

## Newsletter

ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES SOCIAUX  
ET MÉDICO-SOCIAUX

## LES CPOM : SE PRÉPARER DANS DE BONNES CONDITIONS

Les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) tendent à se diffuser de plus en plus largement dans le secteur social et médico-social et ce pour plusieurs raisons :

- La législation prévoit que certains établissements et services doivent être couverts par un tel contrat (CPOM dit obligatoires avec utilisation de nouveaux outils de pilotage : l'état des prévisions de recettes et de dépenses et l'état réalisé des recettes et des dépenses).
- La législation subordonne l'octroi de certains financements à la conclusion de CPOM dit volontaires (versement du forfait autonomie pour les résidences autonomie, d'aides de la CNSA pour les services d'aide et d'accompagnement à domicile...). Ces CPOM peuvent prévoir un allègement des documents budgétaires prévisionnels annuels à produire fin octobre (le niveau d'allègement est fixé par le contrat).
- Certains décideurs locaux poussent par ailleurs à leur conclusion pour accompagner des changements dans l'offre et pour sécuriser leur propre enveloppe financière par le biais de CPOM dit volontaires.

Ces différents CPOM obéissent à des règles juridiques différentes mais ils ont cependant plusieurs points en commun. Ils nécessitent pour le gestionnaire d'établissement ou service :

- d'avoir une communication et une méthode claires et affichées en interne ;
- d'être au clair sur sa stratégie d'évolution à moyen terme, de connaître non seulement son modèle économique passé mais surtout celui à venir dans les 3 ou 5 années couvertes par le contrat, de suivre finement son activité et de prendre des engagements pouvant être tenus sous peine de devoir reverser des fonds...;
- de ne pas se précipiter pour conclure un CPOM mais de retenir un calendrier raisonnable pour mener à bien tous les travaux préparatoires et les négociations avec les autorités,
- d'accompagner les changements induits par la logique des CPOM et par les engagements pris.

Pour tenter de bien négocier un CPOM, le gestionnaire doit faire un diagnostic précis de sa situation, avec une dimension prospective. Bien sûr, ce diagnostic doit intégrer les informations qui seront demandées par l'autorité de tarification dans le cadre du diagnostic partagé, mais cela ne saurait suffire.

Au vu des fichiers Excel envoyés par les autorités de tarification, on remarque que certaines questions de fond sont ignorées. Ainsi,

l'autodiagnostic doit aborder précisément les publics qui sont accompagnés et leur évolution.

Dans le champ du handicap, les informations attendues par certains décideurs publics abordent les différentes formes de handicap, la provenance des usagers, la durée de leur séjour dans l'établissement et l'endroit où ils se rendent lorsqu'ils quittent l'établissement ou le service. Il est rare que la problématique sociale soit abordée.

Or, la précarisation croissante de certaines personnes en situation de handicap n'est pas neutre en matière d'accompagnement. De même, la question de la présence d'aidants familiaux ou non est une question importante, l'étendue du territoire d'intervention du service qui induit notamment des temps de trajet des personnels différents... S'agissant des dépenses de personnel, il est également rare que la problématique des licenciements du personnel ou celle des indemnités de départ à la retraite soient abordées. De même, certaines administrations ne demandent pas d'information sur l'effet du glissement vieillesse-technicité (GVT), c'est-à-dire l'impact de l'évolution de l'ancienneté et de la qualification du personnel.

Les fichiers Excel des autorités abordent la situation présente et passée. Or, signer un contrat sur plusieurs années, c'est évidemment se projeter. Un vrai autodiagnostic prospectif doit dresser un état des lieux précis des publics accueillis ou accompagnés, des tendances lourdes en la matière.

Il doit également travailler finement la question des personnels dont les rémunérations et charges sociales et fiscales représentent entre 70 % et 90 % des dépenses de fonctionnement selon les équipements.

C'est l'occasion pour le gestionnaire de se réinterroger :

- sur les départs à la retraite dans les années à venir ;
- sur le provisionnement ou non des indemnités de départ et donc sur l'ampleur du financement nécessaire pour y faire face pendant la durée du contrat ;
- sur le remplacement de ces départs et sur les types de poste à créer au regard des compétences manquantes mais nécessaires, s'inscrivant ainsi dans le cadre d'une véritable politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)...

Retrouvez toutes nos offres sur [www.orcom.fr](http://www.orcom.fr)

Mais aussi de s'intéresser à l'état du cadre bâti, aux travaux qui seront nécessaires dans les années à venir, à la solidité financière du gestionnaire à l'aide de différents outils d'analyse financière, à la mise en œuvre des droits des usagers, des démarches d'évaluation et d'amélioration continue de la qualité, ou encore à l'état des systèmes d'information, aux démarches de coopération... Même si certains gestionnaires sont sceptiques sur ce qu'ils pourront réellement obtenir au cours de la négociation du CPOM, ce travail est indispensable pour piloter toute association et ne pas s'enfermer dans une démarche de court terme ni reproduire les choix passés sans les réinterroger.

Tout ce travail préparatoire est souvent sous-estimé de même que la mobilisation nécessaire lors des différentes étapes de la négociation et la vigilance sur le contenu du contrat. Un accompagnement peut alors se révéler utile. Le pôle social et médico-social d'Orcom se tient à votre disposition si vous le souhaitez.

**Pour plus d'informations, rendez-vous sur la page de notre site internet dédiée au social et médico social <https://www.orcom.fr/secteurs/poles-competences/social-medico-social>.**

## À PROPOS D'ORCOM

ORCOM\* est un acteur majeur français de l'Expertise-comptable, de l'Audit et du Conseil, composé de 780 collaborateurs dont 38 associés. ORCOM est présent sur 30 sites à travers 7 régions françaises et également à l'international (États-Unis, Chine et Angleterre). ORCOM réalise un chiffre d'affaires de 81 M€ et propose au quotidien à ses 11 600 clients une offre de services 360°, renforcée par ses sociétés spécialisées : ACTIFORCES pour les ressources humaines et STRATORIAL pour le Secteur Public.

\*Quatre marques pour une complémentarité de compétences

ORCOM : expertise-comptable, audit & conseil  
STRATORIAL : gestion & conseil en finances publiques  
ACTIFORCES : gestion des ressources humaines  
H3P : expertise-comptable, audit & conseil

Retrouvez toutes les informations relatives au secteur social et médico-social sur la [page dédiée](#) de notre site Internet [www.orcom.fr](http://www.orcom.fr)

## NOTRE OFFRE DÉDIÉE

### NOS OFFRES "INCONTOURNABLES"

#### Conseil & expertise-comptable

- Information financière et comptes annuels
- Consolidation
- Budget & reporting
- Suivi juridique & options fiscales
- Paies & charges sociales
- Conseil en organisation

#### Audit & commissariat aux comptes

- Commissariat aux comptes
- Commissariat aux apports
- Audit systèmes d'informations
- Audit social
- Audit juridique
- Diagnostic 360°

### NOS OFFRES "ACCÉLÉRATEURS"

#### Accompagnement au changement & à la transition

- Coopération & rapprochement
- Evaluation externe
- Négocier et mettre en œuvre un CPOM
- Financement
- Système d'informations

#### Ressources humaines & conseil social

- Formation
- Recrutement
- GPEC : conseil / coaching
- Audit RH
- Conseil social

## CONTACTS



### VALENTIN DOLIGÉ

Responsable du pôle social & médico-social

Associé Expert-comptable  
Commissaire aux comptes  
ORCOM  
vdolige@orcom.fr  
02 38 77 76 75



### RÉMI PRUNIER

Directeur de mission  
ORCOM

rprunier@orcom.fr  
02 38 77 76 75

Cette newsletter est réalisée en partenariat avec :



**ARNAUD VINSONNEAU**  
Juriste en droit de l'action sociale  
Consultant & Formateur  
arnaudvinsonneau@laposte.net  
<http://www.arnaudvinsonneau.fr/>



- ▶ Une restitution imagée des éléments financiers
- ▶ Un Flash Infos sectoriel trimestriel
- ▶ Une équipe pluridisciplinaire spécialisée
- ▶ Des partenaires privilégiés
- ▶ Un agrément ANESM