Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

TARN-ET-GARONNE
LE DÉPARTEMENT.fr

ADMR
la référence du service à la personne

SERVICE D'AIDE ET D'ACCOMPAGNEMENT A DOMICILE

CONTRAT PLURIANNUEL D'OBJECTIFS ET DE MOYENS PORTANT DÉVELOPPEMENT DE BONNES PRATIQUES ET MESURES DE RESTRUCTURATION

Entre,

Le Département de Tarn-et-Garonne représenté par le Président du Conseil Départemental sis à l'Hôtel du département 100 boulevard Hubert Gouze à Montauban (82), dûment habilité par délibération du .....

ci-après dénommé « le Département »,
d'une part

Et

La Fédération ADMR du Tarn et Garonne, représentée par son Président, Dominique LASSERRE dûment autorisé par délibération du conseil d'administration en date du 19/03/2018

ci-après dénommé « l'Association »,
d'autre part

Vu la décision de la Commission européenne du 20 décembre 2011 relative à l'application de l'article 106, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'État sous forme de compensation de service public octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général ;
Vu le code de l'action sociale et des Familles, notamment les articles L.313-11, L.311-11-1, L.313-12 et L.313-12-2 ;
Vu le code général des collectivités territoriales ;
Vu la loi n°2015-1776 du 28 Décembre 2015 portant adaptation de la société au vieillissement ;
Vu l'article 34 de loi de financement de la sécurité sociale pour 2017 confiant à la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) la gestion d'un fonds de 50 millions d'Euros à destination des Départements en faveur des Services d'Aide et d'Accompagnement à Domicile (SAAD) ;
Vu l'appel à candidature à destination des Départements relatif au fonds d'appui à la définition de la stratégie territoriale dans le champ de l'aide à domicile, soutien aux bonnes pratiques, aide à la restructuration des services d'aide et d'accompagnement à domicile du 21 novembre 2016 ;

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

Vu la convention d'engagement du Département de Tarn-et-G candidatant à cette démarche ;
Vu l'arrêté du 17 mars 2017 modifiant l'arrêté du 23 décembre 20 fonds d'appui à la définition de la stratégie territoriale dans le champ de l'aide à domicile, soutien aux bonnes pratiques, aide à la restructuration des services d'aide et d'accompagnement à domicile ;
Vu l'arrêté d'autorisation n°2007-2322 en date du 12/12/2007 de Monsieur le Président du Conseil départemental de Tarn-et-Garonne autorisant le service prestataire d'aide à domicile géré par la Fédération ADMR de Tarn et Garonne.

Il a été exposé :

Préambule

L'article 46 de la loi n°2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement précise que les services d'aide et d'accompagnement à domicile autorisés peuvent conclure avec le président du département un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens dans le but de favoriser la structuration territoriale de l'offre d'aide à domicile et la mise en œuvre de leurs missions au service du public.

Conformément à la convention relative au fonds d'appui aux bonnes pratiques dans le champ de l'aide à domicile signée entre le Département de Tarn-et-Garonne et la Caisse Nationale de la Solidarité pour l'Autonomie en date du 31 juillet 2017, le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens constitue la base contractuelle destinée à la mise en œuvre de bonnes pratiques partagées entre le Département et le service d'aide et d'accompagnement à domicile ayant exprimé sa volonté de contribuer à cette démarche.

Dans ce cadre, considérant les compétences exercées par le Département dans le champ de l'aide à domicile et les missions contributives de l'Association, les parties entendent par le présent contrat définir les conditions et modalités d'amélioration du soutien à domicile au bénéfice des personnes âgées et/ou handicapées.

Et convenu ce qui suit

Article 1er – Objet

L'association gestionnaire intervient en qualité de prestataire auprès des personnes âgées et/handicapées et notamment auprès des bénéficiaires de l'allocation personnalisée d'autonomie ou de la prestation de compensation du handicap.

L'Association inscrit son intervention dans le programme de mise en œuvre de bonnes pratiques dans le champ de l'aide à domicile visant à augmenter la qualité du service rendu et la viabilité économique des services.

Considérant la réalisation par l'Association de missions d'intérêt général concourant à la satisfaction des besoins sociaux et à la maîtrise des dépenses, dans les conditions de l'article L.313-11-1 du Code de l'action sociale et des familles valant mandatement, le Département contribue financièrement à la réalisation des missions.

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

Article 2 – Identification du gestionnaire et périmètre du cont

Sur le territoire départemental, l'Association développe ses services d'aide et d'accompagnement par une assistance aux personnes âgées et /ou aux personnes handicapées dans les actes de la vie quotidienne.

L'association concourt à la préservation ou la restauration de l'autonomie de la personne et au maintien et au développement des activités sociales et des liens avec l'entourage sous les conditions administratives d'identification, de statut, d'organisation et de périmètre du contrat définies à l'annexe 1.

L'annexe 1 indique également les autorisations d'activité, les projets de restructuration ou de transformation de l'offre de services envisagés susceptibles d'entraîner au cours du contrat des modifications.

Article 3 – Articulation avec les autres CPOM

L'association gestionnaire n'est pas signataire d'un autre Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens.

Article 4 – Durée

Le contrat entre en vigueur le 1er jour du mois suivant sa date de signature. Il est conclu pour une durée de 3 ans.

La durée initiale de trois ans du contrat peut être prorogée pour une durée maximale d'un an, au cours de laquelle le contrat continue de produire ses effets. A cet effet, au plus tard six mois avant l'échéance prévue au contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, la partie signataire souhaitant la prorogation simple du contrat le notifie à l'autre partie signataire par lettre recommandée avec accusé de réception ou tout autre moyen permettant d'attester de la remise du document aux destinataires. Celle-ci a un mois pour signaler son accord ou son désaccord par les mêmes moyens.

Article 5 – Missions

5.1 – Diagnostic

La mise en œuvre des actions définies dans les objectifs assignés par le contrat est appréciée sur le fondement des documents ci-après sollicités :

- Rapport d'activité 2017 comportant notamment : les modalités d'organisation et de gouvernance (historique, statut, nature et nombre d'autorisation, type de gouvernance, degré de mutualisation des moyens) ; les caractéristiques des publics effectivement accueillis (origines des publics accueillis, taux d'occupation, taux de rotation, profils des personnes, nombre et répartition des bénéficiaires de l'APA ou de l'aide sociale…) ; les modalités de prise en charge mises en œuvre (mode d'accueil, amplitude d'ouverture, organisation des transports, prestations spécifiques…) ; les ressources humaines mobilisées (taux d'encadrement, recours aux prestataires extérieurs, coût moyen par ETP, évolution de la masse salariale, taux de charge, GVT, effort de formation global et moyen par ETP, plan de formation, taux d'absentéisme, pyramides des âges, compétences professionnelles disponibles, GPEC…)

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

- Projet de service

- Tableau d'analyse financière et économique, selon modèle Compte-Administratifs, analyse des résultats, évaluation des immobilisations réalisées et inventaire physique de l'existant…

Ce diagnostic fait l'objet d'une synthèse partagée (annexe 2 et 3) entre les parties au contrat.

5.2 – Objectifs

L'Association s'engage à réaliser les objectifs présentés relevant du programme « bonnes pratiques dans le champ du service d'aide à domicile», portant sur la mise en œuvre de pratiques relatives aux conditions de travail des professionnels et de qualité de service, et à œuvrer à une stratégie de retour à l'équilibre du service.

Le volet « Mise en œuvre de pratiques relatives aux conditions de travail des professionnels et de qualité de service » est articulé autour de trois axes :

. *Axe 1 : Accroître la qualité de service sur le territoire.*

. *Axe 2 : Penser le plan d'aide au plus près du besoin de l'usager.*

. *Axe 3 : Soutenir la professionnalisation, valoriser le métier et améliorer les conditions de travail.*

Le volet « restructuration du SAAD » correspond à l'axe d'amélioration ci-après :

Axe de travail : Organiser le pilotage de la politique autonomie pour une meilleure organisation territoriale des SAAD et maîtriser la dépense publique (notamment par un retour à l'équilibre des SAAD) :

- Objectif 1 : Engager une démarche qualité au plus tôt : Évaluation interne, externe.

- Objectif 2 : Proposer une analyse du modèle économique pour optimiser les coûts et limiter les dépenses de fonctionnement (indicateurs de suivi : masse salariale et frais de structure, réflexion sur la taille optimale…).

- Objectif 3 : Rechercher des pistes de diversification et structurer la stratégie de pilotage à moyen et long terme.

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

Le plan d'action de réalisation des objectifs des axes ci-dessus [illegible] l'équilibre sont détaillés en annexe 4.

Article 6 – Moyens

6.1 – Participation du Département

Le financement de l'opération est assuré par le Département au titre des crédits du fonds d'appui aux bonnes pratiques dans le champ de l'aide à domicile, accordés par la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA).

6.2 – Montant

6.2.1 – Montant maximal

Au titre du volet « Mise en œuvre de pratiques relatives aux conditions de travail des professionnels et de qualité de service » et pour la durée du contrat, le montant maximal de la participation est de 77 266 €.

Au titre du volet « restructuration du SAAD» et pour la durée du contrat, le montant maximal de la participation est de 33 113 €.

6.2.2 – Montant final

Le montant final dépend de la mesure dans laquelle les missions sont mises en œuvre en conformité avec les termes et conditions de la convention. Il est susceptible de réduction en cas de manquements.

Un avenant sera conclu pour prendre en compte les ajustements qui s'avéreraient nécessaires quant aux engagements financiers du contrat.

6.2.3 – Versement

• En ce qui concerne le volet « Mise en œuvre de pratiques relatives aux conditions de travail des professionnels et de qualité de service », il est procédé au versement d'un acompte de 20 % du montant maximal de la participation dans un délai deux mois à compter de la date de réception du plan d'action chiffré.

Trois autres acomptes de 20 % pourront être successivement versés après transmission par l'Association d'états d'avancement de la mise en œuvre des actions et des justificatifs d'emploi des sommes précédemment avancées.

Le solde est établi en fonction des dépenses effectivement réalisées et justifiées. Il sera versé sur présentation d'un bilan et d'un tableau d'exécution financière définitifs de la mise en œuvre des engagements prévus dans la présente convention. Ces documents, datés et signés par le Président du Conseil d'administration, seront adressés en deux exemplaires originaux au Département, au plus tard à la date d'échéance du contrat.

• Au titre du volet « restructuration du SAAD », le Département verse un acompte de 50 % du montant maximal de la participation dans un délai de deux mois à compter de la signature du présent contrat.

Le solde sera versé après réception des modalités de la m
réorganisation et de retour à l'équilibre.

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

Le comptable assignataire chargé des paiements est le Paye

Article 7 – Contrôles

L'association s'engage à :
- transmettre au 30 avril de chaque année au Département un état d'avancement arrêté au 31 décembre de l'année N-1 sur le déploiement des actions prévues ;
- établir un tableau d'exécution financière des engagements pris et faisant apparaître les montants prévisionnels attribués ;
- se soumettre à tout contrôle sur pièces et sur place à la demande du Conseil départemental ;
- se soumettre à tout contrôle de la réalité des dépenses effectuées conformément à la présente convention et à ses objectifs ;
- à conserver les pièces justificatives de ces dépenses jusqu'à la date limite à laquelle sont susceptibles d'intervenir les contrôles, soit trois ans après le dernier paiement effectué par le Département.

Article 8 – Sanctions

Au cas où le contrôle fait apparaître que tout ou partie des sommes versées n'a pas été utilisé conformément aux dispositions mentionnées au présent contrat ou l'a été à des fins autres que celles mentionnées à l'article 5, le Département procédera au recouvrement des sommes indûment perçues dans les douze mois suivants le terme de la convention.

Article 9 – Suivi et évaluation

Il appartient à l'Association de mettre en place la gouvernance et les outils internes requis à ce suivi. A ce titre, sera mis en place un comité de pilotage interne.

Un comité de suivi institutionnel du contrat est instauré dès la conclusion du contrat. Sa composition sera arrêtée conjointement par les deux parties dans les deux mois suivant la signature du présent contrat.

Le comité de suivi institutionnel est chargé de s'assurer de la bonne exécution du contrat.

Le comité de suivi institutionnel s'appuie sur :

- un rapport qui met en évidence l'évolution des indicateurs liés aux objectifs négociés fourni par l'Association ;
- les documents et comptes rendus produits par l'Association dans le cadre de ses obligations légales et réglementaires.

Article 10 – La révision du contrat

Les parties signataires peuvent convenir d'une révision du contrat compte tenu des conclusions du comité de suivi institutionnel. Cette révision prend la forme d'un avenant. Cet avenant de révision ne peut avoir pour effet de modifier la durée initialement prévue au contrat.

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

Article 11 – Litiges

Les parties s'engagent à chercher toute solution en cas de [illegible] l'interprétation du présent contrat. A défaut d'accord amiable, le différend pourra être porté devant le Tribunal Administratif de Toulouse.

Article 12 – Résiliation

En cas de non-respect par l'une des parties de ses obligations résultant de la présente convention, celle-ci pourra être résiliée de plein droit par l'autre partie, sans préjudice de tous autres droits qu'elle pourrait faire valoir, à l'expiration d'un délai de deux mois suivant l'envoi d'une lettre recommandée avec avis de réception valant mise en demeure de se conformer aux obligations contractuelles et restée infructueuse.

Article 13 – Annexes

Les annexes suivantes jointes au contrat ont valeur contractuelle :

- Annexe 1 : Fiche Identification du gestionnaire – Autorisations – Activités - Ressources Humaines & caractéristiques du gestionnaire et des services entrant dans le périmètre du contrat.

- Annexe 2 : Diagnostic - Éléments financiers.

- Annexe 3 : Synthèse du diagnostic.

- Annexe 4 : Actions de réalisation des objectifs du CPOM définis au paragraphe 5.2

Fait

à .....

Le .....

Pour l'Association,

Pour le Département,
le Président du Conseil Départemental

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

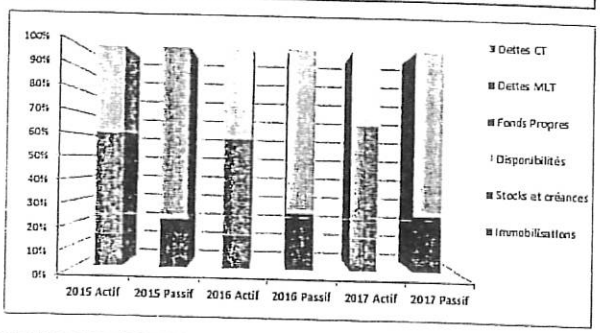
ANNEXE 1 : Fiche Identification de l'ESMS – Autorisations – Activités - Ressources Humaines & caractéristiques du gestionnaire et des services entrant dans le périmètre du contrat

Renseignements administratifs	
Données administratives du SAAD	**Colonne à renseigner**
Dénomination de l'ESSMS	ADMR 82
Année d'ouverture du service	1955
Numéro Finess	820005197
Numéro Finess de l'entité juridique de rattachement	820005197
Gestionnaire	Mr DENARDI Stéphane
Régime d'intervention : *service autorisé et tarifé - service autorisé non tarifé -*	Service autorisé et tarifé
Arrêté d'autorisation : *Réf - date de délivrance - date de fin d'autorisation*	12/12/2007
Convention d'habilitation à l'aide sociale départementale : *date de délivrance*	28/06/2013
Code NAF	8810A
Numéro SIREN	689082121
Statut ESSMS PUBLIC / PRIVE non lucratif / privé lucratif	Association loi 1901 à but non lucratif
Convention collective appliquée	CCBAD
Nomenclature comptable	Comptabilité Association
Direction : nom / prénom / nature du diplôme / coordonnées *(mail et/ou téléphone)*	DENARDI Stéphane Niveau 1 EESS sdenardi@fede82.admr.org - Tél.06 24 86 86 62
Nbre de salariés	424
Nbre d'ETP	188
Activité mandataire : Nbre de clients en 2016	145
Activité mandataire : Nbre d'heures annuelles en 2016	26726
Activité prestataire : Nbre de clients en 2016	2577
Activité prestataire : Nbre d'heures annuelles prestataires en 2016	238256
Nombre de jours d'ouverture dans l'année	365
Echéance pour la mise en œuvre de l'obligation évaluation externe	2020
Evaluation externe réalisée : *OUI / NON*	Non
Evaluation externe envoyée au CD 82 : *OUI / NON*	Non
Appartenance à une fédération : si oui laquelle ?	ADMR
Territoire d'intervention : préciser la zone d'intervention	Départementale

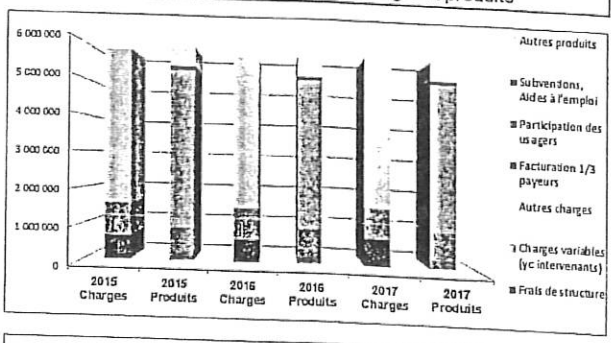
Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

ANNEXE 2 : Eléments financiers – Tableau d'auto diagnostic

Evolution de la structure du bilan



Evolution de la composition des charges et produits



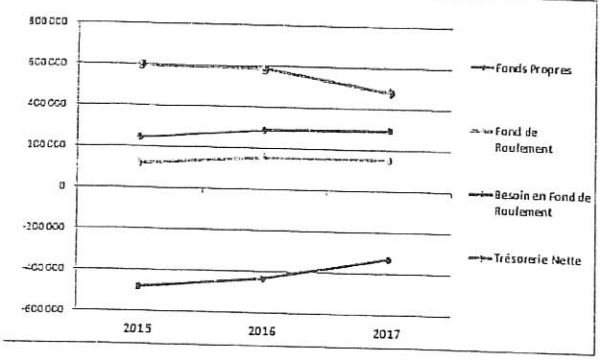
Indicateurs financiers

	2015	2016	2017
Fonds Propres	243 256	269 411	296 872
Fond de Roulement	119 236	157 249	154 789
Besoin en Fond de Roulement	-480 077	-431 656	-327 310
Trésorerie Nette	599 313	588 905	482 099
Couverture des charges courantes	7 jours	10 jours	10 jours
Tx de couverture des dettes CT	50%	55%	45%
Vérification Trésorerie	ok	ok	ok

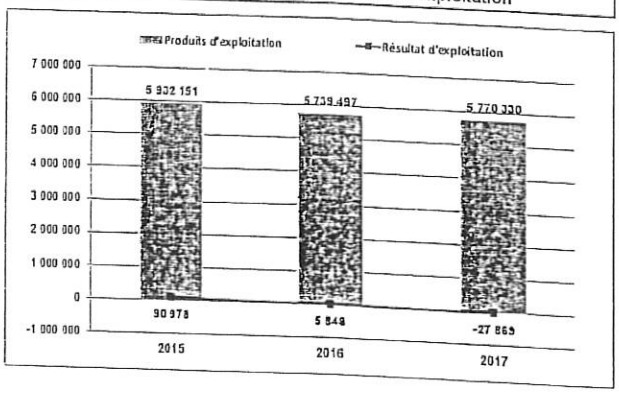
Indicateurs économiques

	2015	2016	2017
Résultat d'exploitation	90 978	5 848	-27 869
Résultat Net	102 233	47 026	-23 303
Taux de rentabilité nette	1,7%	0,8%	-0,4%
Taux de Marge sur coûts variables	0	0	0
Seuil de rentabilité	7 391 361	8 517 447	8 493 490

Evolution du cycle d'exploitation



Evolution du résultat et des produits d'exploitation

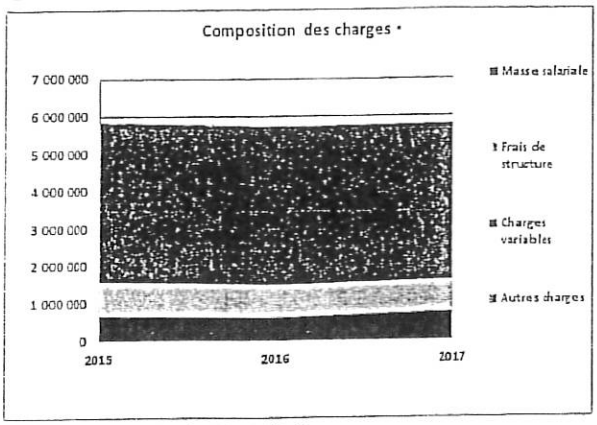


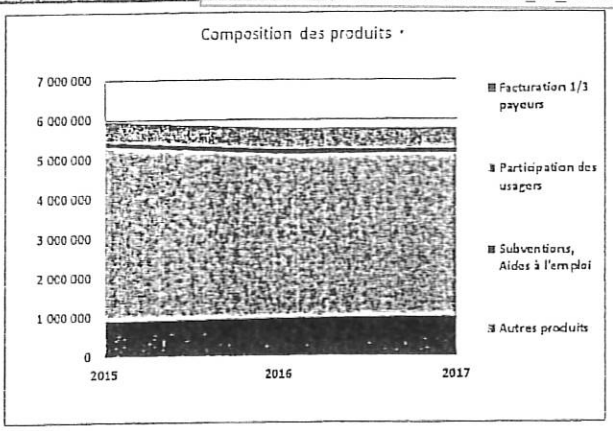
Seuils de vigilance

	2015	2016	2017
Fonds Propres	Ok	Ok	Ok
Fond de Roulement	Alerte	Alerte	Alerte
Evolution du Fond de Roulement		Ok	Alerte
Besoin en Fonds de Roulement	Ok	Ok	Ok
Trésorerie Nette	Ok	Alerte	Alerte
Alerte(s) financière(s)	1 Alertes	2 Alertes	3 Alertes

	2015	2016	2017
Evolution des produits d'exploitation		Alerte	Ok
Résultat d'exploitation	Ok	Alerte	Alerte
Résultat Net	Ok	Alerte	Alerte
Alerte(s) économique(s)	-	3 Alertes	2 Alertes

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE





* Masse salariale : personnel d'encadrement et administratif
Frais de structures : achats et charges externes + impôts et taxes + dotation aux am + autres charges d'exploitation
Charges variables : achats et charges variables + masse salariale des intervenants à domicile
Autres charges : charges hors exploitation (financières, exceptionnelles, ...)

* Autre produits : transfert de charges et reprises/provis* + adhésions + autre produits d'exploitation + autre produits hors exploitation (financiers, exceptionnels, ...)

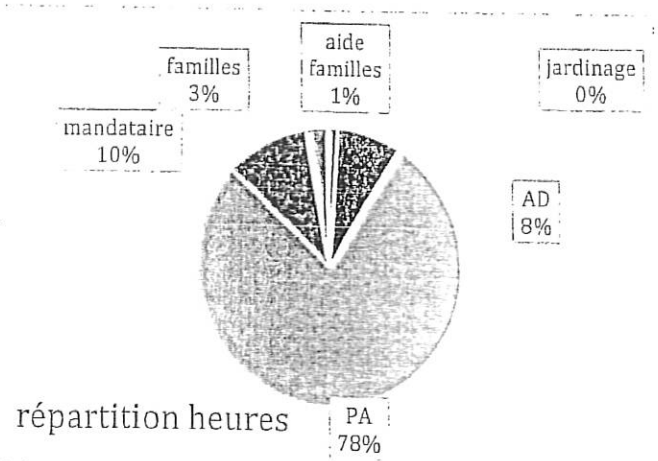
Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

ANNEXE 3 – Synthèse du diagnostic

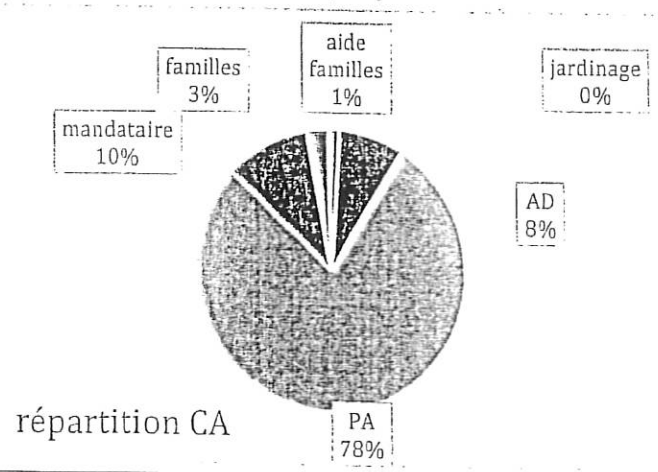
ADMR 82 **Nom du Président :** LASSERRE Dominique **Nom du directeur :** DENARDI Stephane Nombre Etp : 173 (424 salariés)	**Coordonnées :** 4 rue Henri Marre BP 530 – 82005 MONTAUBAN CEDEX **E-Mail association : info.**fede82@admr.org **Téléphone :** 05.63.66.20.17
Date de création de l'association : 1955 **N° FINESS de l'association** :820005197 **Convention collective :** BAD	**Autorisé et tarifé** **Date autorisation :** 12/12/2007 **Convention d'habilitation** : 28/06/2013
Mandataire **Nbre clients :** 145 **Nbre d'heures 2017** : 23.795	**Prestataire** **Nbre clients :** 2577 **Nbre d'heures 2017 :** 264.539

Activités globales de l'entité juridique 2017

Portage de repas, service aide aux familles (TISF), Aide à domicile, Service aide aux familles et handicapés, maisons relais (4), jardinage-bricolage, portage de repas, téléassistance.



répartition heures



répartition CA

ACTIVITE SAAD PRESTATAIRE

Point forts constatés :	Points faibles constatés :
Formation : plan et actions récurrentes	Un FR et un résultat d'exploitation qui diminuent depuis 3 ans
Des fonds propres reconsolidés	L'activité générale en recul.
Une organisation avec des responsables de secteur mise en place.	Valider la réalité de la diversification engagée.
Une volonté de clarification des charges et de réduction des dépenses : - 85.000 €	Vérifier la pertinence de seulement 3 secteurs.
Une diversification des activités engagée sur le plan des propositions (mais peu dans les faits.)	Un plan stratégique non engagé.
	7 CAE – disparition à supporter

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

Diagnostic

FR positif : Le FR est positif mais il diminue depuis 3 ans. De même le résultat d'exploitation a subi depuis deux ans une dégradation.

Le FR ne couvre pas 2 mois de masse salariale et les résultats ne sont pas encore au niveau du Seuil de Rentabilité.

Mais les fonds propres associatifs sont en progression et le résultat n'est que très peu négatif. Il convient de s'interroger avant une dégradation plus importante.

Le fonds de roulement positif atteste de la solvabilité de l'association et constitue sa sécurité. A engager les résultats plutôt sur les réserves associatives.

BFR négatif : le BFR négatif traduit, soit une gestion efficace des décalages dette/créances (?), soit une réalité d'endettement CT.

La trésorerie est positive. Elle couvre 10 jours de dépenses, ce qui reste juste au regard des engagements financiers sur le nombre de personnels (risques RH).

Cependant la trésorerie est ici supérieure au fonds de roulement : une partie du bilan est financée par elle. Cette situation sera positive s'il s'agit d'un choix (planification d'investissements ou étude comptable pour les créances LT récurrentes).

Il existe un financement stable et qui se trouve renforcé par une ressource en FR. La trésorerie pourrait être plus positive.

Le niveau du résultat d'exploitation reste faible au regard de la masse budgétaire et la diminution du FR et des produits d'exploitation doit interroger la structure.

Quelles sont les actions financières mise en place (planification, budget...) pour redresser cette trajectoire : quelle garantie pour ce maintien ?

DIAGNOSTIC SAAD PRESTATAIRE 2017-2018	
	CONSTATS
OUTILS OBLIGATOIRES	livret accueil - 100.0% charte des droits et libertés - 100.0% DUERP - 0.0% Reglement fonctionnement - 100.0% enquête et rapport usagers - 0.0% projet de service - 100.0% evaluation interne ou autoévaluation - 100.0% plan d'action suite aux evaluations - 0.0% Evaluation externe - 0.0% document de communication - 100.0% Organigramme - 100.0% Bilan social ou rapport social - 100.0% document individuel de prise en charge - 100.0% Rapport d'activités - 100.0% projet associatif - 100.0% plan détaillant les mesures en cas de crise sanitaire ou climatique - 0.0% Projet associatif : réalisé à réviser Projet de service : à réviser suite à l'évaluation interne Evaluations : en cours pour 1er trimestre 2019 DUERP : à faire Projet individualisé : en place Rapport et enquêtes usagers : analyse faible Pas de présentation d'un plan stratégique
QUALITE	La quasi-totalité des outils sont en place Outils informatiques en place
RH	Accord temps de travail : non Nbre ETP : 188 % personnels administratifs : 8,5 % (16) Ancienneté du personnel : 40 ans Taux d'absentéisme : 26,5 Taux d'accident du travail : 3,3 Manque un bilan social de la structure Mise en place de responsables de secteurs (3 en 2017)
DEPLACEMENTS	Sectorisation : 3 Nbre de KM : 738.126 ratio KM/ heure intervention = 3.69 Paiement : application BAD

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

<table>
<tr><td></td><td>Nbre de KM : réels
Indemnisation : 0,35/KM
Temps de déplacement entre 2 vacations = temps travail
Bénévoles : temps engagé en compte</td></tr>
<tr><td>FINANCE</td><td>Coût horaire global SAAD : 24,81 €
Coût horaire heures prestataires : 21,00 €
Résultat exercice 2015 : + 102 293,07 €
Résultat exercice 2016 : + 47 025.61 €
Résultat exercice 2017 : - 23 302.79 €
<table>
<tr><td></td><td>Résultat SAAD Prestataire net</td><td>Résultat SAAD Prestataire avec reports antérieurs</td></tr>
<tr><td>2015</td><td>-14 654 €</td><td>-160 493 €</td></tr>
<tr><td>2016</td><td>-57 116 €</td><td>-131 996 €</td></tr>
<tr><td>2017</td><td>-109 092 €</td><td>-237 469 €</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

ANNEXE 4 : ACTIONS DE RÉALISATION DES OBJECTIF
PARAGRAPHE 5.2

VOLET 2	MISE EN ŒUVRE DE BONNES PRATIQUES RELATIVES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL DES PROFESSIONNELS ET DE QUALITÉ DE SERVICE

Axe 1 : Accroître la qualité de service

Objectif 1 : Garantir une meilleure continuité de l'intervention et sécuriser la prise en charge des personnes âgées et/ou en situation de handicap.

Action : Créer un pool départemental de remplaçants de personnels d'intervention susceptibles d'intervenir sept jours sur sept sur l'ensemble du territoire départemental pour pallier les carences de personnels des associations locales et éviter ainsi les ruptures de prise en charge. Cette organisation doit également permettre une optimisation des plannings, contribuant ainsi à l'amélioration des conditions de travail des intervenants (axe 3 du présent CPOM).

Dépenses financées dans le cadre du CPOM : salaires des personnels concernés durant les temps de participation aux instances de réflexion dédiées à la mise en place du pool de remplaçants.

Indicateur d'évaluation de l'action :

- évolution du nombre de ruptures de prise en charge,
- évolution du nombre des réclamations clients liées aux ruptures de prise en charge,
- coût des déplacements.

Objectif 2 : Favoriser la coordination et la concertation entre l'ADMR et les autres acteurs du domicile.

Action : Mettre en place des groupes de travail et d'échanges interprofessionnels (soignants, SAAD, référents conseil départemental...) sur chaque secteur des associations locales en vue d'élaborer une procédure et des outils de communication et de coordination afin de favoriser une meilleure articulation et complémentarité entre les différents acteurs et accroître la qualité du service rendu à l'usager.
Cette action contribue également à l'amélioration des conditions de travail (axe 3 du présent CPOM)

Indicateur d'évaluation de l'action :

- taux d'utilisation de l'outil créé et mis en place,
- évolution des réclamations clients liées au manque de coordination,
- niveau de satisfaction des intervenants mesuré par un questionnaire.

Dépenses financées dans le cadre du CPOM : salaire des personnels concernés durant les temps de participation aux instances de réflexion dédiées à la création de l'outil.

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

Axe 2 : Penser le plan d'aide au plus près du besoin de l'usager

Objectif : Accroître la coordination et la concertation entre les SAAD et le conseil départemental afin d'améliorer la prise en charge à domicile des personnes âgées et des personnes en situation de handicap et d'optimiser l'analyse de l'exécution des plans d'aide.

Action : participation à un groupe de travail en collaboration avec d'autres SAAD et le conseil départemental afin de contribuer à la mise en place d'une procédure et d'outils (type tableaux de bord) de communication permettant :

- une meilleure compréhension des plans d'aide élaborés par le conseil départemental pour une mise en œuvre au plus près du besoin évalué,
- la remontée d'informations des SAAD vers le conseil départemental afin d'enrichir le suivi des bénéficiaires par les observations des intervenants dont la présence très régulière au domicile permet une observation de l'évolution de l'état de l'usager et/ou de son environnement,
- l'analyse des écarts entre plan d'aide prescrit et interventions réalisées.

Dépenses financées dans le cadre du CPOM : coût des salaires des personnels de l'ADMR participant au groupe de travail, durant les temps de réunion.

Indicateur d'évaluation de l'action :

- nombre d'échanges établis entre les agents du conseil départemental et les personnels du SAAD par le biais de l'outil mis en place,
- niveau de difficulté de mise en œuvre du plan d'aide mesuré par le biais de questionnaires de à destination des personnels SAAD et des référents conseil départemental.

Axe 3 : Soutenir la professionnalisation, valoriser le métier et améliorer les conditions de travail

Objectif 1 : Favoriser la découverte et la valorisation du métier afin de faciliter les embauches, éviter les ruptures de contrat de travail et garantir ainsi une meilleur continuité de la prise en charge des personnes âgées et en situation de handicap.

Action 1 : Mettre en place, en partenariat avec pôle emploi, des périodes d'immersion (stages de découverte) avant embauche au sein du service.

Dépenses financées dans le cadre du CPOM : salaire des personnels de l'ADMR durant les temps de travail avec pôle emploi pour préparer le développement de l'action.

Indicateur d'évaluation de l'action :

- nombre de stages d'immersion organisés,
- nombre d'embauche après stage d'immersion,
- taux de rupture des contrats, pendant la période d'essai ou à court terme, des nouveaux salariés ayant participé à ces stages d'immersion.

Action 2 : Mettre en place, au sein du service, une période de « tutorat » des nouveaux salariés afin de les accompagner dans leur prise de fonction et leur permettre de mieux appréhender les contours et les spécificités du métier. Les tuteurs pourront également apporter, en tant que de besoin, des conseils pratiques au cours des premiers mois d'exercice des nouveaux salariés.

Cette action visant à pérenniser les contrats des nouveaux salariés tend également à

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

améliorer la qualité de la prise en charge des usagers en limitant le domicile (axe 1 du présent CPOM).

Dépenses financées dans le cadre du CPOM :

- coût de la formation des tuteurs désignés au sein du service parmi les intervenants à domicile en place depuis plusieurs années,
- salaire des nouveaux salariés pendant la période de tutorat.

Indicateur d'évaluation de l'action :

- nombre de tuteurs désignés et formés,
- nombre de nouveaux salariés « tutorés » et de journées de tutorat,
- taux de rupture des contrats durant la période d'essai ou, à court terme (moins de trois mois), des nouveaux salariés.

Objectif 2 : Améliorer les conditions de travail et la qualité de vie au travail des intervenants à domicile.

Action 1 : Acquérir de kits individuels facilitant la mobilisation des personnes à mobilité réduite pour les auxiliaires de vie, afin de limiter les risques de troubles musculo-squelettiques et les accidents du travail.

Dépenses financées dans le cadre du CPOM : coût d'achat des kits.

Indicateur d'évaluation de l'action :

- nombre de personnels équipés,
- évolution du taux d'accidents du travail liés à la mobilisation d'usagers.

Objectif 3 : Prévenir les troubles musculo-squelettiques des intervenants à domicile.

Action : Mettre en place, au sein de chaque antenne locale, une personne ressource en matière de prévention des troubles musculo-squelettiques qui serait en mesure de partager et transmettre ses connaissances en la matière à l'ensemble des personnels d'intervention par le biais de séances collectives de formations/action et de conseils individuels.

Dépenses financées dans le cadre du CPOM :

- coût de la formation de la personne ressource désignée au sein de chaque antenne parmi le personnel déjà en place,
- coût des salaires des personnes ressources et des intervenants à domicile durant les temps de formation/action collectifs.

Indicateur d'évaluation de l'action :

- nombre de personnes ressource formées,
- nombre de séance de formation/action réalisées et nombre de participants,
- niveau de satisfaction des intervenants mesuré par le biais d'un questionnaire à l'issue des séances.

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

Plan de retour à l'équilibre

FEDERATION ADMR DU TARN ET GARONNE

PROPOSITION DE PLAN NON ADOPTE A CE JOUR PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION FEDERAL

Objectif 1 : Favoriser l'accroissement de l'activité des associations

➲ Action 1.1 : Poursuivre le développement du « plan d'action Performance »

RESULTATS ATTENDUS :

- Augmentation du volume d'activité ;
- Diversification des publics accompagnés, notamment le « tout-public » et le public en situation de handicap ;
- Renforcement de la posture « commerciale » de l'ADMR ;

DECLINAISON OPERATIONNELLE :

- Mettre en place les formations « Accueil Client » sur la base du guide «*force de vente*» de la fédération nationale, auprès des assistants techniques de proximité, des responsables de secteur et des responsables bénévoles.
- **Améliorer la qualité du suivi client** à partir de l'outil de relance élaboré (*utilisation de la fiche contact client et de la procédure de suivi*).
- **Déployer l'enquête de satisfaction « *premier contact* »** dans toutes les associations afin de s'assurer de la qualité d'accueil.
- **Augmenter le nombre d'actions de communication** pour se rendre visible face à la concurrence et montrer les avantages comparatifs de l'ADMR : la « *rentrée de l'ADMR* » pour valoriser la marque auprès du grand public, diffusion d'encarts publicitaires, etc.
- **Renforcer la performance de l'activité « *ménage* »** (*par des formations auprès des aides à domicile notamment*) pour accroître la qualité des interventions de confort, à destination du « *tout-public* ».

OBJECTIFS A ATTEINDRE / CALENDRIER :	POINTS DE VIGILANCE :
- Augmenter le volume d'activité global de 4% sur l'année 2019 ; - Former 50% du personnel d'accueil à la « force de vente » d'ici fin 2019.	- Adhésion du réseau aux formations (posture commerciale pouvant rentrer en conflit avec les valeurs perçues de l'ADMR) ; - Explication des procédures et de leurs objectifs pour faciliter leur prise en main.

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

Objectif 2 : Structurer et homogénéiser les pratiques d'encadrement et de planification

➲ Action 2.1. : Redéfinir et réorganiser les fonctions administratives au niveau local, en améliorant à la fois les ratios d'encadrement et le suivi bénéficiaire dans les périmètres géographiques optimums.

RESULTATS ATTENDUS :

- Lisibilité et homogénéité de l'organisation locale ;
- Amélioration de la qualité de suivi client à travers la revalorisation du poste de responsable de secteur ;
- Réduire les coûts relatifs à l'encadrement/planification.

DECLINAISON OPERATIONNELLE :

- Définir les zones de chaque pôle administratif regroupant les assistants techniques de proximité et le responsable de secteur (couvrant nécessairement plusieurs associations) autour du concept de « *maison de pays* » ou secteur.
- Définir les fiches de poste des deux fonctions-clés d'assistant technique de proximité, responsable de secteur des missions suivantes :
  - Responsable de secteur : visites à domicile/analyse des besoins clients, suivi qualité, supervision de la planification ;
  - Assistant technique de proximité : planification, accueil, commercial, administratif (*en lien avec la FD*).
- Définir (ou redéfinir) les zones de chaque responsable de secteur (couvrant nécessairement plusieurs associations) autour du concept de « *maison de pays* » ou secteur.
- Renforcer l'accompagnement de la fédération auprès des responsables bénévoles (cf. objectif 3).

OBJECTIFS A ATTEINDRE / CALENDRIER :

- Définir une organisation-cible (avec des ratios d'encadrement cibles) en pôles administratifs sur des secteurs géographiques optimums, d'ici fin mars 2019.
- Elaborer un plan de déploiement opérationnel d'ici fin juin 2019.
- Préciser les économies réalisables grâce à la baisse du nombre d'ETP assistants techniques de proximité : Attention en cas d'augmentation d'activité, il sera nécessaire d'ajuster les ETP pour absorber la charge de travail.

POINTS DE VIGILANCE :

- Freins / réticences au changement des associations locales : accompagnement nécessaire par la fédération.
- Des coûts potentiellement associés aux départs si réticences de certains professionnels.
- Le ratio nombre d'heures / ETP assistants techniques de proximité peut difficilement être optimisé dans les associations de très petite taille (*car nécessité de continuité de service*) : des réflexions à avoir sur les mutualisations entre associations, par secteur.

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

➲ Action 2.2. : Harmoniser les pratiques de planification entre associations

- homogènes.

RESULTATS ATTENDUS :

- Homogénéisation des pratiques de planification ;
- Meilleure information des clients (interventions planifiées et changements d'intervenants) ;
- Optimisation des temps de déplacement.

DECLINAISON OPERATIONNELLE :

- Mettre en place des visites à domicile systématiquement avant chaque nouvelle intervention.
- Optimiser l'utilisation de l'outil de planification Philia :
  - Assurer la supervision des assistants techniques de proximité (par les responsables de secteur, en lien avec l'organisation définie en 2.1).
  - Mettre en place des réunions permettant l'échange de pratiques entre assistants techniques de proximité.
- Mieux répartir les fonctions d'accueil téléphonique et physique au sein des associations pour éviter d'être perturbé lors de l'activité de planification.
- Mieux communiquer auprès des clients sur les changements d'intervenants.

OBJECTIFS A ATTEINDRE / CALENDRIER :	POINTS DE VIGILANCE :
- Obtenir une homogénéité de l'utilisation de l'outil de planification à fin 2019.	- Responsabiliser le supérieur hiérarchique des assistants techniques de proximité pour s'assurer de l'application des procédures ;

Objectif 3 : Mieux accompagner les associations locales sur les fonctions support pour recentrer les bénévoles sur le lien social

➲ Action 3.1. : Etendre les missions support assurées de la fédération

-

RESULTATS ATTENDUS :

- Facilitation des arbitrages en matière de recrutements ;
- Gain de temps et d'efficience sur les enregistrements comptables ;
- Déchargement des responsables bénévoles et des assistants techniques de proximité.

DECLINAISON OPERATIONNELLE :

- Assurer au niveau de la fédération :
  - La gestion des contrats de travail..
  - Les relances factures clients.
- Former les responsables bénévoles aux pratiques RH à respecter (gestion des congés, des contrats, ...).

OBJECTIFS A ATTEINDRE / CALENDRIER :	POINTS DE VIGILANCE :
- Former tous les responsables bénévoles à la GRH d'ici fin 2019 ; - Atteindre 100% des contrats de travail réalisés par la fédération d'ici à fin 2019,	- Disponibilité des ressources RH à la fédération pour mener de front les accompagnements proposés.

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

avec déploiement progressif.	

➲ Action 3.2. : Recruter de nouveaux bénévoles et animer un réseau autour de missions complémentaires (actions de lutte contre l'isolement, lobbying ...)

-

RESULTATS ATTENDUS :

- Augmentation du nombre de bénévoles ;
- Remobilisation des bénévoles autour des missions complémentaires : lutte contre l'isolement, développement de partenariats, valorisation de l'image de l'ADMR...

DECLINAISON OPERATIONNELLE :

- Améliorer les outils de communication et de recrutement de bénévoles (ex : faire des bénévoles actuels des « ambassadeurs » de la marque ADMR, après une courte formation en communication) ;
- Travailler sur un processus d'intégration bénévole en repartant des outils nationaux ;
- Travailler sur la communication entre bénévoles ;
- Réactiver les activités de maintien du lien social assurées par les bénévoles :
  - Visites « de courtoisie » chez les usagers ;
  - Organisation d'activités...

OBJECTIFS A ATTEINDRE / CALENDRIER :	POINTS DE VIGILANCE :
- Maintenir les effectifs de bénévoles actuels / Obtenir +10% de bénévoles à fin 2019.	- Inertie entre la mise en place d'actions de communication et le recrutement effectif de nouveaux bénévoles.

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

Objectif 4 : Améliorer le pilotage de l'activité et l'efficience des fonctions supports

➲ Action 4.1. : Mettre en place des outils de suivi/pilotage aux niveaux fédéral et local

RESULTATS ATTENDUS :

- Diffusion d'une « culture » du pilotage au niveau fédéral comme local.
- Fiabilité des données nécessaires au pilotage.
- Automatisation de la construction des tableaux de bord (notamment grâce à l'utilisation du logiciel ADMR Colibri et Névis).

DECLINAISON OPERATIONNELLE :

- Poursuivre l'accompagnement de l'Union Nationale ADMR sur la structuration des outils de suivi/pilotage et finaliser le travail avec le consultant ADMR pour améliorer l'utilisation de Colibri.
- Définir avec les associations les principaux indicateurs dont ils ont besoin pour le pilotage local.
- Diffuser progressivement une « culture » de l'analyse de l'activité, économique et financière, lors des rencontres avec les responsables bénévoles.
  - Entrer dans une logique de partage de pratiques entre associations ;
  - Sensibiliser à la lecture/compréhension des données transmises ;
  - Soutenir les associations locales dans l'identification de marges de manœuvre pour réduire les coûts.

OBJECTIFS A ATTEINDRE / CALENDRIER :	POINTS DE VIGILANCE :
- Diffuser les tableaux de bord d'indicateurs-clés aux responsables bénévoles de chaque association à la fin du premier trimestre 2019. - Transmettre mensuellement les données d'évolution de la masse salariales et de la MTT.	

➲ Action 4.2. : Améliorer le pilotage des ressources humaines au niveau local

RESULTATS ATTENDUS :

- Maitriser le nombre d'heures supplémentaires et complémentaires rémunérées ;
- Maitriser les embauches en CDD ;
- Respect d'une procédure de recrutement au niveau des associations selon un arbitrage coût/besoins anticipés, avec appui de la fédération lorsque nécessaire.

DECLINAISON OPERATIONNELLE :

- Elaborer de façon partagée la procédure de recrutement.
- Utiliser les outils de pilotage élaborés par la fédération.
- Envisager la possibilité de mutualiser les intervenants entre associations.

INDICATEURS DE SUIVI :	BASE 2017 :
- Nombre d'heures supplémentaires et complémentaires par ETP. - Part du personnel d'intervention en CDD (en ETP).	- 10 500h supplémentaires ou complémentaires en 2017 ; - 17% d'ETP de personnel d'intervention en CDD en 2017.

OBJECTIFS A ATTEINDRE / CALENDRIER :	POINTS DE VIGILANCE :

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

Définition de la stratégie du Département de Tarn et Garonne en matière de pilotag
autorisés

- Réduction de 10% du ratio nombre d'heures complémentaires et supplémentaires / ETP.	- Adhésion des aux règles de bonne gestion permettant la maitrise de la masse salariale. - Faisabilité juridique à mutualiser les intervenants entre associations.

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

ANNEXE 4

PLAN DU POSSIBLE RETOUR A L'EQUILIBRE SAD 2019 à 2021

ADMR

Dépenses Groupe 1

Compte	Libellé		PROJECTION		
		2018	2019	2020	2021
606	Fournitures de bureau, gdf, edf, fournitures d'entretien	39 087	39 400	39 715	40 033
6248	Km administratifs et bénévoles	15 872	15 999	16 127	16 256
625	Km personnel d'intervention, missions, réceptions	299 788	302 186	304 604	307 041
626	Téléphone et affranchissement	66 408	66 939	67 475	68 015
6284	Formation	43 475	43 823	44 173	44 527
6288	Cotisation UN ADMR, personia, statutaire	12 959	13 063	13 167	13 273
		477 589	481 410	485 261	489 143

Dépenses Groupe 2

Compte	Libellé	2018	2019	2020	2021
622	Honoraires	18 337	18 484	18 632	18 781
631	Taxe salaire	42 257	42 595	42 936	43 279
633	Uniformation et Agefiph	96 678	97 451	98 231	99 017
641	Salaires personnel d'intervention et administratifs	3 371 755	3 398 729	3 425 919	3 453 326
645	Charges sociales et médecine travail	680 523	685 967	691 455	696 987
		4 209 550	4 243 226	4 277 172	4 311 390

Dépenses Groupe 3

Compte	Libellé	2018	2019	2020	2021
6132	Loyers immobiliers	13 493	13 601	13 710	13 819
6135	Loyers mobiliers	20 453	20 617	20 782	20 948
6152	Entretien biens immobiliers	6 533	6 585	6 638	6 691
6155	Entretien biens mobiliers	947	955	962	970
6156	Maintenance	62 486	62 986	63 490	63 998
616	Assurance	9 909	9 988	10 068	10 149
618	Télégestion, formation bénévoles, documentation	6 045	6 093	6 142	6 191
623	Publicité, frais AG des asso	10 627	10 712	10 798	10 884
635	Taxe foncière. Cotisation logement	9 338	9 413	9 488	9 564
637	Impôt société. Sacem	310	312	315	317
658	Frais CRT	689	695	700	706
66	Charges financières	2 294	2 312	2 331	2 349
671	Charges exceptionnelles	129	130	131	132
6811	Amortissements	8 137	8 202	7 900	7 963
		151 390	152 601	153 454	154 682
	Reprise de déficit	53 497	176 652	152 405	165702,67

Produits Groupe 1 :

7061	Participations des personnes aidées	2644800	2693064	2755200	2874720
7063	Participations des financeurs	1748000	1795376	1836800	1916430
		4 408 000	4 488 440	4 592 000	4 791 200
	Coût horaire	*22,04 €*	*22,22 €*	*22,40 €*	*22,60 €*

Produits Groupe 2

Compte	Libellé	2018	2019	2020	2021
70	Frais gestion mandataire, remb fournitures, loyer rdc	61 503	54 000	53 000	55 000
74	Subvention CNSA téléphonie mobile, RSI partagé, Aide	25 690	25 896	0	0
75	Filien, remboursement déplacements NSI, adhésions	38 917	39 228	42 367	42 706
6419	Remboursements : ASP CUI	1 556	1 568	1 694	1 707
791	Indemnités journalières maladie	236 000	240 000	205 000	204 000
		363 666	360 692	302 061	303 413

Produits Groupe 3

Compte	Libellé	2018	2019	2020	2021
76	Intérêt livret	258	260	262	264
771	Différences réglements caisses	86	87	87	88
79	Remboursements formations	32 265	32 523	32 783	33 046
		32 609	32 870	33 133	33 398

Heures d'interventions estimées	200 000	202 000	205 000	212 000

Résultat	-34 254	4 765	11 306	172 796
reprise de déficit antérieur	53 497	176 652	152 405	165 703
résultat administratif	-87 751	-171 888	-141 099	7 094

Envoyé en préfecture le 07/09/2018
Reçu en préfecture le 07/09/2018
Affiché le 13 SEP. 2018
ID : 082-228200010-20180828-CP2018_08_10-DE

Tableau de reprise des déficits ADMR

Tableau de reprise des déficits ADMR

***

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
administratif	-160 493	-131 996	-237 469	-87 751	-171 888	-141 099		

Années de reprise									TOTAL REPRISE
2017	53 497,67								53 497,67
2018	53 497,67	43 999,00 réserve compensat°							53 497,67
2019	53 497,66	43 998,50	79 156,33						176 652,49
2020		43 998,50	79 156,33	29 250,33					152 405,16
2021			79 156,34	29 250,33	57 296,00				165 702,67
2022				29 250,34	57 296,00	47 033,00			133 579,34
2023					57 296,00	47 033,00			104 329,00
2024						47 033,00			47 033,00
2025									886 697,00
Montant total des déficits cumulés à reprendre	#########	#########	#########	87 751,00	#########	#########	0,00	0,00	