses fonds propres dans un contexte de stabilisation du financement conventionnel de l'INPES, puis de sa baisse ultérieure graduelle compte tenu des charges qui resteront à couvrir après application de ce scénario.

Dans le contexte financier de SIS (et même dans le cas où le résultat de l'exercice 2006 serait équilibré ou légèrement négatif<sup>25</sup>), la mission estime que les économies à réaliser sur les charges courantes ne peuvent être inférieures à un somme comprise entre **1,2 et 1,5 M€<sup>26</sup>**.

#### **4.3.1 La contribution de la masse salariale aux mesures d'économie**

Compte tenu de la structure de coûts de SIS, la contribution de la masse salariale à cet effort d'économie est nécessairement prépondérante. Au regard de la situation de l'association cela ne peut être obtenu que dans le cadre d'un plan de réorganisation.

L'analyse de l'activité montre que l'amélioration de la productivité dans l'objectif, nécessaire, de doubler le temps horaire d'écoute, révèle l'actuel sureffectif latent. Celui-ci est estimé entre 25% et 30 % des heures d'écoute réalisées. Sur la base de 47 ETP d'écoutants, ce sont donc entre 11,5 et 13,8 ETP d'écoutants qui devraient disparaître<sup>27</sup>. Rapporté à des salaires bruts sur ces fonctions de l'ordre 1,6 M€, l'objectif d'économie sur ce poste est compris entre **400 000 € et 480 000 €**

Sur cet objectif cible de réduction des ETP d'écoute, 3 ETP proviendraient de la suppression du dispositif 24h24, dont il a été observé qu'il ne répondait plus à un besoin nécessitant une prise en charge. L'ouverture du service s'établirait ainsi entre 23h et 7h. L'économie brute ainsi réalisée est de 290 000 € dont **67 000 €** au titre de la prime de nuit et qui en l'espèce constitue l'économie nette compte tenu de ce qui précède sur la suppression des ETP d'écoutants. En ce qui concerne les fonctions de coordination d'action, 3 ETP seraient résorbés correspondant à un montant de **100 000 €**

S'agissant des fonctions support administratives, 3 ETP seraient également libérés sur des fonctions accueil/entretien du siège parisien représentant **60 000 €** ainsi qu'un poste d'aide comptable pour **26 000 €** (mais économie transformée en coût équivalent par externalisation de la fonction paye : l'économie nette porte sur les charges patronales). Par ailleurs, le poste de directeur adjoint serait supprimé soit **60 000 €**. En parallèle il est pertinent de recruter un responsable « ressources humaines » à même d'assurer une fonction de pilotage de cette activité laissée en déshérence : coût **48 000 €**

---

<sup>25</sup> A la date de la remise du rapport, SIS n'était pas en mesure de fournir une situation comptable précise au-delà du mois de juillet 2006.

<sup>26</sup> Cet objectif est commun aux scénarios proposés par la mission : il en constitue le socle.

<sup>27</sup> Il pourrait être raisonnable d'opter pour la solution basse afin de préserver des marges de manœuvre pour faire face à la croissance d'Internet. Ce point doit être expertisé en termes d'analyse de besoins.

ETP et K€	Postes 1	Postes 2	Economie 1	Economie 2
<b>ECONOMIES</b>	ETP	ETP	K€	K€
Ecouteants	11,5 Dont..	13,8 Dont..	400	450
Fin de la permanence de nuit	..3	..3	67	67
Coordinateurs actions	3	3	100	100
Directeur adjoint	1	1	60	60
Aide comptable	1	1	26	26
Accueil / Entretien	3	3	60	60
<b>TOTAL ETP</b>	<b>19,5</b>	<b>21,8</b>		
<b>TOTAL MASSE SALARIALE</b>			<b>713</b>	<b>763</b>
<b>TOTALE AVEC CHARGES PATRONALES</b>			<b>1 117</b>	<b>1 196</b>
<b>COUTS</b>				
Responsable RH	1	1	48	48
<b>TOTAL ETP</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		
<b>TOTAL MASSE SALARIALE</b>			<b>48</b>	<b>48</b>
<b>TOTALE AVEC CHARGES PATRONALES</b>			<b>74</b>	<b>74</b>
<b>SOLDE ECONOMIE ETP</b>	<b>18,5</b>	<b>20,8</b>		
<b>SOLDE ECONOMIE MASSE SALARIALE</b>			<b>665</b>	<b>715</b>
<b>SOLDE AVEC CHARGES PATRONALES</b>			<b>1043</b>	<b>1122</b>

Le dispositif présenté aboutit donc :

- A ramener le total des ETP de SIS de 109,85 au 30/04/2006 à une fourchette comprise entre 91,35 ETP et 89,05 ETP, dont entre 34,5 et 37,8 ETP d'écouteants,
- A ramener les charges de personnel de 6 M€ à une fourchette comprise entre 4,957 M€ et 4,878 M€

Compte tenu d'un ratio moyen calculé du coût du licenciement égal à 1 (un poste supprimé coûte en moyenne un an de salaire en indemnités diverses), le coût du financement de ce scénario est de 1 à 1,2 M€

#### 4.3.2 *Les mesures de gestion*

La maîtrise des charges de fonctionnement, hors personnel, constitue un autre impératif pour SIS. Le budget 2006 avait été conçu dans cette perspective avec une réduction des charges externes de plus de 110 K€(soit -6% par rapport à 2005). Si cet objectif est tenu<sup>28</sup>, le résultat obtenu devra servir de base, diminuée de 5%, pour les objectifs 2007 ce qui permettrait d'engranger 90 K€ d'économies additionnelles pour un poste de charges externes qui s'établirait ainsi à 1 730 K€

La mission considère que, dans le cadre de ce scénario où les implantations physiques ne sont pas remises en cause, les gains à court terme à attendre des mesures de gestion restent limités. Vouloir en escompter un montant supérieur mettrait SIS dans des difficultés de fonctionnement.

<sup>28</sup> Ce dont la mission n'a pu avoir confirmation.

Au-delà des aspects strictement financiers, ces mesures de gestion doivent s'inscrire dans un processus managérial où ces questions sont placées au cœur des préoccupations du conseil d'administration et de la direction.

#### **4.3.3 *Les mesures liées à la fonction d'écoute à distance***

Au-delà de sa dimension gestionnaire, ce scénario doit également permettre, parce qu'il redimensionne les équipes d'écoute tout en supprimant la permanence nocturne, la mise en œuvre d'améliorations du service rendu grâce à des évolutions dans la fonction d'écouter. Les réflexions déjà engagées par SIS sur la modification des missions des écoutants doivent se traduire dans les faits. Elles comprennent notamment la mise en place d'une fonction de chargé d'écoute de premier niveau, l'évolution des missions des écoutants référents vers une fonction de supervision garante tant de la qualité que de la productivité. De même l'articulation entre les fonctions d'écoute traditionnelle et celle de la réponse par Internet doit être approfondie.

#### **4.3.4 *Le bilan du scénario “Gestionnaire”***

Ce scénario présente les points positifs suivants :

- Il renforce le processus de maîtrise des charges de SIS dans un contexte où celle-ci sont inadaptées aux ressources,
- Il permet de reconstituer les marges de manœuvre financières dont SIS a un besoin vital,
- Il permet d'œuvrer dans le sens d'une amélioration de la productivité des services de réponse à distance,
- Il ne déstabilise pas les structures locales de l'association,
- Il témoigne, par son caractère volontariste, de la prise en main par l'association de son avenir sans tout attendre du financeur principal.

Mais ce scénario, strictement orienté sur la maîtrise des coûts, porte en lui ses propres limites :

- Il ne portera tous ses résultats en termes de qualité de service que si son volet relatif à l'évolution des fonctions d'écoute est mis en œuvre,
- Il fige l'organisation territoriale et, du fait de la reconfiguration des équipes d'écoute, contribue encore à amoindrir leur « taille critique ».

### **4.4 *Le scénario “Recentrage”***

Sur la base du scénario précédent, un scénario complémentaire de « recentrage » peut être proposé en complément.

Il s'articule autour de deux axes : le premier tient en la séparation des fonctions d'écoute à distance de celles d'animation de terrain ; le second procède d'une réorganisation des pôles d'écoute.

#### **4.4.1 Le recentrage de SIS sur sa mission d'écoute à distance**

La mission constate que l’imbrication originelle des fonctions d’écoute à distance avec celles d’animation de terrain (au sein des délégations régionales) n’a plus la pertinence qu’elle avait à une époque où le développement de l’épidémie de l’infection par le VIH, sa méconnaissance, rendaient utile cette complémentarité.

Aujourd’hui non seulement cette complémentarité n’est plus indispensable sur le fond, mais son maintien et ses conséquences sur le fonctionnement de l’association et sa gestion sont sources de confusion.

Aussi la mission propose de scinder clairement les deux activités : d’un côté la mission d’écoute à distance assurée par Sida Info Service, de l’autre les activités sur le terrain mises en œuvre par une association créée à cet effet, « filiale » de SIS, mais dont les comptes sont séparés, les statuts spécifiques et l’autonomie de décision respectée.

Dans ce cadre, et au moins dans un premier temps, une convention de prestations de service est passée entre SIS et sa « filiale » pour la gestion administrative et comptable mais les financements sont clairement indépendants et la nouvelle association prend en charge son développement sous la responsabilité d’un coordinateur national qui serait soit à recruter (coût 30/35000 €hors charges patronales) soit issu de l’équipe des actuels délégués régionaux. Au titre de ces missions de terrain, figurent celles qui sont actuellement mises en œuvre par les délégations régionales, mais aussi celles qui reposent sur des financements spécifiques comme par exemple le volet international.

Sur un plan fonctionnel, cette disposition permet de recentrer chaque activité sur un objet précis et ne crée aucune confusion d’ordre financier, notamment en cas de difficultés venant à survenir ou à s’aggraver chez l’une ou chez l’autre.

Cet axe permet à SIS de sortir de ses comptes près de 630 000<sup>29</sup> correspondant aux charges des délégations régionales et à sa contribution aux Equipes Mobiles d’Information et de Prévention (EMIPS) auxquelles participent les délégations régionales (base 2005), et plus généralement de sortir également tous les financements qui ne sont pas affectés à des fonctions d’écoute (sur certaines actions internationales notamment).

Dans ce schéma, la nouvelle association doit faire la preuve de ses capacités de développement et peut prendre une nouvelle dynamique. Elle peut être amenée également à nouer des partenariats ou se rapprocher d’autres acteurs associatifs de terrain, à investir de nouvelles régions, ou même, en cas d’échec, à disparaître.

#### **4.4.2 La réorganisation des pôles d’écoute**

La mission a fait le constat que les pôles d’écoute ne correspondaient aujourd’hui plus à aucune nécessité fonctionnelle et que, de surcroît, ils étaient sources de coûts supplémentaires et de rigidité dans l’organisation et l’animation des équipes d’écouteurs.

Dès lors, dans le cadre du scénario de recentrage, deux variantes de suppression des pôles régionaux sont proposées : la première fondée sur une centralisation des toutes les activités

---

<sup>29</sup> Qui proviennent de DDASS, DRASS, collectivités locales, CPAM.

administratives et d'écoute à distance à Paris, la seconde sur une organisation bipolaire où le siège demeure à Paris, tandis que les pôles d'écoute sont regroupés en un lieu unique en province.

➤ Option 1 : Centralisation des activités de SIS à Paris

Cette option permet l'intégration des toutes les activités en un lieu unique propice à un pilotage au plus près du management des équipes d'écoute. Elle s'inscrit dans le cadre d'un plan de réorganisation qui suppose de ce fait la suppression de certains postes (4 assistants administratifs des pôles en région : 160 000 €) la transformation d'autres (les responsables de délégations) et enfin d'organiser un mouvement des personnels par voie de mutations, entraînant des licenciements pour ceux que souhaiteraient pas y participer et le recrutement d'autres écoutants sur ces postes.

Ce dispositif suppose éventuellement le déménagement de SIS sur un site unique en région parisienne dans des conditions économiques plus favorables en ce qui concerne le prix de location, que la situation actuelle. Il permet de même des gains significatifs sur le poste des frais de déplacement et fait disparaître les frais de structure concernant les quatre implantations actuelles de pôles (220 000 €).

La mission n'est pas en mesure de procéder à une évaluation précise de cette option qui nécessite une approche individuelle des situations. Il reviendra à l'association de la chiffrer dans le cadre de l'étude préalable à la réorganisation.

L'option, si elle présente le mérite de la simplicité sur le plan de l'organisation, n'est pas dépourvue d'inconvénients qui tiennent principalement aux ressources humaines : il est peu probable que les écoutants de province acceptent des mutations sur Paris, en outre les coûts salariaux y sont plus élevés. En revanche les possibilités de recrutement y sont plus nombreuses.

➤ Option 2 : Siège à Paris, un pôle d'écoute unique en province

Cette option part du principe selon lequel le siège administratif de l'association (environ 35 personnes) doit être maintenu en région parisienne afin de faciliter l'insertion de SIS dans son environnement institutionnel, mais que la fonction d'écoute et son encadrement peuvent être indépendantes en termes d'implantation.

La mission n'a pas vocation à déterminer le lieu possible d'implantation de ce pôle unique. SIS devra donc procéder à une étude d'opportunité afin de déterminer le lieu le plus propice, à partir des quatre implantations actuelles (Bordeaux, Grenoble, Montpellier, Strasbourg) selon les critères suivants :

- Analyse comparée des performances qualitatives et quantitatives (productivité et autres indicateurs) de chaque pôle,
- Savoir-faire spécifique de tel ou tel pôle justifiant une capitalisation à partir des équipes existantes,
- Attractivité du site afin de faciliter les mutations internes ou à défaut le recrutement sur place,
- Questions de logistique.

Cette option présente pour avantage de toute solution non exclusivement parisienne, elle est potentiellement attractive pour le personnel d'écoute actuel ou à venir. Elle est par ailleurs génératrice de plus d'économies que l'option 1 car permet de réduire les surfaces nécessaires sur la région parisienne, rend moins coûteux frais de structure dans leur ensemble.

Cette option devra également faire l'objet d'une évaluation économique précise par l'association.

#### 4.5 Le scénario “Mutualisation”

Ce scénario constitue le possible troisième niveau de réorganisation de SIS. Il repose sur la prise en compte de l'environnement de l'écoute à distance dans le champ médico-social.

La multiplication des intervenants et des lignes dans ce domaine, leur situation différente vis à vis en termes de financement (INPES ou autres)<sup>30</sup>, les variations dans les flux d'activité, la montée en charge d'Internet, les possibilités offertes par les solutions techniques sont autant d'éléments qui militent en faveur d'une meilleure coordination des divers opérateurs avec un pilotage des autorités de santé.

Parmi tous ces dispositifs, SIS et ses lignes est, avec SOS Amitié<sup>31</sup>, le principal opérateur en termes d'appels traités et en effectifs d'écoutants permanents.

La mutualisation de moyens ou fonctions est au nombre des solutions qui doivent être envisagées. Dans cette perspective, l'INPES a chargé en 2005 le bureau d'études AXIEM d'étudier les voies et moyens de la mise en œuvre d'une mutualisation entre les opérateurs. Cette démarche de mutualisation, qui doit désormais passer au stade de la mise en œuvre après une phase d'études qui a duré plus d'un an, permettra la mise en place de nombreuses synergies tant du point de vue de la qualité du service rendu que de l'efficience de ces dispositifs.

Dans ce cadre, qui dépasse largement le contexte de la réorganisation de SIS, cette dernière tirera profit par définition, compte tenu de son rôle et de son poids, de telles évolutions. Elle doit même y jouer un rôle important.

La mission n'a pas été mandatée pour évaluer le travail réalisé par AXIEM notamment quant à l'exploration des solutions techniques pour laquelle elle n'est pas compétente. Après analyse toutefois, deux axes de mutualisation méritent d'être prioritairement explorés :

- La mutualisation des dispositifs techniques : téléphonie et informatique

Les capacités techniques des matériels (autocommutateurs) et solutions applicatives (dont l'intégration des formats de fiches d'appel, guides, annuaires) permettent aujourd'hui de réaliser techniquement une mise en commun qui peut être organisée « à géométrie variable », c'est à dire s'étendre dans le temps. Cette mise en commun peut de la même façon s'appliquer à l'outil Internet notamment pour la création des sites ou leur hébergement.

<sup>30</sup> Sida Info Service, Fil santé jeune, Tabac info service, Suicide Ecoute , SOS suicide phénix, Ligne maladies rares info service, Asthme et allergies, SOS amitié... (INPES), DATIS (MILDT), Cancer info service (INCA, Ligue).

<sup>31</sup> SOS Amitié fonctionne avec 2000 écoutants, volontaires pour la quasi totalité.

Une alternative peut résider, non pas tant cette fois dans la mutualisation des moyens mais dans la mise en commun des politiques d'achats.

- La mutualisation des formations

Partant du constat selon lequel la base du métier d'écoutant à distance dans le champ médico-social repose sur un socle commun de compétences et de pratiques, l'organisation d'un tronc commun de formation est souhaitable. Il permettra d'augmenter la qualification des écoutants et donc la qualité de l'écoute sur des bases partagées à un niveau dont on peut s'attendre à ce qu'il soit plus élevé.

Le lancement de ce processus est une nécessité au regard du risque accru de cacophonie croissante dans ce secteur, de déperdition des moyens, et d'une absence de réponse à des besoins qui ne sont pas encore satisfaits (par exemple dans le domaine de la dépendance ou de la nutrition).

Une forte impulsion, directive, doit venir du principal financeur appliquant en cela les orientations voulues par les autorités de santé. Il ne s'agit pas, du point de vue de la mission, de créer « un grand service public de l'écoute en santé » mais d'organiser le cadre pour que des opérateurs privés, par leur diversité de projet ou de statut juridique (associatifs ou non) puissent fonctionner dans un cadre mieux organisé et avec un cahier des charges renouvelé.

Thierry DIEULEVEUX

## Récapitulation des préconisations

N°	Intitulé de la préconisation tel que formulé dans le rapport	Autorité(s) responsable(s)	Echéance de mise œuvre
1	Mettre en place un plan de réorganisation dont l'enjeu en termes d'économie ne sera pas inférieur à 1,2 M€	CA et dir. SIS INPES	1 <sup>er</sup> trimestre 2007
2	Financer une assistance spécialisée externe pour la conduite de ce plan	INPES	1 <sup>er</sup> trimestre 2007
3	Dans le cadre du plan de réorganisation, supprimer la permanence d'écoute de nuit sur la tranche 23h/7h	CA et dir. SIS INPES	1 <sup>er</sup> trimestre 2007
4	En amont du plan de réorganisation, étudier et chiffrer les scénarios de recentrage des activités d'écoute sur Paris ou en province	CA et dir. SIS	4 <sup>ème</sup> trimestre 2006
5	Engager un processus de mise en œuvre de mutualisation des dispositifs techniques et de la formation des principaux opérateurs de téléphonie médico-sociale	INPES	4 <sup>ème</sup> trimestre 2006

**LISTE DES ANNEXES**

## **ANNEXES**

**Annexe n° 1 :** Lettre de mission.

**Annexe n° 2:** Liste des personnes rencontrées.

**Annexe n° 3:** Glossaire des indicateurs d'activité utilisés

**Annexe n° 1 : Lettre de mission.**



38

Ministère de la Santé et des Solidarités

Le Ministre

D.06.8149

600

Paris, le 27 JUIN 2006

Note

TA/  
et mm  
F/ avec la direction  
en J  
236

pour Madame Marie-Caroline BONNET-GALZY  
Chef de l'Inspection générale des affaires sociales

**Objet :** Projet de demande d'appui technique de l'IGAS pour le rétablissement de l'équilibre financier de l'association Sida Info Service.

Sida Info Service est une association créée en 1990 par l'Agence Française de Lutte contre le Sida (AFLS) et par l'association AIDES. Elle agit comme association militante et engagée dans le domaine de la lutte contre le Sida et d'autres pathologies qui, par leur prévention et leur mode de transmission, s'apparentent au VIH. L'association a pour but principal de faire fonctionner des services de téléphonie dans le champ de la prévention, en proposant information, orientation et écoute aux appellants.

A partir de 1993, Sida Info Service a progressivement diversifié ses lignes téléphoniques. L'association gère à ce jour un total de 13 dispositifs téléphoniques nationaux spécialisés par thématiques (Sida, hépatites, droit des malades). Au 31 mars 2006, Sida Info Service employait près de 119 salariés à Equivalents Temps Plein. Structurée en 5 pôles régionaux d'écoute (financés à plus de 80% par l'INPES) et en 10 délégations régionales (financées par des ressources locales), l'association veille à maintenir une forte représentation sur l'ensemble de la métropole.

Le contexte de Sida Info Service a fortement évolué en 15 ans et est aujourd'hui marqué par le développement de l'Internet, la concurrence avec le secteur privé ainsi que l'intérêt portés par d'autres associations au développement de cette activité de téléphonie. L'association connaît, en conséquence, une diminution de la demande des usagers par téléphone. Or, son organisation actuelle ne permet pas d'optimiser le temps de travail des écoutants, ce qui réduit fortement la rentabilité de l'heure de travail et augmente les coûts de personnel. Globalement, l'association se doit de repenser son organisation vis à vis de sa mission d'aide à distance ; ceci laisse supposer une reconfiguration des moyens existants sur les lignes actuelles de Sida Info Service.

La question de l'adéquation de l'offre de Sida Info Service aux usagers est ainsi désormais posée. Ce d'autant que l'association présente une situation financière fragilisée depuis 1994. Depuis cette période, l'association a clôturé ses comptes avec une trésorerie négative (-545 K€ en 2005). Le fonds de roulement net global a été déficitaire pour atteindre -509 K€ en 2005.

Aujourd'hui, et en l'absence de mesures de redressement rapides et efficaces, l'association risque d'être en cessation de paiement et d'arrêter définitivement son activité d'écoute et d'assistance à très court terme. Les conséquences d'une fermeture de ce service de téléphonie santé seraient gravement dommageables pour la prévention du VIH dans notre pays compte tenu de la qualité des services qui sont rendus par cette structure d'utilité publique.

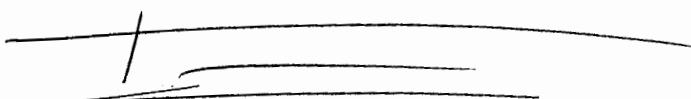
La mission que je souhaite confier à l'IGAS vise à identifier les mesures à prendre pour rétablir l'équilibre financier de l'association, en optimisant le service rendu aux usagers des lignes de téléphonie.

Il s'agira d'analyser les raisons du déficit structurel que traduisent les résultats financiers de Sida Info Service. Plusieurs scenarii de retour à l'équilibre seront proposés : ils prendront en compte l'offre globale de téléphonie santé auprès des usagers, telle que la développent le monde associatif mais aussi les organismes publics.

D'éventuelles pistes de mutualisation ou de partenariats avec les acteurs intervenant dans ce champ devront être envisagées.

La mise en œuvre de la solution retenue pourra, si vous le jugez nécessaire, faire l'objet de propositions d'accompagnement par l'IGAS.

Compte tenu de l'urgence qui s'attache au traitement de ce dossier, les conclusions de la mission sont attendues pour le 15 septembre prochain.



Xavier BERTRAND

**Annexe n° 2 : Liste des personnes rencontrées.**

## **Annexe 2**

### **LISTE DES PERSONNES RENCONTREES**

#### **Ministère de la Santé et des Solidarités**

Mme Dunbavand, conseiller technique Cabinet

Direction Générale de la Santé:

M. Chevit , chef du bureau SIDA

INPES :

M. Lamoureaux, Directeur Général

Mme Jagou, Pôle téléphonie

#### **Association Sida Info Service**

M. Thévenet, Président

Mme Grivois, Vice-présidente

M. Furet, Trésorier

M. Jeannot, Secrétaire du bureau

M. Ferrarini, Directeur

M. Bosquet, Responsable administratif et financier

M. Caunan , Contrôleur de gestion

M. Bertin, Responsable qualité/évaluation

Mme le Dr Mbodje, Responsable des dispositifs d'écoute à distance

Mme Montain, Chargée de mission ressources humaines

Mme Lataste, Déléguée SUD

Mme Millerioux, Déléguée CFDT

M.Toumi, Délégué CGT

Mme Westerman, Déléguée du personnel non cadre, secrétaire du CE

#### **Association AIDES**

M. Saout, Président

M. Pelletier, Directeur général adjoint

#### **Confédérations syndicales**

M. Chavatte, Fédération santé action sociale CGT

M. Dupas, Délégué USD Isère CGT

**Annexe 3 : Glossaire des indicateurs d'activité utilisés**

**SOURCES D'INFORMATION**

- **L'autocommutateur** mesure automatiquement le volume d'appels parvenus à la plate-forme téléphonique de l'association, la distribution des appels et le niveau d'activité réalisé par les écoutants.
- **La fiche d'appel** (il en existe une par dispositif) précise pour chaque entretien la nature des informations recueillies : « Est-ce un nouvel appelant ? Si oui, comment a-t-il connu le numéro de la ligne ? Quel est son département d'appel ? Quelles sont les caractéristiques des appelants, leur(s) demande(s), etc. ».
- **L'hébergeur Internet** fournit les statistiques relatives aux sites (connexions, pages consultées...)
- **La fiche Internet** précise pour chaque question traitée par un écoutant, la nature de la demande, le profil et la situation de l'Internaute, de même que son mode de connaissance du site.
- **La base de données GRH** précise pour chacun des salariés écoutants les heures de présence en écoute et @-écoute (informations saisies par les assistants administratifs des différentes équipes).
- **Les relevés d'heures de présence en écoute des équipes de volontaires de Aides et de SIS** (pour une partie des tranches horaires réalisées de 19 à 23 heures) .

**INDICATEURS RETENUS / NIVEAU D'ACTIVITE DES LIGNES TELEPHONIQUES**

- **Nombre d'appels reçus** : sollicitations téléphoniques parvenues à l'autocommutateur.
- **Nombre d'appels traités** : appels reçus puis décrochés par les écoutants.
- **Nombre d'entretiens** : appels traités en lien avec le cadre posé par le service (sont déduits les appels dits « sans échange » : muets, plaisanteries, insultes, erreurs numéro).
- **Nouveaux appelants** : s'entretient pour la 1ière fois avec un écoutant.
- **Temps cumulés en conversation** quel que soit le type d'appel traité.

**INDICATEURS RETENUS / NIVEAU D'ACTIVITE DES SITES INTERNET**

- Connexions au site** : nombre de fois où le site est visité.
- Pages consultées** : nombre de pages consultées sur le site pour l'ensemble des connexions.
- Questions / Réponses** : nombre d'échanges entre internautes et écoutants.
- Téléchargements** : quantité de documents téléchargés.
- Forum** : nombre d'internautes inscrits au forum de discussion.

**INDICATEURS RETENUS / NIVEAU D'ACTIVITE DES SERVICES TELEPHONIQUES & INTERNET REUNIS**

- Nombre d'échanges** : nombres d'entretiens téléphoniques et de réponses apportées aux courriels cumulés.

**INDICATEURS RETENUS / NIVEAU D'ACCESIBILITE**

- Taux d'appels reçus en service ouvert** : nombre d'appels reçus aux moments d'ouverture du dispositif divisé par le nombre total d'appels reçus.
- Taux d'appels traités** : nombre d'appels traités divisé par les appels reçus en service ouvert déduction faite des abandons sur guide de présentation.
- Délais de réponse aux internautes** : pourcentage de réponses apportées par les écoutants avant 24h.

**INDICATEURS RETENUS / NIVEAU DE PRODUCTIVITE DE SERVICE**

- Nombre d'heures d'écoute (activité téléphonique ou Internet) réalisées** pour un dispositif donné.
- Nombre moyen d'échanges pour 1H d'écoute ou d'@-écoute** : nombre d'échanges (appels et/ou questions traités) divisé par le nombre d'heures réalisées pour un dispositif donné.
- Temps moyen en échange pour 1H d'écoute ou d'@-écoute** : temps total passé en échange (appels et/ou questions traités) divisé par le nombre d'heures réalisées pour un dispositif donné.