



● Introduction

L'édito

P.02

-

● Retour sur les conférences

L'essentiel à savoir

P.03

-

● Le regard de nos partenaires

Conseils éclairés

P.15

-

● Conclusion

Perspectives

P.20

-



L'ACTUALITÉ INDISPENSABLE À LA
GESTION DE VOTRE ÉTABLISSEMENT



J O U R N É E
G E S T I O N
31 MARS 2022

Optimisons la gestion !

La JG22 est en replay sur [FDO Live](#)

RETOUR SUR LES CONFÉRENCES P.03

-



Jacques Dautais, administrateur, président de la commission comptabilité-gestion de la Fédération nationale des Ogec

” Pour moi, il n'y a que d'heureux présages ; car, quoi qu'il arrive, il dépend de moi d'en tirer du bien. (Epictète)

Optimiser la gestion : une démarche nécessaire pour pérenniser notre mission

La thématique de l'optimisation de la gestion peut paraître banale. Cependant, c'est une démarche indispensable pour pérenniser la mission éducative des Ogec, et le contexte inflationniste la rend plus que nécessaire. Quels leviers actionner pour limiter l'augmentation des charges ? Quelles sont les priorités d'action ? Notre ambition dans le cadre de la Journée Gestion était de proposer des éléments de méthodologie et des pistes de réflexion pour aider tous les Ogec -qu'ils soient en bonne santé ou en difficulté- à entrer dans une démarche d'optimisation. Les sujets sont nombreux ! Structurer une démarche d'analyse financière et analyser sa santé économique au regard de repères institutionnels (repères en ETP, recommandations Indices) ; construire une démarche prévisionnelle pour anticiper les besoins futurs et pouvoir toujours répondre "oui" à cette question :

"La pérennité de l'établissement est-elle assurée ?" ; sécuriser les ressources, rechercher de nouvelles sources de financement et des leviers à actionner pour réduire les charges, s'entraider entre Ogec ou avec d'autres entités sans but lucratif et mutualiser les moyens dans un cadre juridique et fiscal sécurisé ; s'interroger sur l'opportunité d'une fusion : la course à la taille est-elle la panacée ? Quelles sont les conditions de réussite d'une fusion ? D'autre part, en cas de difficultés économiques, il est toujours fortement recommandé de revoir ses priorités d'action avec l'aide du réseau de l'Enseignement catholique et des partenaires de l'établissement scolaire. L'avenir est certes incertain mais, grâce à cette journée, les Ogec sont désormais prêts pour en "tirer du bien", comme ils ont su le faire en s'appropriant les solutions digitales face à la pandémie.

Ours

Dir. de la publication : Hervé de Kerdrel - Chargée de la publication : Marine de Montalivet - Mag des Ogec : 277 rue Saint Jacques, Paris 5 - Tel : 01 53 73 74 40 - contact@fnogec.org - www.fnogec.org - Crédit photo couverture ©Arcane Studio

| Retour sur les conférences





Deux préalables indispensables à l'optimisation de la gestion : le diagnostic économique & la démarche prévisionnelle

L'analyse de la situation économique de l'Ogec est indispensable pour pouvoir apprécier son niveau de rentabilité, la solidité et la pérennité de sa structure, et identifier les leviers à actionner pour optimiser la gestion. Il n'y a pas d'optimisation sans anticipation ! Pour sécuriser les projets futurs de l'établissement, anticipez et mettez en place une démarche prévisionnelle.

Situer l'Ogec au regard des indicateurs financiers recommandés et le comparer à d'autres Ogec

Cette démarche est avant tout un questionnement, les écarts pouvant être justifiés ou révéler un réel dysfonctionnement. L'analyse débute par la revue de la capacité d'autofinancement (viabilité de l'activité annuelle) et du fonds de roulement (sécurité financière). En fonction de leurs niveaux respectifs, une analyse des principaux postes de charges et produits devra être menée (niveau en %, en €/élève et évolution). Un approfondissement par activité pourra être mené via la comptabilité analytique. L'analyse de la structure bilantielle doit également être réalisée : niveau de fonds propres, taux de vétusté, créances à recouvrer... L'objectif est de mettre en évidence les moyens dont dispose l'Ogec pour faciliter la mise en oeuvre des projets pédagogiques et d'investissement.

Améliorer les conditions d'accueil des élèves, accompagner l'évolution du projet éducatif dans le cadre d'une démarche prévisionnelle

Les besoins de l'Ogec sont à la fois à court terme (encadrement, matériel, etc.) et à long terme (immobilier essentiellement). L'identification préalable des besoins et des ressources dont l'Ogec dispose permet de réaliser des projections afin de mieux dimensionner les investissements de toute nature. Cet ajustement devra être réalisé par le contrôle du respect des ratios de fonds de roulement (FR) et de capacité d'autofinancement (CAF), soit avoir la capacité de rembourser d'éventuels emprunts tout en assurant le fonctionnement et l'entretien courant. De la même façon, une revue des principaux indicateurs et postes devra être menée avant l'élaboration du plan prévisionnel. Un contrôle budgétaire (comparaison du prévisionnel et du réalisé) sera aussi à mettre en place, et si possible trois fois dans l'année (au 31 décembre, au 28 février et au 30 juin), afin de vérifier si les hypothèses initialement retenues se réalisent et de relever les écarts, en rechercher les causes et enfin, proposer des solutions en temps utile. Ceci afin de préserver les résultats et flux de trésorerie prévus pour l'exercice en cours.

Diagnostic économique : l'objectif est de mettre en évidence les moyens dont dispose l'Ogec pour faciliter la mise en oeuvre des projets pédagogiques et des projets d'investissements.



© Adobe Stock

ISI Gestion intègre de nouveaux repères en ETP

À l'aide des données de paie importées dans ISI Gestion par 922 Ogec, la Fédération nationale des Ogec a élaboré des repères en ETP¹ par fonction économique et par typologie d'établissement. Ce ne sont pas des recommandations mais des repères qui permettent aux établissements de se comparer avec des établissements de taille similaire (en nombre d'élèves), de se questionner et de réaliser une analyse comparative de leur structure en ETP. Pour bien comprendre la manière dont ont été construits ces repères et la façon de les utiliser, nous vous recommandons de [regarder la conférence](#). Notez que pour pouvoir comparer son établissement, l'Ogec doit importer ses données de paie dans ISI Gestion. Demandez de l'aide à votre fédération départementale.

¹[Accédez aux repères en ETP](#)

Où trouver ces repères en ETP ? Sur Isidoor, votre plateforme d'aide à la gestion

Les repères en ETP sont en effet disponibles sur la plateforme [Isidoor](#). Créé sous un format de fiche pratique, cet outil expose la méthodologie de l'analyse qui a été menée et propose un simulateur d'ETP qui calcule, à partir du nombre d'élèves, l'ETP moyen observé dans l'échantillon étudié. Retrouvez également dans cette fiche l'approche économique des RH (dossier publié dans l'Arc Boutant en 2009). Les conseils et points de vigilance de ce dossier apportent des éléments d'analyse complémentaires et utiles.

”

Objectif :
se questionner et réaliser une analyse comparative de sa structure en ETP



Ogec en difficultés financières : quelles sont les priorités de gestion pour remédier à la situation ?

La gouvernance d'un Ogec en difficulté financière peut, pour diverses raisons, ignorer la situation ou en sous-estimer la gravité. Or, c'est une situation de désordre qui peut mettre en péril la mission éducative et parfois conduire à l'état de cessation de paiement. Comment prioriser les mesures et les actions à mettre en oeuvre ? Jean-François Cottin, associé du Groupe Fidéliance (Crowe France), nous éclaire.

Il faut dans un premier temps rechercher les origines des difficultés pour les comprendre. Celles-ci peuvent être de natures diverses : baisse des effectifs sans mesure d'adaptation de la gestion, contributions des familles et forfaits ne couvrant pas les dépenses, nouvelle activité déficitaire, dérapage des coûts lors de la réalisation d'un projet d'investissement, masse salariale trop importante, etc. C'est à partir des documents financiers que l'analyse pourra être effectuée (bilan, compte de résultat, situation de trésorerie). Trop souvent oubliés, les indicateurs de gestion sont également des

éléments essentiels pour conduire l'analyse. Dès qu'un membre de la gouvernance a une inquiétude, des doutes, des interrogations sur la situation financière de l'établissement, il doit demander de l'aide (auprès de sa fédération départementale ou régionale, de la tutelle, d'un expert-comptable, voire d'un commissaire aux comptes). Se faire accompagner est essentiel pour avoir une vision clairvoyante de la situation et prendre les bonnes décisions pour y remédier. Il convient ensuite de mettre en place des mesures d'urgence. Et pour les prioriser, il faut identifier celles qui peuvent avoir un impact signi-

catif sur les ressources et les charges qui permettront d'améliorer rapidement la situation sans que cela vienne mettre en péril l'organisation de l'Ogec et le fonctionnement de l'établissement. Par exemple, stopper les travaux qui peuvent être stoppés immédiatement, ou encore réduire les coûts liés à l'intérim. Le soutien solidaire du réseau des Ogec et de ses fédérations territoriales peut également être sollicité. Si la solidarité peut être financière, elle peut être aussi humaine (aide à la gestion). Il faudra veiller au respect d'une mesure de confidentialité à l'égard de l'Ogec soutenu.



Propos recueillis et rédigés par Clarisse Walckenaer¹



„ Derrière une épreuve, il y a toujours un renouveau.
-Jean-François Cottin, expert-comptable

Retrouvez le replay de l'intervention de Jean-François Cottin sur [FDO Live](#)

¹Chargée de mission au sein du pôle Économie-gestion de la Fédération nationale des Ogec



Quels sont les leviers d'action pour optimiser la gestion ? Tour d'horizon des ressources et des charges

Optimiser la gestion d'un établissement, c'est rechercher une meilleure performance économique. Cela ne va pas de soi et peut surprendre. Pour autant, c'est parfois nécessaire. Clarisse Walckenaer et Éric Moutarde, chargés de mission au sein du pôle Économie-gestion de la Fédération nationale des Ogec, ont présenté lors de cette [conférence](#) des leviers d'action en lien avec les produits et les charges.



Optimiser la gestion d'un établissement scolaire, ce n'est pas une démarche uniquement réservée aux Ogec en difficultés financières ou en perte d'effectifs. C'est bien une démarche nécessaire pour tous les Ogec, même ceux en bonne santé financière et ce, pour 3 raisons principales :

1. Mettre en œuvre le projet éducatif de l'établissement scolaire dans de bonnes conditions
2. Améliorer les conditions d'accueil des élèves ou accompagner l'évolution du projet éducatif (exemple : moderniser les locaux, réaménager la cantine, moduler les salles, accueillir de nouveaux publics, etc.)
3. Favoriser l'entraide et la solidarité entre établissements scolaires

Concernant les produits, l'action prioritaire d'optimisation est de sécuriser les ressources récurrentes

Dans les établissements, négocier les forfaits d'externat est une priorité : ils doivent permettre de couvrir la plupart des dépenses de fonctionnement. Dans tous les établissements, il faut également mener une réflexion sur le montant des contributions des familles : quel niveau permet de couvrir les besoins en investissement et éviter que l'établissement ne se dégrade ? Ce niveau permet-il de rester attractif ?

Autre priorité : lorsque l'Ogec est en perte d'effectif, il faut s'interroger sur le nombre d'élèves en dessous duquel l'Ogec n'est plus viable, les charges fixes devenant trop importantes.





Ressources et charges



© Adobe Stock

Après l'optimisation des ressources récurrentes, il peut être recherché d'autres sources de financement

Les Ogec sont des organismes à but non-lucratif qui peuvent bénéficier de nombreuses autres sources de financement, et notamment :

- Subvention d'investissement (loi Astier, loi Falloux)
- Subvention pour l'acquisition de matériel informatique (toute collectivité peut l'octroyer)
- Subvention européenne (Erasmus, etc.)
- Prêts et dons (caisse de solidarité, soutien financier entre Ogec, appel public à la générosité, mécénat)
- Emprunts bancaires avec garanties de collectivités (pour mémoire, les emprunts bancaires des écoles peuvent être garantis par les communes)
- Collecte de la taxe d'apprentissage (pour les lycées professionnels et technologiques).



© Adobe Stock

Diversifier l'offre éducative en développant l'apprentissage, c'est possible !

L'apprentissage est une opportunité : c'est une activité en fort développement (+20 000 apprenants en 2 ans) qui bénéficie de financements spécifiques. Pour en savoir plus, contactez [l'Agence Excellence Pro](#).

Et pourquoi pas développer des activités accessoires pour générer des revenus complémentaires ?

Les Ogec peuvent également développer des activités annexes à l'activité d'enseignement pour rendre l'établissement scolaire plus attractif, maximiser l'utilisation des locaux ou encore générer des revenus complémentaires, etc. C'est un moyen efficace pour augmenter les ressources sans demander plus aux

familles. Chaque nouvelle activité devra bien-sûr être étudiée et sécurisée, non seulement d'un point de vue juridique (droits et obligations de chacune des parties) mais aussi fiscal (analyse de la lucrativité de l'activité afin de déterminer si les revenus générés seront soumis ou non aux impôts commerciaux).



Ressources et charges

Après l'optimisation des ressources, il peut être nécessaire d'élaborer un plan de réduction des charges. Il ne s'agit pas d'entrer dans une démarche de cost-killing mais de générer des économies indispensables à la pérennité de l'établissement. Puisque plus de 40% des charges sont des frais de personnel et que l'effort à l'immobilier représente 20% à 23% des charges, on comprend que ce sont les axes prioritaires d'optimisation : l'établissement scolaire est-il en ligne avec les fourchettes nationales recommandées ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ? Est-ce essentiel d'y remédier ? Comment y remédier ?

Optimisation des frais de personnel

Lorsqu'elle est nécessaire, cette action doit être menée avec prudence pour ne pas fragiliser l'établissement (encadrement insuffisant, mauvais nettoyage et vétusté des locaux, etc.). La démarche d'optimisation doit amener à comparer la structure en ETP de l'établissement à d'autres structures, à travailler sur l'optimisation de l'organisation pour réduire les besoins, à maintenir l'engagement bénévole des parents, à

Pourquoi est-ce souhaitable d'adhérer à une centrale de référencement ?

L'adhésion à une centrale de référencement va permettre de gagner du temps (les fournisseurs sont présélectionnés) et de faire des économies (les tarifs sont avantageux compte tenu de la mutualisation). Pour autant, la mise en concurrence des fournisseurs et des prestataires (appel d'offres ou demande de plusieurs devis) est indispensable au-delà d'un certain montant à définir en conseil d'administration de l'Ogec.

rechercher la mutualisation de personnel avec d'autres Ogec et à recourir aux services des fédérations départementales et régionales des Ogec (centres de services partagés).

Optimisation du coût de l'immobilier

Il y a 3 questions principales à se poser : la taille des locaux est-elle adaptée ? L'utilisation des locaux est-elle maximisée ? Les investissements sont-ils bien dimensionnés et ont-ils un coût raisonnable ?

Il ne s'agit pas d'entrer dans une démarche de cost-killing mais de générer des économies nécessaires à l'optimisation de la gestion de l'établissement.

La recherche d'économies peut ensuite être réalisée par familles d'achats, dans le cadre d'une stratégie d'achats, en se concentrant sur les familles qui représentent un volume d'achat important et pour lesquelles les économies potentielles sont importantes. Cette stratégie doit être travaillée en même temps qu'une politique de consommation responsable (limiter la consommation, critères de développement durable). La meilleure économie c'est celle qu'on ne recherche pas. Pour les consommables, le matériel et les fournitures, la mutualisation d'achats en passant par une centrale de référencement est indispensable. Pour les prestations de services sous-traitées (restauration et nettoyage), compte tenu des montants importants en jeu, il faut régulièrement renégocier les contrats, et dans ce cadre, pourquoi ne pas se faire accompagner par un expert ?



Mutualisation entre Ogec

Mutualiser des moyens entre Ogec ou avec des entités sans but lucratif

La mise en commun de moyens entre Ogec ou avec d'autres entités sans but lucratif, telles que des collectivités ou des associations sans but lucratif, est un levier pour optimiser la gestion d'un Ogec. Cela peut également répondre à une logique de solidarité entre établissements, ce qui est un principe fort de l'Enseignement catholique.

Cette conférence, co-animée par la Fédération nationale des Ogec et Mathilde Delaunay, avocate associée au cabinet Guillemin Flichy, avait pour objectif de rappeler que la mise en commun de moyens entre Ogec, ou avec d'autres entités sans but lucratif, telles que des collectivités ou des associa-

tions sans but lucratif, est un moyen efficace pour optimiser la gestion d'un Ogec.

Pourquoi ?

1. En respectant certaines conditions, ces opérations s'inscrivent dans un cadre non lucratif et ne sont pas soumises aux impôts commerciaux.

2. Ces opérations peuvent également permettre d'optimiser l'utilisation des locaux sous-occupés (internat, gymnase, etc.), de mieux répondre aux besoins des familles (par exemple : proposer des prestations parascolaires) et de réduire les coûts ou d'obtenir des ressources supplémentaires.

3. Mutualiser les moyens entre Ogec peut également répondre à une logique de solidarité entre établissements scolaires. Les moyens humains et matériels des Ogec sont différents et grâce à la mise en commun de moyens, les mieux dotés peuvent les soutenir financièrement au nom de la vertu de solidarité qui les animent comme institution chrétienne

© Adobe Stock



À quelles conditions ces opérations s'inscrivent-elles dans un cadre non lucratif ?

La réponse dépend des activités mutualisées. Mais, de manière générale, pour que l'activité soit non-lucrative, il convient de la réaliser dans des conditions différentes de celles mises en œuvre dans le secteur commercial (règle des 4P).

Retrouvez l'intégralité de la conférence "Mutualisations de moyens entre Ogec ou avec d'autres entités sans but lucratif" sur [FDO Live](#).



Mutualisation entre Ogec

Des nouveaux modèles de conventions de mise en commun de moyens pour sécuriser ces opérations

Les mises en commun de moyens peuvent faire peur aux Ogec : comment s'y prendre ? Quelles sont les conséquences opérationnelles, juridiques, financières et fiscales ? Tous les Ogec peuvent-ils le faire ? Y a-t-il des précautions à prendre ? Etc. On observe une réelle hétérogénéité des pratiques. Ainsi, pour rassurer les Ogec, les guider et les sécuriser, la Fédération nationale des Ogec a élaboré, en collaboration avec Maître Mathilde Delaunay, des modèles de conventions permettant d'encadrer ces mises en commun de moyens, de les sécuriser d'un point de vue juridique et fiscal et de les inscrire dans un cadre non-lucratif. En préambule de chaque modèle de convention, une analyse fiscale synthétique permet de guider les Ogec. À défaut de respecter les conditions posées, les opérations concernées risquent d'être considérées comme des opérations lucratives. Cette conférence a été l'occasion de présenter des cas réels de mises en commun de moyens dans le

Maine-et-Loire, en Loire-Atlantique, dans l'Ain et en Vendée. L'objectif était de montrer concrètement les avantages de ces opérations, et de valoriser les établissements ainsi que les personnes à leur initiative pour donner envie aux participants de se lancer dans la mutualisation de moyens, dans un souci d'optimisation de la gestion et/ou de solidarité. Les modèles de convention proposés, répartis en 7 catégories, permettent de répondre à la diversité des mises en

Les modèles proposés, répartis en 7 catégories, permettent de répondre à la diversité des mises en commun de moyens réalisées par les Ogec.

Ces modèles de conventions sont-ils faciles à utiliser par les Ogec ?

Oui car chaque modèle est précédé d'un préambule comportant des commentaires et des points d'attention. En revanche, nous recommandons fortement aux Ogec de se faire accompagner par leur fédération régionale ou départementale afin de bien comprendre les enjeux liés à ces différentes opérations de mutualisation, et de bénéficier de leurs conseils pour adapter les modèles de convention à leurs spécificités.

commun de moyens réalisées par les Ogec :

- Accueil des élèves d'un Ogec par un autre Ogec (ex : cantine et internat)
- Fabrication et livraison de repas par un Ogec
- Mise à disposition de locaux de la part d'un Ogec
- Réalisation de prestations de gestion par un Ogec au profit d'un autre Ogec
- Hébergement des membres ou des usagers d'une association sans but lucratif hors du temps scolaire par un Ogec
- Soutien financier entre Ogec (don et prêt)
- Mise à disposition de personnel à but non lucratif entre Ogec

Pour aller plus loin, nous vous invitons à consulter et télécharger les modèles de conventions sur la plateforme [Isidoor](#). Retrouvez l'intégralité de la conférence sur [FDO Live](#).



Jacques Mossaz
Membre du GTLS - Fédération nationale des Ogec

Des locaux sous-occupés ont un coût important : comment y remédier ?

Grâce à sa forte connaissance du secteur, Jacques Mossaz, ancien responsable de bureau d'études et membre du GTLS, a réussi à convaincre les participants que l'optimisation des locaux est incontournable pour optimiser sa gestion. Son cheval de bataille ? Maximiser l'utilisation des salles en recherchant la polyvalence et en augmentant leur taux d'occupation.

Deux constats ont été dressés : l'immobilier pèse très lourd dans les budgets des Ogec, tant en fonctionnement qu'en investissement, et le temps d'occupation des locaux scolaires reste très faible. La sous-occupation des locaux représente un coût qu'il ne faut pas négliger. Le taux d'occupation moyen des salles de classe dans le secondaire est de 20/22h par semaine. "En passant à 24 heures, on fait des économies considérables", explique Jacques Mossaz à son auditoire concentré. En plus de l'optimisation des plannings, la polyvalence des salles doit être recherchée. Les lo-

caux spécialisés doivent rester l'exception. C'est une aberration aujourd'hui de construire une salle informatique. Aujourd'hui, rien n'empêche d'utiliser une salle de sciences pour enseigner le français ou les mathématiques. Il faut aussi savoir mettre en sommeil une partie des locaux ou des bâtiments quand ils ne servent plus ou les mutualiser avec d'autres Ogec/collectivités. C'est un changement d'habitude et de mentalité qui doit alors s'opérer. Il faut bien comprendre que lorsque l'immobilier coûte trop cher c'est au détriment des autres activités de l'Ogec.



Mutualiser



Rechercher la polyvalence



Améliorer le taux d'occupation des salles

Retrouvez l'intervention de Jacques Mossaz sur [FDO Live](#) dans le cadre de la conférence : "Quelques exemples de leviers d'action permettant d'optimiser la gestion".



Fusions d'Ogec : aspects économiques, retours d'expérience et conditions de réussite

Les motivations pour entamer une démarche de fusion sont rarement univoques. Au delà des motivations plurielles, il convient de s'attacher avec la plus grande attention au facteur humain pour asseoir les conditions de réussite. Et c'est à travers l'étude de plusieurs fusions opérées au sein de notre réseau que nous avons pu tirer les enseignements à suivre.



Une fusion nécessite toujours de prendre le temps de la réflexion pour se poser les bonnes questions. Quelles que soient les origines et les motivations retenues, il est conseillé de réaliser un audit préalable des établissements scolaires impliqués afin de mieux connaître la situation juridique, fiscale, sociale et comptable de chacune des parties. À l'issue de cet audit, il convient d'avoir une réflexion prospective en réalisant une étude stratégique qui permettra d'identifier les opportunités et les risques de cette fusion d'un point de vue pédagogique, économique, social et immobilier. Ensemble, et en concertation avec la tutelle, les protagonistes doivent construire une vision partagée.

Et pour éviter un échec, quels sont les principaux facteurs clés de succès à retenir ?

L'étude des 2 fusions menée par la Fédération nationale des Ogec et le retour d'expérience de Jean-François Cottin¹ (Crowe France) ont révélé quelques facteurs clés de succès : l'adhésion des équipes au projet de fusion, dont le sens et l'intérêt sont reconnus par un plus grand nombre, la constitution d'une équipe de travail dotée d'un chef de projet, l'information régulière des équipes, etc.

Les fusions sont des projets de réorganisation complexes qui nécessitent du temps et un accompagnement externe (tutelles, fédérations territoriales d'Ogec, experts-comptables, etc.).



¹Expert-comptable associé chez Crowe France

[Voir le replay](#) de la conférence et accéder au [kit de fusion](#) sur ISI Pilote

Taille d'Ogec

Existe-t-il une taille optimale d'Ogec en nombre d'élèves ?

Pour alimenter notre réflexion sur l'optimisation de la gestion, nous avons mené une étude sur la taille des Ogec. *Existe-t-il une taille d'Ogec qui permette d'optimiser la gestion ?* Cette étude revêt un intérêt particulier dans un contexte où de nombreux projets de fusions sont initiés pour augmenter la taille des Ogec.

L'étude a été menée sur un échantillon de 2 964 Ogec présents dans la base Indices 2018-2019 (l'année 2019-2020 étant difficilement interprétable en raison de la crise sanitaire). Ils représentent un peu plus de 1,2M d'élèves, l'effectif moyen s'élevant à 413 élèves par établissement scolaire et la médiane à 201 élèves. L'échantillon de référence est principalement constitué d'écoles (69%), d'écoles-collèges (12%) et de groupes scolaires (10%). Nous avons défini les Ogec ayant une gestion optimale comme ceux qui parvenaient à atteindre ou à dépasser les fourchettes recommandées sur les quatre cri-

tères suivants cumulés : CAF, fonds de roulement (FR), pourcentage de frais de personnel et pourcentage d'effort à l'immobilier. Chaque indicateur a été noté de 0 à 3 selon son niveau, d'où un barème de 0 à 12. Parmi les structures observées, 446 Ogec (soit 15% de l'ensemble) représentant 278 625 élèves (22,8% du total) obtiennent la note maximale avec un niveau de rentabilité et une solidité de structure bilantielle notables. Ces Ogec ont une taille moyenne supérieure à celle de l'échantillon étudié (625 élèves vs. 413 élèves) et on retrouve parmi ceux-ci des Ogec de petite taille. La taille d'un Ogec ne constitue donc pas une garantie de performance économique.

Tableau de synthèse de l'étude sur la taille optimale des Ogec

2018/2019	Nb d'Ogec	en % du nb d'Ogec	Effectif moyen	Nb d'Ogec optimisés (note = 12)	en % du nb d'Ogec	Effectif moyen
Écoles	2 042	69%	161	259	58%	203
Écoles-collèges	383	13%	539	59	13%	637
Écoles-coll-lycées	285	10%	1 595	76	17%	1 738
Collèges	107	4%	422	16	4%	384
Lycées	72	2%	624	20	4%	985
Collèges-lycées	59	2%	818	10	2%	1 369
Écoles-lycées	16	1%	1 204	6	1%	1 190
Total Ogec	2 964	100%	413	446	100%	625
Indicateurs clés						
Nb élèves	1 222 908			278 625		
Effectif moyen	413			625		
Taille médiane	201			296		

La taille d'un Ogec ne constitue pas une garantie de performance économique

Tous les Ogec et ce, quelle que soit leur taille et leur typologie (càd. écoles seules, 2nd degré seul, groupes scolaires mixtes 1^{er} et 2nd degré), sont susceptibles d'atteindre les niveaux recommandés sur chacun des indicateurs financiers.

| Le regard de nos partenaires





Pour faire des économies, quelles familles d'achats sont prioritaires et comment élaborer une stratégie d'achat ?

Quels leviers d'actions peut-on activer pour maîtriser les coûts de fonctionnement d'un établissement scolaire ? On pense généralement en premier lieu aux prix des consommables et des services utilisés, et c'est bien normal. Mais pour aller plus loin, il faut aussi raisonner en matière de typologie de marché et de familles prioritaires. Les conseils du Cèdre.

Il existe 3 types de marchés : les consommables, les prestations de services et les investissements. Pour les établissements scolaires, les achats de consommables sont généralement majoritaires, ils représentent 41% des achats (produits d'entretien, fournitures scolaires, etc.). Sur ces marchés, acheter ensemble en massifiant les volumes avec une centrale d'achats est le plus simple et le plus efficace pour économiser du temps et de l'argent. Les études réalisées chez les adhérents du Cèdre révèlent souvent de belles économies pouvant même aller jusqu'à 50%. La mise en place d'achats respon-

sables sur ces familles d'achat est facilitée par une mise en avant de ces produits dans les catalogues des fournisseurs. Concernant les dépenses de prestations de services (restauration collective, nettoyage des locaux, marchés à contrats type, maintenance, etc.) qui représentent 37% des achats, le plus efficace est de prendre le temps de travailler une offre sur-mesure correspondant aux réels besoins de l'établissement. Un accompagnement par un expert pour acheter mieux permet d'être rassuré sur ces contrats souvent complexes à comprendre. La maîtrise de la date de fin de contrat

est primordiale. La contrathèque du Cèdre permet notamment de sécuriser cette information. Quant aux investissements qui représentent généralement 22% du budget (copieurs, ascenseurs, mobilier, matériel de cuisine, etc.), ils peuvent également être mutualisés et accompagnés par un expert pour construire une offre sur-mesure en fonction du besoin réel de l'établissement et ceci, dans un esprit de sobriété. Il ne faut pas hésiter à faire appel à une expertise externe quand il n'y a pas suffisamment de ressources en interne, en particulier dans le cas des petites écoles. [Voir le replay](#)



Josselin Launay
Référént scolaire
Responsable IDF Nord



” Pour aller plus loin, il faut aussi raisonner en matière de typologie de marché et de familles prioritaires.

Le Cèdre accompagne aujourd'hui 11 000 adhérents dont plus de 2 500 Ogec dans l'optimisation de leurs achats et a développé une expertise et des outils sur l'ensemble des familles d'achats.



Gaz et électricité : comment sécuriser son budget ? Le Cèdre lance l'offre EnergiC, l'Énergie en Confiance. Explications.

Commencée avec la reprise économique post-covid, la crise énergétique actuelle est appelée à durer. Elle est inédite sur 2 aspects : les niveaux de prix atteints (multipliés par 4 en gaz) et l'incertitude qui entraîne une volatilité jamais vue. Avant la crise, le marché de l'énergie était déjà devenu un marché financier complexe à décrypter : quand acheter ? Pour quelle formule de prix opter ? Quelle durée de contrat choisir ? Autant de questions pour lesquelles il n'existe pas une unique et bonne réponse, encore moins avec la crise. La première règle est d'anticiper l'échéance de son contrat 12 à 18 mois à l'avance. Enfin, de la même façon que pour des produits financiers, la solution dépendra de votre aversion au risque. Pour s'adapter à cette nouvelle réalité, le Cèdre lance "EnergiC,

l'Énergie en Confiance" qui repose sur deux piliers :

1. Le service

Mise en place d'un service client grand compte pour tous, d'outils de gestion pour construire son budget et vérifier ses factures (il faut savoir qu'une facture sur trente présente des irrégularités).

2. La maîtrise

Création d'un contrat cadre unique et sécurisé piloté par Le Cèdre et d'un prix calculé via une stratégie d'achat adaptée au profil de risque des adhérents. L'agrégation des volumes permet d'accéder à des outils de pilotage tarifaire pour retrouver des marges de manœuvre dans la construction du prix. Le Cèdre fait appel à des experts indépendants qui accompagnent les grands groupes dans leur achat d'énergie.

Pour en savoir plus, contactez Julie de Cunha ou Coralie Thomas au 03 58 42 82 25 ou par mail energie@lecedre.fr



Article rédigé par Olivier Richard, chef de marchés Bâtiment & Énergie pour Le Cèdre

Copieurs : les conseils de Naxan Expertise & Conseils pour optimiser financièrement vos moyens d'impression



David Stien
Fondateur de Naxan
Expertise & Conseils

Optimiser le coût d'un copieur alors qu'il peut représenter un poste de charge non négligeable est un exercice difficile. Les questions sont nombreuses : que choisir entre l'achat et la location ? Que coûte vraiment un copieur ? Quels sont les pièges à éviter ? Pour y répondre, nous avons interrogé David Stien, fondateur de [Naxan Expertise & Conseils](#), spécialiste en moyens d'impression.

C'est un exercice difficile pour un Ogec d'évaluer le coût d'un copieur, pourquoi ?

Il y a différentes charges à prendre en compte pour évaluer le coût d'un copieur : il faut additionner l'ensemble des charges fixes (prix d'achat et loyers) et des charges variables (achat de consommables, pièces, coûts de réparation et de maintenance) sur la durée du contrat qui est en général de 5 ans. C'est un indicateur qui s'appelle le TCO (Total Cost of Ownership) et qui va permettre de connaître le coût de "possession" d'un copieur.



L'objectif pour un établissement scolaire est évidemment de minimiser le TCO de son parc de copieurs.

Mais les contrats sont complexes...

Oui, ils sont malheureusement souvent en défaveur des clients. Au travers de la complexité des contrats, la plupart des fournisseurs mettent en place des stratégies de sauvegarde de marges élevées. De plus, les fournisseurs proposent régulièrement un renouvellement anticipé des contrats afin d'éviter de laisser une place à la concurrence. C'est une technique commerciale appelée le cascading qui permet de verrouiller l'établissement scolaire et d'augmenter au passage les marges.

Les établissements scolaires sont-ils pagivores ?

Oui, l'usage de documents en papier reste important dans l'enseignement et peu d'établissements ont mis en place une politique d'impression (nombre de pages, impression couleur vs. noir et blanc...). C'est une piste d'optimisation, notamment d'un point de vue environnemental, mais si on parle d'optimisation financière, la priorité est d'avoir la bonne plateforme d'impression aux bonnes conditions tarifaires, parce que c'est là qu'il y a le plus d'économies à réaliser.

Retrouvez l'intervention de Naxan Expertise & Conseils sur [FDO Live](#) dans le cadre de la conférence : "Quelques exemples de leviers d'action permettant d'optimiser la gestion".



Naxan

Beaucoup de copieurs sont loués en crédit-bail : est-ce la meilleure solution ?

C'est une solution adaptée dans certains cas, lorsque l'établissement n'a pas les moyens d'acheter un copieur par exemple. Mais l'achat semble préférable quand l'Ogec a les moyens. La location doit rester une solution de financement. Or, les établissements ont souvent l'impression qu'ils sont obligés de louer.

Quels sont les pièges à éviter ou les éléments qui laissent penser qu'une prestation n'est pas bien optimisée ?

Il y a des éléments qui doivent vous alerter et vous inviter à mener une réflexion sur l'optimisation de



votre parc de copieurs. Si votre établissement dispose de plusieurs contrats de location et de maintenance, si vos contrats de maintenance incluent des engagements contractuels de volumétrie, si votre fournisseur propose régulièrement un renouvellement anticipé des contrats, c'est le moment de vous interroger sur les opportunités d'optimisation finan-

cière et technologique de votre parc de copieurs.

Quels services proposez-vous ?

Naxan Expertise & Conseils est un cabinet totalement indépendant des acteurs du marché et qui est spécialisé dans l'optimisation des moyens d'impression. Depuis 13 ans, notre cabinet a accompagné plus de 500 clients dans l'optimisation technique, financière et contractuelle de leurs moyens d'impression dont une centaine d'établissements scolaires privés. Il y a des économies à rechercher dans tous les établissements scolaires ! Grâce à notre connaissance du secteur et notre expertise, nous proposons un audit du parc de copieurs afin de définir la plateforme d'impression adéquate avec le bon niveau de service, nous aidons l'établissement à lancer une consultation et nous l'accompagnons dans la signature du contrat ainsi que dans son suivi. De plus, nous nous occupons de la gestion contractuelle et financière en vigueur avec les fournisseurs actuels. Notre méthode 100% efficace nous permet en général de réduire le TCO de 37% en moyenne.

Au travers de la complexité des contrats, la plupart des fournisseurs mettent en place des stratégies de sauvegarde de marges élevées. [...] Les fournisseurs proposent régulièrement un renouvellement anticipé des contrats afin d'éviter de laisser une place à la concurrence.

Propos recueillis et rédigés par Clarisse Walckenaer, chargée de mission au pôle Économie-gestion de la Fédération nationale des Ogec

| Conclusion





JG22 : conclusion, perspectives et remerciements par Caroline Vanlerberghe, directrice du pôle Économie-gestion

Dans le contexte économique incertain que nous traversons aujourd'hui, la thématique de l'optimisation de la gestion d'un établissement scolaire a une résonance particulière. Cette démarche, certes nécessaire, devient indispensable pour pérenniser la mission éducative de nombreux établissements. La JG22 fut une journée riche en interventions, témoignages et idées pour vous aider à initier cette démarche.

L'objectif de cette journée était de montrer que les leviers pour optimiser la gestion, et même s'ils ne sont pas nouveaux, sont nombreux et efficaces. Tous les Ogec, quelles que soient leurs tailles et la typologie des établissements qu'ils gèrent, sont en mesure d'améliorer la performance de leur gestion et d'atteindre les ratios financiers recommandés. Un petit Ogec ingénieux et soucieux d'optimiser la gestion de son établissement peut être en bonne santé financière, ce qui est indispensable pour sa pérennité. Nous avons relevé le pari d'une Journée Gestion *hybride* (en présentiel+distanciel)

et ce fut une réussite ! Nous avons eu le plaisir d'accueillir au Crédit Coopératif à Nanterre des représentants des fédérations départementales et régionales d'Ogec venus de toute la France ainsi que quelques gestionnaires d'établissements franciliens, ce qui nous a permis de nous retrouver "en vrai" pour la première fois depuis de longs mois à cause de la crise sanitaire. Nous avons été heureux que vous ayez été si nombreux à vous connecter pour suivre les différentes interventions, toutes très riches (plus de 600 personnes). La réussite de la JG22 est le fruit d'un travail d'équipe soutenu et au

long cours. Il a notamment permis d'analyser de façon approfondie la richesse des données rassemblées dans ISI Gestion afin d'en tirer des enseignements très utiles à tous les membres du réseau des Ogec. Nous espérons que vous êtes repartis de cette journée enthousiastes et soucieux d'optimiser votre gestion, que vous soyez en bonne santé financière ou en difficulté. Maintenant, à vous de jouer ! N'oubliez pas que les fédérations territoriales sont là pour vous conseiller : n'hésitez pas à les solliciter ! Elles vous apporteront leurs compétences, leurs expertises, leur aide et leur assistance.



Caroline Vanlerberghe
Pôle Économie-gestion
Fédération des Ogec



” *La plus coûteuse des dépenses, c'est la perte de temps*
-Théophraste
(philosophe)

Les replays des conférences sont tous disponibles sur [FDO live](#)



Replay et livrables



© Adobe Stock

Rendez-vous sur [FDO Live](#) pour visionner les replays

Merci à toute l'équipe de la Fédération nationale des Ogec pour l'organisation de cette journée. Merci également aux membres de la commission Comptabilité-gestion de la Fédération nationale des Ogec qui nous ont aidés à construire cette journée. Merci aux intervenants et aux partenaires pour leurs expertises et leurs témoignages qui ont dynamisé la journée et illustré les leviers d'optimisation de la gestion par des exemples concrets, tirés de la réalité du fonctionnement des établissements scolaires. Merci enfin au Crédit coopératif, notre fidèle partenaire, de nous avoir accueillis dans leur auditorium. Si vous n'avez pas pu suivre la JG22 ou souhaitez revoir les conférences, tous les replay ainsi que le support de présentation sont disponibles sur [FDO Live](#).

Quels sont les livrables de cette journée JG22 et où pouvez-vous les trouver ?

Deux livrables sont déjà disponibles dans la documentation d'ISI Gestion :

1. Les repères en ETP qui permettent de vous aider à réaliser une analyse comparative de la structure en ETP de votre établissement
2. Les modèles de conventions de mise en commun de moyens entre Ogec ou avec d'autres organisations sans but lucratif

Nous travaillons sur le mémento *Démarche d'optimisation de la gestion* qui présentera l'essentiel des interventions et une méthodologie d'optimisation (à venir).

”

Assurer une gestion performante pour faire vivre le projet éducatif dans la durée.



En direct sur

Les replay sont
sur FDO Live



fdo
live



J O U R N É E G E S T I O N

31 MARS 2022

Optimiser la gestion
d'un établissement scolaire

Une démarche nécessaire
pour pérenniser la mission éducative



Prière à Notre Dame du Travail

Notre Dame du Travail, Je vous offre mon travail, mes tâches quotidiennes, mes réussites. Je vous offre aussi mes échecs, mes attentes et mes peurs, mes espoirs et mes ambitions. À ceux qui ont un métier, donnez la joie du travail bien fait et celle d'un véritable épanouissement. À ceux qui sont accablés par un travail épuisant ou dégradant, à ceux qui cherchent un emploi, qui se sentent inutiles ou rejetés, donnez la confiance et la persévérance. À ceux qui portent les soucis de la responsabilité, qui travaillent dans l'angoisse du lendemain ou le découragement de la

routine, à ceux qui fuient la réalité du quotidien, donnez le dynamisme de l'espérance. À celles qui portent le beau travail de l'enfantement, donnez le rayonnement dans la joie de l'attente et la paix dans l'inquiétude. Soyez la consolation de celles à qui la vie semble se refuser. Notre Dame du Travail, ô notre mère, donnez-nous la force et la docilité de Saint Joseph. Donnez-nous la douceur et la bienveillance qui ouvrent les cœurs fermés. Apprenez-nous la pauvreté dans la richesse, la patience dans le dénuement. Donnez-nous le souci du pauvre et la tendresse pour le plus fragile.

Que nos mains soient les vôtres pour encourager, reconforter, consoler, et notre coeur le vôtre pour partager, aimer et vivre la miséricorde. Amen. Notre Dame du Travail, priez pour nous. Ainsi soit-il.