

Atelier 3 (Contrôle de gestion externe) : En vert et avec tous ?

la contractualisation dans les politiques de solidarités : portée et limites

BARON Christophe, DGA des solidarités et de la famille, Département de la Vendée

Les Assises de l'AFIGESE | Troyes 2023

Assises
de
AFIGESE

LesAteliers



- * Quelques propos liminaires (1)
- * L'écosystème des politiques sociales et la place du Département (2)
- * Le pilotage des politiques de solidarité (3)
- * Les CPOM : (4)



1. Quelques propos liminaires :

- - la problématique (1.1.)
- - la présentation de la Vendée (1.2.)



1.1. La problématique :

- Des masses budgétaires significatives
- Des enjeux sociétaux majeurs
- Une présence historiques de partenaires notamment associatifs
- Une volonté des autorités de transformer l'offre
- Une nécessité de maîtrise l'évolution des dépenses



1.2. La présentation de la Vendée



2. L'écosystème des politiques sociales et la place du Département



Répartition des dépenses d'aide et d'action Sociales :

- - 70 milliards €
- - 50 % par les départements
- - 37 % par les organismes de sécu.sociale
- - 9 % par l'Etat
- - 4 % par les communes et EPCI



Pour le Département :

- 30 % des dépenses consacrées à l'insertion
- 25 % à l'aide sociale à l'enfance
- 23 % aux personnes handicapées
- 21 % aux personnes âgées



Les acteurs de l'aide et de l'action sociales :

- l'Etat
- le Département
- les communes et les EPCI
- les organismes de protection sociale



La place du Département :

- portée et limite de la notion de chef de file des politiques de solidarité
- une décentralisation à bout de souffle



Portée et limite de la notion de chef de file des politiques de solidarité :

- la loi du 13 août 2004
- la loi Maptam
- la loi Notre
- une notion de chef de file légitimé mais sans contenu concret
- des schémas au caractère non prescriptif
- un rôle d'assembleur
- une autonomie locale organisée au niveau central



Une décentralisation à bout de souffle :

- pas de stratégie véritable
- l'action sociale comme symbole des choix éludés
- le modèle d'action sociale subit un effet d'essoufflement
- un nécessaire processus de transformation

LesAteliers



Le pilotage des politiques de solidarités :

- la multiplicité des acteurs et de leurs objectifs
- un empilement des dispositifs
- de trop nombreux indicateurs déjà existants
- un contrôle de gestion tourné vers le respect du droit
- l'évaluation des politiques de solidarité
- les faiblesses dans la phase d'élaboration
- une identification et une hiérarchisation insuffisante
- une mise en œuvre insatisfaisante

Les finalités d'un CPOM

- un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens
 - Le cpom a pour objet d'accompagner l'établissement ou le service lors de la modification ou de la transformation de son activité
 - Définir les objectifs à moyen terme
 - Ainsi que les moyens pour y parvenir
 - Permettre une meilleure structuration de l'offre sur le territoire
 - Viser à la réalisation d'économie d'échelle
 - Améliorer la prise en charge du public accueilli
- Permettre de mesurer régulièrement les résultats obtenus



Les fondements juridiques du CPOM

- Article 10 de la loi du 12 avril 2000 : conclusion d'une convention lorsque le montant de la subvention excède 23 000 €
- Circulaire du 29 septembre 2015 : convention pluriannuelle si soutien dans la durée
- la loi du 02 janvier 2002 portant rénovation de l'action sociale et médico sociale
- loi de décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement : obligatoire pour secteur des personnes âgées
- loi de de financement de la sécurité sociale de 2016 : obligatoire pour secteur des personnes handicapées

Les différents enjeux du CPOM

Les Ateliers

- les enjeux de politique publique
- les enjeux pour les autorités de tutelle
- les enjeux pour les organismes gestionnaires



les enjeux de politique publique

LesAteliers

- restructurer l'offre du secteur médico social
- mieux répondre aux besoins du public accueilli
- Définir des objectifs d'activité
- Responsabiliser les gestionnaires

les enjeux pour les autorités publiques

LesAteliers

- déterminer les ressources financières
- évaluer l'organisme gestionnaire à mettre en œuvre l'ensemble des actions
- rechercher des économies d'échelle
- gain de temps



les enjeux pour les organismes gestionnaires

LesAteliers

- répondre aux attentes des pouvoirs publics
- Assurer la pérennité de ses ressources
- Préserver son niveau de trésorerie
- Envisager des transformations du modèle

les différentes étapes d'élaboration du CPOM

1. cadrage de la démarche
2. réalisation du diagnostic
3. Définition des objectifs
4. rédaction et signature du contrat



les différentes étapes d'élaboration du CPOM

1. cadrage de la démarche :

identifier et informer l'ensemble des parties

définir le périmètre

définir la méthodologie

déterminer un calendrier raisonnable



les différentes étapes d'élaboration du CPOM

2. réalisation du diagnostic :

mettre en évidence les forces et les faiblesses de la structure

procéder à une analyse des capacités financiers

lier cette étape aux évaluations internes et externes



les différentes étapes d'élaboration du CPOM

3. négociation des objectifs :

- en correspondance avec la stratégie du gestionnaire et les priorités des autorités de tutelle
- objectifs SMART,
- les définir de manière opérationnelle sous forme de fiche action
- nécessité de s'appuyer sur des indicateurs existants (ANAP, ARS/CD)

les difficultés et les facteurs clés de succès pour chaque étape

Les Ateliers

- cadrage de la démarche
- réalisation du diagnostic
- négociation des objectifs
- rédaction et signature du contrat

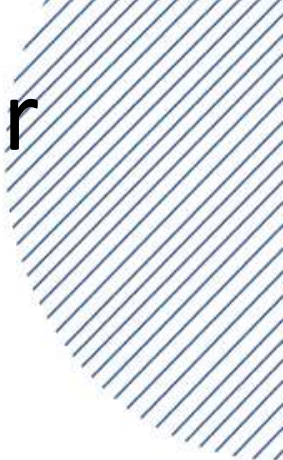


les difficultés et les facteurs clés de succès pour chaque étape

- cadrage de la démarche

Les difficultés : par rapport de force déséquilibré avec les autorités publiques, organiser les temps de rencontre, définition du périmètre, établir un calendrier raisonnable, otamme,t

Les facteurs clés de succès : nommer un référent, construire des outils de planification de la démarche, impliquer les équipes, accompagnement par un tiers



les difficultés et les facteurs clés de succès pour chaque étape

- réalisation et partage du diagnostic :

Les difficultés : construction de l'analyse stratégique, organisationnelle et financière

Les facteurs clés de succès : impliquer les autorités publiques, les instances de gouvernance et les représentants du personnel



les difficultés et les facteurs clés de succès pour chaque étape

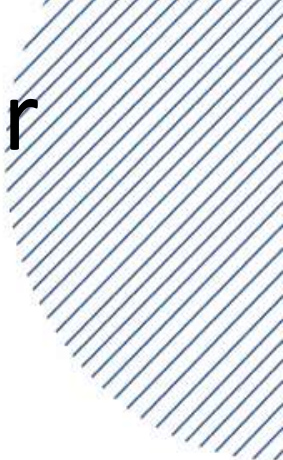
Les Ateliers

- négociation des objectifs :

:

Les difficultés : manque de ressources en interne, rendre opérationnel les objectifs stratégiques, rédiger les fiches actions

Les facteurs clés de succès : bien comprendre et mesurer les impacts financiers, définir un nombre restreint d'objectif



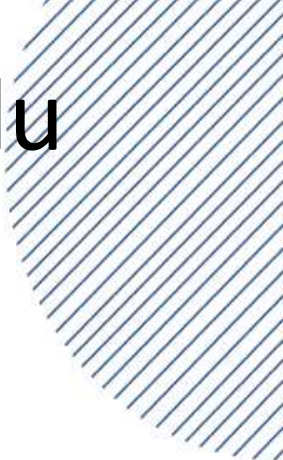
les impacts, les avantages et les inconvénients du CPOM



les impacts, les avantages et les inconvénients du CPOM

Les impacts :

- impact sur le pilotage de ses établissements et services par l'organisme gestionnaire
- impact sur les relations entre l'organisme gestionnaire et les autorités de tutelle



les impacts, les avantages et les inconvénients du CPOM

Les avantages :

fluidifier les relations contractuelles avec les autorités de tutelles

donner une plus autonomie aux organismes gestionnaires

améliorer la prise en charge des publics accueillis



les impacts, les avantages et les inconvénients du CPOM

Les inconvénients :

négociation limitée aux financement complémentaires

pas de réelle négociation pendant la période de contractualisation

peu de possibilité de contentieux

quel avenir pour les CPOM ?

LesAteliers

Outil essentiel pour transformer l'offre

De plus en plus normés

Quid dans le secteur de l'enfance

Outil de recentralisation

