Chambre territoriale
des comptes
Polynésie française

Papeete, le 19 AOUT 2026

Le président

à

Monsieur Philippe-Emmanuel Dupire
Président de l'association APAIR APURAD

n° 2026 - 357
Envoi dématérialisé avec accusé de réception

Objet : notification des observations définitives et de sa réponse relatives au contrôle des comptes et de la gestion de l'association APAIR APURAD.
Pièce jointe : un rapport d'observations définitives.

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la juridiction sur la gestion de l'association APAIR APURAD concernant les exercices 2021 et suivants annexé de la réponse qui a été apportée.

Je vous rappelle que ce document revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger jusqu'à sa communication à votre conseil d'administration. Il conviendra de l'inscrire à l'ordre du jour de sa plus proche réunion, au cours de laquelle il donnera lieu à débat. Dans cette perspective, le rapport et la réponse seront joints à la convocation adressée à chacun de ses membres.

Conformément à l'article R.272-111 du code des juridictions financières, le rapport d'observations définitives auquel est annexée la réponse reçue peut être rendu public par la chambre territoriale des comptes dès la tenue de la première réunion du conseil d'administration suivant sa réception par l'association et, au plus tard, dans un délai de deux mois suivant celle-ci.

En application de l'article R. 272-109 du code des juridictions financières, je vous demande d'informer le greffe de la juridiction (pf-greffe@crtc.ccomptes.fr) de la date de la plus proche réunion de votre conseil d'administration et de lui communiquer en temps utile copie de son ordre du jour.

Enfin, je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 272-112 du code précité, le rapport d'observations et la réponse annexée sont transmis au haut-commissaire de la République ainsi qu'au directeur local des finances publiques de la Polynésie française.

Jean-Luc Le Mercier
Conseiller référendaire
à la Cour des Comptes

Chambre territoriale
des comptes
Polynésie française

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA REPONSE

L'ASSOCIATION APAIR-APURAD

Polynésie française

Exercices 2021 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la chambre le 30 juin 2026.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES **2**

SYNTHÈSE **5**

PARAU PU'ŌHURA'A **7**

RECOMMANDATIONS **8**

PROCEDURE **9**

INTRODUCTION **11**

1 UNE GOUVERNANCE EN VOIE DE STABILISATION ET UN PERIMETRE D'INTERVENTION A SECURISER 12

1.1 Une conception progressivement élargie des missions statutaires 12

1.1.1 La fusion à l'origine de l'association APAIR-APURAD 12

1.1.2 Les missions statutaires de l'association 12

1.1.3 L'extension récente des moyens d'intervention 14

1.1.4 L'encadrement statutaire des cessions, acquisitions et participations 15

1.2 Une gouvernance à consolider 15

1.2.1 Des instances statutaires fréquemment sollicitées 15

1.2.2 Une organisation en voie de structuration 17

1.2.2.1 Une organisation initialement déséquilibrée des pouvoirs 17

1.2.2.2 Une réorganisation progressive mais encore incomplète (2023-2025) 18

1.2.2.3 La sécurisation progressive de la chaîne des responsabilités (2025) 19

1.2.2.4 Les renforcements nécessaires 19

1.3 Des opérations patrimoniales et capitalistiques insuffisamment sécurisées 20

1.3.1 L'acquisition de parts d'une société civile immobilière 20

1.3.1.1 Les modalités de l'acquisition 20

1.3.1.2 Les conséquences juridiques 22

1.3.2 L'internalisation du bio-nettoyage 23

1.3.2.1 Une relation initialement fondée sur une externalisation 24

1.3.2.2 La reprise de l'activité sous forme de filiale 25

1.3.2.3 Les risques juridiques attachés à l'opération de filialisation 26

1.3.2.4 Les modalités de gestion entre l'association et sa nouvelle filiale 29

1.3.2.5 L'internalisation de l'activité précédemment confiée à la filiale 29

2 UN MODELE D'ACTIVITE CONFRONTE A DES ENJEUX DE SOUTENABILITE 32

2.1 Des résultats contrastés de l'activité 32

2.1.1 Des dynamiques favorables sur l'activité de dialyse 32

2.1.1.1 Une activité en croissance pour le suivi et l'accompagnement des patients 34
2.1.1.2 Un effort accru en matière de préparation des patients à la dialyse 34
2.1.1.3 Une activité d'hémodialyse en unité qui progresse 35
2.1.2 Des facteurs exogènes qui pèsent sur l'activité de dialyse 35
2.1.2.1 Les contraintes qui affectent le développement de l'hémodialyse à domicile 35
2.1.2.2 Un risque organisationnel lié à la pénurie locale de néphrologues 37
2.1.3 Une activité de prestations à domicile en croissance, mais récemment concentrée 37
2.1.3.1 Une progression continue de la file active, dominée par l'apnée du sommeil 37
2.1.3.2 Une contraction réglementaire et une recomposition du périmètre en 2024 38
2.1.3.3 Une présence marquée dans les archipels, à renforcer pour l'avenir 39
2.1.4 Des fonctions techniques structurantes au service de la prise en charge 39
2.2 Une performance hétérogène dont le suivi est à formaliser davantage 40
2.2.1 Une rentabilité variable selon les activités 40
2.2.2 Une comptabilité analytique à exploiter plus activement 41
2.2.3 Un mécanisme d'anticipation budgétaire à instaurer 42
2.3 Un pilotage des ressources humaines en cours de consolidation 42
2.3.1 Une progression soutenue des effectifs 42
2.3.2 Un renouvellement fréquent des personnels 43
2.3.3 Un système de rémunération à redéfinir 44
2.3.3.1 Une politique de rémunération qui manque de transparence 44
2.3.3.2 Des éléments accessoires de rémunérations significatifs 44
2.3.3.3 Des risques juridiques, sociaux et financiers identifiés 45
3 DES FRAGILITES JURIDIQUES ET FINANCIERES QUI APPELLENT UN REDRESSEMENT STRUCTUREL 48
3.1 Les limites au caractère non lucratif de l'association 48
3.1.1 La situation des dirigeants non-salariés au regard de la gestion désintéressée 48
3.1.2 La remise en question du caractère non lucratif des activités 51
3.1.2.1 Le régime fiscal des associations réputées sans but lucratif 51
3.1.2.2 Le régime fiscal appliqué à l'association en raison de ses activités 51
3.1.3 La mise en adéquation du statut au regard des constats opérés 52
3.2 Une situation financière en dégradation progressive 53
3.2.1 Une rupture des équilibres d'exploitation 53
3.2.1.1 Un résultat d'exploitation devenu déficitaire 53
3.2.1.2 Des produits directement liés aux tarifs fixés par l'assurance maladie 55
3.2.1.3 Des charges dominées par une masse salariale en croissance 56
3.2.2 Une fragilisation progressive des équilibres bilantiels 60
3.2.2.1 Une érosion des capitaux propres et une contraction de l'actif circulant 60
3.2.2.2 Une tension croissante sur la trésorerie et la liquidité 61
3.2.3 Des perspectives incertaines à court terme 61
3.2.3.1 Les alertes sur la continuité de l'exploitation 61
3.2.3.2 Les facteurs de vigilance et les conditions du redressement 62
3.3 Une stratégie pluriannuelle à bâtir 63
3.3.1 Un pilotage stratégique à engager 63
3.3.2 Une planification pluriannuelle à élaborer 64

ANNEXES.....66
Annexe n° 1. Liste des personnes contactées.....67
Annexe n° 2. Tableau récapitulatif des recommandations et de leur mise en œuvre.....68
Annexe n° 3. Glossaire.....69
Annexe n° 4. Réponse de Mme Mareva Tourneux, ancienne Ancienne Présidente de l'association.....70

SYNTHÈSE

La chambre territoriale des comptes a inscrit à son programme 2026, le contrôle des comptes et de la gestion de l'association APAIR-APURAD pour la période 2021 à 2024 pour l'examen des comptes et jusqu'à la période la plus récente pour celui de la gestion.

L'association APAIR-APURAD dispose d'un cadre statutaire qui couvre la prise en charge des insuffisances rénale et respiratoire ainsi que des activités connexes. Celui-ci lui confère une réelle souplesse d'intervention, mais appelle une vigilance accrue dans la sécurisation de certaines opérations, notamment patrimoniales. Sa gouvernance a connu des fragilités entre 2021 et 2023, avec une implication soutenue du conseil d'administration dans la gestion courante, avant d'évoluer vers une meilleure répartition des responsabilités grâce aux délégations de pouvoirs et à la structuration progressive des fonctions de direction à partir de 2023. Une formalisation renforcée des délégations de pouvoirs et de signature reste toutefois à engager.

Certaines opérations ont exposé l'association à des risques juridiques significatifs. Il s'agit notamment de l'acquisition en 2021 de parts sociales dans une société civile immobilière. En outre, la gestion de l'activité de bio-nettoyage, marquée par une succession d'externalisation, de filialisation puis d'internalisation entre 2020 et 2023, a été conduite dans un contexte ne garantissant pas pleinement le respect des bonnes pratiques déontologiques. Une sécurisation de ce type d'opérations est indispensable pour l'avenir.

L'activité de l'association a connu des évolutions contrastées. La dialyse réalisée à domicile, pourtant essentielle en Polynésie française, demeure fragile en raison principalement de facteurs externes. Cette situation renforce la dépendance à l'hémodialyse en unité et pose des enjeux de soutenabilité, dans un contexte de tensions sur les ressources en néphrologues. L'évolution de la rentabilité des centres de dialyse de l'association met en évidence une dégradation marquée de la situation de la quasi-totalité des structures entre 2022 et 2024, qu'elles aient été initialement excédentaires ou déficitaires. De surcroît, les marges du service de soins à domicile se sont dégradées sous l'effet de la hausse des consommables et de la contraction de l'activité.

La gestion des ressources humaines se caractérise par une progression soutenue des effectifs, dans un contexte de renouvellement élevé. Les charges de personnel ont progressé de plus de 22 % entre 2021 et 2024, celles-ci représentaient alors près de 52 % du chiffre d'affaires. Le pilotage insuffisamment structuré des ressources humaines, notamment en matière de rémunération et de gestion de la paie, expose l'association à des risques juridiques et financiers. Des actions d'amélioration dans ces domaines sont toutefois en cours de mise en place par l'association.

Enfin, l'APAIR-APURAD fait face à des fragilités juridiques affectant notamment son caractère non lucratif, alors qu'un redressement fiscal a été engagé en 2025. Parallèlement, sa situation financière s'est nettement dégradée. Entre 2021 et 2024, les produits d'exploitation n'ont progressé que de 3,5 %, tandis que les charges ont augmenté de 12,6 %, conduisant à un déficit d'exploitation d'environ 115 MF CFP en 2024. Cette évolution a entraîné une érosion des capitaux propres et une contraction de la trésorerie. Un risque sur la continuité d'exploitation est probable à l'horizon 2026.

Dans ce contexte, le pilotage à la performance demeure insuffisamment formalisé et appelle la mise en place d'une stratégie pluriannuelle fondée sur des projections d'activité, une analyse consolidée de la rentabilité. La question de la place et du rôle de l'association dans l'offre sanitaire du territoire doit être abordée avec les autorités sanitaires de la Polynésie française.

L'objectif essentiel de l'APAIR-APURAD doit désormais être de sécuriser durablement son modèle économique ainsi que ses choix d'organisation et d'investissement.

Seule cette version fait foi.

PARAU PU'ŌHURA'A

Ua tu'u te Piha Faufa'a Fenua i roto i tāna fa'anahora'a no 2026 i te hi'opo'ara'a i te mau faufa'a 'e te fa'aterera'a a te ta'atira'a APAIR-APURAD.

Te vai ra tā te ta'atira'a te hō'ē fa'anahora'a ture e fa'ati'a ra iana 'ia 'ohipa i roto i te rapa'aura'a i te fifi o te māpē e te hutira'a aho. Ua fa'anaho-mārū-hia tāna fa'aterera'a mai te matahiti 2023, noa atu ē, aita te mau tuha'a mana 'e te mau tu'urimara'a i ha'amanahia.

Te vai ra te tahi mau 'ohipa tei fa'aū i te ta'atira'a i te mau fifi i mua i te ture, te ho'ora'a ihoa rā i te mau tuha'a i roto i te SCI ma te ore e fa'a'ohipa ti'a i te vāhi 'e te fa'aterera'a i te 'ohipa tāmāra'a i te mau mea ora, tei ravehia i raro a'e i te mau tītaura'a o te ore e ha'apāpū i te ha'apa'ora'a i te mau peu mōrare maita'i.

Te fa'a'ite ra te 'ohipa a APAIR-APURAD i te mau tupura'a ta'a'ē. E mea paruparu te tīti'ara'a mapē i te fare, ma te fa'arahi i te turu'ira'a i ni'a i te toto i roto i te hō'ē vāhi fifi i ni'a i te mau rave'a rapa'aura'a. Ua ino roa te āpī o te mau pū tīti'ara'a mapē i rotopū i te matahiti 2022 e 2024, mai tā te pū utuutura'a i te fare.

Ua mara'a rahi te nūmera o te feiā rave 'ohipa e te mau ha'amāu'ara'a o te feiā rave 'ohipa, area te fa'aterera'a o te mau rave'a rave 'ohipa ra, aita i nava'i maita'i noatu te mau 'ohipa fa'atītī'aifarora'a i ravehia.

Te fa'aruru nei te ta'atira'a i te mau paruparu i te pae o te ture 'e te mau fifi i te pae moni. Noa atu ē ua mara'a ri'i te moni 'ohipa, ua mara'a rahi rā te mau ha'amāu'ara'a, e ua topa roa te 'ohipa i te matahiti 2024, ua topa ato'a īa te tuha'a tū 'e te moni pu'e 'e ua riro te reira ei fifi no te haere i muri a'e i te matahiti 2026.

I roto i teie hi'ora'a, te mana'o nei te Piha e mea faufa'a roa 'ia ha'apūai i te fa'aterera'a o te 'āmuitahira'a, 'ia ha'apāpū i tāna hoho'a fa'arava'ira'a faufa'a i roto i te hō'ē tau maoro e 'ia fa'ata'a i tōna ti'ara'a i roto i te fa'anahora'a rapa'aura'a a i Pōrīnetia farāni tāna ti'ara'a i te fenua nei.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. Formaliser, selon une périodicité au moins annuelle à compter de 2026, un document de synthèse recensant l'ensemble des délégations et subdélégations de pouvoir et de signature en vigueur, à présenter au conseil d'administration.

Recommandation n° 2. Faire adopter, dès 2026, par le conseil d'administration, une analyse préalable et formalisée de la compatibilité des opérations patrimoniales significatives avec l'objet statutaire.

Recommandation n° 3. Adopter, en 2027, une charte de déontologie.

Recommandation n° 4. Adopter, en 2027, un référentiel de rémunération définissant la nature des éléments accessoires de rémunération, leurs conditions d'attribution, leurs modalités de calcul ainsi que les procédures de révision périodique.

Recommandation n° 5. Formaliser et encadrer, à partir de 2027, les conditions d'indemnisation et de rémunération des dirigeants non-salariés, en précisant les modalités et les plafonds applicables.

Recommandation n° 6. Étudier, dès cette année, la mise en adéquation du statut juridique de l'association avec la nature de ses activités.

Recommandation n° 7. Adopter, avant la fin de l'année 2026, un plan de redressement financier et de rétablissement des équilibres d'exploitation.

Recommandation n° 8. Élaborer, en 2027, une stratégie pluriannuelle de développement.

PROCEDURE

La chambre territoriale des comptes de la Polynésie française a inscrit à son programme de travail pour l'année 2026 le contrôle des comptes et de la gestion de l'association APAIR-APURAD. Elle a procédé à sa mise en œuvre en application de l'article L. 272-8 du code des juridictions financières[1].

La période sous revue est fixée de 2021 à 2024 pour les comptes et de 2021 à la période la plus récente pour la gestion. Le rapport présente dès lors une situation provisoire pour les comptes de l'exercice 2025, uniquement destinée à apporter un éclairage sur la trajectoire budgétaire et financière la plus récente de l'association.

L'ordonnateur en fonction, président du conseil d'administration de l'association depuis le 2 janvier 2026, M. Philippe Dupire, a été informé de l'ouverture du contrôle par courrier du président de la chambre en date du 19 janvier 2026. Il en a accusé réception le lendemain.

M. Gregory Detrun, ordonnateur et président du conseil d'administration de l'association pendant la période sous revue, entre le 1er janvier 2021 et le 28 février 2022, puis du 16 juillet 2023 au 1er janvier 2026, a été informé de l'ouverture du contrôle par courrier du président de la chambre en date du 13 janvier 2026, dont il a accusé réception le même jour.

Un courrier rectificatif, tenant compte du changement d'ordonnateur intervenu à compter du 1er janvier 2026, a été adressé à M. Detrun le 27 janvier 2026 afin de lui notifier le contrôle en sa qualité d'ancien ordonnateur. Il en a accusé réception le 30 janvier 2026.

Mme Mareva Tourneux, en fonction entre le 1er mars 2022 et le 15 juillet 2023, a été informée de l'ouverture du contrôle par courrier du président de la chambre en date du 13 janvier 2026. Celle-ci en a accusé réception le lendemain.

Un entretien de début de contrôle s'est tenu le 15 janvier 2026 au sein de la juridiction avec Mme Tourneux et, le 26 janvier 2026, dans les mêmes conditions, avec M. Dupire et M. Detrun.

L'instruction, qui s'est déroulée entre le 15 janvier 2026 et le 14 avril 2026, a nécessité des échanges avec différents acteurs, dont la liste figure en annexe n° 1.

---

[1] Article L. 272-8 : « *Sans préjudice de la compétence attribuée à la Cour des comptes par l'article L. 111 7, la chambre territoriale des comptes peut exercer un contrôle sur les centres de santé mentionnés à l'article L. 6323-1 du code de la santé publique, sur les établissements et services de droit privé à caractère sanitaire, social ou médico-social financés par une collectivité territoriale, un établissement public ou un groupement d'intérêt public relevant lui-même de la compétence de la chambre territoriale des comptes ou par l'un des organismes mentionnés à l'article L. 134-1 du présent code ainsi que par les usagers au titre du paiement de leur hébergement ou des prestations annexes ou suppléments qui leur sont facturés. Elle peut également contrôler les personnes morales qui exercent un contrôle, au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce, sur les établissements et les services mentionnés à la première phrase du présent article et celles qui détiennent plus de la moitié des voix dans les organes délibérants ou qui exercent, directement ou indirectement, un pouvoir prépondérant de décision ou de gestion sur ces mêmes établissements et services.* ».

Des échanges ayant par ailleurs été conduits avec le ministère chargé de la santé ainsi qu'avec des services de la Polynésie française, une lettre d'information relative à l'ouverture du contrôle, en date du 19 janvier 2026, a été adressée à M. Moetai Brotherson, président de la Polynésie française depuis le 12 mai 2023. Il en a accusé réception le lendemain. Une lettre similaire du 19 janvier 2026 a été adressée à son prédécesseur, M. Édouard Fritch, président de la Polynésie française du 12 septembre 2014 au 18 mai 2018, puis du 18 mai 2018 au 12 mai 2023. Il en a accusé réception le 20 janvier 2026.

Les échanges préalables aux observations provisoires, au cours desquels un temps d'échange a été consacré aux projets de recommandations afin d'en vérifier la robustesse et la pertinence et, le cas échéant, d'adapter leur horizon temporel de mise en œuvre, se sont tenus le 10 avril 2026 avec M. Detrun, le 13 avril 2026 avec M. Dupire et le 14 avril 2026 avec Mme Tourneux, dans les locaux de la chambre territoriale des comptes.

Le rapport d'observations provisoires a été délibéré par la chambre le 30 avril 2026. Celui-ci a été adressé en intégralité à Mme Mareva Tourneux, M. Gregroy Detrun et M. Philippe Dupire en leur qualité d'ordonnateur au cours de la période sous revue. Par ailleurs, des extraits ont été adressé aux différents tiers mis en cause. Les réponses reçues ont fait l'objet d'un traitement dans le présent rapport.

La chambre a arrêté lors de son délibéré du 30 juin 2026, les observations définitives suivantes.

Transmises aux ordonnateurs successifs, seule Mme Mareva Tourneux a usé de son droit de réponse dans le délai d'un mois imparti à l'article L. 272-66 du code des juridictions financières.

INTRODUCTION

Issue du rapprochement de deux structures associatives historiquement engagées dans la prise en charge de pathologies chroniques, l'association APAIR-APURAD s'inscrit dans un cadre juridique qui a progressivement évolué afin d'accompagner l'élargissement de ses missions sanitaires. La fusion intervenue en 2019 a conduit à la structuration d'un objet social centré sur la prise en charge des insuffisances rénale et respiratoire, désormais complété par des activités de prévention, de formation, de recherche et de prestations médico-techniques.

L'association APAIR-APURAD occupe une place structurante dans la prise en charge des insuffisances rénale et respiratoire en Polynésie française.

L'analyse de la gestion de l'association depuis 2021 met en lumière une gouvernance en voie de structuration, mais encore exposée à certaines fragilités, en particulier dans l'encadrement des opérations patrimoniales et capitalistiques. Par ailleurs, les évolutions contrastées de ses activités, dont le socle demeure la dialyse, révèlent des limites sur certaines composantes, dans un contexte de contraintes croissantes sur les ressources médicales et de tensions organisationnelles. L'APAIR-APURAD intervient en effet dans un environnement marqué par des contraintes spécifiques, notamment géographiques, démographiques et médicales, qui pèsent sur son action.

La situation financière de l'APAIR-APURAD s'est sensiblement détériorée. Cette dégradation a conduit la caisse de prévoyance sociale (CPS), principal financeur, à diligenter un audit en 2025. Entre 2021 et 2024, les produits d'exploitation n'ont progressé que de 3,5 %, tandis que les charges ont augmenté de 12,6 %, aboutissant à un déficit d'exploitation d'environ 115 MF CFP en 2024. Cette dynamique défavorable s'est traduite par une érosion des capitaux propres et une diminution de la trésorerie. Elle est aggravée par l'engagement d'un redressement fiscal en 2025 dont les conséquences sont estimées à plus de 260 MF CFP au titre des exercices antérieurs et à 50 MF CFP par an à compter de 2025. Dans l'attente de l'adoption des comptes définitifs 2025 (mai-juin 2026) le déficit prévisionnel est d'ores et déjà estimé à près de 400 MF CFP.

De surcroît, en dépit d'actions correctrices en cours d'engagement, le pilotage stratégique de l'association apparaît encore insuffisamment structuré et appelle l'élaboration d'une stratégie pluriannuelle adossée à une trajectoire de redressement budgétaire. L'enjeu prioritaire pour l'APAIR-APURAD est désormais de sécuriser durablement son modèle économique ainsi que ses choix d'organisation et d'investissement.

Au regard de ces constats, la chambre a examiné les conditions dans lesquelles l'association peut sécuriser sa gouvernance et ses interventions (I), renforcer son pilotage (II) et inscrire son développement dans une trajectoire budgétaire redressée et une stratégie pluriannuelle maîtrisée (III).

1 UNE GOUVERNANCE EN VOIE DE STABILISATION ET UN PERIMETRE D'INTERVENTION A SECURISER

L'examen du cadre statutaire et des modalités de gouvernance de l'APAIR-APURAD s'articule avec un périmètre d'intervention récemment étendu. Cette ampleur confère à l'association une capacité d'action large dans le champ sanitaire, mais implique, en contrepartie, un niveau d'exigence élevé en matière de clarté de la gouvernance et de définition des responsabilités. Elle appelle également une attention particulière quant à la cohérence entre l'ambition statutaire poursuivie et les opérations patrimoniales et capitalistiques engagées.

1.1 Une conception progressivement élargie des missions statutaires

L'analyse de l'origine de l'association, de ses missions statutaires et des récentes évolutions de ses moyens d'intervention permet d'apprécier l'étendue de son périmètre d'action, les marges de souplesse dont elle dispose ainsi que les exigences juridiques et organisationnelles qui en découlent.

1.1.1 La fusion à l'origine de l'association APAIR-APURAD

L'association APAIR-APURAD est issue de la fusion-absorption de l'Association Polynésienne d'Aide aux Insuffisants Respiratoires (APAIR) par l'Association Polynésienne pour l'Utilisation du Rein Artificiel à Domicile (APURAD), intervenue en juillet 2019.

Lors de leur création, en septembre 1997 pour l'APURAD et en 1998 pour l'APAIR, le choix du statut associatif s'expliquait par l'adéquation de ce cadre juridique avec l'exercice de missions de santé publique dépourvues de finalité commerciale. Ce statut offrait également une souplesse de fonctionnement permettant le recours à des conventions, tant avec des partenaires publics que privés, pour la mise en œuvre des activités.

Les associations APAIR et APURAD avaient respectivement pour objet la prise en charge des insuffisances respiratoire et rénale, ainsi que des actions de prévention, de recherche et de promotion des soins. Leur fusion a permis de mutualiser des compétences complémentaires et de rapprocher des équipes intervenant dans des domaines connexes, afin de renforcer la continuité des prises en charge. L'association issue de ce rapprochement a désormais pour objet principal la prise en charge globale des insuffisances rénale et respiratoire, incluant soins, consultations spécialisées et dispensation des traitements nécessaires.

1.1.2 Les missions statutaires de l'association

Depuis 2019, les missions de l'APAIR-APURAD ont été progressivement élargies par quatre modifications des statuts adoptées les 25 août 2021, 15 février 2022, 5 septembre 2023 et 27 juin 2024.

En premier lieu, l'association se donne pour mission de promouvoir et d'organiser, au bénéfice des patients insuffisants rénaux dont la situation le permet, des modalités de dialyse à domicile ou de proximité, hors centre. Cette orientation traduit une volonté de favoriser l'autonomie des patients et de développer des alternatives à la prise en charge en unité, en cohérence avec les orientations de la politique de santé de la Polynésie française visant à privilégier les prises en charge qui favorisent l'autonomie du patient.

Les statuts confient ainsi à l'association la prise en charge de l'activité de traitement de l'insuffisance rénale chronique par la pratique de l'épuration extrarénale, selon l'ensemble des modalités réglementaires prévues. Cette mission implique des exigences élevées en matière de gouvernance, de qualité et de sécurité des soins, ainsi qu'un suivi rigoureux des autorisations et des financements publics associés. Les statuts prévoient également que l'association a pour objet d'assurer une activité de délivrance à domicile de gaz à usage médical, d'assurer un service d'aide au retour à domicile (SARD) et un service d'hospitalisation à domicile (HAD) et d'organiser l'assistance médico-technique à domicile au profit des patients atteints de toutes autres pathologies nécessitant un appareillage ou des dispositifs médicaux d'aide à la vie.

Les statuts autorisent l'association à assurer des consultations de médecins spécialistes, notamment en néphrologie, ainsi que des consultations paramédicales et pluridisciplinaires nécessaires à la prise en charge complète des patients, incluant notamment l'éducation thérapeutique. Ils prévoient également la réalisation de prestations et de traitements relevant de la liste des produits et prestations remboursables (LPPR)[2]. Ces missions, directement liées à l'activité de soins, s'inscrivent dans la continuité de l'objet sanitaire de l'association mais impliquent, compte tenu de leur fort encadrement réglementaire et financier, une attention particulière quant au respect des règles applicables en matière d'autorisations, de tarification, de facturation et de traçabilité des actes réalisés.

Par ailleurs, les statuts prévoient que l'association contribue, dans la mesure de ses possibilités, à la recherche ainsi qu'à la promotion de toute méthode susceptible d'améliorer l'état de santé et la situation matérielle et morale des patients qu'elle prend en charge. Cette formulation, volontairement large, englobe des dimensions médicales, sociales et psychosociales. Si elle permet une souplesse d'intervention appréciable, la chambre observe que cette mission statutaire appelle néanmoins une vigilance quant à la cohérence des actions effectivement menées avec l'objet principal de l'association.

L'APAIR-APURAD se fixe également pour mission de contribuer à la prévention et au dépistage des maladies relevant de son champ d'intervention. Cette mission suppose toutefois une coopération avec les autorités sanitaires du territoire afin de garantir la compatibilité et la complémentarité des interventions de l'association avec celles réalisées par la Polynésie française. En ce sens, la modification apportée en 2021 aux statuts est venu préciser que l'association a pour objet « *de réaliser des activités de prévention, de diagnostic et de traitement visés au Schéma d'organisation sanitaire, prévus dans la carte sanitaire après autorisation d'activité* ».

[2] La LPPR est la liste officielle des dispositifs médicaux, équipements et prestations de santé qui peuvent être pris en charge financièrement par l'assurance maladie (caisse de prévoyance sociale). Elle fixe, pour chaque produit ou prestation, les conditions de prescription, les modalités de remboursement et les tarifs applicables. Seuls les produits et prestations inscrits sur cette liste peuvent être remboursés aux patients. Concrètement, cela concerne par exemple, les dispositifs utilisés à domicile (matériel de dialyse, oxygène médical, fauteuils, etc.) et certaines prestations associées à ces équipements (installation, maintenance, suivi).

En complément, l'association dispose de la capacité de promouvoir la formation des professionnels de santé, en accueillant des étudiants en médecine et en soins infirmiers. Cette mission s'inscrit dans une logique de transmission des compétences et de contribution à la structuration de l'offre de formation locale.

La chambre relève que les missions statutaires de l'APAIR-APURAD définissent un périmètre d'intervention étendu, couvrant l'ensemble du périmètre de prise en charge de l'insuffisance rénale chronique, ainsi que des activités connexes de prévention, de formation et de prestations accessoires. Si cet ensemble apparaît cohérent avec l'objet sanitaire poursuivi, il appelle une attention particulière quant à la cohérence des actions menées, à leur articulation avec les cadres juridiques applicables et à la maîtrise des risques associés.

1.1.3 L'extension récente des moyens d'intervention

Par ailleurs, la clause statutaire adoptée à l'article 2, le 27 juin 2024 aux termes de laquelle l'association se donne pour mission « *d'accomplir toute tâche, de réaliser toutes actions, d'effectuer toutes prestations et services qui participent, directement ou indirectement, à la réalisation de son objet social* » constitue une formulation classique visant à assurer la souplesse d'action de la structure.

Cette rédaction a pour effet de ne pas enfermer l'association dans une liste limitative d'activités, lui permettant ainsi d'adapter ses modes d'intervention à l'évolution de son environnement, de ses partenaires ou de ses besoins opérationnels. Elle est, en ce sens, conforme aux pratiques couramment observées dans le secteur associatif et ne soulève pas, par elle-même, de difficulté juridique particulière.

Toutefois, une telle clause présente un caractère volontairement large, en ce qu'elle vise indistinctement toute tâche, action, prestation ou service, y compris ceux n'ayant qu'un lien indirect avec l'objet social. Elle ne saurait, pour autant, selon la chambre, être interprétée comme autorisant l'association à exercer des activités étrangères à son objet statutaire. En pratique, la portée effective de cette disposition demeure donc subordonnée à la définition et au degré de précision de l'objet social figurant dans les statuts.

Ainsi, lorsque l'objet social est clairement circonscrit, ce qui est le cas pour l'APAIR-APURAD, une telle clause ne peut avoir que pour seule fonction d'en faciliter la mise en œuvre. Interprétée de manière extensive, cette disposition peut accroître le risque de dispersion des activités et, le cas échéant, de remise en cause de la cohérence entre les actions menées et les finalités poursuivies par l'association. Cette disposition statutaire ne saurait donc être regardée par l'association comme ayant pour effet d'étendre son objet social au-delà de sa mission. Elle constitue, selon la chambre, un élément d'accompagnement à l'objet principal, sous réserve que les actions engagées présentent un lien direct et cohérent avec les finalités définies par les statuts.

La chambre relève ainsi que cette clause ne permet pas l'exercice d'activités étrangères aux finalités statutaires de l'association. Cette clause impose une vigilance particulière quant au caractère accessoire et non lucratif des nouvelles missions ou prestations qui seront éventuellement envisagées, pour l'avenir, par l'association.

1.1.4 L'encadrement statutaire des cessions, acquisitions et participations

Les actes de location et de vente apparaissent permis par les statuts de l'APAIR-APURAD, sous réserve qu'ils soient strictement rattachés à son objet social. C'est notamment le cas pour la location, la vente ou même l'acquisition de matériels médicaux, de consommables ou de prestations directement liées à la prise en charge des patients. Ces actes relèvent alors du fonctionnement normal de l'association et ne soulèvent pas de difficulté particulière, sous réserve du respect des règles applicables en matière de gestion et de non-lucrativité.

En revanche, la souscription au capital de sociétés ne ressort pas explicitement des statuts. Une telle opération constitue un acte de nature patrimoniale et financière distinct de la simple acquisition de biens ou services nécessaires à l'activité courante. En l'absence de disposition statutaire spécifique autorisant la prise de participation, celle-ci ne peut être regardée comme implicitement permise par les clauses générales relatives aux moyens d'action. Toute opération de ce type expose alors l'association à un risque juridique. Ce risque est caractérisé en particulier si la participation envisagée ne présente pas un lien direct et immédiat avec la réalisation de l'objet social de l'APAIR-APURAD ou si elle est susceptible de remettre en cause le caractère non lucratif de la structure.

En conséquence, si les statuts permettent les actes d'achat et de vente nécessaires à l'activité sanitaire, ils ne sécurisent pas, en l'état, les opérations de prise de participation ou de souscription au capital de sociétés, lesquelles appelleraient, le cas échéant, une clarification statutaire préalable ou un encadrement juridique spécifique (cf. partie 1.3.1 du présent rapport).

1.2 Une gouvernance à consolider

Dans leur architecture générale, les statuts de l'APAIR-APURAD organisent une répartition des rôles conforme aux standards des associations loi 1901, y compris dans des structures de taille importante ou exerçant des missions à forte technicité. L'assemblée générale dispose des attributions structurantes et souveraines telles que la modification des statuts (en formation extraordinaire), l'approbation des comptes et la composition du conseil d'administration. Ce positionnement correspond bien à un organe de contrôle et d'orientation et non de gestion. En complément le conseil d'administration dispose de compétences larges qui lui permettent d'exercer son rôle.

Toutefois, si l'architecture est classique, les pouvoirs étendus confiés au président peuvent accentuer le risque de confusion entre pilotage stratégique et exécution, particulièrement en l'absence d'un directeur général ou d'une fonction équivalente (secrétaire général) en 2024 et jusqu'au mois d'août 2025.

1.2.1 Des instances statutaires fréquemment sollicitées

Les articles 10 à 16 des statuts définissent les compétences respectives des instances. L'assemblée générale ordinaire approuve les comptes, statue sur l'affectation du résultat et procède, le cas échéant, au renouvellement des membres du conseil d'administration et à la fixation de leurs éventuelles rémunérations. L'assemblée générale extraordinaire dispose de la

compétence unique pour modifier les statuts, décider de la dissolution ou de la fusion de l'association ou du transfert de ses activités.

Le conseil d'administration vote le budget, met en œuvre les orientations arrêtées par l'assemblée générale et assure la gestion courante de l'association, dont il rend compte à l'assemblée générale. Le président, élu par l'assemblée générale pour deux ans, exécute les décisions du conseil d'administration, représente l'association en justice, engage celle-ci contractuellement, ordonne les dépenses et exerce l'autorité sur les personnels. Le trésorier et le secrétaire sont respectivement chargés de la gestion comptable et de la correspondance et des archives.

L'article 11 des statuts confie au président des attributions étendues, incluant notamment l'ordonnancement des dépenses, l'embauche et le licenciement de l'ensemble des salariés, la signature de tous les contrats ainsi que la représentation légale de l'association.

Ces prérogatives peuvent faire l'objet de délégations mais leur concentration initiale sur une seule personne est susceptible de renforcer la personnalisation de la gestion, d'accroître l'exposition juridique du président et de brouiller la distinction entre les fonctions de gouvernance et celles de direction opérationnelle.

Depuis la réalisation définitive au 1er juillet 2019 de la fusion, l'association APAIR APURAD a été dirigée par trois présidents qui se sont succédé comme suit :

- - M. Grégory Detrun du mois de juillet 2019 au 28 février 2022 ;
- - Mme Mareva Tourneux du 1er mars 2022 au 15 juillet 2023 ;
- - M. Grégory Detrun du 16 juillet 2023 au 1er janvier 2026.

L'assemblée générale du 25 novembre 2025 a élu le M. le Dr. Philippe Dupire président de l'association à compter du 2 janvier 2026. Celui-ci n'ayant pu assurer ses fonctions qu'à partir du 7 janvier 2026, M. Detrun a assuré l'intérim de la présidence de l'association du 2 janvier au 6 janvier 2026.

Pour l'organisation de sa gouvernance, l'association distingue, à l'issue d'un processus d'agrément conduit par le conseil d'administration, plusieurs catégories de membres, réparties entre membres « *actifs* », « *de droit* » et « *d'honneur* ». Cette distinction détermine la nature de leur participation aux instances, selon qu'elle est décisionnelle ou consultative. L'article 5 des statuts de l'APAIR-APURAD définit ces catégories de membres. Les règles de fonctionnement de l'assemblée générale, en formation ordinaire ou extraordinaire et du conseil d'administration sont précisées par des dispositions statutaires spécifiques.

Les membres actifs participent aux assemblées générales avec voix délibérative. Les membres de droit siègent au conseil d'administration avec voix délibérative et prennent part aux assemblées générales avec voix consultative. Les membres d'honneur participent aux assemblées générales avec voix consultative. Depuis la modification statutaire adoptée lors de l'assemblée générale extraordinaire du 15 février 2022, aucun salarié ne peut, sans exception, devenir membre de l'association.

Tableau n° 1 : Catégories de membres et droits de participation aux instances de gouvernance

Catégorie de membres	Autorité de désignation	Voix en assemblée	Voix au conseil
Membres actifs	Conseil d'administration	Délibérative	Éligibles
Membres de droit	Conseil d'administration	Consultative	Délibérative
Membres d'honneur	Conseil d'administration	Consultative	Aucune

Source : chambre territoriale des comptes, d'après les statuts de l'APAIR-APURAD

En application de l'article 9.1 des statuts, le conseil d'administration doit comprendre entre trois et neuf membres (huit au premier trimestre 2026), dont un président, un trésorier et un secrétaire, élus par l'assemblée générale pour deux ans. Le conseil d'administration dispose de la faculté de désigner un vice-président, un trésorier adjoint et un secrétaire adjoint.

L'article 9.2 prévoit explicitement que le conseil d'administration dispose de l'ensemble des pouvoirs de gestion, de direction et d'administration. Il peut déléguer ses pouvoirs, notamment de gestion courante et de direction à son président, à un membre du conseil, ou à un salarié de l'association, notamment le directeur général.

La chambre observe qu'entre 2021 et 2025, le conseil d'administration de l'APAIR-APURAD s'est réuni à un rythme soutenu. Avec une moyenne proche d'une réunion par mois, incluant des séances dématérialisées, la fréquence de cette instance excède sensiblement les pratiques habituellement constatées dans les structures associatives comparables. L'année 2024, a été marquée par huit réunions du conseil d'administration, soit moins d'une par mois, témoignant ainsi de la normalisation du recours à cette instance.

La chambre relève par ailleurs, qu'entre une et deux assemblées générales ordinaires ont été réunies en moyenne chaque année. En outre, entre 2021 et 2023, une assemblée générale exceptionnelle a été organisée chaque année. Par la suite, aucune assemblée générale exceptionnelle n'a été organisée, ce qui traduit une rationalisation du recours à cette formule. L'assemblée générale de l'association comportait huit membres au premier trimestre 2026.

Le recours marqué au conseil d'administration, organe statutaire de délibération stratégique, tend *in fine* à lui conférer un rôle de pilotage opérationnel courant. Une telle pratique est susceptible d'affecter la distinction entre les fonctions de gouvernance, de direction et d'exécution, au détriment de la clarté de la chaîne décisionnelle. Elle expose, dans ces conditions, particulièrement la responsabilité du président du conseil d'administration.

Depuis la fin de l'année 2023, cette pratique a toutefois été progressivement atténuée par une formalisation de plus en plus précise des pouvoirs confiés par le président du conseil d'administration à la direction administrative de l'association.

1.2.2 Une organisation en voie de structuration

1.2.2.1 Une organisation initialement déséquilibrée des pouvoirs

Le conseil d'administration du 1er février 2023, a mis fin au contrat de la directrice générale sans publier immédiatement le poste à la vacance en raison d'un audit en cours sur la gouvernance de l'association.

Les conclusions de l'audit présentées aux séances du conseil d'administration des 6 et 10 mars 2023 ont mis en évidence que l'organisation administrative de l'association, héritée du fonctionnement antérieur, n'était plus adaptée à la taille ni à la diversité des activités de l'association.

Il en résultait, selon l'audit, un décalage entre les responsabilités exercées de fait par les responsables opérationnels et leur reconnaissance juridique formalisée. Cette situation était considérée comme fragilisant la sécurisation des actes de gestion et source de confusion entre stratégie et gestion courante.

L'audit relevait également des procédures d'engagement des dépenses anciennes et partiellement appliquées, l'absence de plafonds actualisés et de comptabilité analytique par pôle, ainsi que des chevauchements de compétences entre services. Les fonctions support apparaissaient, de plus, insuffisamment structurées.

Ces constats ont justifié la mise en place progressive d'une clarification des responsabilités et d'une formalisation renforcée des délégations au cours de l'année 2023.

1.2.2.2 Une réorganisation progressive mais encore incomplète (2023-2025)

Après une première période d'intérim de la direction générale, confiée à une directrice fonctionnelle de l'association entre le 11 mars et le 15 juin 2023, deux délégations de signature ont été consenties le 12 juillet 2023 par la présidente à deux directrices fonctionnelles, désormais chargées d'assurer conjointement l'intérim de la direction générale.

Ces délégations sont intervenues postérieurement à la présentation, par la présidente, de sa démission lors du conseil d'administration du 11 juillet 2023, avec prise d'effet au 16 juillet. Elles couvraient un champ étendu[3], sans toutefois préciser leur durée ni les modalités de contrôle associées.

La chambre observe, en outre, que la désignation simultanée de deux directrices générales par intérim est intervenue à leur demande, afin d'assurer la continuité de la fonction en cas d'absence de l'une ou l'autre, ainsi qu'au regard de leur implantation sur des sites géographiques distincts. Toutefois, une telle organisation est susceptible de nuire à la clarté de la chaîne de décision et à l'efficacité du pilotage.

Par la suite, en décembre 2023, en application des conclusions de l'audit externe du mois de mars, le conseil d'administration a adopté un nouvel organigramme. Celui-ci actait la suppression de la fonction de directeur général au profit d'un comité de direction composé de cinq directeurs fonctionnels[4].

Lors de sa séance du 7 décembre 2023, le conseil d'administration a également adopté des délégations de pouvoirs dûment formalisées, d'un niveau supérieur à de simples délégations

[3] Elle couvrait non seulement les actes de gestion courante et de correspondance, mais également des prérogatives substantielles en matière de gestion du personnel (congés, absences, notations, certificats de travail), de liquidations de rémunérations, d'engagements financiers jusqu'à un plafond élevé de 2 MF CFP par opération, ainsi que la représentation de l'employeur auprès des instances et la conduite des procédures de licenciement.

[4] Direction administrative et financière, direction technique biomédical et apnée du sommeil, direction pharmacie, direction médicale dialyse, direction soins dialyse et social.

de signature. Leurs modalités de mise en œuvre ainsi que leur durée ont, cette fois, été expressément définies.

L'absence formelle de directeur général a conduit la présidence de l'APAIR-APURAD à demeurer directement impliquée dans la gestion courante tout au long de l'année 2023. Cette situation a perduré l'année suivante. L'organigramme adopté par le conseil d'administration du 6 mai 2024 positionnait en effet la présidence en lien direct avec quatre directions fonctionnelles. Cette situation était susceptible d'exposer la présidence aux risques juridiques résultant de la gestion opérationnelle.

1.2.2.3 La sécurisation progressive de la chaîne des responsabilités (2025)

Afin d'améliorer le fonctionnement de l'association, un secrétariat général a été créé en août 2025. Ce dernier est depuis lors chargé de coordonner les moyens généraux et la gestion administrative.

Au mois d'août 2025, le conseil d'administration a clarifié la chaîne des responsabilités en autorisant le président à déléguer ses pouvoirs d'engagement des dépenses au secrétaire général[5] et aux directeurs fonctionnels, dans des limites précisément définies. Ces décisions ont consolidé le pilotage de la gestion courante. Depuis le mois de septembre 2025, trois directions fonctionnelles (médical et social, soins, pharmacie-technique-biomédical) sont désormais rattachées, pour leur gestion, au secrétariat général.

Ces évolutions traduisent une réorganisation structurante, fondée sur une distinction plus nette entre les fonctions de gouvernance et les responsabilités opérationnelles. Elles contribuent à clarifier les circuits de décision, à renforcer la sécurité juridique des actes de gestion et à améliorer la lisibilité de l'organisation, tant en interne qu'à l'égard des partenaires extérieurs. Leur effectivité demeure toutefois conditionnée à la bonne appropriation des délégations ainsi définies et à leur traduction dans les pratiques, notamment en matière de traçabilité des décisions et de formalisation des procédures.

1.2.2.4 Les renforcements nécessaires

Afin d'améliorer la lisibilité et la traçabilité des décisions prises par les bénéficiaires des délégations de pouvoirs et de signature, ainsi que par les bénéficiaires de subdélégations, l'association gagnerait à formaliser, au moins une fois par an, un document de synthèse recensant l'ensemble des délégations et subdélégations en vigueur.

Ce document, qui pourrait prendre la forme d'un tableau consolidé, pourrait préciser l'identité des délégataires et subdélégataires, l'étendue des compétences déléguées, les éventuelles limites financières ou matérielles, ainsi que les dates de prise d'effet et, le cas échéant, de fin de validité.

[5] Délégation de pouvoir du président au secrétaire général du 28 octobre 2025, prise en application du conseil d'administration du 28 août 2025.

Sa mise à jour régulière permettrait de prévenir les situations d'incertitude quant à la compétence des signataires, notamment en cas de renouvellement des instances dirigeantes, de mouvements de personnel ou d'évolution de l'organisation interne.

Communiqué pour information au conseil d'administration, ce document contribuerait à améliorer la lisibilité du dispositif de délégation, à renforcer la transparence de la gouvernance et à sécuriser juridiquement les actes pris au nom de l'association.

Afin de renforcer la sécurité juridique des décisions prises par les titulaires de délégations de pouvoirs et de signature, ainsi que par les bénéficiaires de subdélégations, la chambre recommande à l'APAIR-APURAD de formaliser, selon une périodicité au moins annuelle, un document de synthèse recensant de manière exhaustive l'ensemble des délégations et subdélégations en vigueur.

Recommandation n° 1. Formaliser, selon une périodicité au moins annuelle à compter de 2026, un document de synthèse recensant l'ensemble des délégations et subdélégations de pouvoir et de signature en vigueur, à présenter au conseil d'administration.

1.3 Des opérations patrimoniales et capitalistiques insuffisamment sécurisées

Entre 2021 et 2024, l'APAIR-APURAD a procédé à plusieurs opérations engageant son patrimoine, qu'il s'agisse d'une prise de participation immobilière ou d'une opération de filialisation suivie d'une internalisation. Ces opérations, qui ont engagé les fonds associatifs, soulèvent des interrogations quant à leurs conséquences juridiques.

1.3.1 L'acquisition de parts d'une société civile immobilière

En 2021, l'APAIR-APURAD a acquis pour 41,77 MF CFP des parts sociales de la société civile immobilière « *la maison de la pneumologie* », dans le cadre d'un montage immobilier associant plusieurs acteurs nationaux du secteur respiratoire. Présentée comme un investissement facilitant l'accès à certains services techniques, cette opération constitue un acte de disposition engageant durablement le patrimoine associatif. Autorisée par le conseil d'administration, cette prise de participation soulève néanmoins des interrogations quant à sa sécurisation juridique.

1.3.1.1 Les modalités de l'acquisition

L'association APAIR-APURAD a participé, en 2021, à une opération immobilière consistant en la prise de participation au capital d'une société civile immobilière (SCI), dénommée « *la maison de la pneumologie* », propriétaire d'un immeuble situé au 68 boulevard Saint-Michel à Paris.

Dans ce cadre, le conseil d'administration du 15 mars 2021 a autorisé l'APAIR-APURAD à acquérir des parts sociales de la « *SCI du Tout / maison de la pneumologie* » pour un montant de 41,77 MF CFP, dans laquelle la société de pneumologie de langue française (SPLF), ainsi que la fédération de l'association nationale pour les traitements à domicile, les innovations et la recherche (ANTADIR) et d'autres partenaires associatifs détenaient également des parts. L'article 2 des statuts de la SCI susvisée adoptés le 12 mai 2021, précisait que l'objet de la société consistait en :

« *1°) L'acquisition par voie d'achat ou d'apport, la propriété, la mise en valeur, la transformation, la construction, l'aménagement, l'administration, la location éventuelle de tous biens et droits immobiliers, et de tous biens et droits pouvant en constituer l'accessoire, l'annexe ou le complément.*

2°) L'acquisition par voie d'achat ou d'apport, la détention et la gestion - en ce compris l'aliénation - de tous portefeuilles de tous droits sociaux de sociétés propriétaires d'un ou plusieurs droits ou biens immobiliers. ».

La plus-value économique de cette opération reposait sur les dividendes attendus, qui représentent chaque année environ 4,5 % du capital investi[6].

La justification de l'opération était également fondée sur l'accès préférentiel à certains services (tests, centrale d'achat, accès à des laboratoires, accords de coopération), tirés du partenariat avec la fédération ANTADIR, membre de la SCI dénommée « *la maison de la pneumologie* ».

En réalité, l'APAIR-APURAD entretenait en 2021 des relations avec l'ANTADIR, à la fois par son adhésion à la fédération et par la conclusion, en 2011, d'un contrat avec sa filiale « *ANTADIR Assistance* ». En pratique, les prestations dont bénéficiait l'APAIR-APURAD découlaient du contrat commercial conclu avec la filiale et non de son adhésion à la fédération, dont elle s'est, au demeurant, retirée en 2024.

L'évolution des relations entre l'APAIR-APURAD et la fédération ANTADIR

Le contrat conclu le 14 mars 2011 entre l'APAIR et « *ANTADIR assistance* », entité juridique distincte de la « *fédération ANTADIR* » de laquelle elle constitue une filiale, couvre la préparation des consultations fournisseurs, la négociation des conditions commerciales, la signature et le suivi des marchés, ainsi que la centralisation de certaines fonctions de gestion du parc de dispositifs médicaux. C'est un rôle de centrale d'achat. Ce contrat est reconductible tacitement chaque année.

Un avenant signé le 28 juin 2017 a modifié les conditions financières en réduisant la participation annuelle forfaitaire et en introduisant un mécanisme de fourniture d'informations de ventes, facturé en pourcentage du chiffre d'affaires communiqué par les fournisseurs (entre 1 % et 3 % selon les cas). Ce contrat inscrit l'association dans une logique de centralisation nationale des achats, adossée aux travaux d'évaluation scientifique et technique conduits par la « *fédération ANTADIR* » et plus particulièrement par sa filiale « *ANTADIR assistance* ».

Par courrier en date du 4 juillet 2024, le président de l'APAIR-APURAD a décidé de rompre son adhésion à la « *fédération ANTADIR* ». Cette décision marque la fin de l'appartenance de l'association au réseau fédéral, mais n'affecte pas le contrat de prestation conclu avec « *ANTADIR*

[6] Les dividendes s'établissent comme suit : 2022 : 1 777 804 F CFP soit 4,26 %, 2023 : 2 005 397 F CFP soit 4,80 % et 2024 : 1 938 427 F CFP soit 4,64 %.

assistance », lequel n'a été dénoncé depuis par aucune des parties. Le courrier ne précise pas les motifs de ce choix.

1.3.1.2 Les conséquences juridiques

L'article 6 de la loi du 1er juillet 1901 autorise les associations déclarées à acquérir à titre onéreux les immeubles strictement nécessaires à l'accomplissement de leur objet, ainsi qu'à détenir des immeubles acquis à titre gratuit ou, sous certaines conditions, à administrer un patrimoine immobilier. Le recours à une SCI (société civile immobilière) interposée constitue un montage fréquemment utilisé par les associations, notamment lorsque l'objectif est de mutualiser un investissement immobilier. Le montage retenu n'est pas, en lui-même, prohibé.

Sur le fond, l'APAIR-APURAD bénéficie d'un usage direct des locaux acquis, cependant la rentabilité attendue de l'opération réalisée en 2021 repose principalement sur la perception de revenus locatifs et de dividendes.

Les avantages invoqués pour justifier l'intérêt de l'opération au regard de l'objet social de l'association, tels que l'accès préférentiel à certains services ou à des coopérations techniques ne sont pas mentionnés dans l'objet de la SCI dénommée « *la maison de la pneumologie* ». Ces avantages sont le fruit d'une relation contractuelle établie par ailleurs, et antérieurement en 2011, avec la filiale d'un des partenaires de cette SCI (*ANTADIR assistance*).

La régularité de la décision doit s'apprécier au regard des statuts en vigueur à la date à laquelle elle est prise et non au regard de modifications statutaires ultérieures. Or, à la date de réalisation de l'opération, en 2021, l'article 2 des statuts, définissait un objet exclusivement centré sur :

- la prise en charge de l'insuffisance rénale chronique (dialyse, autodialyse, dialyse à domicile) ;
- des activités de soins, de prévention, de diagnostic et de traitement ;
- l'assistance médico-technique à domicile ;
- la formation, la recherche et l'éducation sanitaire ;
- la délivrance de dispositifs et de gaz médicaux ;
- la réalisation de prestations figurant à la LPPR (dispositifs médicaux).

Le recours à une société civile immobilière ne neutralise pas l'exigence de finalité statutaire et ne permet pas de réaliser indirectement ce que l'objet statutaire n'autorise pas directement.

Les statuts applicables en 2021, au moment de l'opération, ne contenaient aucune disposition, même implicite, qui visait la gestion patrimoniale, l'investissement immobilier, la prise de participation dans des sociétés civiles ou l'acquisition indirecte d'immeubles à des fins locatives. L'objet statutaire était alors uniquement opérationnel au regard de l'activité sanitaire et médico-sociale de l'APAIR-APURAD et ne prévoyait pas d'extension patrimoniale.

Compte tenu de l'absence d'usage direct des locaux par l'association et de la nature principalement patrimoniale de l'investissement, l'acquisition en 2021 de parts sociales dans la SCI dénommée « *la maison de la pneumologie* » apparaît difficilement compatible avec un

objet statutaire alors centré sur des missions sanitaires et médico-sociales. L'assistance technique apportée par ANTADIR assistance, est en effet indépendante de cette opération.

Cette situation est susceptible de fragiliser juridiquement l'opération réalisée en 2021 et d'exposer l'APAIR-APURAD à des risques juridiques et fiscaux.

Schéma n° 1 : L'acquisition en 2021 de parts dans une société civile immobilière



Source : chambre territoriale des comptes

Bien que les statuts modifiés en 2024 étendent les possibilités d'action directe ou indirecte de l'association[7], la chambre recommande à l'APAIR-APURAD de sécuriser désormais les opérations engageant son patrimoine en prévoyant, préalablement à leur autorisation, une analyse formalisée de leur conformité à l'objet statutaire en vigueur. Cette analyse gagnerait à être soumise à l'avis du conseil d'administration, afin de limiter les risques juridiques et fiscaux attachés à ce type d'opérations.

Recommandation n° 2. Faire adopter, dès 2026, par le conseil d'administration, une analyse préalable et formalisée de la compatibilité des opérations patrimoniales significatives avec l'objet statutaire.

1.3.2 L'internalisation du bio-nettoyage

En 2021, la société IA ORA CLEAN avait pour objet[8] la réalisation de services de nettoyage courant de locaux à usage professionnel, l'ensemble des prestations de nettoyage auprès de professionnels et de particuliers, l'intendance d'événements et de réceptions, ainsi que la réalisation et la proposition d'offres de formations professionnelles en hygiène des surfaces et en bionettoyage. Elle pouvait également effectuer toutes opérations financières, commerciales, industrielles, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou

[7] Article 2 des statuts dans sa rédaction modifiée le 27 juin 2024, « - *d'accomplir toute tâche, de réaliser toutes actions, d'effectuer toutes prestations et services qui participent, directement ou indirectement, à la réalisation de son objet social* ».

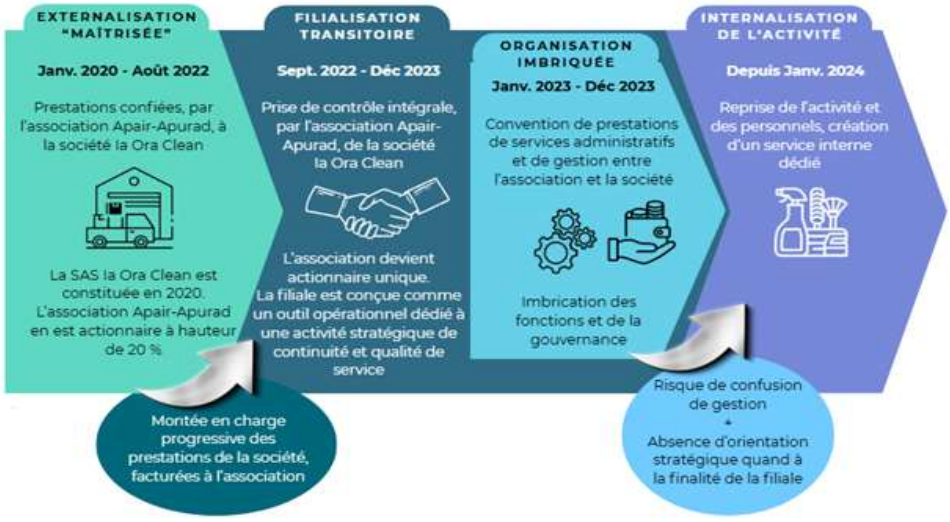
[8] Entreprise constituée le 22 juin 2019.

indirectement à cet objet, ou à tous objets similaires ou connexes, de nature à favoriser son extension ou son développement.

Cette société a notamment réalisé des prestations pour des centres exploités par l'association APAIR-APURAD.

L'association est ensuite devenue actionnaire unique de la SAS IA ORA CLEAN, détenant l'intégralité du capital social et exerçant, de fait, un contrôle total sur son activité et sa gouvernance. Puis, l'APAIR-APURAD a finalement internalisé les prestations réalisées par cette filiale.

Schéma n° 2 : Évolution de la gestion de l'activité de bionettoyage par l'APAIR-APURAD



Source : chambre territoriale des comptes

1.3.2.1 Une relation initialement fondée sur une externalisation

Dans un premier temps, le recours à une structure juridiquement distincte permettait à l'association d'externaliser une fonction support – le bionettoyage – tout en conservant une maîtrise étroite des conditions d'exécution.

Les relations commerciales entre l'APAIR-APURAD et IA ORA CLEAN ont été autorisées par le conseil d'administration de l'association du 24 octobre 2019. Le premier contrat de prestation a fait l'objet d'une validation par le conseil d'administration du 19 décembre 2019 pour une prise d'effet en janvier 2020.

En 2020[9], la société IA ORA CLEAN était constituée sous la forme d'une société par actions simplifiée au capital de 5,0 MF CFP, dont chaque action avait une valeur de 1 000 F CFP.

[9] En référence aux informations contenues dans le rapport de la société « Audit pacifique » sur la société IA ORA CLEAN annexé au procès-verbal du conseil d'administration du 2 septembre 2022.

En 2021, le capital était constitué de l'APAIR-APURAD et de certains de ses administrateurs qui en avaient fait l'acquisition :

- l'association APAIR-APURAD – 1 000 actions ;
- le président de l'APAIR-APURAD en responsabilité en 2021 – 1 500 actions ;
- Mme A, par ailleurs secrétaire du conseil d'administration de l'APAIR-APURAD – 1 000 actions ;
- Mme B, par ailleurs, trésorière adjointe de l'APAIR-APURAD – 500 actions ;
- Mme C, par ailleurs trésorière de l'APAIR-APURAD – 500 actions ;
- un membre de l'APAIR-APURAD, actuel président de l'association, – 500 actions.

Cette prise de participation est intervenue dans un contexte de tension tarifaire avec le précédent prestataire, qui avait notifié à l'association une augmentation substantielle des prix pratiqués. Estimant cette évolution incompatible avec son équilibre budgétaire, l'APAIR-APURAD a recherché une solution permettant de maîtriser durablement ses coûts. Toutefois, ne disposant pas des fonds nécessaires pour procéder seule à l'acquisition intégrale de la société, l'association n'en a acquis que 20 %. Le solde du capital a donc été repris par plusieurs de ses administrateurs, à titre personnel.

En 2022, les prestations facturées par la société IA ORA CLEAN à l'APAIR-APURAD s'établissaient à 53,10 MF CFP (contre 44,66 MF CFP en 2020). L'entreprise réalisait alors près de 90 % de son chiffre d'affaires avec l'association.

1.3.2.2 La reprise de l'activité sous forme de filiale

Dans un deuxième temps, le conseil d'administration du 2 septembre 2022 de l'association APAIR-APURAD a procédé à la prise de contrôle intégrale de la société IA ORA CLEAN.

Concrètement, l'association APAIR-APURAD a acquis l'ensemble des parts sociales de IA ORA CLEAN, dont elle ne détenait jusqu'alors que 20 % des titres, soit 1 000 actions. L'APAIR-APURAD a été nommée, dans ce même conseil d'administration, à la fonction de président de IA ORA CLEAN, alors société commerciale.

Le conseil d'administration du 2 septembre 2022 a ensuite, délégué à son vice-président la représentation de l'association au sein de la société IA ORA CLEAN jusqu'au 31 décembre 2022, au plus tard. À ce titre, il a été décidé de lui verser une indemnité nette mensuelle de 160 000 F CFP.[10] Celui-ci n'a pas pris part au vote.

[10] Dans un premier temps, il a été envisagé un contrat de travail puis un conseil d'administration électronique s'est tenu le 3 septembre 2022 pour préciser que l'intéressé n'étant pas salarié de IA ORA CLEAN, le versement d'une indemnité était le seul support juridique possible en lieu et place d'un contrat de travail. Selon le rapport du commissaire aux comptes relatif aux comptes 2022 présenté à l'assemblée générale de l'association du 5 juillet 2023, l'indemnité totale perçue s'est élevée à 644 328 F CP (soit 161 082 F FCP mensuels) pour l'année 2022.

La période de septembre à décembre 2022 devait permettre à la direction de l'APAIR-APURAD de se rapprocher de son conseil pour organiser au mieux l'encadrement et la gestion de sa filiale.

Le conseil d'administration du 20 octobre 2022 a approuvé la modification des statuts de la société, désormais constituée sous la forme d'une société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU) dont l'associé unique était l'APAIR-APURAD. Il a autorisé la présidente de l'association à signer les statuts modifiés. Ces décisions tirent les conséquences juridiques directes de la prise de contrôle intégral de la société par l'association, intervenue le 2 septembre 2022.

Cette séquence a marqué l'achèvement du processus de filialisation engagé par l'association. Elle a confirmé le choix d'une structuration de l'activité de bio-nettoyage au sein d'une entité juridiquement distincte mais intégralement contrôlée par l'APAIR-APURAD. Cette société était alors conçue comme un outil opérationnel dédié à la réalisation de prestations de bio-nettoyage, activité identifiée par l'association comme stratégique au regard de la continuité et de la qualité de la prise en charge des patients. En 2022, les prestations portaient sur le :

- nettoyage des locaux administratifs et zones de stockage ;
- bio-nettoyage notamment dans l'environnement immédiat des patients (entretien et nettoyage des locaux et des équipements), et des personnels (sanitaires, vestiaires, office) ;
- suivi des températures du frigidaire des repas patients et service des repas ;
- entretien des tenues et du linge ;
- nettoyage des véhicules.

1.3.2.3 Les risques juridiques attachés à l'opération de filialisation

Le conseil d'administration du 2 septembre 2022 a validé, à l'unanimité, le rachat par l'association de l'ensemble des actions de la société IA ORA CLEAN (*pour une valeur de 1 275 F FCP chacune*) ainsi que l'acceptation du don des titres restants au profit de l'APAIR-APURAD. À l'issue de ces opérations, l'association est devenue l'unique actionnaire de la société IA ORA CLEAN, qui revêt dès lors la qualité de filiale intégralement détenue.

Le procès-verbal du conseil d'administration du 2 septembre 2022 relatif au rachat par l'association APAIR-APURAD des parts de la société IA ORA CLEAN comporte un tableau détaillant, pour chaque actionnaire, le nombre d'actions détenues et le montant estimé du prix d'acquisition par l'association.

Ce tableau mentionne notamment les personnes physiques suivantes, identifiées comme actionnaires de IA ORA CLEAN pour un montant total de 5,1 MF CFP :

- le vice-président de l'APAIR-APURAD – 1 500 actions (30 %) – estimation : 1 912 500 F CFP ;
- Mme A – 1 000 actions (20 %) – estimation : 1 275 000 F CFP ;
- un membre de l'APAIR-APURAD, ordonnateur actuel – 500 actions (10 %) – estimation : 637 500 F CFP ;
- Mme B – 500 actions (10 %) – estimation : 637 500 F CFP ;

- Mme C– 500 actions (10 %) – estimation : 637 500 F CFP.

Ces personnes apparaissent ainsi, dans le même procès-verbal, comme membres du conseil d'administration de l'association APAIR-APURAD, ou comme participants réguliers aux travaux du conseil. Il ressort toutefois des délibérations du conseil d'administration du 2 septembre 2022 que ces apports ne s'inscrivaient pas dans une logique de recherche de rentabilité financière, mais constituaient une forme d'avance temporaire destinée à faciliter la mise en place de la filiale de l'association APAIR-APURAD.

La chambre observe cependant que, sur le fondement d'une estimation réalisée par un cabinet comptable, la valeur unitaire de l'action a été portée de 1 000 F CFP en 2021 à 1 275 F CFP en 2022, soit une augmentation de 275 F CFP par action.

La cession des titres à l'association a généré, pour les actionnaires concernés, les plus-values suivantes :

- le vice-president de l'APAIR-APURAD – 412 500 F CFP ;
- Mme A – 275 000 F CFP ;
- Un membre de l'APAIR-APURAD, actuel ordonnateur – 0 F FCP, en raison du don de ses actions à l'association ;
- Mme B – 137 500 F CFP ;
- Mme C – 137 500 F CFP.

Le montant total des plus-values s'est alors élevé à 962 500 F CFP.

L'association s'est ainsi trouvée dans la situation de mobiliser ses fonds propres pour racheter des titres détenus par certains des membres de son organe délibérant. Le procès-verbal précise que seuls les administrateurs ne détenant pas de parts ont pris part au vote des résolutions. Cependant, rien n'indique que les intéressés n'ont pas pris part aux débats. Toutefois, deux personnes concernées par cette délibération ont indiqué, en réponse aux observations provisoires, qu'elles n'avaient participé ni aux débats ni au vote, en raison de leur absence au moment de l'examen de ce point. La chambre en prend acte.

La chambre observe que l'un des administrateurs actionnaires de la société IA ORA CLEAN (président en exercice en 2026) n'a pas perçu de contrepartie financière, celui-ci ayant fait don de ses actions à l'association, comme en atteste le procès-verbal du conseil d'administration du 2 septembre 2022.

Dans un courrier adressé à la présidente de l'association, l'administrateur qui n'a pas souhaité vendre ses parts mais en faire don à l'APAIR-APURAD, précise que ce choix intervient dans un contexte où la filiale IA ORA CLEAN avait dégagé un résultat bénéficiaire en 2022 lui ayant permis de percevoir 3 483,15 €, soit environ 415 650 F CFP. Ce montant peut correspondre, à un dividende estimé à 831,3 F CFP par action, et donc à la rémunération des 500 actions détenues par l'intéressé.

Les actionnaires concernés ont bénéficié en 2022 de deux flux financiers cumulés : d'une part, des dividendes versés au titre de l'exercice bénéficiaire de la société IA ORA CLEAN et d'autre part, une plus-value résultant de la revalorisation des titres lors de leur rachat par l'association.

Tenant compte d'un dividende d'un montant de 831,3 F CFP par action, la somme totale perçue en 2022 par chacun des membres était la suivante :

- le vice-président de l'APAIR-APURAD : 1 246 950 F CFP de dividendes et 412 500 F CFP de plus-value, soit un total de 1 659 450 F CFP ;
- Mme A : 831 300 F CFP de dividendes et 275 000 F CFP de plus-value, soit un total de 1 106 300 F CFP ;
- Mme B : 415 650 F CFP de dividendes et 137 500 F CFP de plus-value, soit un total de 553 150 F CFP ;
- Mme C : 415 650 F CFP de dividendes et 137 500 F CFP de plus-value, soit un total de 553 150 F CFP ;
- Un membre de l'association, actuel ordonnateur de l'association : 415 650 F CFP de dividendes et aucune plus-value, en raison du don de ses actions à l'association. Dans sa réponse aux observations provisoire, l'intéressé indique que dans une logique d'un soutien temporaire dépourvu de toute attente de bénéfice, il a fait don à l'association des actions qu'il détenait, acquises pour une valeur de 500 000 F CFP. Il précise que ces actions auraient toutefois été valorisées à hauteur de 637 500 F CFP au moment du don. Dès lors, il considère avoir subi une perte comprise entre 84 000 F CFP et 221 856 F CFP, selon la valeur retenue pour les actions. Selon lui, ces éléments confirment le caractère désintéressé de son intervention et la finalité de soutien à la création qui avait présidé à son engagement. La chambre en prend acte.

En outre, l'association APAIR-APURAD a également perçu des dividendes à hauteur de 831 300 F CFP en 2022.

Cette situation apparaît en décalage avec les bonnes pratiques déontologiques attendues d'une association exerçant une mission de santé. En outre, le fait que des administrateurs aient pu tirer un bénéfice personnel de cette opération appelle une attention particulière au regard de la gestion désintéressée d'une association à but non lucratif.

La chambre recommande donc à l'association APAIR-APURAD d'adopter une charte de déontologie pour ses salariés et pour ses administrateurs, en particulier lorsque l'association est conduite à engager des opérations patrimoniales ou financières. L'association devrait, à ce sujet, adopter des règles explicites de déclaration des intérêts, de déport effectif sur l'ensemble du processus décisionnel et, le cas échéant, le recours à une validation indépendante des conditions de l'opération. L'année 2026 pourrait être utilisée pour préparer le dispositif à adopter en 2027.

Recommandation n° 3. Adopter, en 2027, une charte de déontologie.

1.3.2.4 Les modalités de gestion entre l'association et sa nouvelle filiale

À la suite de la prise de contrôle intégrale de la société IA ORA CLEAN, l'association APAIR-APURAD a conclu, en décembre 2022 avec sa filiale, une convention de prestations de services administratifs et de gestion, entrée en vigueur le 1er janvier 2023[11]. Cette convention a pour objet l'accompagnement de la société dans ses activités de fonctionnement, notamment dans les domaines juridique, comptable, des ressources humaines, de l'informatique et du management, dans un contexte de réorganisation consécutif à son acquisition par l'association.

La convention, conclue pour une durée initiale d'un an et reconductible tacitement par périodes annuelles, prévoyait que les prestations étaient réalisées à la demande de la société, sur la base de propositions préalables émises par l'association.

Cette convention avait pour objet de sécuriser l'intervention de l'association au profit de sa filiale et d'assurer la continuité des fonctions supports nécessaires au fonctionnement de celle-ci. Elle traduisait également l'imbrication opérationnelle entre les deux entités. La mise en œuvre de cette convention appelait toutefois une vigilance particulière quant au pilotage de la relation financière et fonctionnelle entre les deux structures, afin de prévenir tout risque de confusion de gestion et d'assurer une information transparente des instances de gouvernance.

1.3.2.5 L'internalisation de l'activité précédemment confiée à la filiale

Les documents présentés au conseil d'administration du 28 mars 2023 relatifs à l'analyse du fonctionnement de la société IA ORA CLEAN font apparaître différents constats.

Sur le plan financier, cette activité apparaissait fragile, certaines prestations étaient facturées à des niveaux insuffisants pour couvrir les coûts complets, en particulier les charges de personnel. Par ailleurs, des imprécisions dans l'imputation des charges nuisaient à la fiabilité de l'analyse financière et à la mesure de la rentabilité des différentes activités.

Sur le plan opérationnel, l'organisation de l'activité se caractérisait par une faible efficience. Les conditions de réalisation des prestations (multiplicité des déplacements, matériel parfois inadapté, temps non productifs) généraient des surcoûts et limitaient la productivité des équipes. La planification apparaissait complexe et peu optimisée, entraînant un recours fréquent aux heures supplémentaires et une difficulté à assurer la continuité du service en cas d'absence.

La gestion des ressources humaines présentait également des fragilités importantes. L'organisation du travail était alors marquée par des tensions liées aux remplacements, aux absences et à la répartition des charges de travail.

Enfin, le pilotage de l'activité était insuffisamment structuré. Cette situation limitait la capacité de l'association à adapter son modèle économique et à engager les réformes nécessaires.

Dans ce contexte, la pérennité de l'activité appelait une évolution significative du modèle, impliquant notamment une clarification du positionnement des prestations, une optimisation de l'organisation du travail et un renforcement des outils de gestion.

[11] Décision du conseil d'administration de l'APAIR-APURAD du 28 décembre 2022.

Deux options étaient envisagées :

- soit le développement d'une activité commerciale à visée lucrative, impliquant une révision des tarifs, un accroissement de l'activité auprès des particuliers et des recrutements supplémentaires ;
- soit le maintien d'une structure de taille limitée, principalement destinée à assurer la continuité des prestations au bénéfice de l'association, auquel cas la pertinence du maintien d'une entité juridique distincte pourrait être réexaminée.

Face à ces constats, dans un troisième temps, le conseil d'administration du 25 juillet 2023 a engagé une réflexion sur l'évolution du mode d'organisation de cette fonction support. Il a ainsi été décidé de mettre fin au recours à IA ORA CLEAN pour l'exécution des prestations de bionettoyage et de procéder à la reprise de l'activité et du personnel par l'association.

L'assemblée générale ordinaire de l'APAIR-APURAD du 5 septembre 2023 a ainsi acté la dissolution de la filiale IA ORA CLEAN d'ici au mois de décembre 2023.

Cette orientation s'est traduite, sur le plan opérationnel et social, par la reprise des personnels de la filiale, leur intégration au sein de l'organigramme de l'association[12] et la création d'un service interne dédié, permettant à l'APAIR-APURAD d'exercer directement l'autorité hiérarchique et le pilotage de l'activité. Cette internalisation intervenait après plusieurs exercices durant lesquels IA ORA CLEAN a dégagé un résultat bénéficiaire, avec notamment un bénéfice net de 3,13 MF CFP en 2022[13] et 748 253 F CFP en 2023[14].

Cette décision a permis de mettre fin à une situation de quasi-confusion des rôles, l'association APAIR-APURAD ayant été à la fois donneur d'ordre quasi exclusif, actionnaire unique et décideur stratégique, dans un contexte où le vice-président de l'APAIR-APURAD était, en 2024, l'associé unique de la société IA ORA CLEAN[15].

Cette internalisation répondait, en outre, à un objectif de sécurisation de la continuité du service et de maîtrise accrue des conditions d'exécution d'une activité directement liée à la qualité et à la sécurité des soins.

En août 2024[16], la cession de l'intégralité des actions et d'une partie de la créance détenues par l'association dans la société IA ORA CLEAN a ensuite été réalisée après que le conseil d'administration du 6 mai 2024 de l'APAIR-APURAD ait donné son accord pour la vente de la filiale[17]. Cette opération visait à solder le lien capitalistique avec une structure devenue sans utilité opérationnelle pour l'APAIR-APURAD, sans remettre en cause le constat d'une internalisation préalable de l'activité.

---

[12] Le 6 septembre 2023, le comité d'entreprise de l'APAIR-APURAD a donné un avis favorable pour la reprise des personnels de IA ORA CLEAN (cf. procès-verbal de l'assemblée générale ordinaire du 5 septembre 2023).

[13] Procès-verbal de l'assemblée générale ordinaire du 5 juillet 2023.

[14] Selon les comptes annuels 2023 de la société IA ORA CLEAN.

[15] Procès-verbal des décisions de l'associé unique de IA ORA CLEAN du 10 mai 2024.

[16] Par actes du 19 août 2024, l'association a cédé l'intégralité de ses actions dans IA ORA CLEAN, ainsi qu'une partie de la créance qu'elle détenait sur la société, à des tiers privés, pour un prix global de 1,2 MF CFP.

[17] Selon le procès-verbal du conseil d'administration du 6 mai 2024, le capital social de la filiale a au préalable été réduit de 5 MF CFP à 0,2 MF CFP puisque la filiale ne possédait plus que deux véhicules terrestres à moteur.

CONCLUSION INTERMEDIAIRE

Les statuts de l'association APAIR-APURAD définissent un objet et des missions étendus, couvrant l'ensemble de la prise en charge des insuffisances rénale et respiratoire, ainsi que des activités connexes de prévention, de formation et de prestations accessoires. Ce cadre statutaire apparaît cohérent avec la vocation sanitaire de l'association et lui confère une souplesse d'intervention adaptée à des missions de santé publique. Pour autant, la mise en œuvre des statuts appelle une vigilance particulière de l'association pour la sécurisation de certaines capacités d'intervention, notamment en matière d'opérations patrimoniales.

Pour ce qui concerne la gouvernance, la fréquence soutenue des réunions du conseil d'administration entre 2021 et 2023 a contribué à une implication directe de cette instance dans la gestion courante. Cette pratique était susceptible de fragiliser la séparation des rôles entre gouvernance stratégique et direction opérationnelle et d'exposer le président de l'association à des risques liés à la gestion courante.

Les délégations de pouvoirs et de signature adoptées progressivement depuis 2023 favorisent une meilleure répartition des rôles entre le conseil d'administration et les services administratifs. En confiant, à partir du second semestre 2025, à un secrétaire général une mission clairement identifiée de pilotage opérationnel, le conseil d'administration a engagé une clarification des responsabilités, de nature à sécuriser la gouvernance et à recentrer le président sur ses missions stratégiques. La chambre recommande cependant d'informer annuellement le conseil d'administration des délégations de pouvoir et de signature en vigueur.

L'acquisition en 2021 de parts sociales dans la SCI « la maison de la pneumologie » s'analyse, au regard des statuts alors applicables, comme un investissement à dominante patrimoniale dont le rattachement direct à l'objet sanitaire et médico-social de l'association apparaît fragile. Si la modification statutaire intervenue en 2024 élargit désormais le champ d'action de l'APAIR-APURAD, elle ne régularise pas rétroactivement la décision prise en 2021. Cette situation justifie une vigilance accrue et une formalisation systématique de l'analyse de conformité statutaire pour toute opération patrimoniale future.

La séquence relative à IA ORA CLEAN met en évidence une évolution en trois temps – externalisation, filialisation intégrale puis internalisation –. L'internalisation décidée en 2023 a permis de sécuriser la continuité du service et de clarifier les responsabilités opérationnelles. Cependant, les modalités antérieures de gouvernance et de rachat des titres présentent pour les bénéficiaires des écarts avec les bonnes pratiques déontologiques. Cette opération souligne aujourd'hui la nécessité de mettre en place d'une charte de déontologie et un encadrement renforcé des décisions patrimoniales, notamment lorsqu'elles impliquent les dirigeants de l'association.

---

2 UN MODELE D'ACTIVITE CONFRONTE A DES ENJEUX DE SOUTENABILITE

L'activité de l'APAIR-APURAD est dynamique, mais son évolution récente fait apparaître plusieurs facteurs de fragilité. Les contrastes d'activité entre les différentes modalités de prise en charge, les écarts de rentabilité entre centres, soulèvent des enjeux de soutenabilité qui appellent un pilotage plus anticipateur et mieux structuré.

Pour autant, pour mettre en œuvre ces activités, l'association présente une progression soutenue de ses effectifs, dans un contexte de turnover élevé, notamment des personnels infirmiers et de difficultés affectant l'organisation des services. De plus, la gestion de la rémunération fait apparaitre de faiblesses structurelles qui méritent d'être corrigées. Cette situation fragilise le modèle d'activité de l'association.

2.1 Des résultats contrastés de l'activité

Entre 2021 et 2024, les activités de l'APAIR-APURAD ont évolué de manière différenciée selon les modalités de traitement et les types de prestations mises en œuvre. En dialyse, l'activité demeure principalement structurée autour de l'hémodialyse en unité, tandis que les autres modalités présentent des évolutions contrastées. Parallèlement, les activités de prestations médico-techniques à domicile ont poursuivi leur développement, avec une concentration croissante sur certaines prises en charge spécifiques. L'examen de ces évolutions permet d'apprécier la structuration et la répartition des activités de l'association sur la période récente[18].

2.1.1 Des dynamiques favorables sur l'activité de dialyse

L'examen des données d'activité met en évidence des évolutions contrastées selon les modalités de prise en charge. Ces évolutions appellent une analyse structurée au regard des forces identifiées, des fragilités constatées et des risques induits.

Définition des modalités de prise en charge en dialyse

Afin d'assurer la lisibilité des données présentées, il convient de préciser la signification des principaux sigles utilisés :

HD : Hémodialyse (avec présence médicale permanente)

HDDQ : Hémodialyse Quotidienne à Domicile

UDM : Unité de Dialyse Médicalisée (avec présence médicale à proximité immédiate)

UAD : Unité d'Autodialyse

[18] La chambre ne formule pas d'observation sur la qualité et la sécurité des soins, dont l'appréciation relève des autorités sanitaires compétentes.

DP : Dialyse Péritonéale

DPA : Dialyse Péritonéale Automatisée

DPCA : Dialyse Péritonéale Continue Ambulatoire

Ces activités recouvrent des modalités de prise en charge distinctes :

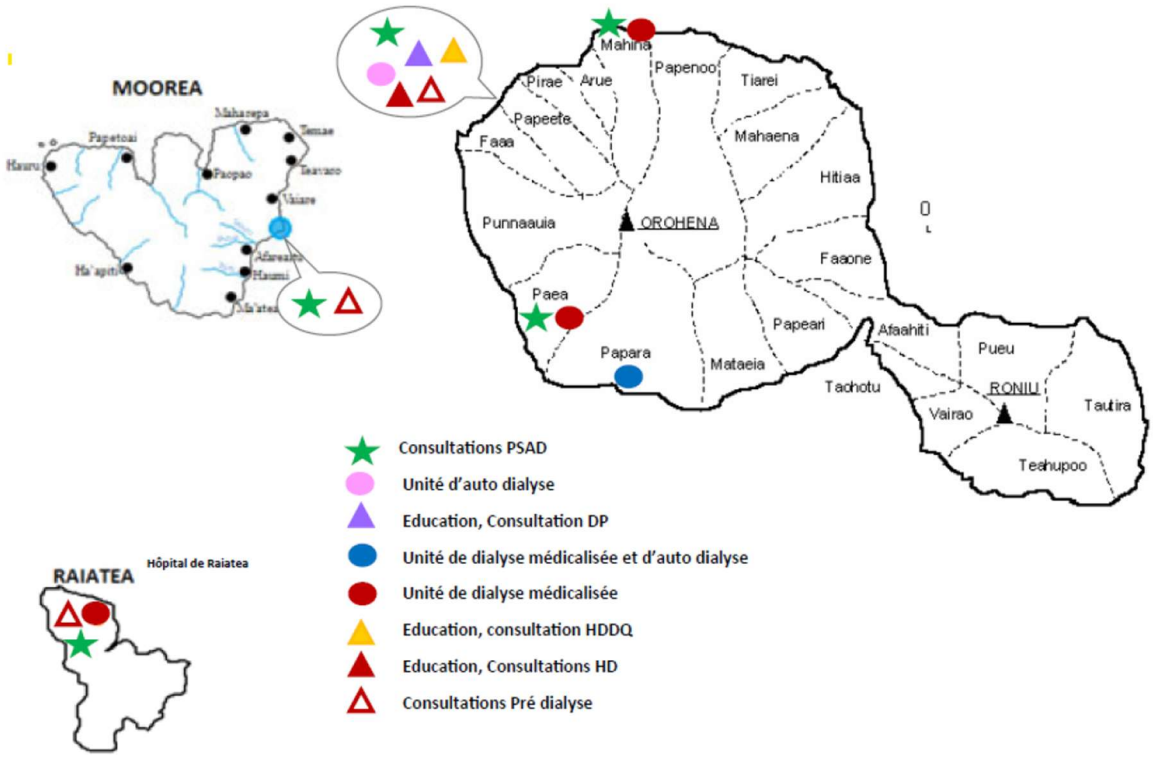
L'hémodialyse (HD) est une filtration du sang réalisée soit en unité de dialyse médicalisée (UDM), où la présence médicale et infirmière est renforcée pour des patients plus fragiles, soit en unité d'autodialyse (UAD), où des patients plus autonomes réalisent leur traitement avec une surveillance allégée.

L'hémodialyse quotidienne à domicile (HDDQ) correspond à une prise en charge autonome au domicile du patient, si sa situation médicale et sociale le permet.

La dialyse péritonéale (DP) est une technique de filtration du sang utilisant le péritoine comme membrane d'échange ; elle peut être réalisée soit en dialyse péritonéale automatisée (DPA), effectuée la nuit à l'aide d'une machine, soit en dialyse péritonéale continue ambulatoire (DPCA), réalisée manuellement par le patient plusieurs fois par jour. La dialyse péritonéale, sous toute ses formes, est une activité essentiellement réalisée au domicile du patient si son état et son environnement le permet.

L'association possède plusieurs centres de dialyse positionnés sur l'archipel de la société, en complément des interventions qu'elle réalise au domicile.

Carte n° 1 : Implantation des services de dialyse de l'APAIR-APURAD



Source : APAIR-APURAD

2.1.1.1 Une activité en croissance pour le suivi et l'accompagnement des patients

L'activité de suivi des patients atteints de maladie rénale chronique avancée correspond essentiellement à un suivi de pré-dialyse destiné à préparer les patients et à orienter leur prise en charge future. Cette activité a connu une progression très significative en 2024, avec une moyenne de 137 patients suivis sur l'année contre 75 en 2023. Cette dynamique traduit un renforcement de la prise en charge en amont de la dialyse et une orientation plus anticipée des patients. Elle contribue également aux entrées en hémodialyse et en dialyse péritonéale.

Dans ce cadre, l'association organise notamment des ateliers d'éducation thérapeutique afin d'accompagner les patients dans l'acceptation de leur maladie et la gestion quotidienne des conséquences qu'elles entrainent.

L'intervention de l'association en matière de suivi pré-greffe et plus ponctuellement post-greffe rénale, s'inscrit dans une logique de coordination avec le centre hospitalier de la Polynésie française.

En phase pré-greffe, l'association assure le repérage et la préparation des candidats à la transplantation dans le cadre de son activité de dialyse et du suivi médical. Un médecin et un infirmier exercent les fonctions de référents pour la transplantation rénale[19].

En 2024, sur les sept transplantations rénales réalisées en Polynésie française, quatre concernaient des patients suivis par l'APAIR-APURAD. Ce résultat atteste de l'intégration effective des patients de l'association dans la filière territoriale de transplantation.

Pour ce qui concerne, le suivi post-greffe, l'association exerce un rôle d'accompagnement social et psychologique, notamment lors des phases de transition thérapeutique.

Enfin, la participation de l'association à des actions de promotion du don d'organes, notamment lors de la journée du don et aux côtés de l'association « *Un don de vie* », témoigne d'un engagement contribuant à l'amélioration de l'accès à la transplantation.

2.1.1.2 Un effort accru en matière de préparation des patients à la dialyse

La progression notable des séances d'éducation (c'est-à-dire d'entrainement), tant en hémodialyse quotidienne à domicile, soit + 57,2 % entre 2021 et 2024, ainsi qu'en dialyse péritonéale (automatisée et continue), traduit un investissement croissant dans la préparation et l'accompagnement des patients.

Cet effort participe à l'amélioration de la qualité des parcours et constitue un facteur potentiel d'attractivité pour l'association.

[19] Le suivi pré-greffe repose notamment sur la mise à jour régulière des typages biologiques pour les patients inscrits sur liste d'attente, réalisée tous les trois mois, afin de garantir le maintien de leur éligibilité. Par ailleurs, le suivi pluridisciplinaire des patients aux stades avancés de la maladie rénale favorise une orientation vers la transplantation lorsque celle-ci est possible.

Tableau n° 2 : Séances d'éducation à la dialyse (en nombre de séances)

	2021	2022	2023	2024	Écart	Variation
Éducation dialyse péritonéale auto.	288	366	205	350	62	21,53 %
Éducation dialyse péritonéale continue	559	361	362	567	8	1,43 %
Éducation hémodialyse à domicile	390	290	463	613	223	57,18 %

Source : chambre territoriale des comptes, d'après les rapports d'activité 2021 à 2024

2.1.1.3 Une activité d'hémodialyse en unité qui progresse

Après une relative stabilité entre 2021 et 2023, l'année 2024 a enregistré une progression du nombre total de séances. Le nombre moyen de patients pris en charge en hémodialyse en unité médicalisée ou en autodialyse était également stable sur la période 2021-2023 puis a présenté une progression en 2024.

Ces données traduisent un maintien de l'activité socle de l'association.

Tableau n° 3 : Activité d'hémodialyse en unité mixte et en autodialyse

	2021	2022	2023	2024	Écart	Variation
Nombre de séances	31 912	32 190	32 045	33 276	1 364	4,27 %
Nombre moyen de patients en unité	201	202	199	209	8	3,98 %

Source : chambre territoriale des comptes, d'après le rapport d'activité 2024

De plus, en moyenne, le taux d'utilisation de la capacité autorisée en termes de séances produites (appelé « *taux de production* ») s'établissait à plus de 85 % chaque année entre 2021 et 2023, puis s'élevait à 86 % 2024. Cette même année, les unités de dialyse médicalisées de Mahina, Paofai et Papara présentaient des taux de production supérieurs ou égal à 90 %.

2.1.2 Des facteurs exogènes qui pèsent sur l'activité de dialyse

2.1.2.1 Les contraintes qui affectent le développement de l'hémodialyse à domicile

Le nombre de séances d'hémodialyse quotidienne à domicile s'établissait à 2 788 en 2021 et à 2 889 en 2024, soit une progression de 3,62 % sur la période. Cette évolution, bien que modérée, traduit une stabilisation de l'activité après les fluctuations observées les années précédentes. Elle peut résulter tant d'une légère augmentation du nombre de patients pris en charge que d'une amélioration de la continuité des traitements.

Cette tendance doit toutefois être nuancée au regard du nombre de patients effectivement installés (11 en 2021 et 13 en 2024), ainsi que des contraintes logistiques et économiques propres à cette modalité.

Tableau n° 4 : Séances d'hémodialyse à domicile

	2021	2022	2023	2024	Écart	Variation
Nombre de séances	2 788	2 156	2 546	2 889	101	3,62%

Source : chambre territoriale des comptes, d'après les rapports d'activité 2021 à 2024

Le nombre de séances de dialyse péritonéale continue ambulatoire (DPCA) réalisé au domicile, pour les patients de l'APAIR-APURAD ; s'établissait à 10 962 en 2021 et 5 008 en 2024. Sur cette période, la diminution atteint 5 954 séances, soit une baisse de 54,31 %. Cette contraction est continue et particulièrement marquée entre 2021 et 2023, avant de se poursuivre en 2024 à un rythme plus modéré.

Dans le même temps, le nombre de séances de dialyse péritonéale automatisée (DPA) a progressé de 7 059 en 2021 à 7 551 en 2022, puis a reculé à 5 460 en 2024. La baisse sur l'ensemble de la période atteint 1 599 séances, soit – 22,65 %.

Tableau n° 5 : Séances de dialyse péritonéale

	2021	2022	2023	2024	Écart	Variation
Nombre de séances DPCA	10 962	8 186	5 997	5 008	- 5 954	- 54,31 %
Nombre de séances DPA	7 059	7 551	6 312	5 460	- 1 599	- 22,65 %

Source : chambre territoriale des comptes, d'après les rapports d'activité 2021 à 2024

La soutenabilité de l'activité de dialyse à domicile et son positionnement stratégique au sein de l'offre de dialyse de l'APAIR-APURAD méritent d'être examinés de manière approfondie en lien avec les autorités sanitaires. L'augmentation du volume de séances ne saurait, à elle seule, caractériser une amélioration de l'efficience médico-économique, dès lors que les coûts unitaires apparaissent élevés au regard des tarifs applicables.

Les observations antérieures de la chambre[20], invitent au développement de la dialyse à domicile en Polynésie française et recommandent à la Polynésie française de procéder à une analyse des coûts de cette activité et, le cas échéant, à en tirer les conséquences en matière tarifaire.

[20] Chambre territoriale des comptes, « *La prise en charge de l'insuffisance rénale chronique en Polynésie française* », à paraître.

2.1.2.2 Un risque organisationnel lié à la pénurie locale de néphrologues

L'évolution récente de l'activité met en évidence une légère progression, de l'hémodialyse en unité, dans un contexte de contraction des techniques de dialyse au domicile. Cette configuration conduit mécaniquement à une sollicitation accrue des équipes médicales, en particulier des néphrologues[21], dont le rôle est central tant dans le suivi des patients en unité que dans la coordination des parcours pré-dialyse et pré-greffe.

Les perspectives évoquées dans le rapport d'activité de l'APAIR-APURAD en 2024, soulignent à ce sujet les difficultés liées à l'effectif médical et la nécessité de valoriser certaines fonctions infirmières, notamment en pratique avancée. Cette situation traduit un risque organisationnel : en cas d'absence prolongée, de départ non anticipé ou de difficultés de recrutement, l'association pourrait se trouver confronté à des tensions sur la continuité des soins, voire à un ralentissement du développement de l'activité de suivi des patients chroniques.

Dans ces conditions, la chambre invite l'APAIR-APURAD à travailler à une anticipation fine des besoins médicaux, notamment en néphrologues et à engager une réflexion sur la répartition des tâches, notamment par le développement encadré des pratiques avancées.

Dans ses observations définitives sur l'insuffisance rénale chronique en Polynésie française, la chambre a précédemment observé que la pénurie de néphrologues sur le territoire constitue une fragilité structurelle de la prise en charge des patients atteints de maladie rénale chronique.

2.1.3 Une activité de prestations à domicile en croissance, mais récemment concentrée

2.1.3.1 Une progression continue de la file active, dominée par l'apnée du sommeil

Sur la période 2021-2024, l'activité de prestation de services et de distribution de matériel (PSAD) a connu une progression régulière de sa file active, traduisant un effet cumulatif propre aux prises en charge chroniques.

L'association prends ainsi en charge des patients au titre du traitement du syndrome d'apnée du sommeil par pression positive continue (PPC). Cette activité, parfois désignée sous l'appellation « SPAP » dans les documents internes, recouvre exclusivement les dispositifs de ventilation en pression positive continue, utilisés dans le traitement de l'apnée obstructive du sommeil.

Par ailleurs, l'association prends également en charge des patients bénéficiaires d'autres traitements respiratoires à domicile (oxygénothérapie, ventilation non invasive et dispositifs associés). Elle exerçait aussi jusqu'en septembre 2024, une activité de perfusion nutritionnelle injectable correspondant à la nutrition parentérale à domicile ainsi qu'une activité d'insulinothérapie par pompe.

[21] L'association comptait trois néphrologues en début de l'année 2026, pour un besoin estimé à cinq.

Ces deux segments, distincts sur le plan thérapeutique et organisationnel, ont été stoppés dans le cadre d'un recentrage du périmètre d'intervention sur la filière respiratoire.

En 2024, l'association a suivi en moyenne 3 064 patients par mois, pour un total de 3 036 patients distincts sur l'année (2 489 en 2021), dont 2 651 en pression positive continue (PPC) pour traitement de l'apnée du sommeil, soit plus de 86 % de la file active. En 2024, la prise en charge de l'apnée du sommeil a constitué le cœur de l'activité à domicile (hors dialyse), tant en volume de patients qu'en installations, avec une moyenne de 45 installations par mois (de 33 à 66 selon les mois).

Cette structure d'activité révèle :

- une forte dépendance à une pathologie unique (apnée du sommeil) ;
- une dynamique cumulative de la file active, les patients traités pour apnée du sommeil étant suivis sur des durées longues ;
- une croissance davantage liée au nombre de patients, qu'à une diversification des traitements.

2.1.3.2 Une contraction réglementaire et une recomposition du périmètre en 2024

L'année 2024 a marqué un infléchissement structurel du périmètre des prestations à domicile. En premier lieu, l'arrêté n° 26 CM du 11 janvier 2024 a mis en place une diminution de 5 % des tarifs forfaitaires applicables aux dispositifs médicaux inscrits sur la liste des produits et prestations remboursables. Cette réduction tarifaire, applicable à l'ensemble des prises en charge concernées, a eu pour effet direct de diminuer le produit perçu pour chaque patient suivi, ce qui a réduit mécaniquement la marge dégagée par des activités fondées sur des volumes importants.

Par ailleurs, l'association a procédé à une recomposition de son champ d'action, avec la cession des activités de perfusion nutritionnelle injectable (PNI) et de prise en charge de patients en perfusion, en nutrition entérale et en insulinothérapie par pompe. En outre, l'association a mis fin à son activité de vente et de location de neurostimulateurs.

Ces décisions ont eu pour effet :

- de recentrer l'activité à domicile essentiellement sur la filière respiratoire et en apnée du sommeil[22] ;
- de réduire la diversité des sources de chiffre d'affaires sur l'activité à domicile, hors dialyse.

Dans son rapport d'activité pour 2024, l'association relevait que la baisse du chiffre d'affaires ne dépend pas uniquement du volume des prescriptions, mais également d'interruptions de prise en charge liées au non-renouvellement des demandes d'entente préalable, autorisations administratives indispensables (externes à l'association) à la poursuite

[22] Si le traitement de l'apnée du sommeil par pression positive continue relève, sur le plan médical, du champ des pathologies respiratoires, il constitue, dans l'organisation de l'association, un segment d'activité spécifique, distinct des autres prises en charge respiratoires telles que l'oxygénothérapie ou la ventilation non invasive, en raison de son volume, de son modèle économique et de ses modalités de suivi.

du remboursement des dispositifs médicaux. En l'absence de renouvellement dans les délais, la facturation a été parfois dû être suspendue, indépendamment de la qualité du suivi technique assuré.

La chambre observe que cette situation révèle une fragilité structurelle du modèle économique, dont la continuité des recettes dépend étroitement de la bonne articulation entre suivi médical, démarches administratives et anticipation des échéances.

2.1.3.3 Une présence marquée dans les archipels, à renforcer pour l'avenir

L'association maintient une présence, sous forme de missions, dans plusieurs îles de Polynésie française, notamment aux Australes, aux Marquises, à Rangiroa, dans les îles sous le vent, ainsi qu'à Moorea et Raiatea

Cette implantation territoriale constitue un atout pour les patients en matière d'accès aux soins, mais elle implique des coûts logistiques et organisationnels importants, en particulier pour les tournées et la gestion du matériel. Des réflexions ont été récemment engagées pour améliorer l'efficience des déplacements face à la dispersion géographique de l'activité.

La chambre invite l'APAIR-APURAD à aboutir rapidement à des conclusions pour lui permettre d'organiser au mieux son activité de prestations à domicile dans les îles.

2.1.4 Des fonctions techniques structurantes au service de la prise en charge

En complément des activités strictement cliniques, trois fonctions techniques apparaissent comme des leviers structurants du modèle de l'association : le biomédical, la pharmacie et les systèmes d'information.

La fonction biomédicale porte la maintenance des équipements, mais ne s'y limite pas. Elle conditionne directement la capacité opérationnelle des centres, la sécurité des patients et la qualité des soins. Les choix d'investissement (renouvellement des générateurs, évolution des équipements, développement des dispositifs dédiés à la dialyse à domicile) orientent à la fois la pratique médicale et l'équilibre économique des unités. À ce titre, la stratégie biomédicale de l'association constitue un déterminant majeur de la soutenabilité de l'activité.

La fonction pharmaceutique joue également un rôle central. La gestion des médicaments spécifiques à la maladie rénale, des dispositifs médicaux et des consommables représente un enjeu médico-économique significatif. La capacité de négociation, la standardisation des références et la maîtrise des volumes influencent directement les charges d'exploitation. Au sein de l'APAIR-APURAD, la pharmacie apparaît ainsi comme un levier essentiel de régulation des coûts, tout en participant à la sécurisation du parcours de soins.

Enfin, les systèmes d'information forment un outil structurant pour la coordination des prises en charge. L'articulation avec les partenaires hospitaliers, la fiabilisation des données médicales, le suivi des patients à domicile et la traçabilité des actes reposent sur la robustesse des outils numériques. Leur modernisation conditionne l'amélioration de la qualité du suivi et le développement de modalités de prise en charge décentralisées.

Ces trois fonctions, bien qu'indirectes au regard de la mission clinique, participent pleinement à la solidité technique de l'association. L'analyse organisationnelle de ces fonctions, ne met pas en évidence d'anomalie significative.

2.2 Une performance hétérogène dont le suivi est à formaliser davantage

2.2.1 Une rentabilité variable selon les activités

Les marges du service de soins à domicile se sont nettement tendues, notamment sous l'effet de la hausse des consommables et de la contraction de l'activité[23].

L'analyse des résultats financiers des centres de dialyse de l'APAIR-APURAD entre 2022 et 2024 met en évidence une dégradation générale de leur situation. Celle-ci se traduit à la fois par une diminution des excédents bruts d'exploitation des centres les plus performants et par une aggravation des déficits pour les structures en difficulté.

Le centre de Mamao demeure le plus déficitaire du réseau. Bien que sa situation se soit légèrement améliorée en 2024 par rapport à l'exercice 2023, qui constitue le point le plus bas de la période observée, ses résultats restaient sensiblement plus dégradés qu'en 2022. Son excédent brut d'exploitation s'établissait ainsi à -34,1 M F CFP en 2024 contre -18,6 M F CFP en 2022, tandis que son résultat d'exploitation passait de -24,5 M F CFP à -58,2 M F CFP sur la même période.

Les centres de Paofai, Raiatea et Papara connaissent une trajectoire défavorable. Le centre de Paofai présentait ainsi chaque année entre 2022 et 2024, des déficits d'exploitation qui se creusaient. Une évolution comparable est observée sur le centre de Raiatea, pour lequel le déficit d'exploitation a pratiquement doublé sur la même période. Le centre de Papara, qui présentait en 2022 une situation proche de l'équilibre, enregistrait également en 2024 une détérioration progressive de ses indicateurs financiers.

Alors que le centre de Mahina connaissait en 2022 un excédent brut d'exploitation de 15,2 M F CFP et un résultat d'exploitation positif de 17 M F CFP, sa situation financière est désormais détériorée. En 2024, l'excédent brut d'exploitation ne s'élevait qu'à 2,9 M F CFP et le résultat d'exploitation était déficitaire de 12,3 M F CFP.

Le centre de Moorea fait preuve d'une plus grande résilience avec un excédent brut d'exploitation positif sur l'ensemble de la période (15 M F CFP en 2022 et 14,3 M F CFP en 2024). Le résultat d'exploitation de ce centre s'est toutefois dégradé progressivement jusqu'à devenir légèrement négatif en 2024.

Enfin, le centre de Paea présente les meilleurs résultats financiers du réseau, mais connaît lui aussi une dégradation marquée de ses performances. Son excédent brut d'exploitation a diminué de 51,9 M F CFP en 2022 à 13,8 M F CFP en 2024, tandis que son résultat d'exploitation s'est rétracté de 26,6 M F CFP à 6,5 M F CFP. Bien que ce centre reste

[23] La marge brute présentait un déficit de 437 MF CFP en 2022, 466 MF CFP en 2023 et de 364 M F CFP en 2024.

bénéficiaire, la contraction de ses marges réduit sa capacité à contribuer à l'équilibre économique de l'activité de dialyse dans son ensemble.

L'évolution observée entre 2022 et 2024 de la rentabilité des centres de dialyse de l'association traduit un affaiblissement significatif de la quasi-totalité des structures, qu'elles soient initialement excédentaires ou déficitaires.

Tableau n° 6 : Rentabilité par centre de dialyse (en M F CFP)

Centre	Indicateurs	2022	2023	2024	Écart
Mamao	Excédent brut d'exploitation	-18,59	-62,21	-34,11	-15,52
Mamao	Résultat exploitation	-24,53	-90,17	-58,24	-33,71
Paofai	Excédent brut d'exploitation	-20,91	-22,82	-28,66	-7,75
Paofai	Résultat exploitation	-21,49	-29,44	-34,49	-13
Raiatea	Excédent brut d'exploitation	-6,76	-4,24	-18,01	-11,25
Raiatea	Résultat exploitation	-13,27	-17,65	-25,72	-12,45
Papara	Excédent brut d'exploitation	-2,49	-34,42	-6,15	-3,66
Papara	Résultat exploitation	-2,86	-11,28	-12,13	-9,27
Moorea	Excédent brut d'exploitation	15,03	4,33	14,32	-0,71
Moorea	Résultat exploitation	4,68	-13,64	-2,67	-7,35
Mahina	Excédent brut d'exploitation	15,18	-7,94	2,9	-12,28
Mahina	Résultat exploitation	17,02	-17,82	-12,31	-29,33
Paea centre	Excédent brut d'exploitation	51,89	39,79	13,75	-38,14
Paea centre	Résultat exploitation	26,6	-6,32	6,47	-20,13

2.2.2 Une comptabilité analytique à exploiter plus activement

Dans l'ensemble, la comptabilité analytique de l'APAIR-APURAD fournit une base utile de pilotage, mais elle n'est pas pleinement exploitée. Un adossement systématique des données de la comptabilité analytique à des indicateurs de performance permettrait d'en faire un véritable outil d'aide à la décision stratégique.

En l'état, la comptabilité analytique des centres de dialyse est principalement descriptive. L'absence de ventilation fine des charges fixes et variables, ainsi que la faible articulation entre coûts complets et volumes d'activité (nombre de séances, file active, taux d'occupation, distances logistiques), limitent la capacité de l'APAIR-APURAD à apprécier les marges de manœuvre potentielles de son activité.

S'agissant des services à domicile, la même observation est constatée. L'évolution des charges (personnel, logistique, maintenance, renouvellement des dispositifs) n'est pas systématiquement rapprochée des volumes de patients suivis, des durées moyennes de prise en charge ou des recettes unitaires issues de la facturation. Cette absence de lien entre performance économique et activité opérationnelle ne permet pas d'anticiper les effets d'une variation de la demande, d'un changement de nomenclature ou d'une évolution tarifaire.

En l'absence d'un rapprochement structuré entre les données comptables et les indicateurs d'activité, la comptabilité analytique demeure un outil de constat alors qu'elle devrait être un instrument de projection et d'aide à la décision. Cette situation limite la capacité de l'association à piloter finement ses activités, à mesurer leur rentabilité relative et à sécuriser ses équilibres économiques dans un environnement susceptible d'évoluer rapidement.

À ces égards, l'exploitation actuelle de la comptabilité analytique par l'association apparaît perfectible.

La chambre invite donc l'APAIR-APURAD à adosser des indicateurs d'activité pertinents et de performance (volumes, taux d'occupation, file active, durées de prise en charge, distances logistiques) à sa comptabilité analytique. L'objectif est de l'utiliser comme un outil de pilotage stratégique et d'anticipation financière. Les conclusions qui en seront tirées pourraient ainsi compléter les éléments déjà présentés annuellement au conseil d'administration en matière de comptabilité analytique.

La chambre estime qu'une mise en œuvre en 2027, sur les données 2026, correspond au délai nécessaire pour réaliser efficacement cette restructuration de la comptabilité analytique.

2.2.3 Un mécanisme d'anticipation budgétaire à instaurer

L'APAIR-APURAD gagnerait, de plus, à tirer les conséquences des données de rentabilité des centres de dialyse et des coûts de production qu'elle construit, en structurant des mécanismes d'anticipation budgétaire et financière destinés à alimenter des scénarios d'activité et une analyse prospective des charges.

De telles mesures d'anticipation, que la chambre invite à mettre en place, permettraient d'éclairer les choix d'organisation, de hiérarchiser les priorités d'allocation des ressources et de sécuriser les équilibres économiques de l'association.

2.3 Un pilotage des ressources humaines en cours de consolidation

2.3.1 Une progression soutenue des effectifs

Les effectifs de l'association ont connu une progression significative entre 2021 et 2024, avec une augmentation de près de 18 % des équivalents temps plein (ETP), de 132,94 à 156,38 ETP. Cette croissance est principalement attribuable à l'intégration du personnel de la société IA ORA CLEAN en 2024, soit environ 15 ETP, dans le cadre de l'internalisation de l'activité de bionettoyage.

Le nombre de personnes physiques employées par l'association a augmenté de manière quasi équivalente (17 %), avec un pic en 2023, année au cours de laquelle le nombre d'agents atteignait 164, reflétant notamment une progression du nombre de salariés en contrat à temps partiel. En 2025, les données provisoires indiquent une stabilisation, voire un léger recul des effectifs, avec un total de 154,52 équivalents temps plein au 31 décembre. Ces effectifs sont répartis sur huit implantations physiques situées sur les îles de Tahiti, Moorea et Raiatea. Le nombre de personnes physiques s'élèverait toutefois à 162.

Tableau n° 7 : Effectifs de l'association (en équivalents temps plein (ETP))

Effectifs au 31 décembre	2021	2022	2023	2024	Écart 2021-2024	Variation 2021-2024	2025*
ETP en contrat à durée indéterminée	*128,69*	*131,83*	*137,89*	*150,84*	*22,15*	*17,21 %*	*147,01*
ETP en contrat à durée déterminée	*4,25*	*5,08*	*7,45*	*5,54*	*1,29*	*30,33 %*	*7,5*
ETP totaux	**132,94**	**136,91**	**145,34**	**156,38**	**23,44**	**17,63 %**	**154,52**
Effectifs au 31/12	**135**	**143**	**164**	**158**	**23**	**17,04 %**	**162**

Source : Chambre territoriale des comptes, d'après les données fournies par l'association
** : Données 2025 provisoires.*

L'analyse de la répartition des effectifs par catégorie de personnel met en évidence une augmentation significative des personnels en charge des soins et de l'hygiène. Les personnels infirmiers représentent la part la plus importante (57% en 2024) en raison des services de soins réalisés à domicile et de leur présence indispensable en unité de dialyse.

Tableau n° 8 : Répartition par catégorie de personnel (en personnes physiques)

Effectifs au 31 décembre	2021	2022	2023	2024	Écart 2021-2024	Variation 2021-2024	2025*
Médecins et Pharmaciens	18	21	22	22	4	22,22 %	*22*
Soins et Hygiène	72	76	94	91	19	26,39 %	*90*
Techniciens et Logistiques	25	27	27	27	2	8,00 %	*31*
Administratifs	20	19	21	18	- 2	- 10,00 %	*19*
Cumulé	**135**	**143**	**164**	**158**	**23**	**17,04 %**	***162***

Source : Chambre territoriale des comptes, d'après les données fournies par l'association
** : Données 2025 provisoires.*

2.3.2 Un renouvellement fréquent des personnels

Par ailleurs, le taux de renouvellement élevé, tant au niveau des personnels d'encadrement que des personnels de soins (infirmiers notamment), constitue un point de vigilance pour l'association. Un taux de renouvellement annuel moyen de 15 à 18 % pour les infirmiers et un turnover global dépassant 20 % en 2024 peuvent en effet affecter la stabilité et la continuité des services.

La chambre invite l'association à analyser les causes de cette situation, qu'elles soient liées aux conditions de travail, à la rémunération, à la gestion des ressources humaines ou à d'autres facteurs. Des mesures correctives mériteraient d'être envisagées à court terme pour améliorer la fidélisation des personnels.

2.3.3 Un système de rémunération à redéfinir

2.3.3.1 Une politique de rémunération qui manque de transparence

La politique de rémunération a été construite par strates successives, ajustées au fil du temps, souvent en réponse aux revendications salariales[24] ou pour gratifier ponctuellement, l'activité des services ou des agents.

Selon les accords en vigueur dans l'association en 2025, les rémunérations sont fondées sur une grille indiciaire et calculées en prenant également en compte un système de points censé refléter les compétences et les diplômes des agents, les missions supplémentaires ou encore les responsabilités inhérentes au poste occupé.

Pour autant, aucun barème strict de rémunération, en accord systématique avec les différentes rubriques de paie constatées dans la comptabilité, n'a pu être produit au cours de l'instruction (janvier à avril 2026). Le défaut d'harmonisation des rubriques de paie est susceptible d'entraîner des inégalités de traitement entre les agents. Cette situation peut provoquer des démotivations, des tensions entre les équipes et nuire à la cohérence du pilotage de la masse salariale.

L'association qui, dans un premier temps, avait fait le choix d'une externalisation de la gestion de la paie, a souhaité, à partir de février 2025, procéder à l'internalisation du processus de la paie de ses agents. Cependant, après plusieurs mois de mise en œuvre, et au regard des nombreuses difficultés rencontrées et des erreurs accumulées (*faute de compétences et de clarté des procédures*), l'APAIR-APURAD a engagé une ré-externalisation de la gestion de la paie auprès son prestataire d'origine en mars 2026.

Cette nouvelle externalisation de la paie implique des dépenses supplémentaires liées aux travaux de remise à niveau et de fiabilisation des données de rémunération. Une mission d'assistance sera ainsi mobilisée pour assurer le calcul et le traitement des données sociales. Celle-ci devrait comprendre, d'une part, une phase ponctuelle de rattrapage et de régularisation des données relatives aux périodes durant lesquelles la paie était gérée en interne et, d'autre part, une phase d'accompagnement portant sur les périodes pour lesquelles la gestion de la paie sera, de nouveau, assurée par le prestataire.

2.3.3.2 Des éléments accessoires de rémunérations significatifs

Les agents de l'association bénéficient d'un ensemble significatif de primes et d'accessoires de rémunération (*ancienneté, engagement, spécialité professionnelle, permanence téléphonique, exceptionnel, sujétions, bonifications*), ainsi que des heures supplémentaires et des astreintes. Ces éléments complémentaires, en progression constante sur la période sous revue, représentaient peu plus de 25 % de la masse salariale en 2024. Cette part s'élève bien au-delà au cours des mois de juin et décembre, en raison du versement de la « *prime*

[24] Par exemple, au titre du protocole d'accord de fin de conflit du 30 avril 2025 : revalorisation des salaires à compter du 1er mai 2025, de 3 % pour les salaires de base jusqu'à 300 510 F CFP (indice 291 à 440) et de 1 % pour les salaires de base compris entre 300 511 et 600 000 F CFP (indice 441 à 879).

décentralisée »[25], correspondant à l'attribution d'une prime de 5 % de la masse des salaires bruts, perçue sur le semestre en cours.

Sur le fondement du livre de paye de l'exercice 2024, le montant des primes et accessoires de rémunération les plus significatives, s'établit comme suit :

- les primes (rubrique 13 – 28 sous rubriques): ····· 148 MF CFP

  dont la prime d'ancienneté (rubrique 1300) : ····· *84 MF CFP*

  dont la prime d'engagement (rubrique 1301) : ····· *12 MF CFP*

  dont la majoration spécifique (rubrique 1305) : ····· *17 MF CFP ;*

- les primes exceptionnelles et de sujétions *(rubrique 14 – 12 sous rubriques) :* ····· 23 MF CFP ;
- les heures supplémentaires et heures jours fériés et astreintes *(rubrique 18) :* ····· 39 MF CFP ;
- les primes décentralisées de juin *(rubrique 2200) :* ····· 22 MF CFP ;
- la prime décentralisée de décembre *(rubrique 2210) :* ····· 20 MF CFP.

La chambre invite l'association, à évaluer les coûts de sa politique de rémunération. Celle-ci, généreuse en termes de primes et rémunérations accessoires, mériterait d'être mise en balance avec les bénéfices attendus, tels que l'amélioration de la qualité des soins, la réduction du turnover et l'attractivité de l'association comme employeur.

2.3.3.3 Des risques juridiques, sociaux et financiers identifiés

L'association ne s'est pas dotée d'un référentiel de rémunération formalisé applicable à l'ensemble de ses salariés, qu'ils relèvent des fonctions administratives, soignantes, techniques ou médicales. En l'absence d'un tel cadre, une partie des rémunérations accessoires (primes, indemnités et avantages divers) sont versées selon des pratiques hétérogènes, parfois héritées de situations antérieures, sans que leur fondement, leurs critères d'attribution ni leurs modalités de calcul ne soient clairement définis ou documentés.

À ce titre, l'article 3 du protocole de fin de conflit du 30 avril 2025 à la grève déclenchée le 18 mars 2025, indique que les primes versées sont systématiquement conformes aux accords d'entreprise, ce qui n'était pas exact, puisque certaines primes versées n'étaient pas listées par ces accords ou bien étaient utilisées à des fins éloignées de leur objet initial. À titre d'illustration, une prime d'un montant de 500 000 F CFP a été attribuée en 2024 à trois directeurs. Cette situation, qui répondait, selon les déclarations du président concerné, à la compensation de la charge de travail qui a reposé sur ces personnes en l'absence de directeur général, a conduit le conseil d'administration à solliciter la mise en place d'une commission

[25] Extrait des accords d'entreprises de l'association : « *La prime décentralisée est versée au mois de juin et au mois de décembre. (...) Le montant de la prime décentralisée versé au mois de juin est égal à 5 % de la masse des salaires bruts perçue de janvier à juin. Le montant de la prime décentralisée versé au mois de décembre est égal à 5% de la masse des salaires bruts perçue de juillet à décembre. Par masse des salaires bruts, on entend l'ensemble des sommes versées aux salariés de l'association, qui ont le caractère de salaire et sont, à ce titre, soumises aux cotisations de CPS. La masse des salaires bruts comporte donc non seulement les salaires de base des salariés (indice de référence majoré des divers compléments de rémunération), les primes d'ancienneté et majoration spécifique, mais également toutes les primes, indemnités, majorations et avantages en nature qui y sont annexés et ont, donc, le caractère de complément de salaire.* ».

chargée d'apprécier le bien-fondé et le quantum de ces primes, jusqu'alors attribuées à la discrétion du président.

La chambre observe, de plus, que les éléments accessoires de rémunération ne font pas l'objet d'une réévaluation régulière permettant de s'assurer de leur cohérence avec les fonctions exercées, les responsabilités assumées et l'évolution de l'organisation. Une telle situation est susceptible de générer des inégalités de traitement entre agents placés dans des situations comparables, de fragiliser la sécurité juridique des décisions prises par l'association et de limiter la capacité de pilotage des charges de personnel.

L'absence de règles formalisées encadrant l'attribution et le calcul des éléments accessoires de rémunération expose l'association à un risque contentieux en cas de litige avec ses salariés. Cette situation est de nature à fragiliser la position de l'employeur en cas de recours contentieux.

Enfin, l'absence de référentiel de rémunération et de mécanismes de réévaluation périodique des éléments indemnitaires limite la capacité de l'association à assurer un pilotage maîtrisé de sa masse salariale. Le maintien de dispositifs indemnitaires historiques, non régulièrement réexaminés, est susceptible de générer des incidences budgétaires et de restreindre les marges de manœuvre de l'association à moyen terme.

Au cours de l'instruction (avril 2026), l'APAIR-APURAD a toutefois transmis à la chambre un projet d'accords d'entreprise modifiant, notamment, substantiellement le temps de travail des personnels infirmier[26], le régime des heures supplémentaires, les règles relatives aux astreintes et au régime indemnitaire. L'association a, par ailleurs, indiqué à la chambre que le système de rémunération par points ferait l'objet d'une révision. Le tout devant être soumis à discussion avec les représentants du personnel.

En outre, la chambre relève que l'instruction a été l'occasion pour l'association de procéder à une mise en perspective historique de ses données relatives aux ressources humaines et de corriger certaines d'entre elles qui le nécessitaient[27]. Cette démarche, associée à une réorganisation du service de gestion des personnels depuis la fin de l'année 2025, s'inscrit dans un processus d'amélioration des prestations fournies par ce service. La chambre encourage l'APAIR-APURAD à continuer ses actions en ce sens.

La formalisation d'un référentiel de rémunération, au sein des accords d'entreprise ou dans un document ad-hoc, précisant notamment la nature des éléments indemnitaires, leurs conditions d'attribution et leurs modalités de révision, apparaît nécessaire afin de renforcer la transparence, l'équité et la maîtrise de la masse salariale.

Au regard des risques juridiques, sociaux et financiers identifiés, la chambre observe que l'absence de formalisation d'un cadre de rémunération applicable à l'ensemble des personnels représente une fragilité dans la gestion des ressources humaines de l'association. Les pratiques observées ne permettent pas d'assurer un niveau suffisant de transparence, d'équité et de sécurisation juridique des décisions relatives aux rémunérations accessoires. La chambre recommande alors à l'APAIR-APURAD d'adopter un cadre structuré destiné à

[26] Avec l'introduction d'un système de modulation des horaires destiné à « *ajuster le temps de travail aux variations de l'activité en faisant varier l'horaire hebdomadaire entre un maximum et un minimum de telle sorte que l'horaire moyen n'excède pas 39 heures par semaine travaillées sur 12 semaines.* », selon les termes du projet d'accord.

[27] Notamment la comptabilisation et la répartition des effectifs dans les bilans sociaux.

clarifier les règles applicables en matière de rémunérations accessoires. Cet outil, pour lequel un travail préparatoire a déjà été engagé par l'association, pourrait être finalisé en 2027. Il sera, par ailleurs, utile pour renforcer le pilotage de la masse salariale et réduire l'exposition de l'association à des risques contentieux.

Recommandation n° 4. Adopter, en 2027, un référentiel de rémunération définissant la nature des éléments accessoires de rémunération, leurs conditions d'attribution, leurs modalités de calcul ainsi que les procédures de révision périodique.

CONCLUSION INTERMEDIAIRE

Entre 2021 et 2024, l'activité de dialyse a présenté des évolutions contrastées. Le suivi des patients atteints de maladie rénale chronique avancée a pris de l'ampleur et l'hémodialyse en unité demeurait stable, voire en légère hausse en 2024. La dialyse constituait le socle de l'activité de l'APAIR-APURAD. Pour autant, la dialyse péritonéale a enregistré une diminution marquée et continue et l'hémodialyse à domicile, bien qu'en légère progression, restait fragile sur le plan médico-économique. Ces évolutions ont renforcé la dépendance de l'association à l'hémodialyse en unité et soulèvent des enjeux de soutenabilité financière, et organisationnelle, notamment au regard des tensions sur les ressources en néphrologie en Polynésie française.

L'analyse des résultats financiers des centres de dialyse met en évidence une dégradation quasi générale de la rentabilité de cette activité entre 2022 et 2024, qu'ils aient été précédemment excédentaires ou déficitaires. En outre, les marges du service de soins à domicile se sont nettement tendues en 2024, notamment sous l'effet de la hausse des consommables et de la contraction de l'activité. La comptabilité analytique constitue un outil utile de connaissance des coûts mais son exploitation demeure encore insuffisamment tournée vers le pilotage et l'anticipation, ce qui limite la capacité de l'association à sécuriser durablement ses équilibres économiques.

La gestion des ressources humaines de l'APAIR-APURAD se caractérise par une croissance soutenue des effectifs dans un contexte de turnover élevé et de tensions organisationnelles. Cette dynamique s'accompagne d'un pilotage encore insuffisamment structuré, marqué notamment par l'absence de cadre formalisé en matière de rémunération et par des fragilités dans la gestion de la paie. Ces lacunes, que l'association commence à corriger, l'exposent cependant à des risques juridiques, sociaux et financiers et limitent sa capacité à maîtriser durablement ses charges de personnel.

3 DES FRAGILITES JURIDIQUES ET FINANCIERES QUI APPELLENT UN REDRESSEMENT STRUCTUREL

L'APAIR-APURAD est aujourd'hui exposée à des fragilités affectant à la fois son cadre juridique et sa situation financière. Les interrogations relatives au caractère désintéressé de la gestion et au caractère non lucratif de son activité conduisent à une remise en cause du régime fiscal applicable. Les rappels et pénalités envisagés s'inscrivent, en outre, dans un contexte de dégradation progressive des équilibres d'exploitation et bilantiels.

Cette situation requiert, dès lors, de la part de l'association, une analyse d'ensemble afin de rétablir l'équilibre de l'exploitation et implique nécessairement de définir une stratégie propre à garantir la pérennité des missions exercées.

3.1 Les limites au caractère non lucratif de l'association

Le bénéfice du régime fiscal applicable aux organismes réputés sans but lucratif repose notamment sur le respect du principe de gestion désintéressée et sur l'absence de distribution directe ou indirecte d'avantages au profit de leurs dirigeants. L'examen des conditions de gouvernance et de fonctionnement de l'APAIR-APURAD met en évidence plusieurs éléments susceptibles d'affecter l'appréciation de ces critères au regard de la réglementation fiscale applicable en Polynésie française.

3.1.1 La situation des dirigeants non-salariés au regard de la gestion désintéressée

L'examen du caractère désintéressé de la gestion vise à vérifier que l'association est administrée sans distribution de bénéfice, ni avantage injustifié au profit de ses dirigeants ou d'un cercle restreint de personnes, au regard des critères retenus par la doctrine fiscale.

En Polynésie française, le caractère désintéressé de la gestion est apprécié par la direction des impôts et des contributions publiques au regard des critères fixés par l'instruction fiscale n° 1-2008 DC du 4 juillet 2008. Cette instruction rappelle qu'un organisme est regardé comme ayant une gestion désintéressée lorsque ses dirigeants exercent leurs fonctions à titre bénévole, c'est-à-dire sans rémunération et ne retirent aucun avantage direct ou indirect des résultats de l'exploitation.

Toutefois, cette règlementation prévoit qu'une rémunération peut être versée à un dirigeant sans remettre automatiquement en cause le caractère non lucratif de l'organisme. Elle doit alors constituer la contrepartie effective de sujétions réelles, être proportionnée aux ressources de l'association et ne pas présenter un caractère excessif. À l'inverse, sont susceptibles de caractériser une gestion intéressée les prélèvements sans contrepartie, les avantages injustifiés, les rémunérations manifestement disproportionnées ou encore les modalités de calcul indexées sur les résultats, le chiffre d'affaires de l'association ou tout indicateur assimilable traduisant un intéressement aux performances économiques de la structure.

De plus, le versement d'indemnités aux dirigeants ne suffit donc pas, en lui-même, à caractériser une gestion intéressée au sens de la règlementation fiscale en Polynésie française. Il convient d'apprécier, de manière concrète, la réalité des missions exercées, la charge de travail correspondante, la proportionnalité des montants versés au regard des ressources de l'association ainsi que l'absence de lien entre la rémunération et les résultats de l'exploitation.

L'article 9 des statuts de l'APAIR-APURAD prévoit que l'assemblée générale ordinaire peut décider d'allouer une indemnité au président et aux membres du conseil d'administration auxquels des attributions permanentes ont été confiées. Les modalités de ces indemnités sont fixées par décision de l'assemblée générale ordinaire. Les statuts précisent également qu'aucun membre du conseil d'administration ne peut être salarié de l'association.

Il ressort de l'instruction[28] qu'entre 2021 et 2024, des dirigeants non-salariés de l'APAIR-APURAD exerçant les fonctions de président ou vice-président ou trésorier de l'association, ont perçu une indemnité versée à différents titres, dont la somme cumulée s'élevait à 18,99 MF CFP (soit 0,22 % des produits d'exploitation cumulés qui se sont élevés à 8,45 Md F CFP). Ces indemnités ont été autorisées par délibération de l'instance compétente[29].

Tableau n° 9 : Indemnités annuelles allouées aux dirigeants non-salariés (en F CFP)

		2021	2022	2023	2024	Total
M. Detrun		**5 420 290**	**792 760**	**3 340 790**	**5 018 210**	**14 572 050**
Président	*Indemnités de déplacement*	*3 020 290*				
Président	*Indemnités de représentation*	*2 400 000*				
Président (janvier-février)	*Indemnités de représentation*		*400 000*			
Président (janvier-février)	*Indemnités compensatoires*		*132 760*			
Vice-président (mars-avril)	*Indemnités de représentation*		*260 000*			
Vice-président (janvier-juin)	*Indemnités de représentation*			*780 000*		
Président (juillet-décembre)	*Indemnités de représentation*			*1 200 000*		
Président (juillet-décembre)	*Indemnités compensatoires*			*1 360 790*		
Président	*Indemnités de représentation*				*3 120 000*	
Président	*Indemnités compensatoires*				*1 898 210*	
Mme Tourneux			**2 000 000**	**1 400 000**		**3 400 000**
Présidente (mars à décembre)	*Indemnités de représentation*		*2 000 000*			
Présidente (janvier-juillet)				*1 400 000*		
Mme Heitaa			**300 000**	**360 000**	**360 000**	**1 020 000**
Trésorière	*Indemnités de représentation*		*300 000*	*360 000*	*360 000*	
Total		**5 420 290**	**3 092 760**	**5 100 790**	**5 378 210**	**18 992 050**

Source : chambre territoriale des comptes, d'après les rapports spéciaux du commissaire aux comptes

Les modalités de détermination des montants alloués tenaient compte, pour partie, des contraintes d'organisation et de disponibilité liées à l'exercice simultané d'activités professionnelles libérales par les intéressés.

[28] Extraits des rapports spéciaux du commissaire aux comptes pour les années 2021 à 2024

[29] Notamment, assemblée générale du 2 juillet 2019, assemblée générale du 15 février 2022 et assemblée générale du 30 janvier 2024.

C'est pourquoi, en 2021, à l'occasion de la reprise des activités de congrès et des échanges avec des partenaires situés en France hexagonale à l'issue de la crise sanitaire, le volume d'activité du président et le temps consacré à ses fonctions au sein de l'association se sont accrus.

Le montant annuel versé aux présidents successifs, compris entre 1,4 MF CFP et 5,4 MF CFP, ne présente pas, en lui-même, un caractère manifestement disproportionné au regard des produits annuels de l'association, qui s'élevaient à près de 2 MdF CFP. De plus, cette situation est à apprécier au regard de l'absence de direction générale formellement établie entre 2024 et 2025, susceptible d'avoir accrue la charge opérationnelle incombant aux dirigeants non-salariés et particulièrement au président. Toutefois, dans un contexte marqué par des déficits d'exploitation significatifs et récurrents (91 MF CFP en 2023 et 119 MF CFP en 2024), le maintien de telles indemnités soulève des interrogations quant à la cohérence d'ensemble des décisions de gestion.

En 2026, le nouveau président de l'APAIR-APURAD a renoncé à toute rémunération. Par ailleurs, l'assemblée générale ordinaire du 25 novembre 2025 a décidé d'allouer à M. Detrun, devenu secrétaire de l'association à compter de janvier 2026, une indemnité mensuelle de 200 000 F CFP, au titre de diverses missions mentionnées dans le procès-verbal (*préparation des assemblées, gestion des archives et des données médicales, responsabilités informatiques, coordination médicale de l'activité de soins à domicile, suppléance du président, représentation externe*). En outre, Mme Meslin, « *membre actif de l'association* », a été autorisée à percevoir une indemnité identique pour l'année 2026 en raison de son investissement, notamment dans la gestion du projet de construction d'un nouveau centre de dialyse à Pirae.

Si le principe statutaire d'une indemnisation décidée par les instances compétentes n'est pas en cause, ses modalités d'encadrement, de formalisation ainsi que les éléments justifiant son niveau et son étendue gagneraient à être précisés dans les décisions correspondantes. La fixation d'un plafond annuel serait une bonne pratique

Dans ces conditions, la chambre estime que le dispositif actuel d'indemnisation des dirigeants non-salariés de l'APAIR-APURAD appelle une clarification de ses conditions de versement ainsi qu'une sécurisation juridique de ses modalités.

La chambre recommande à l'APAIR-APURAD d'encadrer les modalités d'indemnisation et de rémunération versées aux dirigeants non-salariés de l'association en précisant notamment les conditions d'éligibilité, la durée, les plafonds et les modalités de révision. Le cas échéant, une adaptation des statuts devrait être engagée afin d'assurer la pleine sécurité juridique du dispositif. La mise en place de ce dispositif pourrait donc être engagée en 2027.

Recommandation n° 5. Formaliser et encadrer, à partir de 2027, les conditions d'indemnisation et de rémunération des dirigeants non-salariés, en précisant les modalités et les plafonds applicables.

3.1.2 La remise en question du caractère non lucratif des activités

3.1.2.1 Le régime fiscal des associations réputées sans but lucratif

En Polynésie française, les associations régies par la loi du 1er juillet 1901 constituent, par principe, des organismes à but non lucratif. À ce titre, elles ne sont, en principe, pas soumises aux impôts commerciaux (impôt sur les sociétés, taxe sur la valeur ajoutée et patente). Ceci, dès lors que leur fonctionnement et leurs activités respectent les critères définissant le caractère non lucratif.

L'instruction fiscale n° 1-2008 DC du 4 juillet 2008 précise que l'appréciation du caractère lucratif s'effectue selon un raisonnement en trois étapes :

- l'examen du caractère désintéressé de la gestion ;
- l'absence de concurrence avec des entreprises du secteur lucratif ;
- en cas de concurrence, l'analyse des conditions d'exercice de l'activité au regard de la règle dite des « 4 P » (produit proposé, public visé, prix pratiqués et publicité mise en œuvre).

L'utilité sociale de l'activité et l'affectation des excédents constituent des éléments déterminants de cette appréciation.

Ainsi, même s'il n'est pas interdit aux associations d'exercer une activité commerciale, celle-ci ne doit donc pas concurrencer le secteur marchand. En cas de concurrence, l'organisme doit démontrer qu'il exerce son activité dans des conditions différentes de celle du secteur lucratif. Si une association exerce une ou des activités accessoires présentant un caractère lucratif, cette situation entraine en principe leur fiscalisation, sauf dans le cas où leur chiffre d'affaires de ces activités n'excède pas 1 M F CFP et qu'il n'existe aucune relation privilégiée avec des entreprises du secteur lucratif. De plus, les excédents doivent être réinvestis dans l'objet non lucratif.

Afin de sécuriser leur situation, les associations ont la possibilité de solliciter un avis formel de la direction des impôts et des contributions publiques (DICP) sur le régime fiscal applicable à leur situation. Le rescrit engage l'administration pour l'avenir. Elle ne peut pas, par la suite, remettre en cause la situation du bénéficiaire du rescrit lors d'un contrôle ultérieur sur le fondement d'une interprétation différente.

3.1.2.2 Le régime fiscal appliqué à l'association en raison de ses activités

S'agissant de l'APAIR-APURAD, l'appréciation du régime fiscal applicable doit être conduite au regard des critères définis par l'instruction précitée, indépendamment du seul statut juridique de l'organisme.

L'association a réalisé, au cours des exercices 2021 à 2024, un chiffre d'affaires annuel supérieur à 2 MdF CFP, traduisant un niveau d'activité particulièrement élevé. Ce volume d'activité n'est cependant pas, en lui-même, un critère de lucrativité.

L'existence sur le territoire d'au moins un autre opérateur de dialyse exerçant son activité sous la forme d'une entreprise commerciale ainsi que la présence d'entreprises privées ayant pour objet des activités de soins à domicile, notamment dans le domaine de l'assistance respiratoire[30], place toutefois l'association dans une situation de concurrence supposée.

Le régime fiscal dont bénéficiait l'APAIR-APURAD - réservé aux associations à but non lucratif - a ainsi été remis en cause, pour l'intégralité de son activité, par la direction des impôts et des contributions publiques au cours du contrôle fiscal engagé en 2025 relatif aux exercices 2022 à 2024 et à l'exercice en cours.

Il en résulte, pour les exercices 2022 à 2024, un redressement qui porte sur l'impôt sur les sociétés, la contribution supplémentaire à l'impôt sur les sociétés, la contribution des patentes, la taxe sur la valeur ajoutée, la taxe d'apprentissage et l'impôt foncier.

La notification adressée le 19 décembre 2025 par la Polynésie française à l'APAIR-APURAD aboutit à un redressement d'un montant de 262,92 MF CFP pour les années antérieures (2022 à 2024) et de 50 MF CFP pour chaque exercice à compter de 2025. Ce redressement faisait, au cours du premier semestre 2026, l'objet de discussions entre l'association et la direction des impôts et des contributions publiques.

L'APAIR-APURAD déclare avoir comptabilisé une provision équivalente dans ses comptes annuels 2025 afin de faire face à cette dépense en 2026. En outre, le redressement fiscal entraînera, à compter de 2026, une charge budgétaire annuelle estimée à 50 MF CFP que l'association devra désormais prendre en compte.

3.1.3 La mise en adéquation du statut au regard des constats opérés

Le choix du statut associatif non lucratif, qui a prévalu lors de la création de l'APAIR-APURAD, répondait à la volonté d'inscrire son activité dans une logique d'intérêt général et de santé publique. Cependant, l'évolution progressive de l'environnement concurrentiel a profondément modifié les conditions d'exercice de l'association.

Lors de sa séance du 14 mai 2025, le conseil d'administration a émis un avis favorable au recours à un cabinet d'audit spécialisé dans la restructuration d'entreprises. Cette décision a été prise au regard de « *la situation financière et du conflit social* » ayant affecté l'association. Il est ainsi indiqué que le conseil d'administration « *s'interroge sur la pérennité du modèle économique de son entreprise, sous la forme associative à but non lucratif, qui est peut-être arrivé au terme de ses possibilités* ». Dans ses conclusions communiquées à l'association en août 2025, cet audit invitait l'association à s'interroger effectivement sur le périmètre et la nature de ses activités.

La chambre observe que le redressement fiscal engagé en 2025 par la direction des impôts et des contributions publiques, portant notamment sur la taxe sur la valeur ajoutée, l'impôt sur les sociétés et la patente, illustre concrètement les risques juridiques et financiers liés à cette situation.

[30] Pour la dialyse la société DIAL ISIS exerce cette activité depuis 2018 et pour les prestations à domicile, cette même entreprise ainsi que les sociétés SMP Polynésie et PACIFIC Care Polynésie interviennent pour des prestations similaires à celles réalisées par l'APAIR-APURAD.

Sans préjuger du choix qui relève de la compétence de l'APAIR-APURAD, la chambre estime que l'association gagnerait à engager, dès cette année, une réflexion stratégique sur l'adéquation de son statut juridique à la nature et à l'ampleur de ses activités. L'adoption d'une forme juridique compatible avec l'exercice d'activités identifiées comme lucratives par les services fiscaux pourrait permettre de sécuriser sa situation fiscale, de clarifier son modèle économique et de renforcer la lisibilité de sa gouvernance.

Une telle évolution supposerait une analyse préalable approfondie ainsi qu'une évaluation des effets d'une modification des statuts sur les conventions conclues avec les autorités publiques et les partenaires institutionnels. Elle constituerait néanmoins un levier de sécurisation juridique à moyen et long terme.

Cette question devrait faire l'objet d'une concertation préalable avec les représentants du personnel, compte tenu des incidences potentielles d'une évolution statutaire sur l'organisation, les conditions d'emploi et le cadre conventionnel applicable aux salariés.

Recommandation n° 6. Étudier, dès cette année, la mise en adéquation du statut juridique de l'association avec la nature de ses activités.

Les fragilités juridiques et fiscales précédemment relevées s'inscrivent dans un contexte marqué par une dégradation progressive de la situation financière de l'association, dont l'analyse permet d'apprécier les conditions de soutenabilité de son modèle économique à moyen terme.

3.2 Une situation financière en dégradation progressive

La chambre relève, notamment à l'appui des rapports des commissaires aux comptes, que la qualité de l'information comptable et la régularité des comptes ne présentent pas de défaillance particulière sur la période examinée. Cette situation lui permet d'analyser les équilibres financiers de l'association sur la base des comptes arrêtés, sans qu'il soit nécessaire d'opérer des retraitements significatifs.

L'examen des comptes de l'association sur la période 2021-2024 fait ainsi apparaître une évolution défavorable de ses équilibres financiers. Après deux exercices excédentaires, l'association enregistre deux déficits successifs, dans un contexte de progression des charges supérieure à celle des produits. Cette dynamique se traduit par une érosion des capitaux propres et une contraction de la trésorerie qui pèsent sur la capacité de l'association à poursuivre son activité.

3.2.1 Une rupture des équilibres d'exploitation

3.2.1.1 Un résultat d'exploitation devenu déficitaire

L'analyse du résultat annuel est réalisée sur le fondement des exercices 2021 à 2024, pour lesquels les comptes ont été adoptés par l'assemblée délibérante.

Le résultat d'exploitation s'établissait respectivement à 66 et 54 MF CFP en 2021 et 2022. Ce résultat était ensuite déficitaire de près de 67 MF CFP en 2023 et de près de 115 MF CFP en 2024. Cette même année, le déficit d'exploitation représentait 5,71 % du chiffre d'affaires de l'association.

Les produits d'exploitation se sont établis en moyenne à un peu plus de 2 MdF CFP sur l'ensemble de la période examinée, passant de 2,089 MdF CFP en 2021 à près de 2,163 MdF CFP en 2024, soit une progression de 3,52 %.

Sur la même période, les charges d'exploitation ont connu une progression de de 254 M F CFP, représentant une croissance de 12,57 %. Ces charges s'établissaient ainsi à 2,02 MdF CFP en 2021et à plus de 2,28 MdF CFP en 2024.

Par ailleurs, le résultat exceptionnel[31] s'est dégradé entre 2021 et 2024 et a présenté un solde déficitaire compris entre 3,7 MF CFP et 26 MF CFP au cours de trois exercices sur quatre. À ce titre, l'exercice 2023 a présenté un déficit exceptionnel supérieur à 26 MF CFP, portant la perte nette de l'exercice à plus de 91,4 MF CFP. Pour l'essentiel, les charges exceptionnelles constatées en 2023 correspondaient à des dépenses liées à trois contentieux en matière de ressources humaines, pour un montant total de 23,8 MF CFP.

En 2024, les produits exceptionnels (341 MF CFP) et les charges exceptionnelles (350 MF CFP) résultaient de produits de cessions d'actifs à hauteur de 121,5 MF CFP et de reprises sur provisions, dont 215 MF CFP étaient liées à la sortie des immobilisations dénommées « *la rotonde* » et « *la terrasse* ».

Les résultats nets des exercices 2021 et 2022 se sont soldés par des résultats bénéficiaires de 71,2 MF CFP et 51,5 MF CFP, tandis que les exercices 2023 et 2024 ont enregistré une dégradation marquée, avec des déficits respectifs de 91,4 MF CFP et 118,9 MF CFP. L'écart cumulé entre les exercices bénéficiaires et déficitaires a ainsi dépassé 190 MF CFP sur la période. En 2024, le déficit net représentait 5,5 % des produits d'exploitation.

Tableau n° 10 : Résultat annuel (en M F CFP)

	2021	2022	2023	2024	Écart	Variation
Produits d'exploitation	**2 089,43**	**2 092,27**	**2 097,60**	**2 162,89**	**73,45**	**3,52 %**
Production vendue services - Chiffres d'affaires nets	*2 027,11*	*2 013,88*	*2 028,61*	*2 009,68*	- 17,43	**- 0,86 %**
Charges d'exploitation	**2 023,44**	**2 038,06**	**2 164,58**	**2 277,69**	**254,25**	**12,57 %**
Salaires et traitements	*704,83*	*741,81*	*813,46*	*874,68*	169,85	**24,10 %**
Charges sociales	*205,28*	*208,36*	*214,64*	*240,44*	35,16	**17,13 %**
Dotations aux amortissements	*124,79*	*134,69*	*139,77*	*142,36*	17,57	**14,08 %**
Dotations aux provisions	*69,33*	*45,82*	*60,76*	*113,99*	44,66	**64,41 %**
I - RESULTAT EXPLOITATION	**65,99**	**54,21**	**- 66,98**	**- 114,80**	**- 180,79**	**n.c***
Produits financiers	0,11	1,83	2,13	5,44	5,33	n.c
Charges financières	1,34	0,77	0,55	0,41	- 0,93	n.c

[31] Le résultat exceptionnel retrace des éléments non liés à l'exploitation courante, qui n'ont pas vocation à se reproduire et sur lesquels l'organisme exerce un contrôle limité.

	2021	2022	2023	2024	Écart	Variation
II - RESULTAT FINANCIER	**- 1,23**	**1,06**	**1,58**	**5,03**	**6,26**	**n.c**
RESULTAT COURANT AVANT IMPÔT	***64,76***	***55,27***	***- 65,40***	***- 109,78***	***- 174,53***	***n.c***
Produits exceptionnels	69,63	7,42	0,82	341,04	271,41	n.c
Charges exceptionnelles	63,22	11,16	26,84	350,24	287,02	n.c
III - RESULTAT EXCEPTIONNEL	**6,41**	**- 3,74**	**- 26,02**	**- 9,20**	**- 15,61**	**n.c**
Total des produits	2 159,18	2 101,52	2 100,56	2 509,36	350,19	n.c
Total des charges	2 088,01	2 049,99	2 191,98	2 628,34	540,33	n.c
BENEFICE OU PERTE	**71,16**	**51,53**	**- 91,42**	**- 118,98**	**- 190,14**	**n.c**

Source : chambre territoriale des comptes, d'après les comptes de l'APAIR-APURAD
** n.c : non comparable*

Pour 2025, hors charges relatives au redressement fiscal, les données comptables provisoires (début avril 2026) estiment le résultat déficitaire à 130 M F CFP.

3.2.1.2 Des produits directement liés aux tarifs fixés par l'assurance maladie

Entre 2021 et 2024 les produits d'exploitation de l'APAIR-APURAD résultait principalement des prestations de services de soins, dominées par l'activité de dialyse, qui générait en moyenne près de 1,5 MdF CFP par an (70,82 % des recettes). En outre, l'activité de prestations de santé à domicile, dont les recettes annuelles s'élevaient en moyenne à plus de 482 MF CFP composait l'autre part essentielle des recettes (22,85 % en moyenne). Les autres éléments du chiffre d'affaires annuel concernaient essentiellement des activités annexes, telles que les locations diverses.

Le niveau des recettes est donc étroitement lié au nombre de patients pris en charge chaque année et à la fréquence des soins dispensés. Le paiement des séances de dialyse est fondé sur des forfaits dont les tarifs ont été stables entre 2020 et 2025[32]. Seule la technique d'hémodialyse quotidienne domicile a été revalorisé de 35 % en 2023 afin d'inciter à cette prise en charge, moins couteuse que l'hémodialyse en autodialyse ou en centre, à condition que la situation médicale, psychologique et sociale du patient le permette.

Dans ses observations récentes relatives à l'insuffisance rénale chronique, la chambre a recommandé à la Polynésie française d'engager des études de coûts pour chacune des modalités de dialyse, afin de disposer d'une connaissance objectivée des charges supportées. La juridiction a également recommandé, sur le fondement de ces travaux, une révision des tarifs. La chambre souligne en particulier que la dialyse à domicile devrait bénéficier d'un dispositif incitatif spécifique, incluant la couverture intégrale des coûts qu'elle génère, afin de favoriser, lorsque l'état du patient le permet, le développement de cette modalité de prise en charge.

[32] Ces tarifs s'appliquent à l'ensemble des acteurs qui proposent ces modalités de prise en charge, quel que soit leur statut (public, associatif ou privé).

Tableau n° 11 : Tarifs (assurance maladie) des différentes modalités de dialyse (en F CFP)

	2021	2022	2023	2024	2025	Écart
Dialyse péritonéale automatisée (DPA)	17 133	17 133	17 133	17 133	17 133	**0**
Dialyse péritonéale continue ambulatoire (DPCA)	17 361	17 361	17 361	17 361	17 361	**0**
Entrainement hémodialyse unité	51 212	51 212	51 212	51 212	51 212	**0**
Entrainement DPA	48 889	48 889	48 889	48 889	48 889	**0**
Entrainement DPCA	52 663	52 663	52 663	52 663	52 663	**0**
Entrainement hémodialyse quotidienne	52 663	52 663	52 663	52 663	52 663	**0**
Hémodialyse à domicile quotidienne	17 133	17 133	**23 150**	23 150	23 150	**6 017**
Hémodialyse unité autodialyse	28 336	28 336	28 336	28 336	28 336	**0**
Unité de dialyse médicalisée	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	**0**

Source : chambre territoriale des comptes, d'après les données de la caisse de prévoyance sociale

Dans ce contexte, les recettes de l'association pour l'activité de dialyse ont connu une évolution limitée, avec une progression cumulée de seulement 5,06 MF CFP entre 2021 et 2024, correspondant à une hausse de 0,33 %. À l'inverse, l'activité de prestations à domicile a enregistré un recul significatif de ses recettes, de près de 72 MF CFP, soit une baisse de 14,32 %.

Les autres produits d'exploitation, c'est à dire hors chiffre d'affaires, représentaient en moyenne annuelle un peu plus de 83,2 MF CFP, soit environ 4 % des recettes totales. Ils comprenaient principalement des reprises sur amortissements et provisions (3,54 %), notamment celles liées à la dépréciation des créances, pour un montant moyen annuel proche de 57 MF CFP. Ils comprenaient en outre, dans une moindre mesure, des subventions d'exploitation (0,09 %) et divers produits de gestion, dont, sur les deux derniers exercices examinés, des ventes de consommables pour des montants respectifs de 10,2 MF CFP et 15,6 MF CFP.

3.2.1.3 Des charges dominées par une masse salariale en croissance

La structure des charges d'exploitation de l'association se caractérisait par la prédominance des charges de personnel, qui représentaient en moyenne 47 % des dépenses entre 2021 et 2024. Les achats de matières premières et autres approvisionnements constituaient en moyenne, 29 % des charges d'exploitation, tandis que les autres achats et charges externes en représentaient 15 %. Les dotations aux amortissements et aux provisions s'élevaient respectivement, en moyenne, à 6 % et 3 %.

Entre 2021 et 2024, l'analyse des comptes d'exploitation a mis en évidence, au-delà du poids structurel des charges de personnel, estimées en moyenne à près de 1 MdF CFP par an, une dynamique de progression particulièrement soutenue. Celles-ci ont augmenté de 4,4 % entre 2021 et 2022, puis de plus de 8 % sur chacun des exercices suivants. Ainsi, les charges de

personnel, qui s'élevaient à un peu plus de 910 MF CFP en 2021, ont atteint plus de 1,12 Md F CFP en 2024, soit une hausse cumulée supérieure à 22 % en quatre exercices.

Les salaires et traitements ont progressé de 704,83 MF CFP en 2021 à plus de 874,68 MF CFP en 2024, soit une augmentation de près de 170 MF CFP (+ 24 %). Cette évolution expliquait à elle seule environ 67 % de la hausse globale des charges d'exploitation. Outre l'effet du glissement vieillesse-technicité, l'augmentation de la masse salariale résultait notamment du choix de l'association d'internaliser les équipes de ménage auparavant externalisées, ainsi que de la revalorisation de diverses primes. Par effet mécanique, les charges sociales associées ont également augmenté de plus de 17 %, passant de 205 MF CFP en 2021 à plus de 240 MF CFP en 2024.

La masse salariale de l'association a connu une progression constante sur la période examinée, passant de 910 MF CFP en 2021 à 1,115 MdF CFP en 2024. Cette augmentation représente une variation de plus de 22,5 % en trois exercices, avec des hausses significatives de 8,20 % en 2023 et de 8,46 % en 2024.

Tableau n° 12 : Évolution de la masse salariale (M F CFP)

Dépenses par type de charges		2021	2022	2023	2024	Écart 2021-2024	Variation 2021-2024	2025 *
compte	***intitulé***							
6410000	rémunérations du personnel	706,13	736,43	802,74	865,65	159,52	22,59 %	854,67
6412000	congés payés	6,73	1,64	5,58	1,85	8,57	- 127,46 %	6,06
6414000	indemnités et avantages divers	-	-	-	1,80	1,80		-
6440000	indemnités du président	5,42	3,39	3,96	5,02	- 0,40	- 7,42 %	5,28
6441000	indemnités du vice-président	-	0,26	0,81	-	-		-
6442000	indemnité de trésorerie	-	0,09	0,36	0,36	0,36		0,36
	salaires et traitements	**704,83**	**741,81**	**813,46**	**874,68**	**169,85**	**24,10 %**	**866,37**
6450000	charges sociales	182,60	188,96	188,41	210,59	27,99	15,33 %	211,48
6452000	cotisations aux mutuelles	7,39	7,64	8,09	9,95	2,56	34,60 %	10,09
6472000	versement au comité d'entre.	-	-	-	8,08	8,08		8,68
6480000	autres charges de personnel	15,28	11,75	18,14	11,81	- 3,47	-22,71 %	8,02
	charges sociales	**205,28**	**208,36**	**214,64**	**240,44**	**35,16**	**17,13 %**	**238,27**
64.	***CHARGES de PERSONNEL***	**910,10**	**950,17**	**1 028,10**	**1 115,12**	**205,01**	**22,53 %**	**1 104,64**

Source : Chambre territoriale des comptes, d'après les données fournies par l'association
** : Données 2025 provisoires.*

Les données provisoires 2025 font apparaître un léger recul de la masse salariale, qui s'établit à un peu plus de 1,104 MdF CFP. Cette évolution marque une inflexion par rapport aux exercices précédents et s'explique principalement par deux facteurs conjoncturels : d'une part, l'incidence financière du mouvement de grève intervenu du 18 mars au 30 avril 2025, qui a affecté le niveau d'activité et de rémunération et d'autre part, une légère diminution des effectifs exprimés en équivalents temps plein (ETP) au titre de cet exercice.

En 2024, la répartition des principales dépenses de rémunération par type de personnel était la suivante :

- médecins et pharmaciens : 223,7 MF CFP (20,47 %) ;
- personnel en charge des soins et de l'hygiène : 573,3 MF CFP (52,47 %) ;

- techniciens et agents affectés à la logistique : 167,0 MF CFP (15,28 %) ;
- services administratifs : 128,6 MF CFP (11,78 %).

En outre, l'analyse de la structure de la masse salariale met en évidence la dynamique de deux postes de dépenses particulièrement significatifs : les heures supplémentaires et les arrêts maladie.

S'agissant des heures supplémentaires, les comptes de l'association traduisent une hausse marquée entre 2021 et 2024. Les montants pris en charge sont en effet passés de 8,56 MF CFP en 2021 à plus de 20,8 MF CFP en 2024, soit une progression de 143 % sur la période. Cette évolution traduit un recours accru à ce levier d'ajustement de l'organisation du travail. Les données provisoires pour 2025 font toutefois apparaître un léger infléchissement, la charge correspondante s'établissant à un peu plus de 17,3 MF CFP, sans pour autant retrouver le niveau observé en début de période.

L'évolution de la valorisation des arrêts maladie apparaît encore plus significative. Leur coût a plus que doublé entre 2021 et 2023, de 22,46 MF CFP à près de 47 MF CFP, niveau qui s'est maintenu en 2024. Les données provisoires pour 2025 indiquent une légère diminution, avec un montant d'environ 43 MF CFP, qui demeure néanmoins sensiblement supérieur au niveau observé au début de la période. Cette progression traduit une augmentation du poids de l'absentéisme[33] dans la masse salariale et peut constituer un indicateur d'une dégradation du climat social ou des conditions de travail. Il doit appeler une vigilance particulière de la part de l'association.

La maîtrise des charges d'exploitation de l'association repose nécessairement sur un pilotage plus efficace des charges de personnel et des effectifs, impliquant notamment un suivi régulier du ratio de la masse salariale rapportée au chiffre d'affaires. À cet égard, ce ratio est passé d'environ 45 % du chiffre d'affaires en 2021, à près de 52 % en 2024.

À l'inverse, les charges liées aux achats de matières premières et autres approvisionnements apparaissaient globalement maîtrisées sur la période, avec une diminution de 3,59 % entre 2021 et 2024, tandis que les autres achats et charges externes n'enregistraient qu'une hausse limitée de 0,4 %.

L'association étudie actuellement des solutions visant à diversifier et sécuriser son approvisionnement en énergie électrique, notamment par le recours à des installations photovoltaïques. Lors du conseil d'administration d'octobre 2025, il a été indiqué que le projet avait été précisé. Le document présenté fait apparaître que l'équipement en panneaux photovoltaïques des sites dont l'association est propriétaire, permettrait de dégager une économie annuelle estimée à environ 0,5 MF CFP, au regard d'une facture annuelle d'électricité avoisinant 18 MF CFP[34].

Pour les dépenses de fonctionnement courant, la chaîne d'engagement et de paiement des dépenses est encadrée par les statuts de l'association, qui confient au président l'engagement des dépenses, à la trésorière leur liquidation et la gestion de la trésorerie, et au comptable leur règlement effectif. Un dispositif formalisé de délégations de pouvoir et de

[33] Taux d'absentéisme de près de 10 % en 2024 - Source : Audit « *Elezia* », janvier 2026.

[34] Ceci, compte tenu des facilités de paiement proposées par l'installateur, du coût résiduel d'électricité facturé par Électricité de Tahiti (EDT) pour le fonctionnement nocturne, ainsi que des frais annuels de maintenance.

signature, adopté par le conseil d'administration du 7 décembre 2023 et actualisé en novembre 2025 à la suite d'une réorganisation interne, précise les plafonds financiers, les niveaux de signature requis et les responsabilités des délégataires. Cette formalisation récente contribue à renforcer la sécurisation de la chaîne de la dépense. La chambre invite l'APAIR-APURAD à veiller au respect strict des matrices de dépenses qu'elle a adopté et à réévaluer ce dispositif annuellement pour les adapter en tant que de besoin.

S'agissant des moyens de paiement, des procédures validées par le conseil d'administration encadrent depuis 2018 l'usage des espèces, des chèques et des virements. En revanche, la procédure relative à l'utilisation des cartes bancaires n'a été formalisée qu'en avril 2025, alors que l'association en disposait depuis 2021. Cette formalisation tardive révèle une faiblesse du dispositif de contrôle interne sur la période considérée. La chambre invite désormais la chambre à se conformer scrupuleusement à ces procédures et à procéder à leur évaluation annuelle pour les améliorer de manière continue.

La progression des dépenses pour déplacements, missions et représentation

Sur la période 2021-2024, les frais de déplacement et les frais de représentation ont progressé significativement.

Les frais de déplacement, encadrés par les accords d'entreprise, s'élevaient à 64,7 MF CFP sur quatre exercices et ont progressé de 36 %, de 14,6 MF CFP en 2021 à 19,9 MF CFP en 2024. Une amélioration de la ventilation comptable est intervenue à compter de 2023, permettant une meilleure identification des bénéficiaires et des natures de missions. En outre, dans leur majorité, les missions ont fait l'objet d'un compte rendu *a posteriori* devant le conseil d'administration. Compte tenu du contexte de tension budgétaire que connait l'association, la fréquence des déplacements et leurs modalités d'indemnisation appellent une vigilance accrue.

Concernant les frais de représentation, après deux exercices relativement stables (environ 1,6 MF CFP par an en 2021 et 2022), ceux-ci fortement progressé, atteignant plus de 5 MF CFP par an en 2023 et 2024, principalement en raison de l'organisation de séminaires et de l'augmentation des réceptions institutionnelles.

En raison des déséquilibres financiers structurels de l'association, la chambre observe qu'un pilotage renforcé et une appréciation régulière de l'opportunité et de la proportionnalité des dépenses de déplacements et de représentation est indispensable

Certaines catégories de charges apparaissent donc maîtrisées et des progrès ont été récemment accomplis en matière de formalisation des procédures internes. Cependant, la trajectoire des charges d'exploitation demeure principalement conditionnée par la dynamique de la masse salariale, dont la progression rapide a significativement accru la part qu'elle représente dans les charges totales. Alors que ses ressources sont contraintes, la soutenabilité financière de l'APAIR-APURAD dépendra notamment de sa capacité à stabiliser ce ratio et à objectiver des choix d'organisation qui présentent des incidences sur les effectifs.

3.2.2 Une fragilisation progressive des équilibres bilantiels

3.2.2.1 Une érosion des capitaux propres et une contraction de l'actif circulant

Après une progression entre 2021 (3,03 MdF CFP) et 2023 (3,24 MdF CFP), l'actif brut de l'exercice 2024 présentait un repli à 2,85 MdF CFP (– 12 %).

En premier lieu, l'actif immobilisé a enregistré un volume significatif de sorties (486 MF CFP), partiellement compensé par des acquisitions nouvelles (206 MF CFP). Les sorties concernaient notamment les immobilisations corporelles en cours (237 MF CFP).

En second lieu, l'actif circulant brut s'établissait à 646,08 MF CFP en 2024 alors qu'il s'élevait à 741,51 M F CFP en 2021. Cette baisse s'explique notamment par la contraction de 55 % de la trésorerie, qui s'élevait à 261 MF CFP en 2022 et ne s'établissait qu'à 118 MF CFP en 2024, traduisant un affaiblissement des marges de manœuvre financières de l'association.

Au passif du bilan, les capitaux propres étaient supérieurs à 1 MdF CFP jusqu'en 2022 et s'établissaient à 916,99 MF CFP à la clôture 2024. Cette érosion résulte de deux exercices déficitaires successifs à hauteur de 91,42 MF CFP en 2023 et 118,98 MF CFP en 2024.

Les provisions pour risques et charges, d'un montant moyen annuel légèrement supérieur à 100 MF CFP, relevaient principalement de la gestion des ressources humaines puisque 70 % d'entre elles concernaient les indemnités de départ à la retraite et 30 % des provisions pour litiges, notamment avec des salariés ou la caisse de prévoyance sociale.

L'association a achevé en 2022 le remboursement de l'emprunt contracté en 2006 pour la construction du centre de Paea (125 MF CFP). Par ailleurs, l'emprunt souscrit en 2020 pour le financement des aménagements du centre de Mamao (60 MF CFP) était en cours d'amortissement en 2026. Les dettes auprès des établissements de crédit s'élevaient alors à 18,6 MF CFP à la clôture 2024, correspondant au capital restant dû, dont l'extinction est prévue au 31 janvier 2027.

Par ailleurs, les dettes fournisseurs se sont maintenues à un niveau élevé (en moyenne plus de 170 MF CFP) et les dettes sociales ont progressé de 18 % (131,4 MF CFP en 2024).

Tableau n° 13 : Évolution des principaux postes du bilan (en M F CFP)

ACTIF	2021			2022			2023			2024		
	Brut	*Amort. Prov.*	**Net**	Brut	*Amort. Prov.*	**Net**	Brut	*Amort. Prov.*	Net	Brut	*Amort. Prov.*	**Net**
Actif immobilisé	2 293,12	*1 474,79*	818,32	2 369,69	*1 550,27*	819,42	2 483,96	*1 657,43*	826,53	2 204,04	*1 430,13*	773,91
Actif circulant	741,51	*39,60*	701,91	757,61	*45,82*	711,79	753,92	*60,76*	693,16	646,08	*46,96*	599,11
Total ACTIF	**3 034,63**	***1 514,40***	**1 520,23**	**3 127,30**	***1 596,09***	**1 531,21**	**3 237,88**	***1 718,19***	**1 519,69**	**2 850,11**	***1 477,09***	**1 373,02**
PASSIF												
Capitaux propres			1 075,88			1 127,39			1 035,97			916,99
Provisions			112,28			80,86			114,57			119,94
Emprunts et dettes			332,07			322,96			369,15			336,09
PASSIF			**1 520,23**			**1 531,21**			**1 519,69**			**1 373,02**

Source : Chambre territoriale des comptes, d'après les comptes de l'association

3.2.2.2 Une tension croissante sur la trésorerie et la liquidité

Entre 2021 et 2024, la situation de trésorerie de l'association s'est sensiblement dégradée sensiblement. Les disponibilités ont diminué de 249,80 MF CFP à 117,82 MF CFP, soit une baisse de 131,98 MF CFP (- 52,83 %) en trois exercices. Avant adoption des comptes définitifs (prévus pour mai/juin 2026), le plan de trésorerie 2025 anticipait un solde à peine supérieur à 40 MF CFP, ce qui représenterait une baisse de plus de 83 % par rapport au niveau constaté en 2021.

Cette évolution se reflète dans le ratio de liquidité (créances et disponibilités rapportées aux dettes à court terme), qui passe de 1,32 en 2021 à 0,86 en 2024. Le passage sous le seuil d'unité traduit une situation dans laquelle l'actif exigible ne couvre plus intégralement les dettes à court terme.

Si les dettes à court terme demeurent globalement stables entre 2021 et 2024 (+1,21 %), malgré un désendettement bancaire significatif, la contraction marquée de l'actif exigible (- 34,03 %) explique l'essentiel de la dégradation observée. En 2024, l'écart entre actif exigible et dettes à court terme est devenu négatif (-46,86 MF CFP), traduisant une tension accrue sur l'équilibre financier à court terme.

Tableau n° 14 : Ratio de liquidités (en M F CFP)

	2021	2022	2023	2024	Écart	Variation
Actif exigible / Actif circulant hors stock	**438,40**	**442,67**	**401,75**	**289,22**	**- 149,18**	**- 34,03 %**
Clients et comptes rattachés	169,27	164,75	218,05	149,11	- 20,16	- 11,91 %
Disponibilités	249,80	261,56	157,66	117,82	- 131,98	- 52,83 %
Autres créances	19,33	16,36	26,04	22,29	2,96	15,33 %
Dettes à court terme	**332,07**	**322,96**	**369,15**	**336,09**	**4,02**	**1,21 %**
Emprunts	50,82	35,86	27,31	18,61	- 32,21	- 63,38 %
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	157,29	161,37	191,86	170,97	13,69	8,70 %
Dettes fiscales et sociales	116,01	119,54	137,13	140,95	24,94	21,50 %
Personnel	*49,38*	*53,60*	*61,35*	*62,08*	*12,71*	*25,73 %*
Organismes sociaux	*62,13*	*60,62*	*69,01*	*69,35*	*7,22*	*11,62 %*
Autres impôts, taxes et assimilés	*4,50*	*5,32*	*6,77*	*9,51*	*5,01*	*111,35 %*
Autres dettes	7,95	6,19	12,85	5,56	- 2,40	- 30,13 %
Total	**106,33**	**119,71**	**32,60**	**- 46,86**	**- 153,20**	**- 144,07 %**
Ratio de liquidités Créances + Trésorerie / Dettes à court terme	**1,32**	**1,37**	**1,09**	**0,86**		

Source : Chambre territoriale des comptes d'après les comptes de l'association

3.2.3 Des perspectives incertaines à court terme

3.2.3.1 Les alertes sur la continuité de l'exploitation

Dans le cadre de la synthèse des diligences intérimaires relatives aux comptes clos au 31 décembre 2024, le commissaire aux comptes a procédé, au titre des points d'attention identifiés, à une évaluation du risque pesant sur la continuité d'exploitation. Il a notamment

relevé que les résultats déficitaires enregistrés sur deux exercices consécutifs, conjugués à une détérioration de la trésorerie en fin d'année —malgré le maintien d'un niveau plancher mensuel d'environ 100 MF CFP— l'ont conduit à maintenir le risque relatif à la continuité d'exploitation.

Il était prévu, dans ce contexte, de procéder à une réévaluation de la situation au cours du premier trimestre 2025. Néanmoins celle-ci a finalement été rendue, comme pour les précédents exercices, courant novembre 2025, avec mise à jour en février 2026. Avant adoption des comptes définitifs 2025 (mai/juin 2026), le risque sur la continuité d'exploitation a été maintenu en 2026, en raison du déficit envisagé (environ 400 M F CFP au 31 décembre 2025[35]) et d'un niveau de trésorerie estimé par le commissaire aux comptes proche de 50 M F CFP. Dans ce contexte, l'élaboration et le suivi d'un plan de trésorerie 2026 fiable, est déterminant.

Le commissaire aux comptes a indiqué au cours de l'instruction (mars 2026), que l'éventuel maintien des conséquences financières du redressement fiscal issue de la restitution du contrôle fiscal 2022-2024, opéré en 2025, d'un montant de plus de 260 MF CFP[36], le conduirait nécessairement à une réévaluation du risque « *de continuité d'exploitation, de son impact sur la trésorerie, et du déclenchement de la procédure d'alerte* ».

3.2.3.2 Les facteurs de vigilance et les conditions du redressement

La chambre observe que les réserves constituées par l'APAIR-APURAD lui permettent encore en 2026 d'absorber les déficits constatés. Cependant, la contraction continue de la trésorerie, l'érosion des capitaux propres et la dépendance quasi exclusive aux produits issus de la tarification des prestations – principalement versées par la caisse de prévoyance sociale – fragilisent la soutenabilité du modèle économique pour les années suivantes.

À défaut d'une maîtrise renforcée des charges, notamment de la masse salariale, la poursuite des déficits exposerait l'association à une dégradation structurelle de sa situation financière. En ce sens, la mise à plat du système de rémunération et la révision des conditions d'octroi des rémunérations accessoires, s'avèrent indispensables pour engager le plan de retour à l'équilibre des comptes.

Au cours de l'instruction (avril 2026), l'APAIR-APURAD a communiqué à la chambre un projet de rénovation des accords d'entreprise dont une partie des modifications porte sur le temps de travail et la rémunération des personnels. Selon l'association les économies attendues sont estimées à 30,22 MF CFP par an[37]. La chambre encourage l'association à agir en ce sens.

Ces actions sont particulièrement indispensables alors que le redressement fiscal, évalué à ce stade à plus de 262 MF CFP pour la période 2021-2024 et de l'ordre de 50 MF CFP pour les années suivantes, va inévitablement aggraver davantage la situation financière de l'APAIR-APURAD. La question de son montant définitif et de ses modalités de paiement devra faire

[35] Dont 262,62 M F CFP lié au redressement fiscal et 130 M F CFP de déficit de fonctionnement 2025.

[36] Suite à la restitution du redressement fiscal obtenue le 19 décembre 2025, l'association a répondu aux observations formulées par l'administration fiscale en date du 19 février 2026.

[37] Dont 11,32 M F CFP sur les modalités de calcul du temps de travail, 2,9 M F CFP sur les astreintes, 14 MF CFP sur le régime indemnitaire et 2 MF CFP sur les indemnisations des arrêts de travail versées en complément des indemnités journalières.

l'objet d'une approche pragmatique et mérite d'être anticipée autant que possible sur la gestion de l'exercice 2026.

Dans ces conditions, la redéfinition du modèle de gestion et la mise en place d'un plan de redressement est indispensable pour préserver durablement les équilibres bilantiels et la continuité de l'exploitation de l'APAIR-APURAD.

A, la chambre recommande que l'APAIR-APURAD établisse, dans des délais rapprochés en 2026, une trajectoire de redressement, assortie d'objectifs chiffrés et d'un calendrier de mise en œuvre. Cette trajectoire, sur laquelle l'association a déjà commencé à travailler notamment à travers la rénovation de ses accords d'entreprise, devra notamment permettre de limiter la hausse annuelle des charges à la stricte progression des produits. Ce redressement implique, dès lors, des actions sur l'ensemble des postes de dépenses, particulièrement sur la masse salariale. La refonte complète des rémunérations accessoires, représente une piste d'économie à privilégier.

Recommandation n° 7. Adopter, avant la fin de l'année 2026, un plan de redressement financier et de rétablissement des équilibres d'exploitation.

3.3 Une stratégie pluriannuelle à bâtir

Dans un contexte marqué par des contraintes budgétaires accrues et par l'exigence d'assurer la continuité territoriale des soins, l'APAIR-APURAD doit s'engager dans un pilotage par la performance.

De plus, son positionnement dans des secteurs d'activités soumis à la concurrence, conjugué aux écarts de rentabilité constatés entre ses centres de dialyse, devraient conduire l'association à inscrire son développement dans une logique économique prospective. Une lecture strictement infra-annuelle ne lui permet pas d'apprécier les tendances structurelles ni d'anticiper les ajustements nécessaires.

3.3.1 Un pilotage stratégique à engager

Le pilotage stratégique de l'association demeure peu structuré. Des données de suivi activité sont produites (volumes de séances, file active, taux d'occupation) mais ne sont pas systématiquement articulées avec des indicateurs financiers et de performance permettant d'apprécier la rentabilité par activité, par site ou par modalité de prise en charge.

Cette approche principalement descriptive limite l'identification des écarts entre prévisions et réalisations et ne permet pas de mesurer précisément les effets des évolutions d'activité sur les équilibres économiques. L'absence de tableaux de bord consolidés, intégrant une dimension pluriannuelle, restreint en outre la capacité du conseil d'administration à anticiper l'évolution de la patientèle, des charges de personnel ou des contraintes tarifaires.

À défaut d'un cadre stratégique formalisé, certaines décisions relatives à l'implantation, au maintien ou à l'adaptation des modalités de prise en charge apparaissent davantage guidées par des considérations historiques ou d'opportunité que par une analyse objectivée de leur efficience et de leur soutenabilité économique.

En outre, l'absence de plan pluriannuel d'investissement limite les projections dans ce domaine.

3.3.2 Une planification pluriannuelle à élaborer

L'élaboration d'une stratégie pluriannuelle supposerait, en premier lieu, la définition d'objectifs opérationnels et de perspectives d'évolution de l'activité (croissance, stabilisation, réorganisation territoriale). Celles-ci gagneraient à être accompagnées d'une estimation de leurs incidences financières et organisationnelles. De tels travaux permettraient d'éclairer les arbitrages à moyen terme et de sécuriser la trajectoire de redressement. Leur préparation et leur mise en œuvre nécessitent toutefois du temps.

En second lieu, la formalisation d'un plan pluriannuel d'investissement apparaît nécessaire. L'activité de dialyse repose sur des équipements techniques coûteux, dont le renouvellement doit être anticipé. À défaut d'une programmation financière, les décisions d'investissement relèvent davantage d'ajustements successifs que d'une trajectoire planifiée, ce qui fragilise la visibilité et la soutenabilité globale du modèle.

Les différents audits que l'APAIR-APURAD a commandés en 2024 puis en 2025 à différents cabinets de conseils, révèlent la nécessité de construire un plan de relance et un repositionnement stratégique de l'association. Ces audits peuvent servir, dès à présent, de fondement pour élaborer un projet d'association.

La chambre recommande à l'APAIR-APURAD d'élaborer et de formaliser, d'ici à 2027, une stratégie pluriannuelle de développement, pouvant prendre la forme d'un projet associatif. Celui-ci devrait s'appuyer sur des objectifs à atteindre, des projections d'activité, des indicateurs consolidés de performance et des scénarios financiers prospectifs. Sa préparation constituerait l'occasion d'engager un dialogue structuré avec la Polynésie française, la caisse de prévoyance sociale, l'agence de régulation de l'action sanitaire et sociale et les autres acteurs concernés sur la place et le rôle de l'APAIR-APURAD dans la prise en charge sanitaire du territoire.

Ce projet devra, préalablement à son adoption par les instances délibérantes, faire l'objet d'échanges internes, notamment avec les représentants du personnel, afin d'en assurer l'appropriation et la cohérence opérationnelle.

Recommandation n° 8. Élaborer, en 2027, une stratégie pluriannuelle de développement.

CONCLUSION INTERMEDIAIRE

Les constats relatifs au cadre juridique de l'association mettent en évidence des fragilités affectant le caractère non lucratif de son fonctionnement. Les modalités de rémunération et d'indemnisation des dirigeants non-salariés, soulèvent des interrogations au regard des critères de la gestion désintéressée. Par ailleurs, l'existence d'une concurrence effective avec des opérateurs commerciaux pour une partie de l'activité et le redressement fiscal engagé en 2025 traduisent une remise en cause du régime fiscal dont bénéficiait l'association. Ces éléments devraient conduire l'APAIR-APURAD à engager une réflexion sur l'adéquation du statut juridique retenu au regard des conditions réelles d'exercice de ses différentes activités.

Entre 2021 et 2024, la situation financière de l'APAIR-APURAD s'est dégradée, sous l'effet d'un décrochage du résultat d'exploitation. Alors que les produits d'exploitation ont progressé de manière limitée (+3,5 %), les charges ont augmenté à un rythme nettement supérieur (+12,6 %), entraînant le passage d'un excédent en 2021-2022 à un déficit d'exploitation de près de 115 MF CFP en 2024. Cette dégradation résulte principalement de la forte progression des charges de personnel, de plus de 22 % sur la période et qui représentaient désormais près de 52 % du chiffre d'affaires en 2024, dans un contexte de recettes structurellement contraintes par les tarifs de l'assurance maladie.

Cette évolution a entraîné une érosion des capitaux propres et une contraction marquée de la trésorerie en 2024 et 2025. Bien que l'association conserve encore des réserves, la poursuite de cette dynamique ferait peser en 2026 un risque accru sur la continuité d'exploitation. La soutenabilité du modèle économique apparaît ainsi fragilisée et appelle une trajectoire de redressement formalisée et rapide.

Le pilotage stratégique de l'association est encore insuffisamment formalisé, faute de combiner systématiquement les indicateurs physiques (volumes, file active, taux d'occupation, etc.) à des indicateurs de performance, dans une lecture pluriannuelle.

Dans ce contexte, la chambre estime nécessaire d'inscrire le développement de l'association dans une stratégie formalisée et prospective, fondée sur des projections d'activité, des scénarios et une analyse consolidée de la rentabilité, afin d'éclairer les décisions d'implantation, d'organisation et d'investissement.

ANNEXES

Annexe n° 1. Liste des personnes contactées 67
Annexe n° 2. Tableau récapitulatif des recommandations et de leur mise en œuvre 68
Annexe n° 3. Glossaire 69
Annexe n° 4. Réponse de Mme Mareva Tourneux, ancienne Ancienne Présidente de l'association 70

Annexe n° 1.Liste des personnes contactées

Polynésie française	
M. Moetai Brotherson	Président
M. Edouard Fritch	Ancien Président
M. Cédric Mercadal	Ministre en charge de la santé
Direction des impôts et des contributions publiques	
Mme Solange Calissi	Directrice
Laurent Matijascic	Responsable du département juridique
APAIR-APURAD	
M. le Dr. Philippe Dupire	Président
M. le Dr. Gregory Detrun	Ancien Président
Mme le Dr. Mareva Tourneux	Ancienne Présidente
M. le Dr. Ronan Delaval	Directeur des affaires médicales
Mme le Dr. Céline Thomson	Directrice pharmacie, technique et biomédical
Mme le Dr. Sophie Marie Mallet	Responsable des soins à domicile
M. Christian Cau	Secrétaire général
Mme Frédérique Daviet	Responsable du service infirmier
M. Eddy Gissaud	Responsable des finances et de la comptabilité
Mme Leilani Taiore	Responsable des ressources humaines
Grant Thornton - Tahiti	
M. Thierry Li Chin Foc	Commissaire aux comptes Référent

Annexe n° 2.Tableau récapitulatif des recommandations et de leur mise en œuvre

Intitulé	Nature (1)	Domaine (2)	Impact financier (3)	Degré d'importance (4)	Degré de mise en œuvre (5)	Délai de réalisation
1.Formaliser, selon une périodicité au moins annuelle à compter de 2026, un document de synthèse recensant l'ensemble des délégations et subdélégations de pouvoir et de signature en vigueur, à présenter au conseil d'administration.	R	Gouvernance et organisation interne		Très important	NMO	2026
2.Faire adopter, dès 2026, par le conseil d'administration, une analyse préalable et formalisée de la compatibilité des opérations patrimoniales significatives avec l'objet statutaire.	R	Gouvernance et organisation interne		Très Important	NMO	2026
3.Adopter, en 2027, une charte de déontologie	R	Gouvernance et organisation interne		Majeur	NMO	2027
4.Adopter, en 2027, un référentiel de rémunération définissant la nature des éléments accessoires de rémunération, leurs conditions d'attribution, leurs modalités de calcul ainsi que les procédures de révision périodique.	P	GRH		Majeur	NMO	2027
5.Formaliser et encadrer, à partir de 2027, les conditions d'indemnisation et de rémunération des dirigeants non-salariés, en précisant les modalités et les plafonds applicables.	R	Gouvernance et organisation interne		Majeur	NMO	2027
6.Étudier, dès à présent, la mise en adéquation du statut juridique de l'association avec la nature de ses activités.	R	Gouvernance et organisation interne		Important	NMO	2026
7.Adopter, avant la fin de l'année 2026, un plan de redressement financier et de rétablissement des équilibres d'exploitation.	P	Situation financière		Majeur	NMO	2026
8.Élaborer, en 2027, une stratégie pluriannuelle de développement.	P	Gouvernance et organisation interne		Très important	NMO	2027

(1) Nature : Régularité, Performance

(2) Domaines : Achats, Comptabilité, Gouvernance et organisation interne, Situation financière, GRH, Situation patrimoniale, Relation avec des tiers.

(3) Oui (montant estimé le cas échéant), non.

(4) Majeur – Très important – Important.

(5) Mise en œuvre en complète (MOC) - Mise en œuvre partielle (MOP) - Non mise en œuvre (NMO) - Refus de mise en œuvre (RMO) - Devenue sans objet (DSO).

Annexe n° 3.Glossaire

SIGLE	INTITULE
ANTADIR	Fédération de l'Association Nationale pour les Traitements à Domicile, les Innovations et la Recherche
APAIR	Association Polynésienne d'Aide aux Insuffisants Respiratoires
APURAD	Association Polynésienne pour l'Utilisation du Rein Artificiel à Domicile
DICP	Direction des Impôts et des Contributions Publiques
DP	Dialyse Péritonéale
DPA	Dialyse Péritonéale Automatisée (*dialyse nocturne à l'aide d'un « cycleur »*)
DPCA	Dialyse Péritonéale Continue Ambulatoire (*dialyse journalière en manuel*)
ETP	(Santé) Education Thérapeutique du Patient
ETP	(Ressources Humaines) Equivalent Temps Plein
HAD	Hospitalisation à domicile
HD	Hémodialyse (avec présence médicale permanente)
HDDQ	HémoDialyse à Domicile Quotidienne (*ou HDQ*)
HLA	Human Leukocyte Antigen (*antigènes des leucocytes humains pour les patients en attente de greffe*)
IDE	Infirmier (ière) diplômé d'Etat
IRC	Insuffisance Rénale Chronique
LPPR	Liste des produits et prestations remboursables
MRCA	Maladie Rénale Chronique Avancée
PNI	Perfusion Nutritionnelle Injectable
PPC	Pression positive continue (*machine a pression positive continue, dispositif de référence pour le traitement des apnées du sommeil*)
PSAD	Prestation de santé à domicile
SCI	Société Civile Immobilière
UAD	Unité d'Auto Dialyse
UAD-A	Unité d'Auto Dialyse Assistée
UDM	Unité de Dialyse Médicalisée (avec présence médicale à proximité immédiate)
VNI	Ventilation Non Invasive

Annexe n° 4.Réponse de Mme Mareva Tourneux, ancienne Ancienne Présidente de l'association

CHAMBRE TERRITORIALE DES COMPTES
DE POLYNÉSIE FRANÇAISE

3 0 JUIL. 2026

2026 - 295

COURRIER ARRIVÉE

Papeete, le 29 juillet 2026

à

Monsieur le Président de la Chambre territoriale des Comptes de Polynésie française

Objet : Réponse à la notification des observations définitives relatives au contrôle des comptes et de la gestion de l'Association Apair Apurad

Réf : Courrier n° 2026-313

Monsieur le Président,

Faisant suite à votre courrier en date du 03 juillet 2026 sus-référencé sous le n° 2026-313, par lequel vous m'avez notifié un rapport d'observations définitives relatif au contrôle des comptes et de la gestion de l'Association Apair Apurad, je vous informe, par la présente, que je n'ai aucune observation ni remarque à formuler concernant les constats et recommandations contenus dans ce rapport d'observations définitives.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Ancienne présidente de
l'Association Apair Apurad

Mareva TOURNEUX

Chambre territoriale des comptes de la Polynésie française, rue Édouard Ahnne
BP 331 - 98713 Papeete.
Email : polynesiefrancaise@crtc.ccomptes.fr

www.ccomptes.fr/fr/ctc-polynesie-francaise