

**ANNEXE 1**

**CONTRAT PLURIANNUEL D'OBJECTIFS ET DE MOYENS (CPOM)**

ENTRE

Le Département de Seine-et-Marne, représenté par son Président, dûment autorisé par délibération de l'assemblée départementale en date du 26 novembre 2010  
ci-après dénommé "le Département"

ET

L'Association ..... (ou le CCAS .....), dont le siège est situé à  
....., représenté(e) par .....

Agissant en exécution de la décision de son conseil d'administration du

ci-après dénommé(e) "le gestionnaire"

Vu le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF)

Vu le Code Général des Collectivités Territoriales

Vu le décret n° 2006-422 du 7 avril 2006 relatif à la gestion budgétaire, comptable et financière, et aux modalités de financement et de tarification des établissements sociaux et médico-sociaux et des lieux de vie et d'accueil.

Vu les schémas départementaux d'actions en faveur des personnes âgées et des personnes handicapées

**IL A ETE CONVENU CE QUI SUIT :**

**Préambule :**

Le Département, dans sa stratégie de favoriser le maintien à domicile des personnes âgées et des adultes handicapés, soutient le développement des services d'aide et d'accompagnement à domicile autorisés relevant d'une association ou d'un CCAS, notamment dans le but d'offrir une prestation de proximité à tous les seine et marnais, en particulier sur les secteurs les plus ruraux du Département.

Le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) définit d'une part les objectifs stratégiques fixés au gestionnaire et ses obligations, et d'autre part les moyens financiers alloués par le Département à chaque service, sous forme d'une dotation de base et d'une dotation complémentaire.

**ARTICLE 1 : OBJET DU CONTRAT PLURIANNUEL D'OBJECTIFS ET DE MOYENS**

Par le présent contrat, les signataires s'engagent à contribuer à la réalisation des objectifs prévus à l'article 2 et mettre en œuvre à cette fin, tous les moyens nécessaires à sa bonne exécution.

**ARTICLE 2 : OBJECTIFS STRATEGIQUES**

**2-1 : La maîtrise du coût de revient horaire.**

Le gestionnaire mettra en œuvre tous les moyens propres à contenir son coût de revient horaire, au travers de la maîtrise des dépenses d'exploitation courante, des charges de personnel, et des charges de structure. Les dépenses dont l'évolution ne relève pas directement du gestionnaire telles que la valeur du point, l'application de la convention collective et le GVT feront l'objet d'une analyse spécifique dans le cadre de la négociation du budget annuel. La fiche n°1 détermine les moyens mis en œuvre et leurs modalités d'évaluation.

**2.2 : Assurer l'équilibre financier**

L'un des objectifs du CPOM est de permettre le retour ou le maintien à l'équilibre financier, en mettant en adéquation les charges d'exploitation avec les ressources mobilisables.

Les heures relevant du Département seront prises en charge par celui-ci conformément au tarif arrêté par le Président du Conseil général. Le gestionnaire de la structure devra tout mettre en œuvre pour mobiliser les ressources nécessaires afin que la totalité des heures servies soit financée sur la base du tarif arrêté.

En particulier, les subventions communales continueront d'être sollicitées auprès des communes desservies par le service.

D'autre part, les conditions d'organisation et de fonctionnement du SAAD seront déterminées de façon à optimiser les moyens mis en œuvre et limiter les heures non facturables (fiche n°2).

### **2.3 : La modernisation de la gestion**

Le gestionnaire s'engage à mettre en place un dispositif de télégestion, qui permet de fiabiliser les heures servies et facilite la gestion administrative. La télégestion permet d'enregistrer, de comptabiliser et de gérer de façon automatique et avec précision les heures effectuées par les aides à domicile chez les bénéficiaires.

Elle constituera ainsi pour le Département une sécurisation des prestations financées à domicile.

La mise en place de la télégestion devra se réaliser dans les 2 premières années du CPOM, selon les modalités fixées dans la fiche objectif n°3.

### **2.4 : La démarche qualité**

L'élaboration d'une démarche qualité est l'un des cinq critères d'autorisation des SAAD, posés par l'Assemblée Départementale.

Dans les 2 ou 3 premières années du CPOM, le gestionnaire engagera une démarche qualité, avec l'appui méthodologique de la fédération à laquelle il adhère. Outre la mise en place d'un système de gestion et de suivi du traitement des plaintes, cela implique une enquête de satisfaction régulière, ainsi que la mise en œuvre d'une instance de consultation des usagers, adaptée au secteur de l'aide à domicile. Il fournira chaque année un rapport présentant cette démarche et les actions concrètes qui en découlent au Département. La fiche objectif n°4 précise cette démarche.

### **2.5 : Le renforcement des compétences en matière financière et la mise en œuvre d'indicateurs de gestion.**

La professionnalisation des structures implique une vision stratégique au niveau financier. Le responsable de la structure s'engage à suivre une formation, avec sa fédération le cas échéant, dans les 2 ans suivant la signature du CPOM. Les administrateurs de la structure devront être sensibilisés à l'analyse financière.

D'autre part, les indicateurs de gestion seront mis en place. Ces indicateurs porteront notamment sur le nombre d'heures facturables produites par chaque aide à domicile, le suivi des coûts liés aux déplacements, le niveau d'heures perdues liées à la modulation horaire des salariés, le taux de rotation du personnel et son absentéisme, le taux d'heures non servies aux usagers par défaut de remplacement des intervenants, le nombre reçu de plaintes des usagers et leur traitement, la part des charges de structure dans le coût horaire des prestations.

Le gestionnaire fournira une synthèse de ces indicateurs chaque fin d'année au Département, accompagné d'un rapport expliquant les évolutions notables (fiche n°5).

### **2.6 : La gestion des ressources humaines et la professionnalisation des intervenants**

La modernisation de la gestion des ressources humaines est un moyen fondamental puisqu'elle doit permettre de stabiliser le personnel intervenant, de développer ses compétences par la formation continue et la formation qualifiante.

Le taux de qualification devra atteindre 25 % au plus tard à l'issue du CPOM. Au titre de la formation continue, un plan de formation annuel est mis en place, suivi d'un plan annuel synthétisant les actions concrètes et améliorations engagées suite aux sessions de formation.

La fiche objectif n°6 expose les actions induites par cette orientation, en intégrant les actions mises en œuvre pour réduire le taux d'absentéisme du personnel.

### **2.7 : La mutualisation des moyens entre services**

La mutualisation des moyens entre services permet de disposer de compétences ou d'outils qu'un SAAD ne pourrait développer avec ses seules capacités. Elle porte sur la gestion administrative, le recrutement et la formation du personnel, et tout autre domaine pertinent.

Le gestionnaire s'engage à développer des actions en ce sens sur la durée de la convention (fiche n°7).

### **2.8 : Le travail en réseau**

Le SAAD travaillera en réseau avec les partenaires du soutien à domicile (SSIAD, CLIC, CCAS, filières gériatriques, réseau de soins palliatifs...). Ce travail sera formalisé par une convention de partenariat. La fiche objectif n°8 développe cette orientation.

## **ARTICLE 3 : DISPOSITIF MIS EN PLACE PAR LE GESTIONNAIRE**

### **3-1. Activité du Gestionnaire**

Le Gestionnaire apporte à domicile une assistance dans les actes quotidiens de la vie des personnes âgées ou en situation de handicap sur le territoire départemental.

### **3-2. Public concerné**

Le public concerné par la présente convention comprend les personnes âgées et /ou handicapées qui bénéficient des aides suivantes attribuées par le Département de Seine-et-Marne :

- l'aide ménagère attribuée au titre de l'aide sociale aux personnes âgées et aux personnes handicapées,
- l'allocation personnalisée d'autonomie (APA)
- la prestation de compensation du handicap (PCH).

## **ARTICLE 4 : DISPOSITIONS FINANCIERES**

### **4-1. Fixation de la dotation annuelle de base et de la dotation annuelle complémentaire :**

Le Président du Conseil Général arrête chaque année dans les conditions prévues par la réglementation relative à la tarification :

- le coût de l'heure d'aide à domicile,
- le nombre d'heures prévisionnelles à la charge du Département,
- le montant de la dotation annuelle de base,
- le montant de la dotation annuelle complémentaire,
- le montant des versements trimestriels.

Le montant de base de la dotation annuelle résulte du nombre prévisionnel d'heures d'aide à domicile assuré au profit du public tel que prévu à l'article 2-2 de la présente convention, pour la période concernée, multiplié par le tarif de référence départemental, dans la limite du coût de l'heure d'aide à domicile arrêté par le Président du Conseil Général et diminué d'une estimation des participations des bénéficiaires faite par le service d'aide et d'accompagnement à domicile signataire de la présente convention.

Si la différence entre le coût de revient de l'heure d'aide à domicile arrêté par le Président du Conseil Général et le tarif de référence départemental également arrêté par le Président du Conseil Général est positive, le montant de la dotation annuelle de base sera abondé d'une dotation complémentaire égale à la différence entre le coût de revient de l'heure d'aide à domicile et le tarif de référence départemental multiplié par le nombre prévisionnel d'heures servies.

Il sera fait application de la tarification ainsi arrêtée tant que le Président du Conseil général n'aura pas arrêté de nouvelle tarification.

S'il est constaté que l'activité est très différente de celle prévue, les parties pourront, à tout moment et moyennant une demande écrite, demander la modification du calcul de la dotation.

### **4-2. Modalités de mandatement de la dotation de base et de la dotation complémentaire**

Les mandatements s'effectueront trimestriellement à terme à échoir avant le 15 du premier mois de chaque trimestre.

Le paiement sera effectué sur le compte correspondant au relevé bancaire ou postal que le gestionnaire remettra au Département.

### **4-3 : Ajustements**

A chaque fin d'exercice, le Département effectuera un rapprochement entre les dotations de base et complémentaire versées durant l'exercice clos et la part d'activité réelle à sa charge compte tenu de la participation des bénéficiaires durant cette même période.

Si une différence apparaît entre les sommes versées et celles effectivement dues, le Département le notifiera au Gestionnaire par courrier recommandé.

La différence alors constatée donnera lieu à un ajustement selon les modalités suivantes :

- s'il est constaté un trop versé des dotations par rapport à l'activité de l'année N-1, le Département reprendra la somme correspondante lors du versement d'une dotation trimestrielle qui suivra cette notification.
- s'il est constaté un manque des dotations par rapport à l'activité de l'année N-1, le Département reversera la somme correspondante lors du versement d'une dotation trimestrielle qui suivra cette notification.

Dans ces deux hypothèses, les ajustements feront l'objet d'un arrêté qui fera apparaître le montant total des dotations déjà versées et l'activité exacte qui aurait dû être facturée au Département.

**ARTICLE 5 : OBLIGATIONS DU GESTIONNAIRE****5.1 : Secteur d'intervention**

Le gestionnaire s'engage à respecter strictement le secteur d'intervention pour lequel il a été autorisé sauf dérogation expresse du Département.

**5.2 : Production d'un rapport annuel**

Le gestionnaire s'engage à transmettre chaque année, outre le rapport d'activité, un bilan précis des fiches objectifs annexées à cette convention ainsi qu'à communiquer ses indicateurs de gestion. Tout objectif non atteint ou partiellement atteint sera explicité.

Tout autre document relatif à la gestion du service pourra être demandé par le Département.

**ARTICLE 6 : DATE D'EFFET ET DUREE DU CONTRAT PLURIANNUEL D'OBJECTIFS ET DE MOYENS**

Le présent contrat prend effet à compter de sa date de signature pour une durée de 3 ou 5 ans.

Six mois avant le terme prévu, les parties s'engagent à procéder à de nouvelles négociations afin de conclure une nouvelle convention.

Si ces négociations n'ont pas abouti au terme de la présente convention, la date d'échéance pourra être prorogée expressément et d'un commun accord pour une durée d'un an maximum dans l'attente d'une nouvelle négociation.

**ARTICLE 7 : RESILIATION**

Le présent contrat pourra être résilié de plein droit et sans préavis par le Département en cas de dissolution ou de liquidation judiciaire de l'Association Gestionnaire.

Il pourra aussi être résilié par l'une ou l'autre partie à tout moment par lettre recommandée avec avis de réception moyennant un préavis de 2 mois. En particulier, s'il est constaté que le gestionnaire, lors du bilan annuel d'évaluation, n'a pas atteint ses objectifs et n'a pas mis en œuvre les moyens nécessaires à les atteindre, de manière manifeste, le Département pourra résilier ce contrat unilatéralement et de plein droit.

En aucun cas, la résiliation du CPOM à l'initiative du Département ne pourra donner lieu à indemnité au profit du gestionnaire.

**ARTICLE 8 : MODIFICATION DU CONTRAT**

Toute modification du présent contrat devra faire l'objet d'un avenant signé entre les parties.

**ARTICLE 9 / REGLEMENT DES LITIGES**

Les parties au présent contrat s'engagent à rechercher une issue amiable à tout litige avant la saisine de la juridiction compétente pour en connaître.

En tout état de cause, seul le Tribunal Administratif de Melun pourra être saisi par les parties au présent contrat pour traiter de tout contentieux relatif à l'application de ce dernier.

Fait à Melun, en double exemplaire, le

**Le Président de l'Association**

(ou le CCAS de.....)

**Le Président du Conseil général**

## Annexe n° 2

## ADMR Centre Brie.

L'Association d'Aide à domicile en Milieu Rural (ADMR) Centre Brie a son siège à Nangis. Cette association adhère à la Fédération Départementale ADMR de Seine et Marne et gère un service d'aide et d'accompagnement à domicile sur le territoire des cantons de Nangis et Donnemarie-Dontilly.

L'activité prévisionnelle de ce service est de 24 763 heures en 2010. Il compte 20,11 postes de personnel équivalent temps plein dont 2 postes administratifs et 18,11 d'intervenants.

Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) prévoit 5 objectifs :

- la maîtrise du coût de revient horaire grâce à la rationalisation géographique des interventions afin de limiter les temps de déplacement des intervenants, la maîtrise de la modulation du temps de travail, l'installation d'un logiciel planning.
- La maîtrise de l'équilibre financier par la mise en place d'une stratégie de communication auprès des communes afin d'assurer par le biais de subventions le financement du différentiel des heures de la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV),
- L'initiation d'une démarche qualité dont les principaux moyens sont l'élaboration d'une enquête annuelle de satisfaction, la redéfinition des tâches de chaque niveau hiérarchique dans l'organisation du travail, l'élaboration d'un projet de service, l'obtention d'une certification qualité.
- La modernisation de la gestion des ressources humaines et la professionnalisation des intervenants : afin de remédier à la faiblesse de la fonction administrative et d'encadrement, une fiche d'étude sera créée en vue du recrutement d'un chef de service ou d'un responsable de secteur, ou bien d'une assistante au responsable de secteur.
- La mutualisation des moyens entre les services et le travail en réseau. L'association poursuivra une réflexion sur le recrutement d'un chef de service en commun avec une autre association. Des conventions seront formalisées avec différents partenaires (centres communaux d'action sociale etc...).

## Annexe n°3

## ADMR de Mormant.

L'association locale ADMR de la région de Mormant est autorisée par le Président du Conseil Général pour la desserte des cantons de Mormant et Tournan en Brie, ainsi que de la ville de Brie Comte Robert. L'activité du service d'aide et d'accompagnement à domicile qu'elle gère est de 53 000 heures en 2010. L'effectif de son personnel est de 41,38 postes équivalent temps plein à raison de 2 postes administratifs et d'encadrement et 39,38 postes d'intervenantes.

Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens porte sur les objectifs suivants :

- La maîtrise du coût de revient horaire par la mise en place d'un système de télégestion, l'analyse des temps de déplacement ainsi que l'acquisition d'un logiciel planning.
- Assurer l'équilibre financier. Afin de faire face à une situation financière précaire, l'association projette une campagne de communication envers les communes afin d'obtenir des subventions destinées à financer le différentiel des heures de la CNAV et d'affecter tout ou partie des éventuels excédents à la reconstitution des fonds propres, après apurement du passif actuel et résorption du déficit structurel.
- La modernisation de la gestion grâce à l'introduction de la télégestion, la formation du personnel, la mise en place d'un nouveau planning.
- La mise en place d'une démarche qualité, qui passe par : l'élaboration d'une enquête de satisfaction annuelle, la redéfinition des tâches de chaque niveau hiérarchique, l'élaboration du projet de service, l'obtention d'une certification qualité. Ces objectifs sont prévus respectivement sur les exercices 2010, 2011, 2012 et 2013.
- La modernisation de la gestion des ressources humaines et la professionnalisation des intervenants. A ce titre l'association prévoit l'instauration à titre pérenne de groupes de parole, l'accompagnement des nouveaux salariés, la mise en place des entretiens individuels, et, en 2012 le recrutement d'un responsable de secteur.
- La mutualisation des moyens entre les services et le travail en réseau. L'ADMR de Mormant projette une réflexion sur le recrutement d'un chef de service, en commun avec une autre association membre de la Fédération ADMR 77, ainsi que la signature de conventions avec divers partenaires.

## Annexe n° 4

## ADMR de Villiers Saint Georges.

L'association locale ADMR de Villiers Saint Georges est autorisée sur les cantons de Villiers Saint Georges et Provins. Son activité prévisionnelle s'établit en 2010 à 58 800 heures. Elle intervient avec un effectif de 41,19 postes ETP auquel s'ajoutent 5,74 postes administratifs et d'encadrement.

Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens prévoit 6 objectifs :

- la maîtrise du coût de revient horaire. Une réorganisation géographique par secteurs est projetée suite à la reprise, en avril 2010, des usagers de l'Association d'aide à domicile de la Région de Chenoise, association extérieure à la Fédération ADMR qui a cessé son activité. Cette réorganisation prévue en 2010, sera suivie d'une évaluation en 2011. Par ailleurs, un système de télégestion sera mis en place en 2011.
- La maîtrise de l'équilibre financier ; afin de faire face à une situation financière dégradée, l'association prévoit une stratégie de communication envers les élus locaux pour l'obtention de subventions des communes, destinées à combler le déficit créé par la non prise en compte du différentiel des heures CNAV. Par ailleurs, elle envisage la formation des administrateurs à l'analyse financière.
- La modernisation de la gestion, grâce à la mise en place de la télégestion et d'un nouveau planning, ainsi que la formation du personnel.
- La finalisation d'une démarche qualité par l'élaboration d'une enquête de satisfaction (2010), la redéfinition des tâches de chaque niveau hiérarchique dans l'organisation du travail (2011), l'élaboration d'un projet de service (2012), l'obtention d'une certification qualité (2013).
- La modernisation de la gestion et la professionnalisation des intervenants, par la constitution de groupes de travail sur la nouvelle organisation, la mise en place d'un accompagnement pour les nouveaux salariés, la mise en place d'entretiens individuels avec le personnel.
- La mutualisation des moyens entre les services et le travail en réseau. Une réflexion sera entreprise sur le recrutement d'un chef de service, en commun avec une autre association de l'ADMR 77, et la formalisation de conventions avec les partenaires locaux sera engagée.

## Annexe n°5

## ADMR de Bray sur Seine

L'Association locale ADMR de Bray sur Seine bénéficie d'une autorisation du Président du Conseil Général sur le canton de Bray sur Seine. Son activité prévisionnelle 2010 est de 24 500 heures. Elle compte 18,20 postes ETP dont 1 poste administratif et 17,20 postes d'intervenantes.

Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens prévoit les engagements suivants :

- La maîtrise du coût de revient horaire sur les exercices 2010 et 2011, par la mise en place de la télégestion, l'acquisition d'un logiciel « planning », l'analyse des temps de déplacement et la rationalisation des secteurs géographiques.
- La maîtrise de l'équilibre financier grâce à une stratégie de communication en direction des collectivités locales, afin d'obtenir des subventions destinées à combler le déficit résultant de la non prise en charge du différentiel de facturation des heures financées par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse.
- La modernisation de la gestion. Les instruments en sont l'introduction de la télégestion en lieu et place des fiches manuelles, le logiciel planning, l'acquisition du matériel nécessaire, notamment informatique, la mise en place effective du dispositif, ainsi que la formation et l'information du personnel à cet effet.
- La mise en place d'une démarche qualité. En 3 étapes, l'association élaborera une enquête de satisfaction (2010), procédera à une redéfinition des tâches de chaque niveau hiérarchique, avec un organigramme incluant un référent qualité, à l'écriture d'un projet de service (2011) et poursuivra l'obtention d'une certification qualité (2012).
- La modernisation de la gestion des ressources humaines et la professionnalisation des intervenants. L'association utilisera les instruments suivants : le soutien d'équipe par la création de groupes de parole pérennes, l'accompagnement des nouveaux salariés, la mise en place d'entretiens individuels, la création en 2012 de groupes d'analyse sur les pratiques professionnelles (réfèrent bénévole), la mise en place de formations. En 2013 l'association se fixe pour objectif l'atteinte d'un taux de qualification de 20 % pour les intervenantes (possession ou obtention du diplôme d'auxiliaire de vie sociale –DEAVS- pour 20 % de l'effectif d'intervenantes).
- La mutualisation des moyens entre les services et le travail en réseau. L'ADMR de Bray sur Seine poursuivra une réflexion sur le recrutement d'un chef de service dont le poste sera mutualisé avec un autre service de l'ADMR 77. Des conventions seront formalisées avec différents partenaires de la zone d'intervention.



## Annexe n°6

## Centre Communal d'action sociale de Nangis.

Le Centre Communal d'action sociale de NANGIS assure la gestion d'un service d'aide et d'accompagnement à domicile qui bénéficie de l'autorisation du Président du Conseil Général sur le territoire de la ville. L'activité prévisionnelle retenue en 2010 par les services du Département est de 16 300 heures. Le personnel de ce service consiste en 15,09 postes ETP dont 1,30 d'administratifs et 13,79 d'intervenantes.

Les engagements du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens portent sur les points suivants :

- La maîtrise du coût de revient horaire. Afin de mieux cerner le coût des déplacements des intervenantes, le centre communal d'action sociale mettra en place une nouvelle sectorisation des interventions sur la ville, et installera en 2012 un système de télégestion. Il mettra en place de nouveaux outils de gestion avec l'appui de l'UNA 77. Il prévoit également de réétudier les barèmes sociaux et de participation des usagers, avec pour objectif, le redéploiement de l'aide apportée aux usagers sous forme d'action sociale. Enfin, dans le cadre d'une adaptation du nombre de postes administratifs en fonction de l'activité réalisée, ½ poste de secrétariat sera redéployé sur le budget du CCAS.
- L'équilibre financier. Il est prévu de réduire le déficit financier sur les 5 exercices à venir en contenant l'augmentation de la subvention communale, grâce à la maîtrise du coût de revient horaire ci-dessus.
- La modernisation de la gestion passe par la rénovation de l'intégralité du système informatique en y incluant la télégestion et l'achat de matériels avec logiciels adaptés.
- La démarche qualité. Le CCAS prévoit, en 2011, un meilleur suivi de l'enquête de satisfaction auprès des usagers et envisage une enquête de satisfaction auprès du personnel intervenant. Sont également prévus en 2012 la création de fiches de traitement des réclamations et la mise en place d'un audit par le qualificateur d'UNA 77. Enfin un logiciel « qualité » sera mis en place en 2013.
- Le renforcement des compétences en matière financière. Une formation et une sensibilisation à l'analyse financière seront organisées au profit des décideurs : directrice, administrateurs du CCAS.
- La professionnalisation des intervenants et des administratifs. Cet objectif comporte : la création de groupes de parole avec supervision d'un psychologue, le recrutement d'un nouveau responsable de service qui devra suivre une formation adéquate au poste occupé, et la mise en place d'un plan de formation spécifique « aide à domicile ».
- Le travail en réseau. Il consistera à contractualiser avec les clic, les hôpitaux et certains autres services médico-sociaux.

## Annexe n°7

## Centre Communal d'action sociale de Roissy en Brie.

Le Centre Communal d'action sociale de Roissy en Brie gère un service d'aide et d'accompagnement à domicile qui bénéficie d'une autorisation sur le territoire de cette ville. Ce service a une activité prévisionnelle de 23 200 heures. Son personnel est de 20,40 postes ETP dont 18,1 intervenantes.

Les engagements du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens sont les suivants :

- la maîtrise du coût de revient horaire. Les composantes de cet objectif sont : la mise en place d'un système informatique avec constitution d'un comité de pilotage (2010), l'intégration informatique (analyse des temps de trajet, de formation), la formation du personnel (2011), en 2012 l'utilisation de l'outil ARGOS (outil de diagnostic financier et d'aide à la décision élaboré par l'UNA), et en 2013 l'élaboration de tableaux de bord afin de mieux analyser les données sur le fonctionnement du service.
- La modernisation de la gestion. En 2011 sera mis en place un système de télégestion qui permettra un suivi en temps réel des interventions et une meilleure maîtrise des coûts. En 2012 seront poursuivies l'évaluation de ce système et l'analyse de son impact sur les pratiques professionnelles.
- La démarche qualité. Le CCAS mettra en place un comité de pilotage pour l'initiation d'une telle démarche. En 2011 sera rédigé un protocole sur l'accueil, la qualité de la prise en charge, le respect des droits des usagers. Un dispositif de suivi et de traitement des fiches de réclamations sera créé.
- La gestion des ressources humaines et la professionnalisation des intervenants. Le CCAS renforcera les groupes d'analyse de la pratique professionnelle et travaillera avec l'UNA sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). A partir de 2011 le CCAS prévoit la mise en place d'un état des lieux avec la médecine du Travail, ainsi que la création de groupes de parole. Par ailleurs, l'accent sera mis sur la formation des intervenants à domicile.
- La mutualisation des moyens et le travail en réseau. Une convention est en cours de négociation avec la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH). Le CCAS et son saad s'impliqueront dans la création d'un centre local d'information et de coordination (projet de clic de Roissy – Pontault-Combault). Une convention sera conclue avec le foyer-restaurant existant dans le cadre du développement d'une animation à domicile.

## Annexe n° 8

## Centre Communal d'Action Sociale de Pontault-Combault.

Le Centre communal d'action sociale de Pontault-Combault gère un service d'aide et d'accompagnement à domicile autorisé par le Président du Conseil Général sur le territoire de la commune, dont l'activité prévisionnelle s'établit en 2010 à 36 000 heures.

L'effectif de ce service est de 33,52 postes ETP dont 4,52 postes administratifs et 29 postes d'intervenants.

Les objectifs suivants figurent au contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens :

- La maîtrise de l'équilibre financier. Le CCAS améliorera la productivité du service en augmentant le nombre d'heures facturables par intervenant ; il prévoit à cet effet un échancier. En 2011 : augmentation de 20 heures facturables par agent, puis de 10 heures facturables par agent et par an sur la période 2012-2015.
- La modernisation de la gestion. Dès 2010 un système de télégestion sera présenté au conseil d'administration, pour une mise en œuvre en 2011. Des groupes de travail seront constitués afin que le personnel puisse acquérir les compétences nécessaires pour ce système.
- La mise en œuvre d'une démarche qualité. Celle -ci débutera en 2010 par la mise en place de nouvelles procédures pour la gestion des appels téléphoniques et des courriers. En 2011 sera engagée une démarche globale qui commencera par l'exploitation des résultats de l'enquête annuelle de satisfaction. Une méthodologie sera élaborée, faisant appel à des outils spécifiques de contrôle et à des protocoles destinés au traitement des demandes, réclamations et insatisfactions.
- La modernisation de la gestion des ressources humaines et la professionnalisation des intervenants. Cet objectif se concrétisera par la réalisation d'un plan pluriannuel de formation autour de la professionnalisation du métier d'aide à domicile.
- La mutualisation des moyens et le travail en réseau. Une convention sera conclue avec le clic de Roissy-Pontault en cours de création. Les différents liens déjà existants avec les services déjà conventionnés seront maintenus.

## Annexe n°9

## Centre Communal d'Action Sociale de Gretz-Armainvilliers.

Le Centre Communal d'Action sociale de Gretz-Armainvilliers assure la gestion d'un service d'aide et d'accompagnement à domicile bénéficiant d'une autorisation du Président du Conseil Général portant sur le territoire de la ville. L'activité de ce service est de 9 400 heures en 2010.

L'effectif employé est de 7,30 postes équivalent temps plein dont 6,5 postes ETP d'intervenants.

Le contrat d'objectifs et de moyens à conclure pour ce service prévoit les engagements suivants :

- La maîtrise du coût de revient horaire. Afin d'augmenter le nombre, aujourd'hui trop faible, d'heures facturables par intervenant, le CCAS projette la mise en place d'indicateurs portant sur: le ratio nombre d'heures facturables/ effectif d'intervenants, le suivi des coûts liés aux déplacements, et poursuivra une meilleure gestion de la modulation du temps de travail.
- La modernisation de la gestion. En 2012 un système de télégestion sera mis en fonctionnement. L'équipe administrative et les intervenants bénéficieront d'une formation à l'utilisation de ce nouveau logiciel.
- La démarche qualité. A partir de 2012, une grille d'évaluation de la qualité portera sur les thèmes suivants : accueil, information et préparation d'une intervention, suivi de la prise en charge, régularité, ponctualité, adaptation à l'évolution des besoins de la personne aidée.
- La gestion des ressources humaines et la professionnalisation des intervenants. Le CCAS mettra en œuvre un plan de formations diplômantes afin de parvenir en fin de convention à un effectif de 2 auxiliaires de vie sociale sur 6,50 postes ETP. S'y ajoutera un plan de formation continue pluriannuel pour développer les compétences des intervenants et l'adaptation aux besoins des usagers. Enfin, l'effort portera sur l'accompagnement des nouveaux recrutés.

## Annexe n° 10

## Centre Communal d'action sociale de Combs la Ville.

Le centre communal d'action sociale de Combs la Ville gère un service d'aide et d'accompagnement à domicile qui bénéficie d'une autorisation du Président du Conseil Général pour le territoire de la ville. L'activité prévisionnelle de ce service pour 2010 est de 24 500 heures. Son effectif de personnel s'élève à 22,02 postes ETP à raison de 3,10 postes administratifs et d'encadrement, et 18,92 postes d'intervenants.

Le contrat d'objectifs et de moyens relatif à ce service prévoit les engagements suivants :

- La maîtrise du coût de revient horaire ; cet objectif repose sur l'élaboration d'un tableau de suivi de l'activité, le maintien du suivi de l'indicateur de productivité, la mise en place de plannings qui rationalisent les déplacements par secteur géographique. Cette maîtrise passe également par une amélioration de la communication avec les partenaires de la ville et de ses environs : services médicaux et paramédicaux, hôpital de proximité, clic, mutuelles etc, afin de faire mieux connaître le service, augmenter le nombre d'usagers et développer l'activité.
- La maîtrise de l'équilibre financier. A cet effet, le CCAS projette la facturation progressive sur 3 années du tarif arrêté aux usagers « sans prise en charge », l'élaboration d'une procédure écrite permettant un contrôle régulier des recettes, la mise en place d'indicateurs. Il fera l'acquisition d'un nouveau logiciel pour optimiser le suivi des impayés.
- La modernisation de la gestion. Le CCAS installera un logiciel de télégestion et mettra en place une formation du personnel pour son utilisation. Après une phase d'installation et de test en 2011, le système sera mis en production en 2012.
- L'engagement d'une démarche qualité. Les composantes en sont l'élaboration d'une grille d'évaluation de la qualité, la mise en place d'un recueil de réclamations (2011), d'un questionnaire de satisfaction (2012), l'évaluation de la démarche (2012) et enfin, la mise en place d'actions correctives (2013).
- La modernisation de la gestion des ressources humaines. Afin d'améliorer les conditions de travail des intervenantes et de mieux répondre aux besoins des usagers (notamment, problèmes posés par les coupures en cours de journée), la nécessité de réorganiser les plannings s'impose. Un groupe de travail sera constitué à cet effet. Les principales mesures correctives pourraient être la réduction des « temps morts », la constitution d'équipes fonctionnant en binômes se relayant dans la journée, la mise en place d'un accueil téléphonique destiné à gérer d'éventuels aléas au domicile des usagers.

## Annexe n° 11.

## Centre Communal d'action sociale de Villeparisis.

Le centre communal d'action sociale de Villeparisis possède un service d'aide et d'accompagnement à domicile qui bénéficie de l'autorisation du Président du Conseil Général sur le seul territoire de la ville. L'activité prévisionnelle en est évaluée en 2010 à 35 000 heures. Il intervient avec un effectif de personnel de 28,4 postes ETP et un personnel administratif et d'encadrement représentant 2,88 postes (31, 28 postes ETP).

Le contrat d'objectifs et de moyens de ce service prévoit les engagements suivants :

- la maîtrise du coût de revient horaire. Au nombre des améliorations à apporter figurent : la lutte contre l'absentéisme (entretiens avec tout intervenant revenant de congé maladie afin de le remobiliser), une nouvelle sectorisation du territoire communal en 4 zones, au lieu de 2 actuellement, afin de limiter les temps de déplacement, la constitution d'équipes par secteur, l'élaboration du document unique d'évaluation des risques professionnels, la mise en place d'un protocole de recouvrement, la facturation aux caisses et aux usagers des prestations à coût réel.
- la modernisation de la gestion ; en 2010 et 2011, il est prévu d'attribuer à chaque intervenant un PDA lui permettant de recevoir instantanément les plannings, l'ensemble des modifications, les nouvelles missions à accomplir. Une formation initiale et continue sur les logiciels installés sera organisée. En 2012 est programmée une étude sur la mise en œuvre des prélèvements automatiques avec les services financiers de la ville et le Trésor Public. Le CCAS créera également un guide des types de prise en charge en fonction des différentes caisses de retraite et mettra en place (2012) des outils de dématérialisation du paiement en CESU. Les agents évaluateurs utiliseront systématiquement l'ordinateur portable lors des visites à domicile.
- L'engagement et la poursuite d'une démarche qualité. En 2010 et 2011 sont prévues plusieurs actions: en 2010, la désignation d'un référent qualité qui dressera un état de l'existant et pilotera un audit interne, ainsi que l'organisation de formations spécifiques sur la prise en charge des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ; en 2011, la participation aux groupes de travail de l'UNA 77 pour perfectionner les outils nécessaires à l'évolution du service et organiser des formations, la mise en place du conseil de la vie sociale, et enfin, l'exploitation de l'enquête annuelle de satisfaction, débouchant, le cas échéant, sur des mesures correctives.
- Le renforcement des compétences en matière financière et la mise en œuvre d'indicateurs de gestion. Le service utilisera le logiciel ARGOS proposé par l'UNA 77 (mise en place de points de suivi trimestriels d'analyse de la situation financière) et participera à la formation « gestion et analyse financière » organisée par l'UNA.
- La gestion des ressources humaines et la professionnalisation des intervenants. Cet objectif comprend la formation (3 passages de diplôme d'auxiliaire de vie sociale sont prévus dans le cadre de la Validation des Acquis de l'Expérience –VAE- ; s'y ajoutent des formations continues portant notamment sur la gestion et les logiciels, en direction du chef de service et de la responsable de secteur), la mise en place du document unique d'évaluation des risques professionnels et du livret prévention pour lutter contre les accidents du travail et enfin, l'adaptation des entretiens annuels à la Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) ainsi que la mise en place d'entretiens de retour de maladie.
- Le travail en réseau. Le service formalisera par des conventions les partenariats existant avec divers organismes : clic de Lagny, Association France Alzheimer, et créera des groupes de travail pour la mise en place de partenariats avec les services de géronto-psychiatrie du Centre Hospitalier de Lagny et de la Maison Départementale des Solidarités de Mitry-Mory.