


**Appels à projet, CPOM,  
évaluation ...**

Quelle logique, quelles conséquences ?

Matinée d'échanges et de réflexion  
Lyon – 19 avril 2011




## Organisation

- Présentation du thème
  - 09h15 à 10h15
  - Didier HUTIN
- Table ronde : « comment faire face ? »
  - 10h15 à 11h15
  - Alain RICHARD, délégué régional Synéas
  - Rolland CORTOT, délégué régional FEGAPEI
  - Jean-Pierre HARDY, chef de service politiques sociales à l'ADF
- Débat, échanges
  - 11h15 à 12h00




2



## La vision du cabinet

- DHCM
  - Développement Humain, Conseil et Management
  - Vision associative, dimension sociétale
  - Les établissements et services sont les éléments techniques d'un projet politique
  - La gestion est une condition et un levier de la réussite



3




## La vision du cabinet

- Activité : la conduite du changement ...
  - Accompagnements stratégiques, dont **CPOM**
  - **Evaluation** (habilitation ANESM 2009)
  - Formation, dont CPOM (Fegapei puis Synéas) et **Appels à projet** (Synéas)
- ... passe par l'humain
  - Recrutement des gouvernants et dirigeants



4



## Deux dimensions

- La gouvernance
  - Les élus de l'OG, porteurs du projet politique
  - Expression de la démocratie associative
  - Fondée sur des valeurs partagées
- La dirigeance
  - Confiée aux professionnels
  - Animés par les mêmes valeurs
  - Pour la mise en œuvre du projet associatif

5

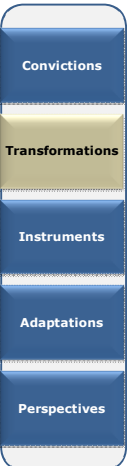


## Tensions

- La volonté d'aménager la société
  - Corriger les inégalités
  - Prendre en compte les moins favorisés
- La capacité à faire, moyens propres
  - Humains
  - Temporels
  - Financiers ...
- La dépendance, et ses risques
  - Domination du politique : idéalisme
  - Ou du gestionnaire : réalisme

L'équilibre entre l'armateur et le capitaine :  
une navigation serrée en eaux aujourd'hui bien agitées

6

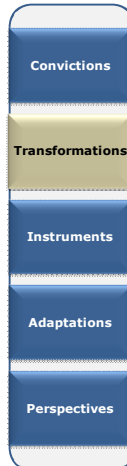


## Les transformations

- New Public Management, concept néolibéral des années 70
  - Modernisation du management des administrations publiques (délégation à des opérateurs de toute nature)
  - Méthodes de gestion du secteur privé
  - Attention portée au rapport coût/service
- Pilotage (gouvernance)
  - Le gouvernail est tenu par les pouvoirs publics
  - Un équipage est chargé de faire avancer le navire

Marchandisation du service public

7



## Les transformations

- Le paradigme de la performance
  - La LOLF, du 1<sup>er</sup> août 2001
    - Performance de la gestion publique
    - Transparence et contrôle (Parlement)
- Ruptures
  - Pluriannualité
  - Transversalité, fongibilité
  - Délégation, contractualisation et évaluation
  - Mise en concurrence entre opérateurs

Citoyens consommateurs de services publics  
(clients et non plus usagers)

8

## La succession des textes

➤ Dès la L2002-2

- Opposabilité des schémas
- Projet d'établissement prenant en compte ceux-ci (et l'évaluation des résultats), durée de vie 5 ans
- Evaluations
- CPOM et schémas
- Indicateurs (régulation budgétaire, Décret 2003-1010)

9

➤ La Loi HPST complète la 2002-2, 7 ans après

- Concurrence privée lucrative avec le statut d'ESMSPIC
- Appels à projet ...

10

## La cohérence

☐ Il y a un lien fort entre les instruments que sont

- Les CPOM
- L'évaluation
- Les appels à projet

Extrait de la présentation CNSA des appels à projets

11


## Des schémas à l'autorisation

PROCÉDURE D'AUTORISATION DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES SOCIAUX ET MÉDICO-SOCIAUX

ÉVALUATION DES BESOINS	PLANIFICATION	PROGRAMMATION	APPEL À PROJETS	AUTORISATION	OUVERTURE CONTRACTUALISATION
	Projet régional de santé Schéma sectoriel ESMS (ARS)		PRIAC	Délivrée par DGARS	
Schémas départementaux relatifs aux personnes handicapées ou en perte d'autonomie (conseils généraux)		Programmations conseils généraux	Initiative DGARS/PCG Initiative PCG	Délivrée par DGARS et PCG Délivrée par PCG	Conformité Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM)
Plans départementaux d'accueil, d'hébergement et d'insertion (PDAHI)			Initiative du préfet	Délivrée par le préfet	

le schéma fixe le besoin   
 le programme définit l'enveloppe   
 l'appel à projet organise la mise en place   
 le CPOM la conclut


12



## La cohérence

- Parmi les critères prévus par les appels à projet :
  - La maîtrise des coûts
  - La capacité à entreprendre
    - Sécurisation foncière
    - Capacité financière
  - La démonstration du savoir faire
    - Démarche ACQ
    - Évaluation externe ...


13



## La cohérence

- La contractualisation est l'issue (heureuse) d'un appel à projet
  - Fin de la procédure contradictoire
- Toute attribution d'un appel à projet
  - Implique pour l'association la signature d'un CPOM
  - Au-delà du périmètre du seul ESMS concerné
    - Siège
    - ESMS du même financeur
  - Lequel CPOM fixe des objectifs pluriannuels

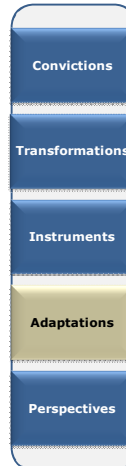
14



## Pluriannualité

- Un engagement sur des objectifs à 5 ans
  - En matière de gestion :
    - Indicateurs socio-économiques
    - Convergence tarifaire ...
  - En matière financière
    - PPF
    - Patrimoine et outil de travail ...
  - Aussi bien qu'en termes RH
    - GPEC
    - PAUF ...
  - Et de qualité de service
    - Démarche ACQ et évaluation
    - Connaissance du territoire et partenariats ...

15



## Adaptations

- Sécuriser son engagement (maîtriser le risque)
  - C'est partir d'une situation connue, sûre
  - Pour ensuite négocier des objectifs réalistes
- Les moyens du diagnostic
  - Internes
  - Externes, via un accompagnement stratégique
  - Mais aussi par l'évaluation
    - Si le périmètre de celle-ci ne se limite pas à l'ESMS
    - Mais inscrit celui-ci dans son territoire d'action
    - Et en tant qu'élément de la stratégie et du projet associatif

16



## Adaptations

- Sécuriser, c'est aussi prendre en compte un environnement exigeant
  - Le caractère inéluctable de la montée concurrentielle, privée lucrative, française ou européenne
    - Les marges de manœuvre sont attractives pour un opérateur privé lucratif (coût du travail, obsolescence patrimoniale)
    - Les contraintes budgétaires (Etat/ARS mais aussi Départements) incitent les pouvoirs publics à diversifier l'offre de service
  - Mais aussi des enjeux au sein du non-lucratif
    - Associations départementales vs. schémas régionaux, voire interrégionaux (PJJ)
    - Montée en puissance des fondations (personnes âgées), des mutuelles ...

17



## Les ressources

- L'association est politique et militante
  - Mais de quels moyens dispose-t-elle ?
- L'association est gestionnaire
  - Elle est aussi dépendante de son financeur pour le fonctionnement
- Ses fonds propres sont la plupart du temps limités
  - Même si la trésorerie apparente est bonne
  - Elle est rarement en situation favorable pour l'investissement

18



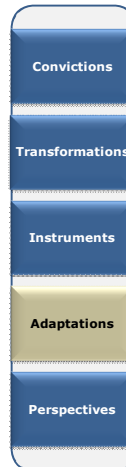
## Vu de l'administration

- Fabrice HEYRIES, alors futur DGCS :
  - « Nous reconnaissons les associations comme des opérateurs du service public, dans le cadre d'une relation contractuelle, et non plus d'une relation où l'Etat se déleste d'un sujet en subventionnant des structures jalouses de leur autonomie » ...

In les Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2642 du 15 janvier 2010

Peu de chances d'obtenir un régime de faveur, sur la seule dimension gestionnaire


19



## Représentation : enjeux

- Les interlocuteurs (décideurs) sont régionaux
  - ARS
  - DRJSCS
- Les associations sont sur une autre dimension:
  - Locales, départementales
  - Rarement régionales
- Les appels à projet vont certainement les mettre en concurrence !
  - Une entente serait considérée comme une entrave au marché : risque trop élevé !

20



## Représentation : enjeux

- La présence d'un représentant dans les instances régionales
  - Est-elle capable de peser sur des choix politiques ?
  - Permet-elle aux associations de base de bénéficier de la bonne information ?
- La représentation associative est-elle cohérente ?
  - Pour défendre au niveau régional une vision humaniste partagée,
  - Pour développer une activité solidaire et non en solitaire, réduction lobbyiste et non sociétale


21



## Perspectives

- La question de fond : quelle place pour les associations demain ?
  - Opérateur (« offreur de services ») ?
  - Militant ?
  - Gestionnaire militant ?
- En corolaire, quelle gouvernance mettre en place pour
  - Associer démocratie et réactivité
  - Action politique et exemplarité économique
  - Valeurs affichées et éthique d'action ?


22




## Perspectives

- Associations ou entités de l'économie sociale et solidaire ?
  - Est-ce l'habit qui fait le moine ?
  - Pourquoi ne pas envisager d'autres statuts : mutuelles d'initiative sociale, SCIC, SCOP ?
  - Ou d'autres encore ? Maintenir fusionnés ou scinder représentation politique et entité gestionnaire ?
  - S'unir, sans pour autant se dissoudre

In fine, qu'est-ce qui importe :  
le statut ou les valeurs ?



23



## Ouverture

**Les associations sont comme des voiliers fiers de leur allure. Mais le gréement et l'équipage sont-ils prêts à affronter le gros temps ?**  
**Comment s'y préparer, ensemble, pour que la flottille ne soit pas dispersée par la tempête ...**

9 mars 2011

24