

1/2 Journée de l'Uriopss Rhône-Alpes sur les CPOM  
(Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens)  
**Deux Expériences associatives**

Intervention de M. Jean-Claude FORISSIER,  
Vice Président ADSEA de la Loire

Témoignage sur le CPOM.

Prendre à témoin ou prendre pour témoin, notre langue française est trop subtile , mais je suis en fin d'après-midi présent pour témoigner et apporter la modeste expérience (celle de notre Association l'Adsea 42) à la construction et l'élaboration d'un CPOM .

### Préambule

#### Présentation de la Sauvegarde de la Loire.

Intégrée et reconnue sur le territoire ligérien depuis 1935, l'Adsea 42 gère à ce jour 5 Établissements et 7 services habilités et financés par le Conseil Général et la Protection Judiciaire de la Jeunesse dans des missions relevant du code de l'Action Sociale et des Familles ( art. 222-5 et art. 375 du Code Civil ) et de l'Ordonnance de 1945 pour l'Enfance délinquante.

Elle emploie 364 salariés et les subventions et produits de tarification se sont élevés à 15 660 204 Euros en 2006. Elle a réalisé pour la seule AEMO en 2007 : 807 380 journées pour environ 2 500 mesures.

Avant de mettre noir sur blanc les quelques réflexions que nous inspire le Cpom, j'ai eu la curiosité de me replonger dans mes livres de droit pour vérifier la notion du Contrat : dans le droit Français , quelques rappels pour les juristes qui sont dans la salle !

- le contrat est une espèce particulière de convention dont le caractère propre est **d'être productif d'obligations.**
- le contrat se forme par le concours de deux volontés : il y a consentement ou dit autrement il faut que les parties aient en même temps le même sentiment, c'est la rencontre des 2 volontés qui forme le contrat.
- De même le contrat ne peut pas se former si les parties n'ont pas en vue **le même objet.**

#### Le contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens.

Il n'est pas dans mon intention de redire ou relire tout ce qui a été écrit, rapporté, sur le sujet et qui a envahi la presse spécialisée mais le CPOM est bien rentré dans la bergerie ! Nouveau credo pour nos institutionnels c'est une démarche qui prend de l'ampleur et englobe désormais la pluri-annualité budgétaire, pluri-établissements, pluri-financeurs et pluri-tarificateur



Sur le terrain, qu'en est-il de la fameuse formule du Gagnant-Gagnant !

Depuis 2004, ( la loi du 2 janvier 2002 était dans toutes les têtes ) nous avons au sein de l'Association répertorié nos potentiels et tenter de repérer les préalables stratégiques :

- Fond  
Souris
- Une logique de projet associatif transversale intégrée, son évolution et les missions d'intérêt général assumées par l'Association.
  - Une clarification des modalités de gouvernance et de dirigeance - aidé en cela par la rédaction en 2001 d'un règlement associatif complément indispensable aux statuts.
  - Une culture de la Mutualisation entre Établissements et Services autour de la prise en charge des usagers, de la mise en commun des moyens.
  - Un travail sur la GPEC pour affiner les compétences individuelles et collectives.
  - La mise en œuvre d'une Évaluation Interne (voulue par le législateur qui a abouti à une liste d'indicateurs et d'incontournables dans chaque métier du champ social de l'Association.
  - La ré-écriture de référentiels des Bonnes Pratiques dans chaque service

Ce travail de fond et de remise en cause parfois était nécessaire pour aborder la deuxième étape : les allers et retours avec les services du Conseil Général et ceux de la PJJ. Si cela ressemblait au jeu du Chat et de la Souris ! Nous avons conservé et enrichi sinon le dialogue au moins la connaissance des uns et des autres et gardé l'initiative de la relance dans une liberté d'expression et de réactivité que l'on reconnaît encore aux associations ... Le bon climat entretenu avec nos financeurs , la volonté de la DGAS de promouvoir le CPOM , la forte représentation de nos salariés à l'élaboration du Schéma Départemental ( 2008 - 2013 ) ont facilité cette étape...

A partir de Septembre 2007, les rencontres se sont multipliées avec la DVS, La PJJ , l'ADSEA 42, pour préciser et affiner dans un premier temps les seuls objectifs atteignables par Établissement et Services , et partagés avec nos financeurs ....

Un document ( sorte de canevas commun ) a été rempli par chaque entité en renseignant : - L'Évolution de l'Activité sur les trois dernières années , le Public concerné , la réactivité à la mise en œuvre de l'Accueil et prise en charge , forces et faiblesses , rebasage , propositions innovantes et moyens redéployés ou nouveaux ..

Pour aboutir à une Troisième Étape, illustrée par un Calendrier Opérationnel avec au bout de la ligne droite la signature du CPOM !

D'avril à Octobre 2008 la route est balisée en accord avec le CG et la PJJ :

On y retrouve tous les acteurs y compris les représentants du Comité d'Entreprise et trois instances sont chargées de vérifier la cohérence des outils de gestion : Le Copil composé d'une équipe Institutionnelle ( représentants du CG , de la PJJ , de l'Association : cette équipe négocie au final le CPOM ) et une équipe interne plus technique ( le conseil de Direction , des Administrateurs , ) la commission Finances , et le Comité de suivi .

A cela l'Adsea s'est assurée les services d'un Cabinet d'Expertise Comptable repéré pour sa compétence et connaissance du monde Social et Médico-social .... La responsable de cette mission ayant une expérience comme sous-directeur chargé des budgets au sein du CG.

**Ce qui va changer :**

La question des rapports de pouvoirs est posée différemment par le CPOM

Une partie est stratégique et relève du Conseil d'Administration et les arbitrages seront rendus au niveau associatif (on ne pourra plus se défaire sur le service de contrôle) Les délégations sont donc à redéfinir et le rôle d'une Direction générale devrait ressortir renforcé.

**En conclusion :** si votre association est optimiste, il y a des opportunités :

- L'adaptation de l'offre de service et l'amélioration de la qualité par une stratégie à moyen terme contractualisée dans un cadre pluriannuel.
- la simplification des procédures budgétaires
- le renforcement de la responsabilité associative
- le développement de la transversalité.

Jean-Claude FORISSIER