

INTRODUCTION CONTRÔLE DE GESTION

MAJ AVRIL 2016



Une aide incontournable à la prise de décisions

POURQUOI LE CONTRÔLE DE GESTION ?

Toute organisation se définit par rapport à une mission et s'appuie sur un certain nombre de ressources pour remplir cette mission. Au vu de la complexité croissante de l'environnement, les organisations doivent être en mesure de prendre des décisions rapides et bien argumentées. A cette fin, leur direction doit s'appuyer sur des outils qui évaluent l'utilisation efficace de leurs ressources afin d'être en mesure de répondre à leur mission.

Le contrôle de gestion est une aide incontournable à la prise de décision.

• QUI EST CONCERNE ?

Le travail de contrôle de gestion est un travail d'équipe mettant en relation 3 acteurs dans l'Enseignement catholique :

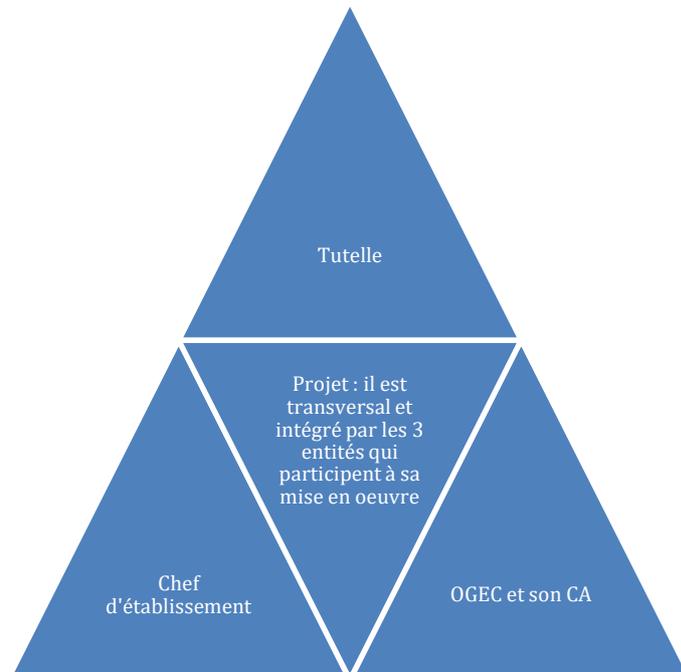
- L'OGEC
- Le chef d'établissement
- Les opérationnels internes ou externes en charge de la gestion financière (comptable/attaché de gestion/secrétaire comptable dans les petites structures...)

• COMMENT EST-IL EFFECTUE ?

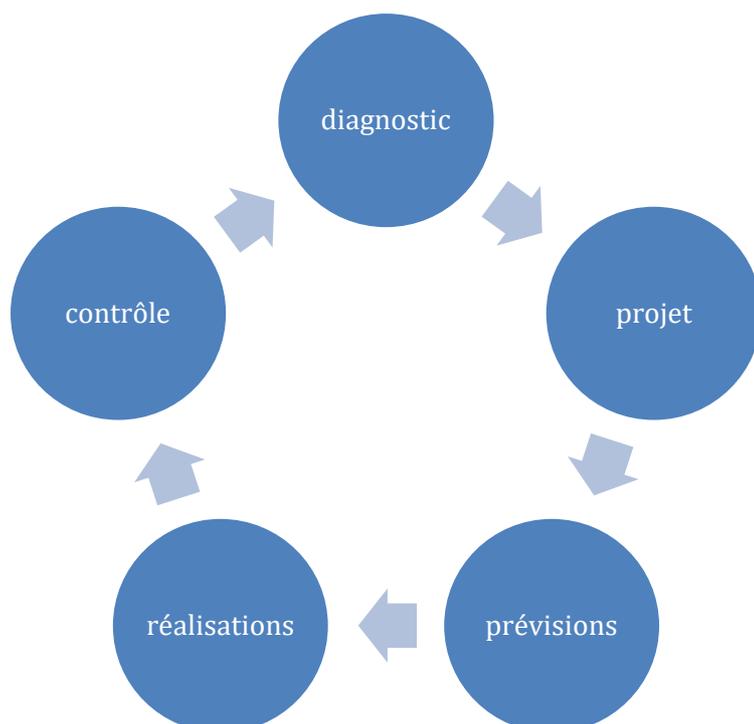
Le Contrôle de gestion se fait en comparant les réalisations aux prévisions, c'est-à-dire en contrôlant que les réalisations se font dans le respect des enveloppes votées mais aussi en prévoyant les futures dépenses/investissements au regard des besoins exprimés et des spécificités de l'Enseignement catholique.

Il est le « processus par lequel, les dirigeants s'assurent que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés ». Pour cela, le contrôleur de gestion s'appuie sur **un diagnostic** qu'il analyse afin d'être en mesure de se projeter et d'anticiper la mise en œuvre des projets avec les ressources adéquates dans un espace-temps défini.

Tout commence par la définition d'un **projet** à l'initiative d'un des acteurs ou de plusieurs acteurs institutionnels de la communauté éducative, à savoir la tutelle, le chef d'établissement et l'OGEC et son CA



Ou d'un diagnostic d'une situation qui entraîne un projet



• RAPPEL DU CADRE INSTITUTIONNEL STATUTAIRE

La loi 1901 pour la structure associative des OGEC fonde la gestion de l'établissement scolaire sur le caractère non lucratif

Appuie cette gestion sur le bénévolat

Évite que les établissements scolaires deviennent une affaire personnelle...

Textes de référence :

- Statut de l'Enseignement Catholique (1er Juin 2013)
- Statuts des chefs d'établissements du 1er et du 2nd degré (CNEC 2006 et CNEC 2009)
- Statuts type des OGEC (2014)
- Participation des OGEC à la mission éducative des établissements Catholiques d'Enseignement » (Conseil National de EC 2006)

Ces textes réaffirment que

- le dialogue est nécessaire entre l'OGEC, la tutelle, le chef d'établissement et la communauté éducative
- que les acteurs sont au service du projet de l'établissement, inscrit dans les orientations de la tutelle et du diocèse
- que la gestion est assurée conformément au projet de l'établissement

• L'ASPECT IMMOBILIER EST TRES SOUVENT AU COEUR DES PROJETS EDUCATIFS

- Car, il faut chaque année entretenir l'outil pédagogique, et souvent investir
- Donc, définir des priorités dans le projet grâce à un programme d'investissements à moyen terme
- Et mettre en place un cadre de fonctionnement annuel

• QUELLES INSTANCES ENCADRENT LES PROJETS ?

le CODIEC (comité diocésain de l'EC) définit les orientations territoriales de l'Enseignement Catholique

le CAEC (comité académique de l'EC) traite des questions relatives à la carte scolaire.

Le CEAS (conseil économique des affaires scolaires), du diocèse ou de la congrégation, doit être consulté pour tout acte d'administration extraordinaire affectant son patrimoine stable (construction, aménagements, achats d'équipements et de bâtiments, emprunts).

Pour bien gérer un établissement catholique d'enseignement, il est nécessaire de connaître les indicateurs clés qui permettent d'apprécier la qualité de gestion de son établissement.

UNE AIDE AU CONTRÔLE DE GESTION : INDICES

L'observatoire financier "INDICES" permet d'intégrer les soldes de la comptabilité générale d'un OGEC (balance ou états de synthèse), de "formater" ces comptes généraux selon les normes Enseignement catholique. Lorsque ce travail préalable est accompli, passé le cap d'un filtre de contrôles de cohérence fondamentaux, "INDICES" fournit des états de synthèse normalisés, 5 tableaux de bord d'indicateurs avec des fourchettes indicatives, ainsi qu'une fiche de gestion financière de l'OGEC.

L'OGEC dispose de ses propres données comparées aux moyennes départementales, régionales et nationales.

Cette approche en gestion globale relative à l'ensemble de la personne morale, toutes activités confondues, constitue la 1^{ère} étape de l'analyse financière. C'est un dispositif d'alerte utile, qui devra être suivi d'une approche analytique : observation des gestions scolaires et des gestions patrimoniales et non scolaires séparément, observation des secteurs de la gestion scolaire (école, collège, lycée, restauration, hébergement...).

Chaque structure - Ecole, Collège, Lycée, groupes scolaires de tous types - devrait pouvoir trouver une statistique de structure équivalente dans les statistiques de la Fédération. C'est pourquoi l'importance du nombre de participants est primordiale pour que l'échantillon soit significatif et puisse être un élément d'éclairage qui aide à l'évaluation et à la décision de chaque chef d'établissement et président d'OGEC.

Au niveau des tutelles, diocèses, région et au niveau national ces éléments statistiques permettent la promotion d'actions collectives pour le bien commun telles que la mutualisation de services (administratif, entretien des locaux, informatique, restauration) et des positions représentatives face aux collectivités territoriales et face aux banques pour des négociations (...)

L'outil à la décision (INDICES) propose des **indicateurs** comme outils de diagnostic et leur **repère - valeurs de référence** - au sein d'une population concernée (Ecoles/Collèges/Lycées de l'Enseignement catholique)

- Indicateurs de fonctionnement
- Indicateurs de bilan
- Indicateurs en matière d'immobilier

INDICES génère **des tableaux de bord** qui permettent de montrer l'évolution des indicateurs par année et par cible ou dans l'ensemble de l'Enseignement catholique.

Pour en savoir plus sur INDICES et sa mise en application, se référer à la fiche pratique (Renseigner INDICES et exploitation)

Exemple de tableau de bord avec indicateurs et valeurs de référence sur plusieurs années

Indicateurs principaux	Références ou Fourchettes recommandées	Urogec 10-12-13							
		2009 / 2010 Ensemble 259 dossier(s) 204 740 élève(s)		2010 / 2011 Ensemble 265 dossier(s) 209 230 élève(s)		2011 / 2012 Ensemble 255 dossier(s) 212 068 élève(s)		2012 / 2013 Ensemble 269 dossier(s) 222 994 élève(s)	
INDIC. DE BASE									
Effectifs / Classes		791	29	790	28	832	30	829	29
Capacité Autofinancement Courante en % prod. courants encaiss.	8-12% avec loyer 15-18% sans loyer	242 476 € 11 %	307 € 307 €	252 822 € 11 %	320 € 320 €	338 339 € 13 %	407 € 407 €	338 374 € 13 %	408 € 408 €
Fonds de roulement (% des charges) en jours	25% - 35% 90 - 127 jours	31 % 111 j	691 170 €	32 % 114 j	728 682 €	38 % 137 j	944 663 €	39 % 140 j	1 001 258 €
INDIC. DE FONCTIONNEMENT		% prod. cour.	/ élève						
Coût de personnel après retraitement ¹	45% - 47%	50 %	1 444 €	50 %	1 480 €	48 %	1 497 €	47 %	1 526 €
Energie	4% max	3 %	86 €	3 %	88 €	3 %	91 €	3 %	102 €
Pédagogie	8% max	6 %	178 €	6 %	193 €	6 %	201 €	7 %	218 €
Maintien locaux/équipements	20% - 23%	22 %	629 €	22 %	650 €	22 %	673 €	23 %	731 €
Frais de gestion	6% max	6 %	164 €	6 %	169 €	6 %	173 €	6 %	180 €
Charges financières	2% max	1 %	26 €	1 %	27 €	1 %	31 €	1 %	32 €
Achats Restau/Hébergement	7% max	7 %	197 €	7 %	194 €	6 %	200 €	6 %	208 €
CHARGES COURANTES		2 222 385 €	2 811 €	2 282 083 €	2 890 €	2 453 386 €	2 950 €	2 558 327 €	3 086 €
Ressources familles		61 %	1 798 €	60 %	1 841 €	61 %	1 905 €	61 %	1 995 €
Contributions ²		33 %	970 €	32 %	991 €	33 %	1 035 €	33 %	1 071 €
Activités annexes		7 %	207 €	8 %	231 €	8 %	236 €	8 %	269 €
Restauration - Hébergement		21 %	621 €	20 %	619 €	20 %	635 €	20 %	655 €
Participations publiques		26 %	753 €	25 %	771 €	27 %	842 €	27 %	866 €
PRODUITS COURANTS		2 279 361 €	2 883 €	2 342 178 €	2 966 €	2 573 942 €	3 095 €	2 667 398 €	3 218 €
INDIC. DE RESULTATS			/ élève		/ élève		/ élève		/ élève
Résultat Courant	positif	56 976 €	72 €	60 095 €	76 €	120 555 €	145 €	109 071 €	132 €
Résultat Net Comptable	positif	83 693 €	106 €	114 123 €	145 €	121 755 €	146 €	121 780 €	147 €
Exoédent Brut Exploitation	10-13% avec loyer	253 668 €	321 €	262 218 €	332 €	348 242 €	419 €	346 443 €	418 €
en % prod. courants encaiss.	17-20% sans loyer	11 %		11 %		14 %		13 %	
INDIC. STRUCTURE FINANCIERE			/ élève		/ élève		/ élève		/ élève
Trésorerie nette		40 %	909 094 €	44 %	1 013 225 €	50 %	1 241 475 €	52 %	1 354 630 €
en jours		146 j		158 j		180 j		189 j	
Non recouvrement créances	0% - 3%	2 %		2 %		2 %		2 %	
Couverture immédiate de CT	Min 130 %	193 %		195 %		237 %		242 %	
Amortt LT (Emprunts restant dûs)	5 - 7 ans de CAF	2 an(s)		2 an(s)		2 an(s)		2 an(s)	

Le tableau de bord « 0. Tableau de bord synthétique » édité grâce à INDICES, indique la CAF de votre établissement et montre la moyenne des établissements de même nature dans le périmètre territorial que vous aurez défini et sur les années que vous aurez sélectionnées.

PRINCIPAUX INDICATEURS DE GESTION

La CAF – Capacité d’Autofinancement

L’EBE – Excédent Brut d’Exploitation

FDR – Fonds de roulement

Endettement : le ratio d’amortissement du long terme

Le ratio de non recouvrement de créances

Le ratio maintien des locaux et équipements

Des fiches pratiques sur ces indicateurs sont disponibles.