



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



**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

L'Association SMAD 82 représentée par Monsieur José GONZALEZ, Président du Conseil d'Administration, dûment autorisé(e) par délibération du conseil d'administration en date du 17 avril 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 ;

Vu la convention d'engagement du Département de Tarn-et-Garonne candidatant à cette démarche ;  
Vu l'arrêté du 17 mars 2017 modifiant l'arrêté du 23 décembre 2016 relatif au financement du 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°2007-620 en date du 16 avril 2007 de Monsieur le Président du Conseil départemental de Tarn-et-Garonne autorisant le service prestataire d'aide à domicile géré par l'association SMAD 82

*Il a été exposé :*

### *Preamble*

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.

## Article 2 – Identification du gestionnaire et périmètre du contrat

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 est signataire d'un autre Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens avec l'ARS OCCITANIE en ce qui concerne le Service de Soins Infirmiers à Domicile de Montauban également porté par le SMAD 82.

## Article 4 – Durée

Le contrat entre en vigueur le 1<sup>er</sup> 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...)
- Projet associatif
- Projet de service
- Tableau d'analyse financière et économique, selon modèle fourni et les trois derniers 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'utilisateur.*
- . *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.

Le plan d'action de réalisation des objectifs des axes ci-dessus déclinés et le plan de retour à 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 **97 043 €**.

Au titre du volet « restructuration du SAAD » et pour la durée du contrat, le montant maximal de la participation est de **41 590 €**.

#### 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'avèreraient 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 mise en œuvre des mesures de réorganisation et de retour à l'équilibre.

Le comptable assignataire chargé des paiements est le Payeur Départemental.

### 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.

## Article 11 – Litiges

Les parties s'engagent à chercher toute solution en cas de désaccord sur l'exécution ou 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 - Eléments financiers.

. Annexe 3 : Synthèse du diagnostic.

. Annexe 4 : Tableau de synthèse des actions de réalisation des objectifs du CPOM.

Fait

à ...MONTAUBAN.

Le .....

Pour l'Association,

Pour le Département,  
Le Président du Conseil Départemental

**Le Président**  
**José GONZALEZ**



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'ESSMS – Autorisations – A Humaines & caractéristiques du gestionnaire et des services entrés du contrat**

Renseignements administratifs	
Données administratives du SAAD	Colonne à renseigner
Dénomination de l'ESSMS	SMAD 82
Année d'ouverture du service	1967
Numéro Finess	820007128
Numéro Finess de l'entité juridique de rattachement	820007128
Gestionnaire	SMAD 82
Régime d'intervention : <i>service autorisé et tarifé - service autorisé non tarifé -</i>	Service autorisé et tarifé
Arrêté d'autorisation : <i>Réf - date de délivrance - date de fin d'autorisation</i>	26/04/2007 - 25/04/2022
Convention d'habilitation à l'aide sociale départementale : <i>date de délivrance</i>	oui
Code NAF	8899B
Numéro SIREN	786504571
Statut ESSMS PUBLIC / PRIVE non lucratif / privé lucratif	Privé non lucratif
Convention collective appliquée	BAD du 21 mai 2010
Nomenclature comptable	plan comptable ESSMS privés
Direction : nom / prénom / nature du diplôme / coordonnées ( <i>mail et/ou téléphone</i> )	CABOT Gilles - DESS Gestion des Activités Sanitaires et Sociales - direction@smad82.fr - 06.82.74.36.14
Nbre de salariés	402
Nbre d'ETP	318
Activité mandataire : Nbre de clients en 2016	133
Activité mandataire : Nbre d'heures annuelles en 2016	31893
Activité prestataire : Nbre de clients en 2016	1792
Activité prestataire : Nbre d'heures annuelles prestataires en 2016	282738
Nombre de jours d'ouverture dans l'année	interventions 7j/7
Echéance pour la mise en œuvre de l'obligation évaluation externe	27/04/2020
Evaluation externe réalisée : <i>OUI / NON</i>	non
Evaluation externe envoyée au CD 82 : <i>OUI / NON</i>	non
Appartenance à une fédération : si oui laquelle ?	UNA
Territoire d'intervention : préciser la zone d'intervention	Zone Montauban + sud du département (jusqu'à limite 31) + Quercy Caussadais

# ANNEXE 2 : Eléments financiers – Tableau d'auto diagnostic

Envoyé en préfecture le 07/09/2018

Reçu en préfecture le 07/09/2018

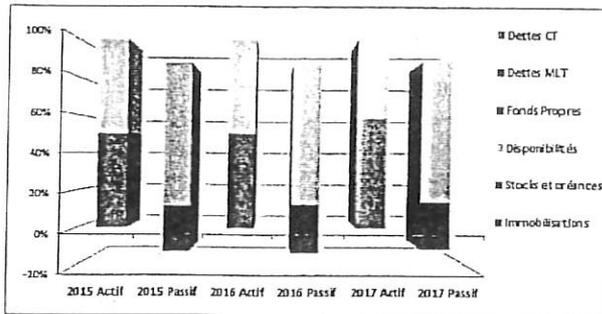
Affiché le **13 SEP. 2018**

ID : 082-228200010-20180828-CP2018\_08\_10-DE

## Analyse des comptes passés et prévisionnels

### Analyse financière

Evolution de la structure du bilan

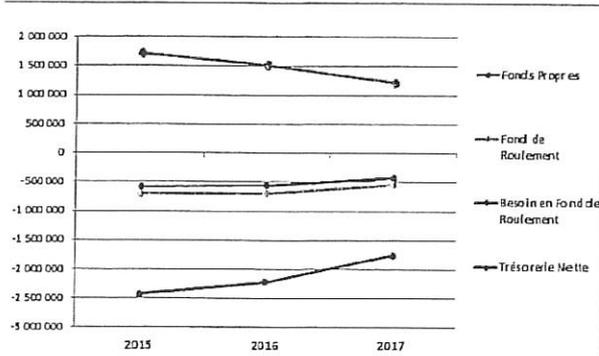


Indicateurs financiers

	2015	2016	2017
Fonds Propres	-583 380	-560 748	-426 061
Fond de Roulement	-711 357	-700 326	-547 902
Besoin en Fond de Roulement	-2 432 348	-2 222 933	-1 762 454
Trésorerie Nette	1 721 491	1 522 807	1 214 562
Couverture des charges courantes	-38 jours	-38 jours	-30 jours
Tx de couverture des dettes CT	49%	49%	43%

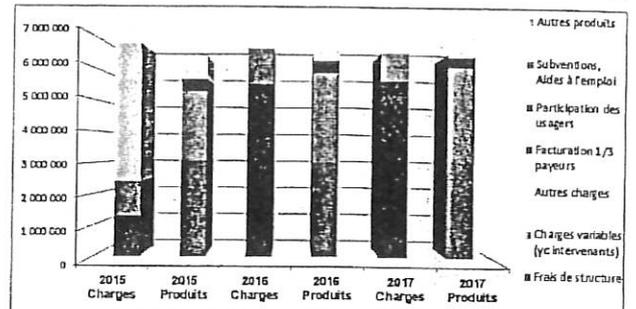
Vérification Trésorerie      ok      ok      ok

Evolution du cycle d'exploitation



### Analyse économique

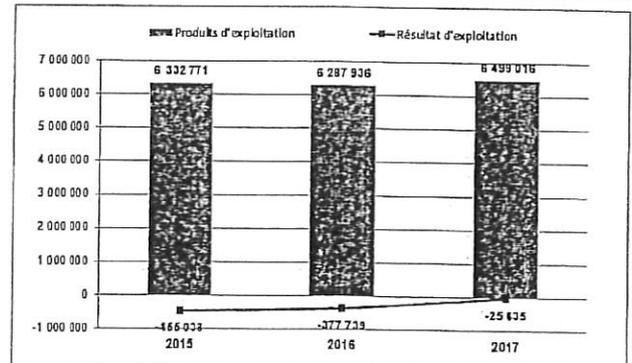
Evolution de la composition des charges et produits



Indicateurs économiques

	2015	2016	2017
Résultat d'exploitation	-455 039	-377 739	-25 635
Résultat Net	-362 939	-274 983	-13 945
Taux de rentabilité nette	-5,6%	-4,2%	-0,2%
Taux de Marge sur coûts variables	0	1	1
Seuil de rentabilité	14 004 133	6 565 575	6 524 651

Evolution du résultat et des produits d'exploitation



### Seuils de vigilance

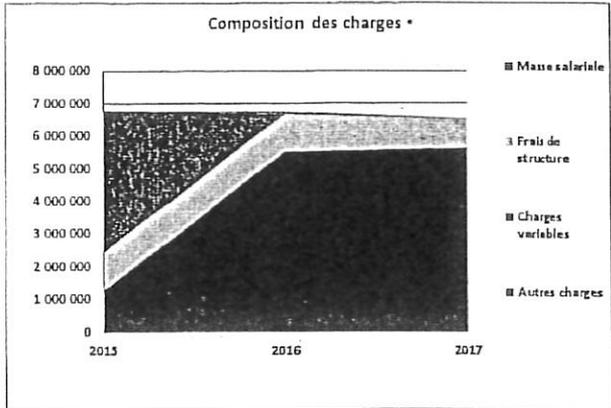
	2015	2016	2017
Fonds Propres	Alerte	Alerte	Alerte
Fond de Roulement	Alerte	Alerte	Alerte
Evolution du Fond de Roulement	Alerte	Alerte	Ok
Besoin en Fonds de Roulement	Ok	Ok	Ok
Trésorerie Nette	Ok	Alerte	Alerte

Alerte(s) financière(s)	2 Alertes	4 Alertes	3 Alertes
-------------------------	-----------	-----------	-----------

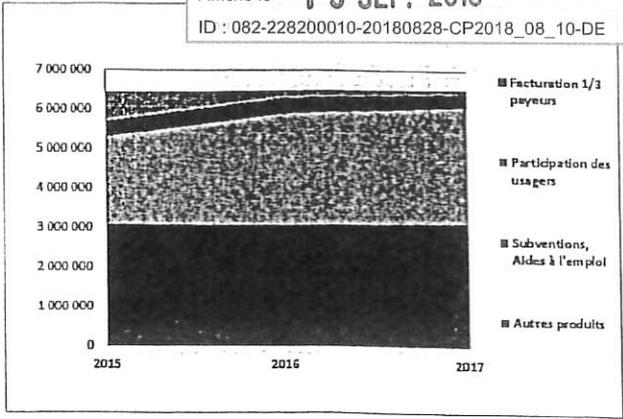
	2015	2016	2017
Evolution des produits d'exploitation	Alerte	Alerte	Ok
Résultat d'exploitation	Alerte	Alerte	Alerte
Résultat Net	Alerte	Alerte	Alerte

Alerte(s) économique(s)	2 Alertes	3 Alertes	2 Alertes
-------------------------	-----------	-----------	-----------

Evolution de la composition des charges et produits : années passées



\* 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/prêts\* + adhésions + autre produits d'exploitation + autre produits hors exploitation (financiers, exceptionnels, ...)

## ANNEXE 3 – Synthèse du diagnostic

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

<p><b>SMAD 82</b>  <b>Nom du Président :</b> José Gonzalez  <b>Nom du directeur :</b> Gilles Cabot  <b>Nombre Etp :</b> 318 (402 salariés)</p>	<p><b>Coordonnées :</b> 36 rue Emile                  BP 822 – 82008 MONTAUBAN  <b>E-Mail association :</b>  <b>Téléphone :</b> 05.63.66.65</p>																
<p><b>Date de création de l'association :</b> 1945  <b>N° FINESS de l'association :</b> 820007128  <b>Convention collective :</b> BAD</p>	<p><b>Autorisé et tarifé</b>  <b>Date autorisation :</b> 26/04/2007  <b>Convention d'habilitation :</b> oui</p>																
<p><b>Mandataire</b>  <b>Nbre clients :</b> 133  <b>Nbre d'heures 2017 :</b></p>	<p><b>Prestataire</b>  <b>Nbre clients :</b> 1792  <b>Nbre d'heures 2017 :</b></p>																
<p><b>Activités globales de l'entité juridique 2017 :</b> Portage de repas, service aide aux mères (TISF), Service aide aux familles, SAAD, emplois familiaux, services à la personne, portage de repas, service de soin-SSIAD.</p> <div style="text-align: center;"> <table border="1"> <caption>Répartition heures</caption> <thead> <tr> <th>Activité</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SAAD</td> <td>69%</td> </tr> <tr> <td>SSIAD/ESA</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>mandataire</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>aide familles AD</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>portage repas</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>SAP</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>aide mères TISF</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table> </div>		Activité	Pourcentage	SAAD	69%	SSIAD/ESA	16%	mandataire	8%	aide familles AD	2%	portage repas	2%	SAP	2%	aide mères TISF	1%
Activité	Pourcentage																
SAAD	69%																
SSIAD/ESA	16%																
mandataire	8%																
aide familles AD	2%																
portage repas	2%																
SAP	2%																
aide mères TISF	1%																
<p><b>ACTIVITE SAAD PRESTATAIRE</b></p>																	
<p><b>Point forts constatés :</b>                  À partir de 2017, l'activité repart à la hausse avec une légère augmentation de 0.29 % par rapport à 2016, ce qui ne s'était pas produit depuis 2007.                  La situation d'exploitation est quasiment à l'équilibre et une participation des usagers en augmentation.                  Formation : important plan de formation et actions récurrentes / DEAVS et Assistant RH + projet de service                  Une diversification des activités engagées pour soutenir l'activité SAAD.                  Un redressement de la situation : résultat d'exploitation s'améliore                  Un gros travail sur la diminution des charges : révision des contrats fournisseurs 1 par 1                  Formation sur les indicateurs de pilotage Apologic</p>	<p><b>Points faibles constatés :</b>                  Les fonds associatifs (KPropres) sont engagés et les reports à nouveau négatifs sont lourds, même si une amélioration se dessine.                  Une activité en difficulté et dont les subventions continuent de couvrir les pertes antérieures.                  44 « emplois aidés » / 10 fin 2018.                  120.000 € de redressement financier jusqu'en 2022.                  Modulation : heures négative à surveiller</p>																
<p><b>Diagnostic</b>  <b>FR négatif :</b> les fonds associatifs ont été engagés et les résultats sont également négatifs conduisant à un FR négatif, mais qui s'améliore. A valider la capacité d'emprunt versus le besoin.                  Cependant il existe encore un report négatif très lourd qu'il faudra compenser.                  Un volume d'activités global qui s'approche du Seuil de rentabilité.  <b>BFR négatif :</b> situation assez rare qui, ici, peut se trouver optimiste puisqu'en cohérence avec l'activité dettes/créances mais à surveiller les dettes CT.                  Une trésorerie positive se dégage, mais avec une légère dégradation. Celle-ci reste juste au regard des engagements financiers sur les salaires (risques RH).  <b>L'insuffisance de financement stable se trouve compensé par un Besoin en FR négatif.</b>  <b>La trésorerie reste positive.</b>  <b>La situation s'améliore.</b>                  Un léger redressement de la situation financière pour 2017. Quelle analyse est mise en place (ou plan d'actions) pour soutenir ce redressement : quelle garantie pour ce maintien ?                  Optimisation fiscale/ sociale : réflexion sur une séparation des structures</p>																	

**DLAGNOSTIC 2018 activité saad prestataires**

**13 SEP 2018**

**CONSTATS**

<p><b>OUTILS OBLIGATOIRES</b></p>	<p>livret accueil 100,0%</p> <p>charte des droits et libertés 100,0%</p> <p>DUEPP 100,0%</p> <p>Règlement fonctionnement 100,0%</p> <p>enquête et rapport usagers 100,0%</p> <p>projet de service 100,0%</p> <p>évaluation interne ou autodiag Nova -0,0%</p> <p>plan d'action suite aux évaluations -0,0%</p> <p>évaluation externe -0,0%</p> <p>document de communication 100,0%</p> <p>Organigramme 100,0%</p> <p>Bilan social ou rapport social 100,0%</p> <p>document individuel de prise en charge 100,0%</p> <p>Rapport d'activités 100,0%</p> <p>projet associatif 100,0%</p> <p>plan détaillant les modalités en cas de crise sanitaire ou climatique -0,0%</p> <p>Projet associatif : Projet de service : à réviser suite à l'évaluation interne Evaluations : en cours pour 1<sup>er</sup> trimestre 2019 Rapport d'activités complets</p> <p>Projet individualisé : n'est pas en place Rapport enquête usagers : complet</p>																												
<p><b>QUALITE</b></p>	<p>La quasi-totalité des outils sont en place Outils informatiques en place</p>																												
<p><b>RH</b></p>	<p>Accord temps de travail : non Nbre ETP : 295 (273 hors CAE) / 44 emplois aidés % personnels administratifs : 12 % (36) Ancienneté du personnel : 12 ans intervenantes (3 admin) Taux d'absentéisme : 16,8 Taux d'accident du travail : 3,3 Bilan social réalisé</p>																												
<p><b>DEPLACEMENTS</b></p>	<p>Sectorisation : 6 Nbre de KM : 523 400      Ration KM/heure d'intervention = 1,85 km/hp Paiement : application BAD Nbre de KM réels Indemnisation 0,35/KM Temps entre 2 vacations = temps travail Bénévoles : temps engagé en compte 8</p>																												
<p><b>FINANCE</b></p>	<p>Coût horaire global SAAD : 23.06 € Coût horaire heures prestataires : 21.47 € Résultat exercice 2015 : - 362 899 € Résultat exercice 2016 : - 274 983 € Résultat exercice 2017 : - 13 945 €</p> <table border="1" data-bbox="622 1444 1380 1749"> <thead> <tr> <th>LIBELLES</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Résultats d'exploitations</td> <td>-217 476</td> <td>-159 725</td> <td>127 753</td> </tr> <tr> <td>Résultats nets</td> <td>-125 338</td> <td>22 673</td> <td>139 441</td> </tr> <tr> <td>Reprises résultats antérieurs</td> <td>-237 560</td> <td>-297 656</td> <td>-153 386</td> </tr> <tr> <td>Résultats nets après reprises</td> <td>-362 898</td> <td>-274 983</td> <td>-13 945</td> </tr> <tr> <td>Retraitements DNO</td> <td>83 030</td> <td>42 326</td> <td>-7 115</td> </tr> <tr> <td>Résultats administratifs</td> <td>-279 868</td> <td>-232 657</td> <td>-21 060</td> </tr> </tbody> </table>	LIBELLES	2015	2016	2017	Résultats d'exploitations	-217 476	-159 725	127 753	Résultats nets	-125 338	22 673	139 441	Reprises résultats antérieurs	-237 560	-297 656	-153 386	Résultats nets après reprises	-362 898	-274 983	-13 945	Retraitements DNO	83 030	42 326	-7 115	Résultats administratifs	-279 868	-232 657	-21 060
LIBELLES	2015	2016	2017																										
Résultats d'exploitations	-217 476	-159 725	127 753																										
Résultats nets	-125 338	22 673	139 441																										
Reprises résultats antérieurs	-237 560	-297 656	-153 386																										
Résultats nets après reprises	-362 898	-274 983	-13 945																										
Retraitements DNO	83 030	42 326	-7 115																										
Résultats administratifs	-279 868	-232 657	-21 060																										

<u>VOLET 2</u>	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 : Mieux organiser la réponse par sectorisation et coordination avec les autres intervenants pour favoriser le maintien à domicile des personnes âgées et en situation de handicap et limiter les déplacements des intervenants à domicile.

Action 1 : Achat d'un logiciel d'optimisation de la sectorisation (type géo-concept) afin d'optimiser l'organisation de travail et restructurer les secteurs.

Une meilleure rationalisation des secteurs en fonction de la localisation des bénéficiaires et des intervenants à domicile améliorera la réactivité dans la prise en charge, particulièrement lors des remplacements d'urgence et de l'organisation des tournées de week-end, en limitant les interruptions dans le calendrier d'intervention.

La rationalisation des secteurs contribue également à améliorer les conditions de travail des intervenants (axe 3 du présent CPOM) en diminuant les déplacements et les risques qui s'y attachent et en optimisant la gestion des plannings.

Dépenses financées dans le cadre du CPOM : achat du logiciel et prestations qui s'y attachent (installation, formation des utilisateurs notamment).

Indicateur d'évaluation de l'action :

- taux d'interruption des prises en charge,
- évolution des distances parcourues par les intervenants.

Action 2 : Organiser des périodes de stage en immersion d'une semaine, d'AVS auprès d'aides-soignantes du SSIAD, afin d'améliorer la connaissance des tâches et missions de chaque professionnel et favoriser ainsi l'articulation des interventions auprès d'un même bénéficiaire.

Dépenses financées dans le cadre du CPOM : salaire des AVS concernées durant la période de stage

Indicateur d'évaluation de l'action :

- nombre d'AVS « formées »,
- évolution de la coordination entre différents professionnels intervenant auprès d'un même bénéficiaire mesurée par un questionnaire à l'issue de la période d'immersion et à 6 mois.

**Objectif 2** : Développer l'offre de service et la compétence de SMAD 82 envers les personnes en situation de handicap.

**Action** : Mettre en place, au sein du service, un référent « handicap » qui sera en mesure de contribuer au développement des connaissances et des compétences de l'ensemble des intervenants à domicile en matière de prise en charge de personnes en situation de handicap par le biais de séances collectives d'information et de conseils individuels afin d'ajuster au plus près du besoin la prise en charge de ce public et d'en améliorer la qualité.

Dépenses financées dans le cadre du CPOM :

- coût de la formation du « référent handicap » désigné par le service au sein du personnel déjà en place,
- coût des salaires du « référent handicap » et des intervenants à domicile durant les temps d'information collectifs.

Indicateur d'évaluation de l'action :

- évolution du nombre de personnes en situation de handicap prises en charge,
- évolution du nombre de réclamations émanant de ce public,
- nombre de séances d'information mise en place et nombre de participants.

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

**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 handicapées 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'utilisateur 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 SMAD 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 destination des personnels SAAD et des référents conseil départemental.

Axe 3 : Soutenir la professionnalisation, valoriser le m  
conditions de travail

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 1 : Favoriser l'intégration des nouveaux salariés au sein du service

Action : 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 améliorer la qualité de la prise en charge des usagers en limitant les changements d'intervenants à 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.

Action 2 : Acquérir de petits équipements adaptés (escabeau aux normes, lave-vitre avec perche, table à repasser à hauteur variable) pour chaque antenne. Le matériel pourrait être utilisé au besoin par les intervenants à domicile quand les logements des usagers n'en sont pas pourvus ; ceci afin de limiter les risques de troubles musculo-squelettiques et d'accidents du travail liés à l'utilisation d'équipements inadaptés.

Dépenses financées dans le cadre du CPOM : coût du matériel acquis.

Indicateur d'évaluation de l'action :

- taux d'utilisation de l'équipement,
- évolution du taux d'accidents du travail liés à l'utilisation d'équipements inadaptés.

**Action 3** : Mettre en place des ateliers de relâchement musculaire extérieur spécialisé dans ce domaine afin de prévenir les troubles m  
risques psycho-sociaux.

Dépenses financées dans le cadre du CPOM :

- honoraires du prestataire,
- salaire des intervenants durant le temps des ateliers.

Indicateur d'évaluation de l'action :

- nombre de participants aux ateliers,
- questionnaire permettant de mesurer la satisfaction des participants aux ateliers.

**Action 4** : Mettre en place, au sein du service, des personnes ressources dans des domaines techniques spécifiques (entretien du logement, transferts, gestion des troubles d'incontinence, toilettes ...) qui contribueraient au développement des compétences des intervenants à domicile en la matière, par le biais de séances collectives de formation/action et de conseils individuels.

Cette action contribue également à l'amélioration de la qualité du service rendu à l'utilisateur (Axe 1 du présent CPOM).

Dépenses financées dans le cadre du CPOM :

- coût de la formation des personnes ressources désignées par le service au sein du personnel en place,
- salaire des intervenants durant les temps de formation/action.

Indicateur d'évaluation de l'action :

- nombre de personnes ressources formées,
- nombre de formations/action organisées et nombre de participants,
- questionnaire permettant de mesurer le niveau de satisfaction des intervenants.

**Objectif 1 : Engager une démarche Qualité au plus tôt.**

Le SMAD 82 doit s'engager dans la procédure d'évaluation interne au cours du second semestre 2018 et sera en mesure, à la fin du premier trimestre 2019, de rendre un rapport précis sur :

- l'environnement dans lequel il s'inscrit et l'évolution des besoins sociaux
- le pilotage de l'activité
- la gestion des ressources humaines
- la réalisation des prestations.

Il est à noter cependant, que selon le résultat des négociations en cours au niveau de la branche dont relève l'aide à domicile, le SMAD 82 étant tenu d'adhérer à la Charte Qualité, celle-ci pourra éventuellement tenir lieu d'évaluation interne.

S'agissant de l'évaluation externe, celle-ci sera réalisée dans le courant de l'année 2020.

**Objectif 2 : Proposer une analyse du modèle économique pour optimiser les coûts et limiter les dépenses de fonctionnement.**

D'une part, le SMAD 82 va mettre en place un tableau de bord du suivi mensuel par activité, ainsi qu'un véritable contrôle de gestion, afin d'anticiper les tendances en matière de fluctuation de l'activité et d'être en mesure de réagir rapidement à toute évolution d'activité dans un secteur donné (notamment en cas de dégradation pour apporter des mesures correctives).

D'autre part, concernant la vision stratégique plus globale de la structure, un audit sur la structure juridique de l'association, par un cabinet spécialisé, sera réalisé afin d'étudier la possibilité de la transformer en plusieurs entités juridiquement autonomes fonctionnant sur un système de « holding » ou de fédération. L'objectif final étant une optimisation fiscale sur le paiement de la taxe sur les salaires (multiplication de l'exonération par le nombre d'entités) et sociale (limitation des IRP). L'audit devra permettre d'évaluer le volume d'économies possibles ainsi que les coûts à engager pour modifier le fonctionnement actuel (augmentation probable de la charge administrative), et surtout de sécuriser le volet fiscal de l'opération.

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

Le SMAD 82 va réaliser une étude interne quant à la possibilité de collaborer à un projet « d'habitat inclusif » par le biais d'un conventionnement avec l'institution « John Bost » pour la prise en charge du handicap psychique.

## Projections budgétaires de retour à l'équilibre sur la durée du CPOM

HYPOTHÈSES DE TRAVAIL	
1	Par précaution : est anticipé sur 2018 un déficit administratif de 50 k€ (soit un résultat comptable positif de 130 k€, comme en 2017, sachant que le déficit administratif repris sur l'exercice s'élève 180 k€ environ)
2	Est envisagée une quasi stabilité de l'activité sur les 4 prochains exercices autour de 283 500 heures par an (activité de 2017)
3	Evolution annuelle du tarif APA de 0,8% environ
4	Stabilité de la masse salariale autour de 6 M€ (chiffre 2017) - Allègements de charges non connues à ce jour
5	Stabilité des charges d'exploitation et des charges de structure (cohérent avec une stabilité de l'activité)
6	Quasi stabilité des produit G2 (subventions en particulier) - mise en place du dispositif PEC avec pole emploi
7	Stabilité des produits G3 ( principalement des transferts de charge)

Remarque : S'agissant d'une projection en grandes masses, il n'est pas tenu compte des DNO

TABLEAU DES REPRISES DE DEFICIT								
SAAD	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Résultat administratif	- 376 374,95 €	- 232 656,58 €	- 21 060,00 €	- 50 000,00 €	- 110 083,82 €	243,79 €	- €	
Résultat adm corrigé	- 336 409,22 €							
Années de Reprises								TOTAL REPRISE
2016								- €
2017	- 93 289,29 €							- 93 289,29 €
2018	- 101 577,10 €	- 77 552,19 €						- 179 129,29 €
2019	- 141 542,83 €	- 77 552,19 €	- 21 060,00 €					- 240 155,02 €
2020		- 77 552,19 €		- 25 000,00 €				- 102 552,19 €
2021				- 25 000,00 €	- 110 083,82 €			- 135 083,82 €
Montant total des déficits cumulés à reprendre au 31/12/N			- 496 836,51 €	- 367 707,22 €	- 237 636,02 €	- 134 840,04 €	243,79 €	

HYPOTHÈSES D'ACTIVITÉ RETENUES	2019	2020	2021
Activité potentielle (Nombre d'heures SAAD)	283000	284000	283200
Taux d'augmentation tarif horaire (APA/PCH)	0,80%	0,80%	0,80%
Tarif horaire (base = 22,05€/heure en 2018)	22,23 €	22,40 €	22,58 €
Chiffre d'affaire	6 290 071 €	6 362 796 €	6 395 632 €

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

CHARGES			
Groupe 1 : Charges d'Exploitation courante	340 000 €		
Groupe 2: Charges de Personnel	5 900 000 €	6 000 000 €	6 000 000 €
Groupe 3 : Charges de structure	170 000 €	170 000 €	170 000 €
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>6 410 000 €</b>	<b>6 510 000 €</b>	<b>6 510 000 €</b>

PRODUITS			
Groupe 1: Produit de la Tarification (chiffre d'affaire)	6 290 071 €	6 362 796 €	6 395 632 €
Groupe 2: Autres produits relatifs à l'exploitation	100 000 €	100 000 €	100 000 €
Groupe 3: Produits financiers et produits non encaissables	150 000 €	150 000 €	150 000 €
<b>TOTAL PRODUIT</b>	<b>6 540 071 €</b>	<b>6 612 796 €</b>	<b>6 645 632 €</b>

RESULTAT COMPTABLE	130 071 €	102 796 €	135 632 €
DEFICIT REPRIS	- 240 155 €	- 102 552 €	- 135 084 €
RESULTAT ADMINISTRATIF	- 110 084 €	244 €	548 €
<b>TOTAL DEFICITS CUMULES</b>	<b>- 237 636 €</b>	<b>- 134 840 €</b>	<b>244 €</b>