

CPOM dans le secteur AHI: **volet contractualisation**

Jean-Pierre HARDY / France-Horizon



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

nouvelle gouvernance



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

Pourquoi les CPOM?

- Quels sont les problèmes rencontrés avec la réglementation antérieure et que l'on souhaite résoudre?
 - Multiplication des procédures budgétaires
 - Perte de vue de la notion de qualité et de prospective pour une analyse uniquement budgétaire
 - Gestion à court terme
 - Peu de lisibilité...



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

Pourquoi les CPOM?

- L'amélioration continue de la qualité, la pérennité et l'adaptabilité des missions, la sécurisation financière sont au centre des préoccupations de chacun des acteurs
 - Pouvoirs publics
 - Administrateurs
 - Directeurs
 - Personnels



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

Pourquoi les CPOM?

- Un contrat de confiance entre les pouvoirs publics et l'organisme gestionnaire
 - Une réflexion partagée sur la situation des établissements et services et de leur avenir
 - Une dynamique interne sur le choix des priorités
 - Une analyse globale des capacités de financement de l'organisme gestionnaire



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

4 atouts essentiels des CPOM

- Une meilleure contractualisation entre pouvoirs publics et organismes gestionnaires
 - Un nouveau mode de gouvernance
 - Passer d'un régime de tutelle à un régime contractuel
- Un pouvoir renouvelé pour les administrateurs
 - Définir des objectifs stratégiques
 - fixer des orientations politiques



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

4 atouts essentiels des CPOM

- Une modernisation des règles budgétaires dans le sens d'une plus grande autonomie des directeurs
 - Gérer leur budget sur une période de 5 ans
 - Allouer librement les moyens sur les structures
 - Mettre en œuvre des objectifs managériaux sur le moyen terme
- Une réorientation des missions des pouvoirs publics sur leur cœur de métier
 - Le pilotage des objectifs sociaux et médico-sociaux
 - Le contrôle d'efficacité et l'évaluation des pratiques



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

Les apports de la contractualisation



- Anticipation et visibilité accrue
- Plus grande maîtrise des moyens et ressources:
 - **tarifications globalisées sur 5 ans**
 - **Remise à niveau des établissements en difficulté**
 - **sanctuarisation des gains de productivité et économies d'échelle**
 - **« budget zéro » ou « Rebasage »**
 - **dialogue de gestion**
- Responsabilisation
- contrôle d'efficacité à posteriori
- Souplesse de gestion



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

Les délais

- Le cycle de contractualisation optimal s'étend de janvier à début octobre
 - Février au regard des résultats de N-1
 - Octobre afin d'éviter le dépôt des propositions budgétaires de N+1 avant le 31/10 de N



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

Les délais

- La durée de vie d'un CPOM est de cinq ans
 - Correspond à la durée de vie des schémas d'organisation sociale et médico-sociale
 - Permet d'inclure dans le CPOM l'autorisation ou le renouvellement d'autorisation de frais siège qui doit se faire tous les 5 ans
- Il est possible de signer un CPOM en cours d'année avec effet en cours d'exercice budgétaire



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

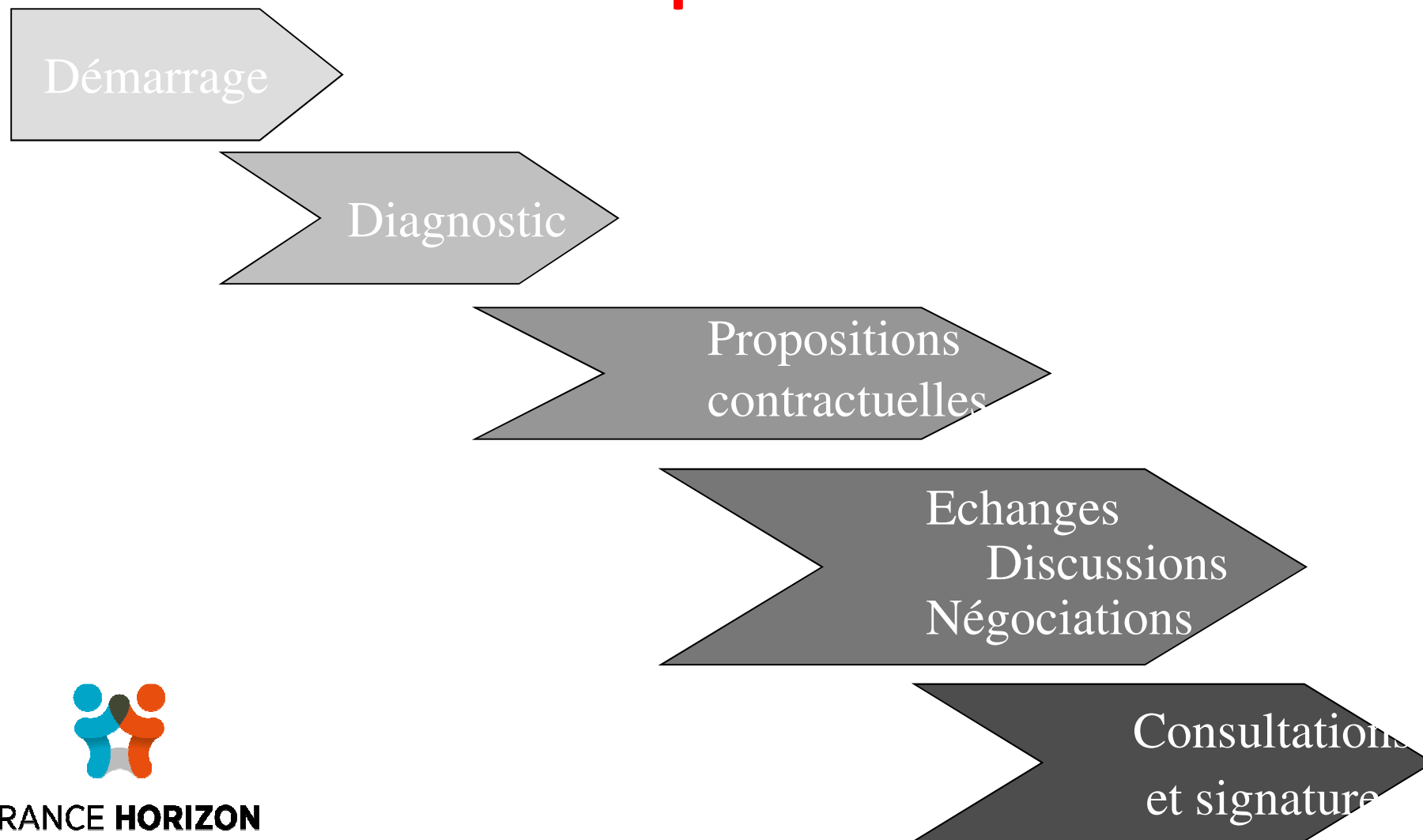
CPOM et contractualisation



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

La contractualisation : une démarche en cinq temps



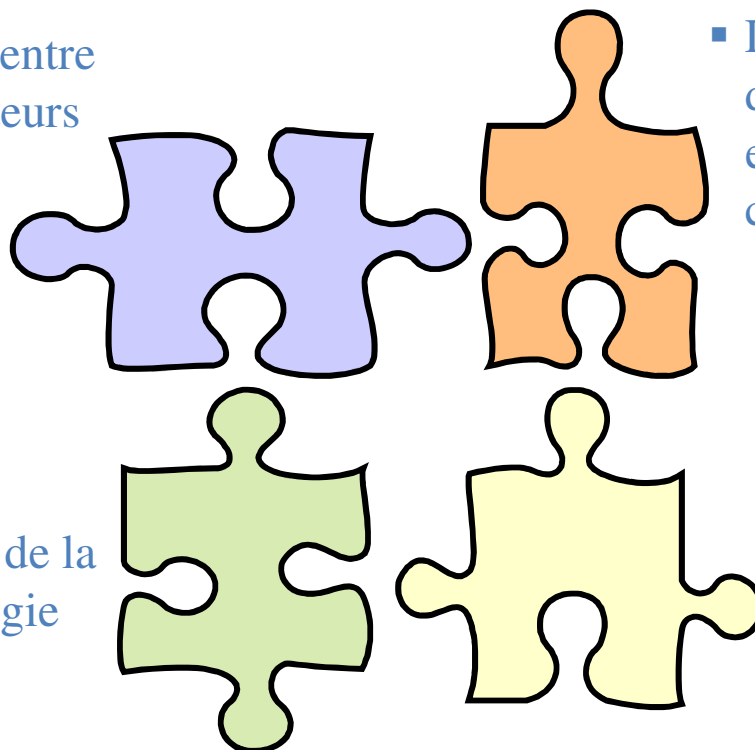
Le démarrage : Cadrer la démarche

■ Prise de contact entre les différents acteurs

■ Définition des entités de pilotage, des rôles et responsabilités de chacun

■ Définition de la méthodologie

■ Elaboration d'un calendrier



- Un document type « note de cadrage » peut être rédigé afin de fixer les règles du jeu de la contractualisation et les jalons souhaités

L'organisation du pilotage (1)

- Il est nécessaire, dès la phase de démarrage, de désigner un comité de pilotage constitué de personnes référentes issues :
 - Des pouvoirs publics signataires
 - De l'organisme gestionnaire
- Les fonctions du comité de pilotage sont
 - Définir la méthodologie
 - Etablir un planning prévisionnel
 - Suivre l'avancement des travaux
- Idéalement, le nombre de comités de pilotage est de quatre, suivis d'une dernière rencontre pour la signature du contrat
- Il est préférable que les membres du comité de pilotage procèdent par la suite aux suivis annuels du contrat dans le cadre du dialogue de gestion ainsi qu'à l'évaluation finale



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

L'organisation du pilotage (2)

- Le niveau du pilotage diffère selon que le CPOM soit régional, métropolitain ou départemental
- Risques de surenchères procédurales pour la survie des positions dans les différents champs professionnels:
 - Gestionnaires au niveau national, régional, d'un CHRS: « Moi, ma vie, mon œuvre...mon inspecteur »
 - Autorités de contrôle et de tarification au niveau de la région et/ou d'une unité territoriale: « Mes CHRS, mes directeurs, mon « bout » de BOP »
- Analyse en « dépenses » ou en « recettes »
 - Les ressources des CHRS sont les dépenses du BOP 177
 - Le BOP 177 avec les produits de la tarification (chapitre 73) et les subventions (chapitre 74) ne sont pas réductibles aux dépenses des CHRS



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

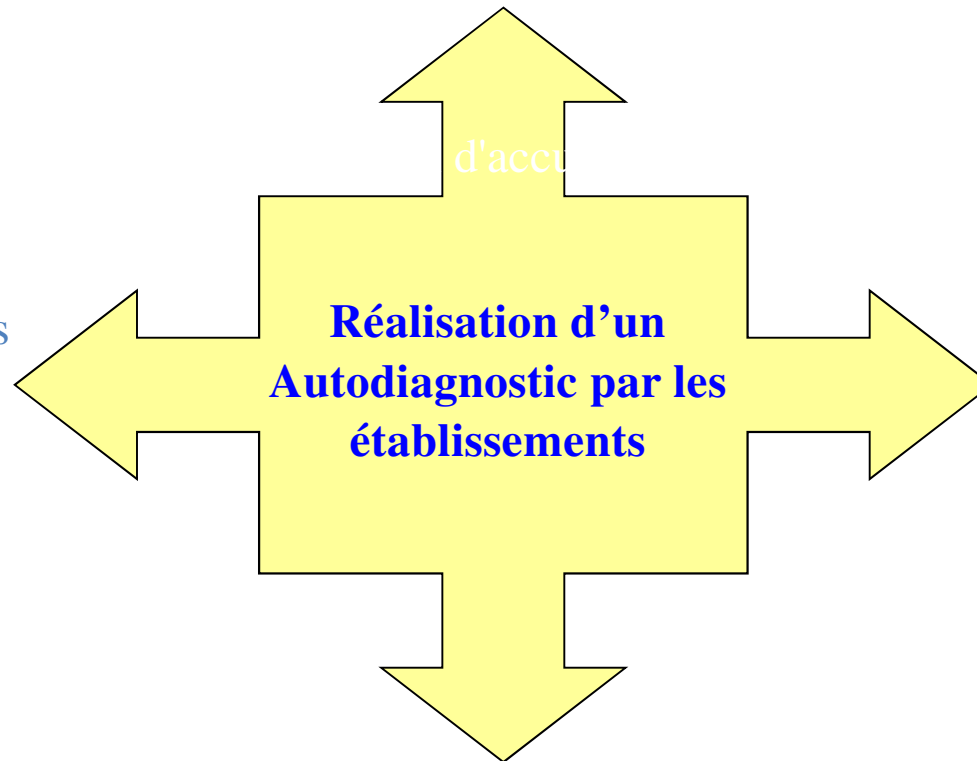
Le diagnostic ·

Diagnostic

Un état des lieux structurant pour le contrat

- Indicateurs de l'ENC
- Tableau de bord ANAP et référentiels ANESM
- Résultats des évaluations internes et externes

- Identification des forces et faiblesses



- L'accent est mis sur les thèmes principaux qui guideront la rédaction du contrat

- Analyse globale des capacités financières



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

Les RBPP de l'ex ANESM

- **Expression et participation des usagers des établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale (2008)**
- **Prise en compte de la santé physique et psychique des personnes accueillies en CHRS. 18 décembre 2015 / Décision n° D2015-67**
- **Repérage et accompagnement des situations de ruptures dans les parcours des personnes accueillies en centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS). 10 juillet 2015 / Décision n° 2015-43.**
- **Évaluation interne : repères pour les établissements et services relevant du secteur de l'inclusion sociale. 1er octobre 2015 / Décision n° 2015-44**
- **Accompagner l'accès aux droits dans les établissements ou services de l'inclusion sociale relevant de l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles. 13 mars 2015 / Addendum et décision n° 2015 - 20**
- **La personnalisation de l'accompagnement des personnes accueillies dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile (CADA) -Mai 2014.**



Le diagnostic externe pour le CPOM

met en évidence les menaces et les opportunités que présente l'environnement selon 3 analyses :

- *Situation vis à vis du plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (art L.312-5-3 du CASF), du PRAPS, du schéma régional d'accueil des demandeurs d'asile*

⇒ POSITIONNEMENT

- *Évaluation des besoins dans la zone desservie par les établissements du CPOM*

⇒ UTILITE DE PROXIMITE

- *Politiques de coopérations, de complémentarités, de réseaux ...*

⇒ UTILITE COLLECTIVE

Jean-Pierre HARDY



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

Le diagnostic pour le CPOM

Dresse le portrait sans retouches de l'institution. Il **CONCERNE**
LE CONTENU des PRESTATIONS .

⇒ *C'est l'état des lieux.*

Rédaction d'un rapport Points forts / Points faibles avec les
constats communs pour toutes les structures et les constats
spécifiques à chaque ESSMS



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

Les questions à se poser pour le CPOM

- 📄 Ce que l'on veut continuer de faire,
- 📄 Les pratiques que l'on veut abandonner,
- 📄 Ce qui ne se faisait pas et doit désormais se faire,
- 📄 Ce qui ne se fait pas, qu'il serait envisageable de faire et qu'il n'est pas encore possible ou justifié de faire,



Pour chaque thème, comment on va agir.



Les points clés de l'activité et les bases de leur évaluation future

- Des objectifs cohérents avec les projets d'établissement s'inscrivant dans le cadre des plans et schémas sociaux et médico-sociaux
 - Des propositions en ligne avec les principaux axes du diagnostic : fixer une situation de départ connue et agréée par les différents acteurs
- Des indicateurs spécifiques à chaque objectif et une méthode d'évaluation agréée par les différents acteurs



Contenu obligatoire des CPOM

- ☐ La gestion des ressources humaines et son engagement dans la promotion de la qualité,
- ☐ continuité de la prise en charge (ouverture, temps de présence effective)
- ☐ Transformation / extensions / adaptation de l'offre (hors appels à projets)
- ☐ création de services communs / mutualisation
- ☐ La participation aux actions de coopérations, de réseaux avec indication des projets
- ☐ place dans la planification territorialisée



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

Les propositions contractuelles :

Les points clé de l'activité

- Le CPOM et sa dotation globale ne doivent pas entraîner une baisse du niveau d'activité (l'effet pervers de la dotation globale: baisse d'activité alors que le prix de journée pousse à la « fausse sur-activité »).
- Durée des ouvertures annuelles et hebdomadaires
- activités intra et extra muros
- Redéploiement des capacités entre ESSMS et dispositifs d'une même filière de prise en charge
- temps de présence des personnels (indicateur TAM)



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

Les objectifs « transversaux » et « spécifiques » du CPOM

- 📄 Les objectifs imposés par le CPOM concernent en priorité les obligations relatives à la qualité, la sécurité, à l'adaptabilité de l'offre, au décloisonnement des pratiques.
- 📄 Les objectifs propres aux établissements doivent être limités, compatibles avec des besoins identifiés, justifiés dans le contexte et finançables.



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

La déclinaison des projets du CPOM

- ☐ VALEURS
- ☐ OBJECTIFS « STRATEGIQUES »
- ☐ OBJECTIFS OPERATIONNELS
- ☐ PROCEDURES DE MISE EN ŒUVRE
- ☐ MOYENS NECESSAIRES
- ☐ DELAIS DE REALISATION
- ☐ POLITIQUE D'EVALUATION RETENUE



Contenu du CPOM

- Définir les conditions de fonctionnement ... tant au plan financier qu'à celui de la qualité de la prise en charge et des soins qui sont prodigués...en accordant une attention particulière au niveau de formation des personnels d'accueil
- Préciser les objectifs et modalités de l'évaluation



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

Autres déterminants du CPOM

- La démarche de qualité
- les transversalités et coopérations
- Les formations des professionnels
- La compatibilité entre objectifs/moyens
- La cohérence globale des projets



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

Les causes communes d'échec des CPOM

- Absence de volonté des partenaires,
- Absence de concertation avec les personnels, les usagers, les administrateurs et les coopérants
- Application du contenu du contrat à des opérations subalternes ou accessoires,
- Croire que le conventionnement conduit à la reddition et l'abandon des valeurs d'autonomie et de progrès des uns et des autres.



FRANCE HORIZON

28

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

**Echanges
Discussions
Négociations**

**Définition des
moyens disponibles**

**Formalisation
des
engagements
contractuels**

**Définition de
principes de
gouvernance
du contrat**

**Elaboration d'un
calendrier de mise en
œuvre des points du
contrat**

**Confrontation
des objectifs à
ceux d'autres
établissements
comparables et
ajustement**



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

Jean-Pierre HARDY

Consultations et signature

- Consultations réglementaires dans les ESSMS et au niveau de l'organisme gestionnaire
- avis des partenaires (conseil départemental, éducation nationale...)
- signature



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

plan type d'un CPOM



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

Le plan type d'un CPOM (1)

- Préambule - Objet du contrat
- Organisation du contrat et es parties signataires
- Présentation des établissements ou services (ESSMS ou non) sous CPOM
- Rôle et place du siège social agréé
- Services communs mutualisés
- Synthèse de l'état des lieux / diagnostic partagé
- Propositions contractuelles - objectifs du contrat
 - Objectifs stratégiques dont recomposition, transformation, adaptation de l'offre et réallocation des moyens dans le cadre des plans et schémas opposables
 - Objectifs opérationnels dont création de nouveaux services communs
 - Objectifs particuliers à une structure



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

Le plan type d'un CPOM (2)

- Organisation comptable et principe de gestion
- L'EPRD du CPOM avec ses comptes de résultats prévisionnels (CRP)
(CRP par ESSMS ou CRP par « pôles » et « territoires »)
- Détermination des bases budgétaires et capacité d'autofinancement (CAF) prévisionnelle du plan global de financement à 5 ans
- Engagements
- Suivi de l'exécution et évaluation
- Résiliation



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

Les premières parties

1. Préambule - Objet du contrat

- Définition des parties du contrat
- Rappel des dispositifs, établissements ou services concernés
- Rappel des textes qui encadrent l'exécution du contrat

2. Organisation du contrat et parties signataires

- Présentation de l'articulation du contrat

3. Présentation des établissements ou services et dispositifs

- Présentation de l'organisation et des activités
- Présentation des points principaux du (des) projet(s) d'établissement



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

L'état des lieux (1)



FRANCE **HORIZON**

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

- L'état des lieux est une étape fondamentale dans l'élaboration d'un CPOM. Il répond à plusieurs objectifs
 - Valider le diagnostic qu'effectuent les établissements sur leurs forces, leurs faiblesses et leur place dans le dispositif de prise en charge
 - Identifier les principaux axes autour desquels seront formulés les objectifs du contrat (réduction de coût, développement d'activité, changements etc.)
 - Figurer la situation de départ, à la signature du contrat, des sujets auxquels seront attachés des objectifs
 - Identifier les indicateurs pertinents et les méthodes de mesure qui seront utilisés lors des phases ultérieures d'évaluation
 - Initier une dynamique interne sur le choix des priorités
 - Donner la vision globale de la capacité financière des établissements
- C'est un exercice commun dont les résultats doivent être partagés et agréés par l'ensemble des acteurs (en l'occurrence, les membres du comité de pilotage)
- Les thèmes principaux de l'état des lieux doivent être cohérents avec les propositions contractuelles ultérieures



FRANCE **HORIZON**

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

L'état des lieux

- L'état des lieux est réalisé par l'organisme gestionnaire (autodiagnostic) avec le soutien méthodologique des inspecteurs
- Certains outils sont d'ores et déjà disponibles pour réaliser cette tâche :
 - Rapports d'évaluation interne/externe
 - Les référentiels et guides de bonnes pratiques de l'ANESM
 - Tableau de bord de la performance (arrêté du 10 avril 2019)
 - Le guide du contrôle des établissements sociaux et médico-sociaux de l'inspection générale des affaires sociales de l'IGAS
 - Les études relatives aux échelles nationales des coûts (article R.314-33-1 du CASF)
- Les données issues de l'état des lieux doivent être comparées aux valeurs constatées dans les autres établissements et les autres départements

L'état des lieux (3)

- Les organismes doivent s'interroger sur leurs objectifs et déterminer leurs priorités.
- L'état des lieux est un autodiagnostic qui peut porter sur tous les aspects de l'organisme
 - Sa situation financière, ses moyens matériels, sa dotation en personnel, sa politique d'investissements, ses frais de siège
 - Son organisation, la gestion de ses ressources humaines, la politique de formation
 - Son activité (ouverture, prises en charge, temps de travail...)
 - Ses locaux, ses conditions d'accueil et d'hébergement

Les propositions contractuelles, les engagements du contrat (1)

- On distingue deux types d'objectifs :
 - Objectifs généraux (concernent l'ensemble des établissements)
 - Objectifs spécifiques (concernent un sous-ensemble d'établissements)
- Attention à ne pas confondre les objectifs (spécifiques au contrat) et les missions (parfois appelés objectifs permanents). Ces dernières sont inhérentes à la nature même de l'organisme. Elles peuvent être rappelées en préambule des objectifs;



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

Les propositions contractuelles, les engagements du contrat (2)



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.

- Les objectifs peuvent porter sur différents thèmes :
 - Démarche qualité
 - Améliorations architecturales
 - Conduite et diversification des activités
 - Recomposition et adaptation de l'offre (transformations, regroupements, extensions...)
 - Création de services communs mutualisés
 - Rôle et place du siège social agréé
 - Réallocation des moyens à défaut de moyens nouveaux
 - Retour à l'équilibre
- Description des transformations que l'organisme s'engage à opérer dans ses activités, son organisation, sa gestion et ses modes de coopération

Les propositions contractuelles, les engagements du contrat (3)

- Ils peuvent être par exemple :
 - Spécialisation d'un service
 - Fermeture, création, extension, rénovation de tel ou tel établissement ou activité
 - Mise en place d'une gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences d'envergure
 - Mutualisation des moyens et des méthodes (chaque établissement ou service ne travaille plus indépendamment mais participe à, et anime des réflexions communes)



Suivi de l'exécution et évaluation

- Dialogue de gestion annuel en juin-septembre
- Le suivi doit être explicité dans le CPOM. Il peut être réalisé par le comité de pilotage.
- Le suivi de l'exécution peut se faire à mi parcours seulement et l'évaluation lors de la dernière année du CPOM
- Le contrat peut également préciser les procédures de modification du CPOM durant son exécution



FRANCE HORIZON

Une place pour tous,
une chance pour chacun.



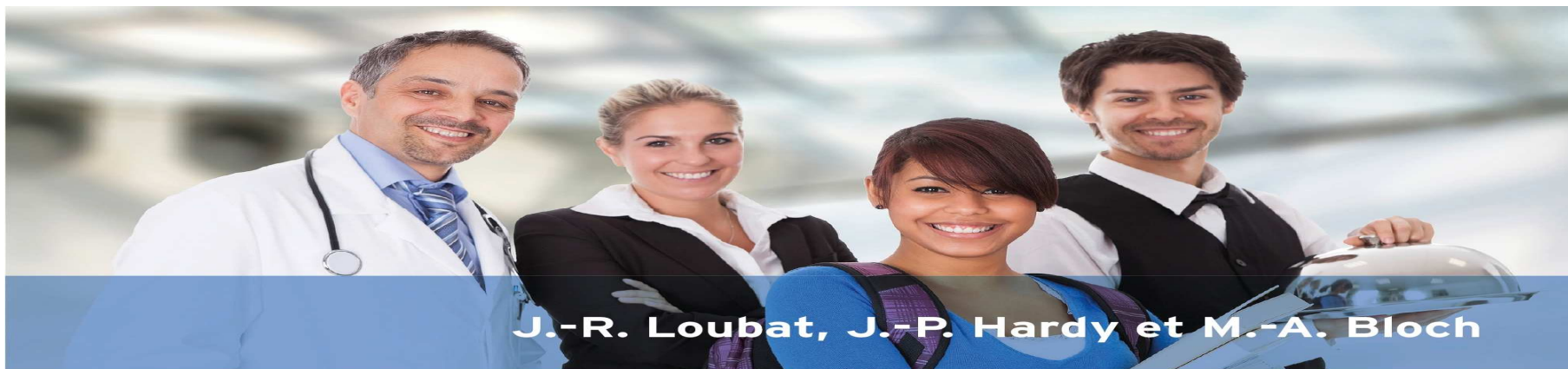
Jean-Pierre Hardy

Financement et tarification

des établissements et services sociaux
et médico-sociaux

*5^e édition
intégrant les CPOM et l'EPRD*

DUNOD



J.-R. Loubat, J.-P. Hardy et M.-A. Bloch

Concevoir des plateformes de services

en action sociale et médico-sociale

Préface de Denis Piveteau

DUNOD



Alors, vous avez des questions?