



En direct sur

**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

# OUVERTURE DE LA JOURNÉE

par Hervé de Kerdrel, président de la Fédération nationale des Ogec, Daniel Domingues, directeur du développement au Crédit Coopératif, et Denis Peiron, journaliste au quotidien La Croix



# DIAGNOSTIC ÉCONOMIQUE ET DÉMARCHE PRÉVISIONNELLE : LES PRÉREQUIS DU GESTIONNAIRE

par Eric Moutarde, Clarisse Walckenaer &  
Frédéric Génichon (FDO)



# Le diagnostic économique de l'Ogec

En quoi est-il un préalable à une démarche d'optimisation de la gestion des établissements ?



Avoir une vision claire de sa situation financière :

- ✓ La pérennité de l'établissement est-elle assurée ?
- ✓ Est-ce que la situation s'améliore, se dégrade ?
- ✓ Dispose-t-on de marges de manœuvre pour le fonctionnement et l'amélioration de l'outil pédagogique ?



Des ratios cibles atteints permettent :

Un effort à l'immobilier minimal

Le financement d'un budget d'investissement

Le remboursement d'un emprunt bancaire

Le maintien d'un niveau de fonds de roulement suffisant (sécurité financière)

# Comment se situe l'Ogec ?

**Objectif :** situer l'Ogec au regard des indicateurs recommandés et des Ogec de même typologie d'établissements, sur le territoire ou au niveau national

Analyser les écarts par rapport aux recommandations et aux moyennes par typologie :

- ✓ Deux indicateurs clés à examiner :
  - Viabilité de l'activité annuelle : la capacité d'autofinancement (CAF)
  - Sécurité financière à court/moyen terme : le fonds de roulement (FDR)
- ✓ Enrichir l'analyse : sur 3 ans + comparaison avec d'autres Ogec de même typologie

Rechercher la source des écarts :

Les sources d'écarts possibles :

- ✓ Erreur de comptabilisation ou d'harmonisation (changement de plan comptable) ?
- ✓ Contexte spécifique à l'établissement ?
  - L'écart est connu et assumé
- ✓ Dysfonctionnement ?

# Analyse du fonctionnement annuel

Analyse dans la durée

Comparaison (analyse relative)

## Produits par élève

- ✓ Analyser les évolutions et comparer avec le taux d'inflation
- ✓ Produits d'externat par élève : contributions des familles et participations publiques
- ✓ Produits des activités annexes par élève : restauration, étude/garderie, internat. Utilisation de la comptabilité analytique pour d'éventuelles actions correctives.
- ✓ Décomposer les autres produits courants

## Coûts par élève

- ✓ Analyser les évolutions et la cohérence des montants
- ✓ Masse salariale et nombre d'ETP pour 100 élèves
- ✓ Restauration (gestion directe ou concédée)
- ✓ Énergie
- ✓ Dépenses pédagogiques

# Analyse des indicateurs du bilan

Les points-clés à examiner

1

## Niveau des fonds propres

Vigilance en cas de forte baisse (niveau de trésorerie, moindre capacité d'emprunt, etc.)

2

## Niveau d'endettement

Nombre d'années de CAF nécessaire pour rembourser les emprunts + analyse / fonds propres

3

## Evolution du taux de vétusté

Dégradation si on n'investit pas chaque année plus que les amortissements annuels comptabilisés.

4

## Ratio de non-recouvrement des créances

Ancienneté des créances ? Taux de dépréciation ?  
Procédure de recouvrement ? Nature des créances ?



# Une école en difficulté : un exemple illustratif

Indicateurs principaux	Références ou Fourchettes recommandées	2017 / 2018		2018 / 2019		2019 / 2020	
		372 élèves		402 élèves		389 élèves	
<b>INDIC. DE BASE</b>							
Effectifs / Classes		372	402	402	389		
Capacité Autofinancement Courante en % prod. courants encaiss.	8-12% avec loyer 15-18% sans loyer	- 30 915 € - 5 %	- 83 € - 83 €	- 74 988 € - 12 %	- 187 € - 187 €	- 93 975 € - 18 %	- 242 € - 242 €
Fonds de roulement (% des charges courantes décaissables) en jours	25% - 35% 90 - 127 jours	29 % 106 j	192 531 €	15 % 56 j	110 350 €	8 % 28 j	49 906 €
<b>INDIC. DE FONCTIONNEMENT</b>		% prod. cour.	/ élève	% prod. cour.	/ élève	% prod. cour.	/ élève
Coût net de personnel après retraitement <sup>1</sup>	45% - 47%	66 %	1 048 €	70 %	1 054 €	69 %	916 €
Fluides (Eau - Energie)	4% max	8 %	126 €	5 %	75 €	5 %	70 €
Pédagogie et accompagnement des élèves	8% max	6 %	99 €	6 %	91 €	8 %	113 €
Coûts des locaux et équipements	20% - 23%	11 %	182 €	13 %	190 €	15 %	200 €
Frais de gestion	6% max	5 %	82 €	6 %	92 €	5 %	69 €
Charges financières	2% max	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €
Achats Restauration/Hébergement	7% max	8 %	121 €	15 %	230 €	12 %	165 €
<b>CHARGES COURANTES</b>		652 465 €	1 754 €	714 222 €	1 777 €	634 515 €	1 631 €
Ressources familles		69 %	1 146 €	75 %	1 168 €	76 %	1 021 €
Contributions familles <sup>2</sup>		29 %	485 €	32 %	493 €	35 %	473 €
Prestations annexes aux familles		12 %	198 €	13 %	201 €	12 %	168 €
Restauration - Hébergement		28 %	463 €	30 %	474 €	28 %	381 €
Concours publics (hors aides à l'emploi)		13 %	220 €	12 %	194 €	14 %	191 €
<b>PRODUITS COURANTS</b>		591 903 €	1 591 €	605 565 €	1 506 €	518 699 €	1 333 €

Indicateurs clés :

CAF

FDR

Indicateurs de fonctionnement (compte de résultat)



# Une école en difficulté : un exemple illustratif

INDIC. STRUCTURE FINANCIERE			/ élève		/ élève		/ élève
Trésorerie nette		31 %	201 264 €	8 %	57 214 €	7 %	47 398 €
en jours		111 j		29 j		27 j	
Créances à encaisser, Familles, élèves, étudiants, apprentis	0% - 3%	15 %		14 %		8 %	
Couverture immédiate de Court Terme	Min 130 %	237 %		103 %		200 %	
Amort LT ( Emprunts restant dûs)	5 - 7 ans de CAF	NS		NS		NS	

Trésorerie  
Créances non encaissées  
Niveau d'endettement

Indicateurs principaux	Références ou Fourchettes recommandées	National					
		2017 / 2018 Ecoles 1 567 dossier(s) 258 053 élève(s)		2018 / 2019 Ecoles 1 679 dossier(s) 271 070 élève(s)		2019 / 2020 Ecoles 1 742 dossier(s) 276 251 élève(s)	
Coût de personnel après retraitement <sup>1</sup>	45% - 47%	49 %	797 €	48 %	791 €	49 %	731 €
Achats Restau/Hébergement	7% max	6 %	102 €	6 %	103 €	5 %	74 €
Ressources familles		50 %	832 €	51 %	843 €	47 %	719 €
<del>Contributions <sup>2</sup></del>		23 %	376 €	23 %	387 €	27 %	<del>406 €</del>
Activités annexes		10 %	172 €	10 %	170 €	7 %	111 €
Restauration - Hébergement		17 %	284 €	17 %	285 €	13 %	202 €
<del>Participations publiques</del>		32 %	525 €	33 %	544 €	39 %	<del>589 €</del>
PRODUITS COURANTS		267 910 €	1 627 €	264 385 €	1 638 €	237 059 €	1 495 €
INDIC. STRUCTURE FINANCIERE			/ élève		/ élève		/ élève
Trésorerie nette		62 %	165 409 €	65 %	168 637 €	74 %	171 531 €
en jours		224 j		233 j		265 j	
<del>Non recouvrement créances</del>	0% - 3%	2 %		2 %		2 %	
Couverture immédiate de CT	Min 130 %	487 %		523 %		502 %	
Amort LT ( Emprunts restant dûs)	5 - 7 ans de CAF	4 an(s)		4 an(s)		4 an(s)	

Comparaison avec des Ogec de typologie identique

# Du diagnostic à l'analyse et au plan d'action

## Principaux points d'attention pour cette école en difficulté (exemple illustratif) :

Fonds de roulement quasiment épuisé : éviter la cessation de paiement

Comment restaurer un fonctionnement viable ?  
L'activité courante consomme de la trésorerie au lieu d'en dégager

Besoins immobiliers : effort aux locaux, taux de vétusté, absence d'investissements

Objectif : redresser la CAF et mettre en place un prévisionnel de fonctionnement et d'investissement (marges de manœuvre ?)

Capacité à augmenter les ressources publiques ?  
(montant par élève + nombre d'élèves financés)

Comprendre le niveau du ratio de frais de personnel \*

Encaissement des créances : redressement à poursuivre

Analyser l'activité restauration

# Repères en ETP

Se comparer avec d'autres Ogec grâce à un simulateur d'ETP



## Pourquoi ?

Derniers repères ETP datent de 2009  
Repères utiles pour optimiser la masse salariale



## Comment ?

Analyse des données de paie importées dans ISI Gestion  
Étude des ETP par « fonction économique »  
Recherche de corrélation entre le nombre d'élèves et le nombre d'ETP



## Point d'attention

Ce ne sont pas des recommandations mais des repères

# Echantillon ISI Gestion

Un échantillon représentatif de  
922 Ogec et 426 127 élèves  
incluant :

- ✓ 517 écoles
- ✓ 69 établissements du 2<sup>nd</sup> degré (collèges, lycées et collèges/lycées)
- ✓ 336 groupes scolaires

## Présentation de l'échantillon

2019/2020	Nombre d'Ogec	Effectif total	Effectif moyen par Ogec	ETP (hors CE)	ETP en % du total
Ecoles	517	84 031	163	1 896	17%
2nd degré isolé	69	56 133	814	1 610	14%
Collèges	17	7 396	435	187	
Collèges-lycées	24	28 309	1 180	889	
Lycées	28	20 428	730	535	
Groupes scolaires	336	335 963	1 000	7 888	69%
Ecoles-lycées	11	11 507	1 046	269	
Ecoles-collèges	181	108 681	600	2 342	
Ecoles-collèges-lycées	142	215 189	1 515	5 253	
Lycée agricole	1	155	155	0	
Lycée agricole + MEN	1	431	431	25	
<b>Total général</b>	<b>922</b>	<b>476 127</b>	<b>516</b>	<b>11 394</b>	<b>100%</b>

Des taux moyens de CAF courante et de frais de personnel proches des recommandations nationales

2018/2019	Nombre d'Ogec	Taux moyen de CAF courante	Taux moyen de frais de personnel
Ecoles	436	10,4%	49,6%
2nd degré isolé	61	12,9%	48,1%
Groupes scolaires	320	13,3%	46,7%
<b>Total général</b>	<b>817</b>	<b>12,8%</b>	<b>47,3%</b>

Source : Indices, moyennes pondérées en fonction du nombre d'élèves

# Les fonctions économiques dans ISI Gestion

15 familles de fonctions regroupant :

- ✓ les 80 fonctions de la convention collective EPNL
- ✓ les chefs d'établissement
- ✓ les formateurs CFA-UFA-CFC
- ✓ les enseignants non contractuels Etat

Fonctions économiques dans ISI Gestion	Description des fonctions
Direction	Chefs d'établissement Responsable d'internat, direction d'une unité pédagogique ou d'un pôle de l'établissement, direction des ressources humaines et responsable de la communication
Education et pédagogie	Encadrement pédagogique (ex: cadres éducatifs, responsables de niveaux, responsables de cycles) Prise en charge spécialisée des élèves (ex: psychologues)
Vie scolaire (cadre)	Encadrement, organisation et animation de la vie scolaire
Vie scolaire (non cadre)	Animation de la vie scolaire (ex: surveillant, auxiliaire de vie scolaire, auxiliaire technique d'enseignement, etc.)
Vie scolaire en internat	Encadrement et animation de la vie scolaire en internat
Logistique	Gestion des réseaux informatique et des systèmes d'information Gestion et entretien du linge, chauffeur, gardiennage, manutention, transport Communication, gestion de la relation avec les entreprises
Restauration	Elaboration et service des repas, plonge et nettoyage Encadrement de l'équipe de restauration
Administration générale	Secrétariat (familles, direction, vie scolaire, pédagogique avec gestion des enseignants) et accueil Intendance et gestion administrative et juridique du personnel Ogec
Comptabilité - Gestion	Comptabilité, paie, négociation et gestion des contrats, gestion financière et suivi budgétaire
Nettoyage des locaux	Nettoyage des locaux (hors salle de restauration)
Entretien et maintenance	Gestion immobilière, sécurité Maintenance du matériel, travaux d'entretien des bâtiments Encadrement de l'équipe d'entretien/nettoyage
Assistance pédagogique	Auxiliaire pédagogique (ASEM) ou service auprès des enseignants
Gestion documentaire	Documentalistes non contractuels Etat
Formation	Formateurs CFA - UFA - CFC
Enseignement hors contrat	Enseignants non contractuels Etat

# Les ETP par fonction économique

- ✓ 6 568 ETP ont des fonctions en lien avec l'enseignement, la pédagogie et la vie scolaire (57,6% des ETP)
- ✓ 4 166 ETP ont des fonctions support (36,6% des ETP)
- ✓ 661 ETP ont une fonction en lien avec l'activité de restauration (5,8% des ETP)

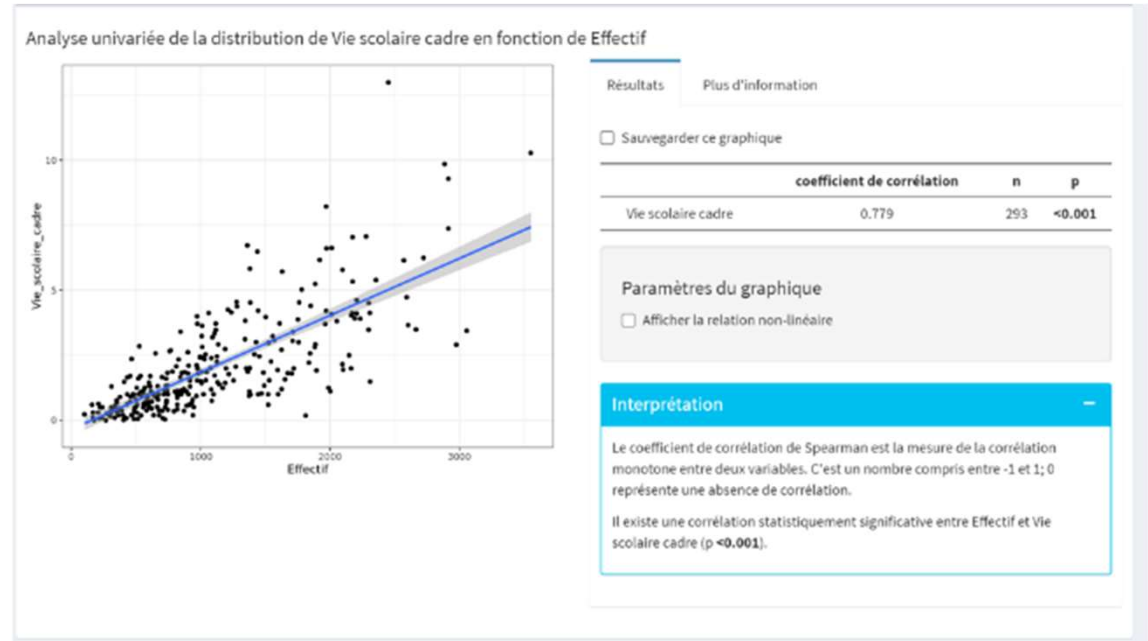
*Les chefs d'établissement ne font pas partie de l'étude*

2019/2020	Ecoles	2nd degré isolé	Groupes scolaires	Total général	en % du total
Direction (hors chef d'établissement)	2	86	242	330	2,9%
Education et pédagogie	75	151	541	768	6,7%
Vie scolaire cadre	13	153	598	764	6,7%
Vie scolaire non cadre	497	386	2 198	3 081	27,0%
Vie scolaire non cadre internat	0	37	100	137	1,2%
Assistance pédagogique	579	10	613	1 201	10,5%
Enseignement hors contrat	15	58	121	194	1,7%
Gestion documentaire	2	13	52	67	0,6%
Formation	0	11	16	26	0,2%
Administration générale	137	323	1 285	1 744	15,3%
Comptabilité - Gestion	78	101	439	618	5,4%
Nettoyage des locaux	236	56	594	887	7,8%
Entretien et maintenance	13	96	379	488	4,3%
Logistique	13	93	324	429	3,8%
Restauration	237	37	387	661	5,8%
<b>Total ETP (hors chef d'établissement)</b>	<b>1 896</b>	<b>1 610</b>	<b>7 888</b>	<b>11 394</b>	<b>100,0%</b>

- Pour 10 fonctions économiques (représentant 90,5% des ETP), il existe une corrélation linéaire importante entre le nombre d'élèves et le nombre d'ETP qui permet d'élaborer des repères
- Aucun repère en ETP pour les fonctions économiques suivantes : Vie scolaire non cadre internat, Enseignement hors contrat, Gestion documentaire, Formation et Restauration

# Exemple : Vie scolaire cadre

Dans les 293 groupes scolaires recrutant pour la fonction de Vie scolaire cadre (87% des Ogec), il y a une forte corrélation linéaire entre le nombre d'élèves et les ETP



Extrait d'un logiciel de statistique en ligne (<https://www.pvalue.io/fr/>)

- 0 ETP en dessous de 155 élèves
- 1,09 ETP par tranche de 500 élèves



# Repères en ETP : écoles

## Repères ETP "Ecoles"

517 Ogec

84 031 élèves en 2019/2020

Effectif moyen de 163 élèves

	Nombre total d'élèves				80	130	210	500	80	130	210	500
	Nombre d'élèves en maternelle				30	40	70	100	30	40	70	100

2019/2020	Nb d'ETP dans les 517 Ogec	% Ogec ne recrutant pas pour cette fonction	Echantillon étudié			ETP TENDANCE calculé à partir de la droite de régression linéaire				ETP MOYEN calculé à partir de l'ETP moyen et du nombre d'élèves moyen			
			Nb Ogec	Nb élèves moyen	ETP moyen								
Direction (hors chef d'établissement)	0,7	97%	13	205,9	0,15	0,06	0,09	0,15	0,4	0,06	0,09	0,15	0,4
Education et pédagogie	75,1	72%	145	250,4	0,5	0,14	0,3	0,4	1,1	0,2	0,3	0,4	1,0
Vie scolaire cadre	12,8	88%	62	290,5	0,2	0,00	0,03	0,12	0,4	0,06	0,09	0,14	0,3
Vie scolaire non cadre	497,2	4%	494	166,2	1,0	0,5	0,8	1,4	3,3	0,5	0,8	1,3	3,0
Assistance pédagogique (*)	578,8	5%	805	73,4	1,5	0,7	0,9	1,4	1,9	0,6	0,8	1,4	2,0
Administration générale	136,6	48%	270	220,7	0,5	0,13	0,3	0,5	1,2	0,18	0,3	0,5	1,1
Comptabilité - Gestion	78,1	56%	225	232,5	0,3	0,21	0,26	0,33	0,6	0,12	0,19	0,3	0,7
Nettoyage des locaux	236,2	11%	462	158,4	0,5	0,3	0,5	0,6	1,2	0,3	0,4	0,7	1,6
Entretien et maintenance	13,2	90%	51	278,6	0,3	0,11	0,14	0,20	0,4	0,07	0,12	0,19	0,5
Logistique	12,6	82%	95	231,0	0,1	0,05	0,08	0,12	0,3	0,05	0,07	0,12	0,3
<b>Total ETP (10 fonctions)</b>	<b>1641,4</b>					<b>2,3</b>	<b>3,3</b>	<b>5,2</b>	<b>10,8</b>	<b>2,0</b>	<b>3,1</b>	<b>5,2</b>	<b>11,0</b>

(\*) ETP analysé par rapport à l'effectif de maternelle et toutes typologies d'Ogec confondues (Ecoles et Groupes scolaires)

Absence de corrélation linéaire => ETP tendance retenu = ETP moyen

# Repères en ETP : 2<sup>nd</sup> degré isolé

## Repères ETP "2nd degré isolé"

69 Ogec

56 133 élèves en 2019/2020

Effectif moyen de 814 élèves

			Nombre total d'élèves				300				500				850				1200			
2019/2020	Nb d'ETP dans les 517 Ogec	% Ogec ne recrutant pas pour cette fonction	Echantillon étudié			ETP TENDANCE calculé à partir de la droite de régression linéaire				ETP MOYEN calculé à partir de l'ETP moyen et du nombre d'élèves moyen												
			Nb Ogec	Nb élèves moyen	ETP moyen	300		500		850		1200										
Direction (hors chef d'établissement)	85,8	30%	48	971	1,8	0,9	1,2	1,6	2,1	0,6	0,9	1,6	2,2									
Education et pédagogie	151,4	16%	58	913	2,1	0,2	1,0	2,3	3,7	0,7	1,2	2,0	2,8									
Vie scolaire cadre	152,9	7%	64	863	2,4	0,9	1,4	2,4	3,3	0,8	1,4	2,4	3,3									
Vie scolaire non cadre	385,6	1%	68	819	5,7	2,0	3,3	5,6	8,0	2,1	3,5	5,9	8,3									
Administration générale	322,8	0%	69	814	4,7	1,9	3,0	4,8	6,7	1,7	2,9	4,9	6,9									
Comptabilité - Gestion	100,6	4%	66	845	1,5	0,7	1,0	1,5	2,0	0,5	0,9	1,5	2,2									
Nettoyage des locaux	56,3	28%	50	770	1,1	0,4	0,7	1,2	1,7	0,4	0,7	1,2	1,7									
Entretien et maintenance	95,8	14%	59	908	1,6	0,3	0,7	1,5	2,3	0,5	0,9	1,5	2,1									
Logistique	92,7	12%	61	892	1,5	0,3	0,7	1,4	2,1	0,5	0,9	1,4	2,0									
<b>Total ETP (9 fonctions)</b>						<b>7,5</b>	<b>13,0</b>	<b>22,5</b>	<b>32,0</b>	<b>7,9</b>	<b>13,2</b>	<b>22,4</b>	<b>31,6</b>									

# Repères en ETP : groupes scolaires

## Repères ETP "Groupes scolaires"

336 Ogec

335 963 élèves en 2019/2020

Effectif moyen de 1000 élèves

2019/2020	Nb d'ETP dans les 517 Ogec	% Ogec ne recrutant pas pour cette fonction	Echantillon étudié			ETP TENDANCE calculé à partir de la droite de régression linéaire				ETP MOYEN calculé à partir de l'ETP moyen et du nombre d'élèves moyen			
			Nb Ogec	Nb élèves moyen	ETP moyen	500	1000	1500	2000	500	1000	1500	2000
						Nombre total d'élèves	40	60	90	120	40	60	90
Direction (hors chef d'établissement)	242,0	47%	179	1353,2	1,4	0,3	0,9	1,5	2,1	0,5	1,0	1,5	2,0
Education et pédagogie	541,1	24%	257	1153,0	2,6	0,2	1,7	3,1	4,6	1,1	2,3	3,4	4,5
Vie scolaire cadre	598,0	13%	293	1089,4	2,0	0,8	1,8	2,9	4,0	0,9	1,8	2,8	3,7
Vie scolaire non cadre	2198,2	1%	331	1005,7	6,6	3,3	6,6	10,0	13,3	3,3	6,6	9,9	13,2
Assistance pédagogique (*)	612,6	5%	805	73,4	1,5	0,9	1,3	1,8	2,3	0,8	1,2	1,8	2,5
Administration générale	1284,8	1%	331	1005,7	3,9	1,6	3,8	6,0	8,1	1,9	3,9	5,8	7,8
Comptabilité - Gestion	439,0	3%	326	1012,3	1,3	0,7	1,3	1,9	2,4	0,7	1,3	2,0	2,7
Nettoyage des locaux	594,2	15%	284	954,6	2,1	1,3	2,2	3,0	3,8	1,1	2,2	3,3	4,4
Entretien et maintenance	378,8	17%	278	1119,5	1,4	0,5	1,2	1,9	2,6	0,6	1,2	1,8	2,4
Logistique	323,7	16%	282	1095,2	1,1	0,4	1,0	1,7	2,4	0,5	1,0	1,6	2,1
<b>Total ETP (10 fonctions)</b>						<b>10,1</b>	<b>21,8</b>	<b>33,7</b>	<b>45,6</b>	<b>11,5</b>	<b>22,6</b>	<b>33,9</b>	<b>45,2</b>

(\*) ETP analysé par rapport à l'effectif de maternelle et toutes typologies d'Ogec confondues (Ecoles et Groupes scolaires)

# Zoom sur la fonction « restauration »

## Norme AFNOR NFX 50-220

« Norme de service - Service de la restauration scolaire » préconise un taux d'encadrement minimal de :

- ✓ 1 adulte / 15 enfants en maternelle
- ✓ 1 pour 30 en primaire
- ✓ 1 pour 50 au collège
- ✓ 1 pour 100 au lycée

Ratio fréquemment observé dans le public mais peu dans notre réseau

## Ratio de productivité

Ratio de productivité = 1 ETP pour 100 à 120 repas pour la production des repas, le service, la plonge et le nettoyage / hors surveillance, service à table et encadrement des maternelles

Ratio qui dépend du niveau de production maison, du nombre de points de distribution et de la présence d'un internat, du nombre de repas servis et du degré d'autonomie des élèves pour le service

ETP moyen observé dans 60 Ogec en gestion directe :  
1 ETP pour 120 à 130 repas

## Surveillance, taux d'encadrement

Aucun texte législatif ou réglementaire prévoyant le taux d'encadrement

Si cantine déclarée en préfecture au titre des accueils collectifs de mineurs (ou centre de loisirs) sans hébergement, effectif minimum :

- ✓ 1 surveillant pour 10 enfants de moins de six ans
- ✓ 1 surveillant pour 14 enfants de plus de six ans

# Autres repères en ETP

## Pastorale

- ✓ Pas de ratio repère / fonction Vie scolaire cadre
- ✓ Repère de 2009 : 0,5 ETP pour 500 élèves, 1 ETP pour 1 000 élèves

## Internat

- ✓ Pas de ratio repère (nombre d'internes indisponible)
- ✓ Repère de 2009 : 1 ETP (surveillance) pour 35 à 40 internes, hors temps de surveillance des repas

# Repères ETP : synthèse

Des repères en ETP utiles pour se comparer avec d'autres Ogec de même typologie

- ✓ Pour 10 fonctions économiques, il existe une forte corrélation linéaire entre le nombre d'élèves et le nombre d'ETP.
- ✓ Ainsi, à partir du nombre d'élèves dans un Ogec, on est capable de calculer des repères en ETP pour chaque fonction économique, qui correspondent à la moyenne observée de l'échantillon.
- ✓ Comment ? Découvrez le [Simulateur d'ETP](#)
- ✓ *Ce simulateur n'est utilisable que si l'Ogec a importé ses données de paie dans ISI Gestion.*



# La démarche prévisionnelle

En quoi la démarche prévisionnelle est-elle un préalable à une démarche d'optimisation de la gestion des établissements ?



Mettre en œuvre une démarche prévisionnelle, c'est anticiper les projets futurs d'un établissement.

C'est également prévoir les besoins d'investissement à financer et s'assurer de pouvoir continuer à répondre à la question : la pérennité de l'établissement est-elle assurée ?



des BESOINS

des RESSOURCES

un plan pluriannuel  
d'investissement (PPI)  
à 5 ans

des INDICATEURS  
FINANCIERS



# Quels sont les besoins ?

01

## Des besoins à court terme

qui prennent en compte la mission pédagogique liée au contrat d'association en terme :

- ✓ d'encadrement,
- ✓ de frais de fonctionnement,
- ✓ de matériel...

02

## Des besoins à long terme

directement liés à l'infrastructure immobilière qui doit s'adapter à l'évolution de l'offre pédagogique

# Quelles sont les ressources dont on dispose ?

- 01 La capacité d'autofinancement (CAF)
- 02 Les emprunts
- 03 Les subventions d'investissement
  - ✓ Astier
  - ✓ Falloux...
- 04 La taxe d'apprentissage
- 05 Les dons
- 06 Le prélèvement sur le fonds de roulement (FDR)

# Un plan | pluriannuel d'investissement

Est-ce nécessaire ?

- ✓ Nous sommes, sur un plan national, face à un diagnostic sans appel mettant en évidence un très gros retard en investissements immobiliers amplifié par les nouvelles normes successives.
- ✓ Cela entraîne la nécessité de se projeter en intégrant la problématique immobilière et son impact financier.
- ✓ Le PPI répond à ce besoin de projection et permet de réaliser les ajustements entre le coût et le dimensionnement du projet immobilier ainsi que son financement.

# L'enjeu immobilier au cœur du projet éducatif

Contributions des familles :  
Quel niveau pour financer l'effort à l'immobilier ?

- ✓ Entretien
- ✓ Investir

	Ecoles	Collèges	Lycées
Surface moyenne nécessaire (m <sup>2</sup> /élève)	7	9	12
Coût TDC reconstruction à neuf (€/m <sup>2</sup> )	2 210 €	2 210 €	2 210 €
Coût TDC reconstruction à neuf (€/élève)	15 470 €	19 890 €	26 520 €
<b>Equivalent loyer (4%)</b>	<b>619 €</b>	<b>796 €</b>	<b>1 081 €</b>
Maintien des locaux/équipements	314 €	649 €	971 €
dont effort "propriétaire"	235 €	448 €	749 €
écart par rapport à l'équivalent loyer	-305 €	-147 €	-90 €
écart / effort "propriétaire"	-384 €	-348 €	-312 €
en % de l'équivalent loyer	62%	44%	29%
Taux de vétusté	57%	63%	62%
<b>Contribution des familles</b>	<b>387 €</b>	<b>510 €</b>	<b>839 €</b>
écart / effort "propriétaire" en % de la contribution des familles	<b>99%</b>	<b>68%</b>	<b>37%</b>

Source : Journée immobilier 2021

# Exemple de PPI

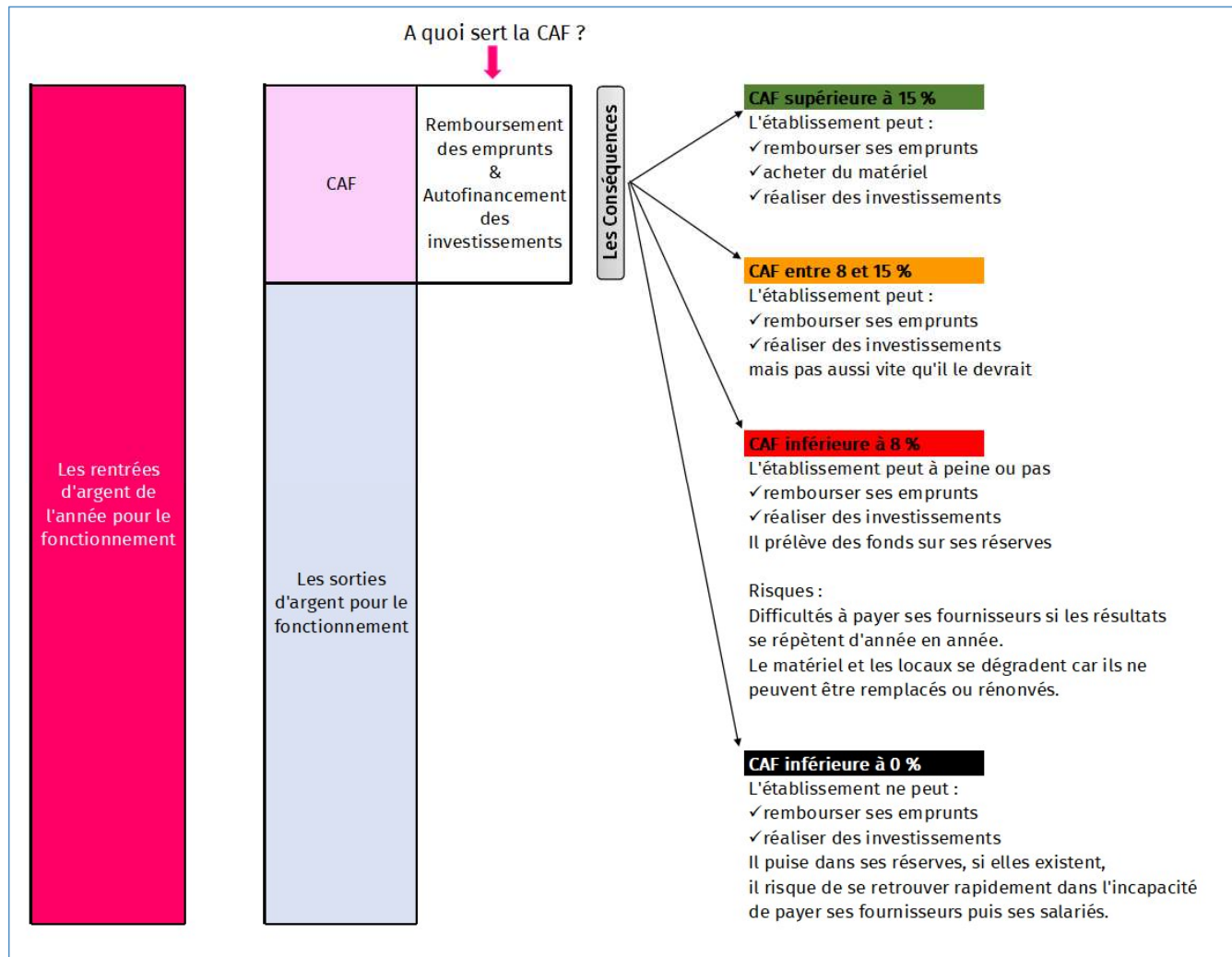


EXEMPLE DE PLAN DE FINANCEMENT							
	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026	
<b>Effectif</b>	200	210	210	210	210	210	210
<b>Rappel du Fonds de Roulement au 31/08/N-1</b>	<b>300 000</b>	<b>590 000</b>	<b>270 000</b>	<b>474 000</b>	<b>108 000</b>	<b>142 000</b>	<b>142 000</b>
<b>Rappel du Fonds de Roulement au 31/08/N :</b>	<b>590 000</b>	<b>270 000</b>	<b>474 000</b>	<b>108 000</b>	<b>142 000</b>	<b>176 000</b>	<b>176 000</b>
<i>Dépenses courantes décaissables</i>	256 595	300 382	331 770	325 255	329 001	332 800	
<i>soit par jour, sur 365 jours/an</i>	703	823	909	891	901	912	
<b>Autonomie Financière</b>	<b>839</b>	<b>328</b>	<b>521</b>	<b>121</b>	<b>158</b>	<b>193</b>	
<b>Repères Indices en jours</b>	<b>90-120</b>	<b>90-120</b>	<b>90-120</b>	<b>90-120</b>	<b>90-120</b>	<b>90-120</b>	
<b>Evolution du fonds de Roulement :</b>							
. Reprise Capacité nette Autofinancement	130 000	80 000	54 000	65 000	66 000	67 000	
. Subventions Falloux	0	0	0	0	0	0	
. Subventions Taxe Apprentissage (Invest)	10 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	
. Autres Subventions Publiques (ASTIER)	180 000	180 000	180 000	0	0	0	
. Emprunts Nouveaux	0	300 000	0	0	0	0	
. Dons ( Fondation )	0	0	0	50 000	0	0	
. Remboursement des Emprunts nouveaux	0	0	-25 000	-26 000	-27 000	-28 000	
. Acquisitions Nouvelles Mob et Immob	-30 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	
. Acquisitions : Travaux Bâtimets actuels	0	-760 000	0	0	0	0	
. Acquisitions : Travaux sur maison	0	-115 000	0	0	0	0	
. Réhabilitation des préfabriqués	0	0	0	-450 000	0	0	
. Acquisition nouvelle immobilière Cédas	0	0	0	0	0	0	
<b>Variation du Fonds de Roulement .....</b>	<b>290 000</b>	<b>-320 000</b>	<b>204 000</b>	<b>-366 000</b>	<b>34 000</b>	<b>34 000</b>	

# Quels | indicateurs financiers ?

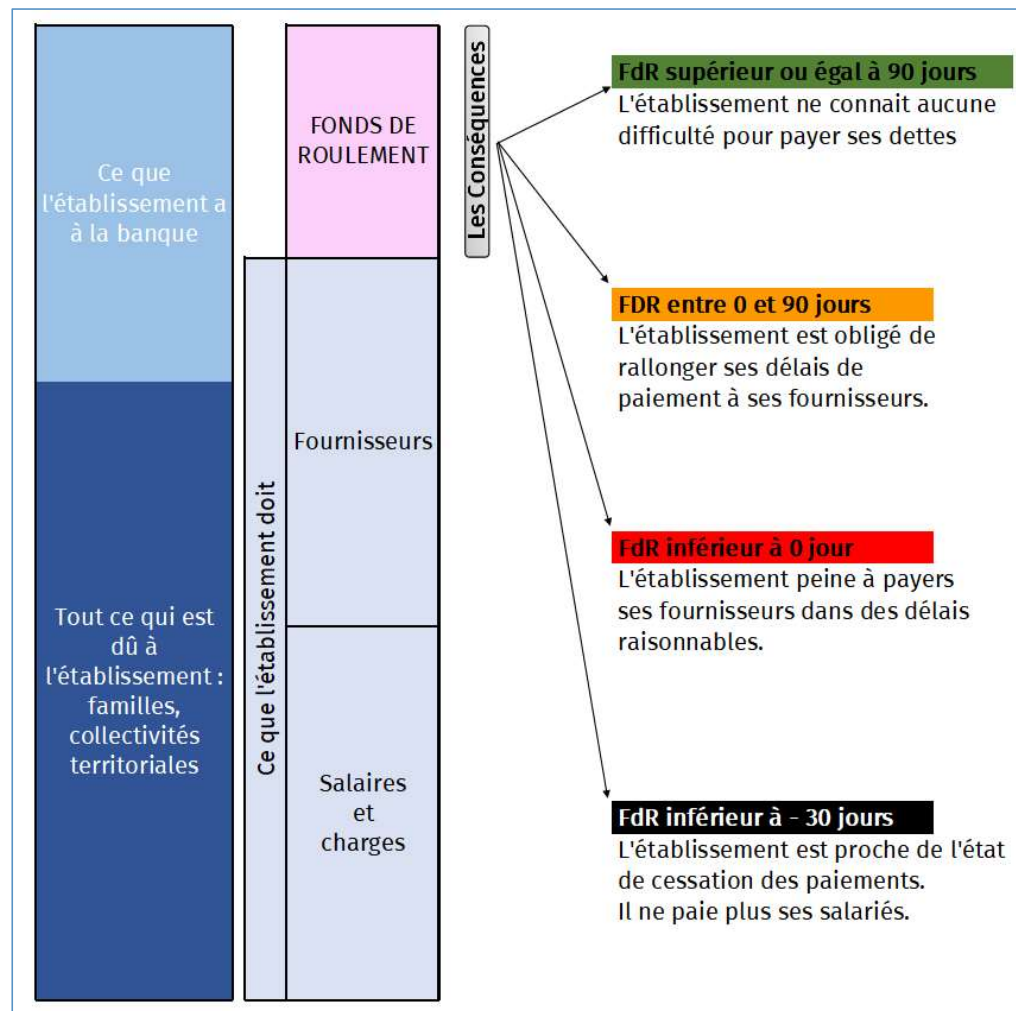
- ✓ La CAF prévisionnelle est naturellement l'indicateur à privilégier.
- ✓ Pour assurer sa pérennité, un Ogec doit dégager une CAF située entre 15 % et 18 % de ses produits
- ✓ Le Fonds de Roulement prévisionnel ne doit pas se situer en deçà des ratios Indices soit 90 jours d'autonomie financière

# La capacité d'autofinancement



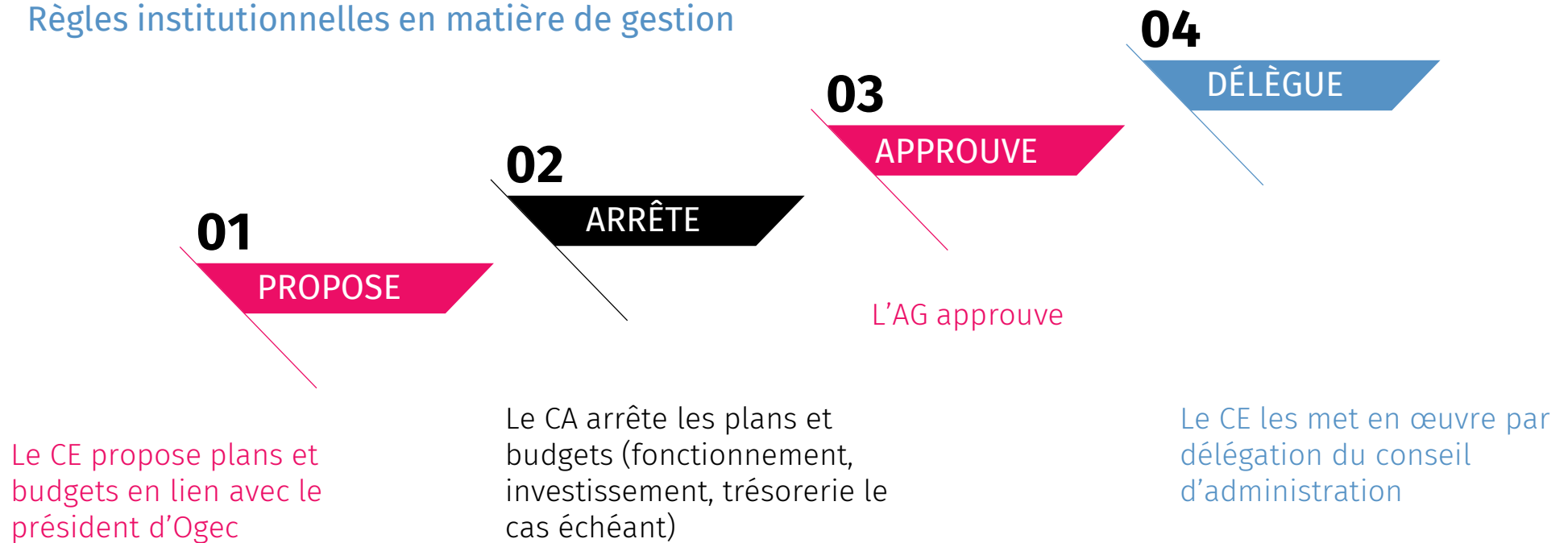


# Le fonds de roulement



# Organisation statutaire

Règles institutionnelles en matière de gestion



# Contrôle de gestion :

## Le calendrier budgétaire

### Les 4 saisons

< N >			< N+1 >								
❄ Hiver			🌿 Printemps			☀ Été			🍁 Automne		
D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
Modifications structurelles à prévoir			Budget d'orientation			Budgets d'exécution			Réel et contrôle budgétaire		
Étape 0			Étape 1			Étape 2			Étape 3		
<b>RÉFLEXIONS ET ANALYSE</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur les alternatives stratégiques pour l'année N+1 (*)</li> </ul>			<b>PREMIÈRE APPROCHE BUDGÉTAIRE N+1</b>  <b>APPROCHE SOMMAIRE</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduction financière d'orientations sur le fonctionnement et les investissements</li> </ul>			<b>BUDGET N+1</b>  <b>APPROCHE DÉTAILLÉE</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Affinement du budget d'orientation N+1 en fonction des données connues révisées ou prévisionnelles de l'année scolaire N</li> <li>• Budget de fonctionnement par secteur</li> <li>• Budget d'investissement</li> </ul>			<b>BUDGET N ACTUALISÉ (ex - BUDGET N+1)</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si significatif, actualisation du budget avec les effectifs réels scolarisés en septembre</li> </ul>		
Étudiée par le bureau et le conseil d'administration			Étudiée et arrêtée par le conseil d'administration			Arrêté par le conseil d'administration en juin			Approuvé par l'assemblée en novembre		

\*Mises en place par un plan pluriannuel à 5 ans minimum

# Contrôle budgétaire

« Un budget prévisionnel  
n'a de valeur que  
s'il est contrôlé régulièrement »

01

## La fonction du contrôle budgétaire

- ✓ Vérifier si les hypothèses retenues se réalisent
- ✓ Comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions
- ✓ Relever les écarts, en rechercher les causes et proposer des solutions pour les résorber en temps utile
- ✓ Contrôler par exception des éléments non budgétisés

02

## La périodicité du contrôle budgétaire

- ✓ 3 fois dans l'année  
(au 31/12 ; au 28/02 ; au 30/06)

# Le calendrier

BUDGET PREVISIONNEL												
Conseil d'aministration portant réflexion sur le budget prévisionnel N+1												
Budget initial N+1 fonctionnement et investissement												
Budget révisé N+1												
Arrêt du budget réactualisé en fonction des effectifs par le conseil d'administration												
Approbation des compte et du budget prévisionnel par l'assemblée générale												
CONTRÔLE BUDGETAIRE												
Contrôle au 31/12												
Contrôle au 28/02												
COMPTES ANNUELS												
Tenue du classeur d'inventaire (tout au long de l'exercice)												
Révision des comptes dans le cadre du contrôle budgétaire												
Arrêt des comptes par le conseil d'administration												



# Optimiser la gestion d'un établissement

- ✓ C'est **anticiper** le projet de l'établissement
- ✓ **Prioriser** les investissements et leur financement
- ✓ **Prévoir** le juste niveau des dépenses et ressources sur au moins les 5 années à venir, ainsi que les investissements et leur financement.
- ✓ Incrire dans un budget prévisionnel les projets de l'établissement, revient à les **sécuriser**

# LES PRIORITÉS DE GESTION D'UN OGEC EN DIFFICULTÉ

par Jean-François Cottin, associé du Groupe  
Fidéliance (Crowe France), expert-comptable et  
commissaire aux comptes





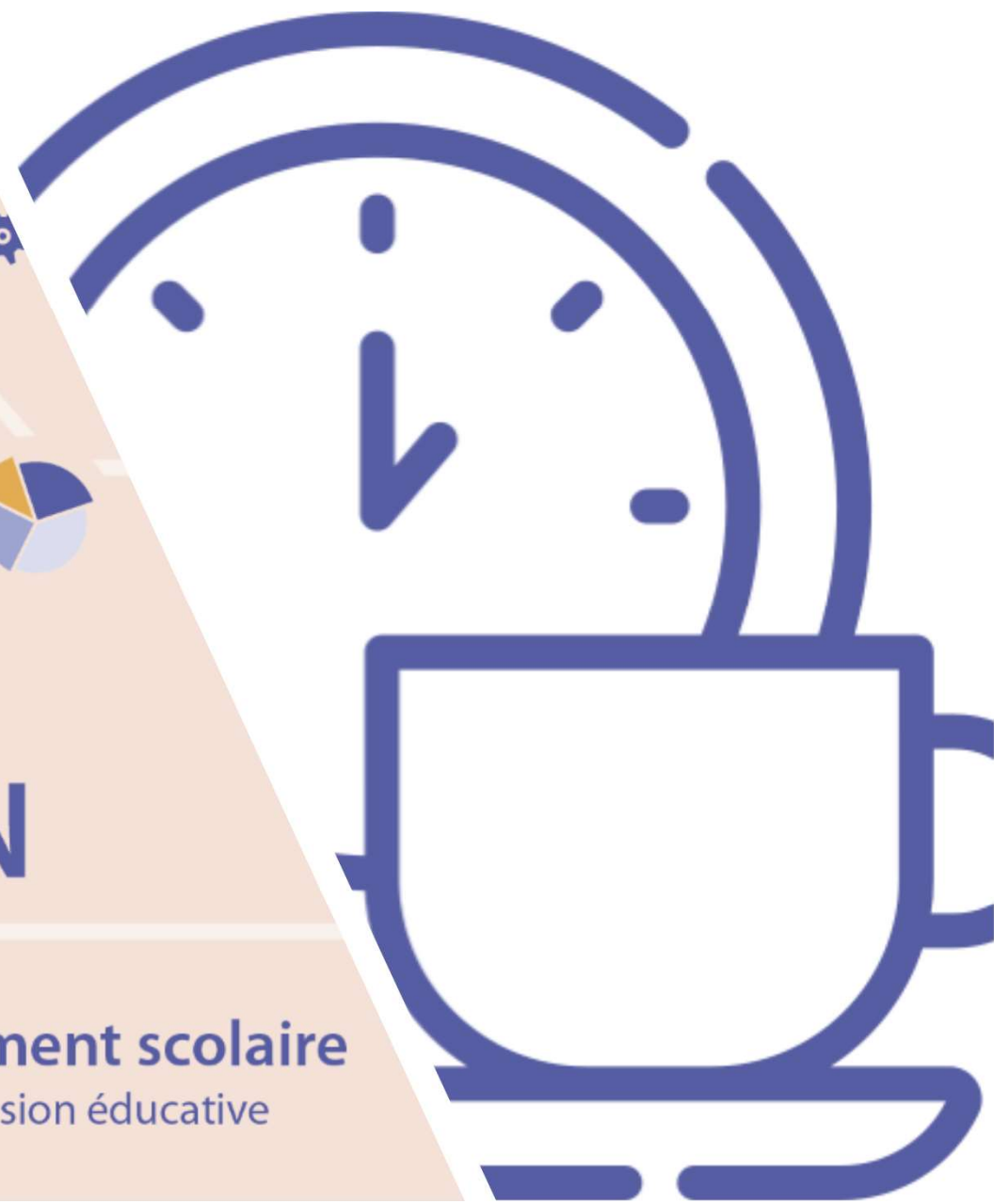


# J O U R N É E G E S T I O N

31 MARS 2022

**Optimiser la gestion d'un établissement scolaire**

Une démarche nécessaire pour pérenniser la mission éducative



# MÉTHODOLOGIE D'OPTIMISATION DE LA GESTION D'UN ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE

par Jacques Dautais, Éric Moutarde &  
Clarisse Walckenaer (FDO)



# Optimiser la gestion d'un établissement

Pourquoi rechercher une meilleure performance économique ?



Mettre en œuvre le projet éducatif de l'établissement dans de bonnes conditions



Améliorer les conditions d'accueil des élèves ou accompagner l'évolution du projet éducatif



Favoriser l'entraide et la solidarité entre établissements

# Les produits : quels leviers actionner ?

01

## Sécuriser les ressources récurrentes

- ✓ Financements publics
- ✓ Contributions financières des familles
- ✓ Nombre d'élèves

02

## Rechercher d'autres sources de financement

- ✓ Subventions
- ✓ Prêts et dons (caisse de solidarité, soutien financier entre Ogec, appel public à la générosité, mécénat)
- ✓ Emprunts bancaires
- ✓ Collecte de la taxe d'apprentissage (lycées professionnels et technologiques)

03

## Développer de nouvelles activités pour générer des revenus complémentaires

- ✓ Mises en commun de moyens avec organismes sans but lucratif
- ✓ Activités accessoires lucratives
- ✓ Miser sur l'apprentissage
- ✓ Développer la formation professionnelle continue

# Sécuriser les ressources récurrentes

Actions prioritaires d'optimisation



## Financements publics

Forfaits d'externat

Mesures à caractère social en faveur des élèves



## Contributions financières des familles

Contributions à la scolarisation

Prestations annexes

Recouvrement des créances familles



## Nombre d'élèves

Nombre d'élèves par classe

Attractivité de l'établissement

Nombre d'élèves financés (1<sup>er</sup> degré)

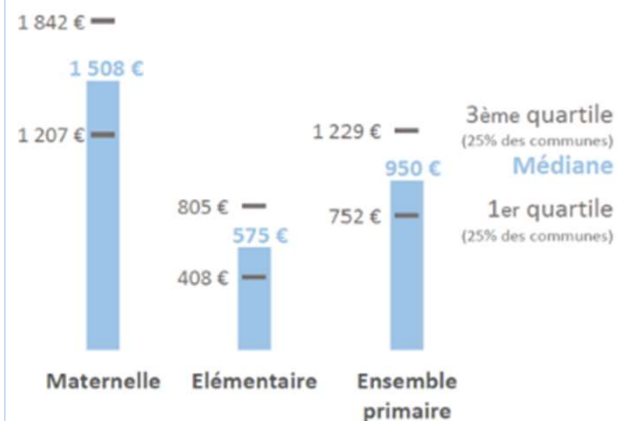
# Les forfaits communaux

## Un cadre sécurisé

- ✓ Négocier en priorité le financement des élèves de maternelle (obligatoire depuis le 01/09/2019)
- ✓ Renégocier les forfaits tous les 3 ans
- ✓ Il existe des marges de négociation par rapport au coût de fonctionnement de l'enseignement par élève du public pour les communes
- ✓ Se faire accompagner par la cellule diocésaine des forfaits

<b>Elémentaire</b>			
Montant forfait	2017 / 2018	2018 / 2019	2019 / 2020
< 400 €	29,9%	31,3%	28,6%
400 € - 600 €	34,8%	35,0%	35,0%
> 600 €	35,3%	33,8%	36,3%
	100%	100%	100%
<b>Maternelle</b>			
Montant forfait	2017 / 2018	2018 / 2019	2019 / 2020
< 1 200 €	82,2%	77,1%	65,7%
1 200 € - 1 500 €	14,5%	19,1%	25,1%
> 1 500 €	3,2%	3,8%	9,1%
	100%	100%	100%

Coût de fonctionnement de l'enseignement par élève du public pour les communes, en 2018



Traitement OFGL - sources : DGFIP, DGCL, DEPP  
 Dépenses réelles de fonctionnement (hors comptes 6558 et 6574) de l'enseignement public hors périscolaire, restauration scolaire, transport domicile-école.

# La contribution des familles

Une revalorisation des tarifs nécessaire dans de nombreux Ogec

- ✓ Exercice difficile mais souvent nécessaire au regard des besoins d'investissement
- ✓ Se comparer avec ses pairs
- ✓ Tenir compte du contexte économique actuel marqué par une forte inflation :
  - processus budgétaire indispensable
  - mécanismes de solidarité pour les familles les plus modestes





# Le recouvrement des créances familles

## Mesures préventives pour limiter le risque d'impayés

- ✓ Maîtriser les dépenses
- ✓ Faire signer aux parents un contrat de scolarisation
- ✓ Privilégier le prélèvement automatique mensuel
- ✓ Demander un acompte sur la contribution familiale et le prépaiement des prestations accessoires (ex : demi-pension)
- ✓ Mettre en place une procédure de suivi des impayés et de recouvrement des créances

## Évolution du ratio de non-recouvrement des créances familles

	2017-2018	2028-2019	2019-2020
Collèges	3%	3%	3%
Collèges-Lycées	4%	5%	3%
Ecoles-Collèges	3%	3%	4%
Ecoles-Collèges-Lycées	4%	3%	4%
Ecoles	2%	2%	2%
Ecoles-Lycées	2%	2%	2%
Lycées	8%	6%	10%

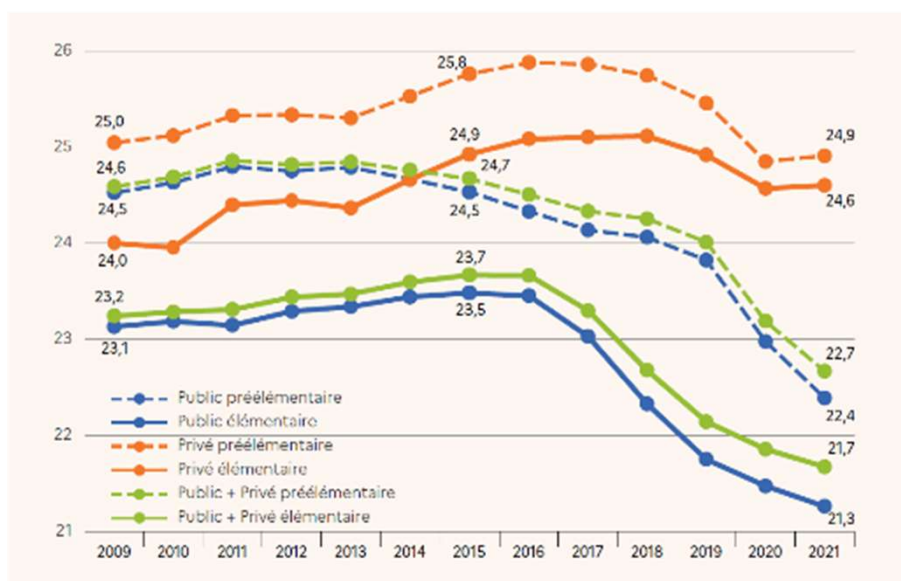
Source : Extrait de l'Observatoire économique national 2019/2020 réalisé par la Fédération nationale des Ogec

**Recommandation :**  
**maxi 3% de la facturation familles**



# Le nombre d'élèves par classe

Étude de la DEPP sur la taille des classes dans le 1<sup>er</sup> degré

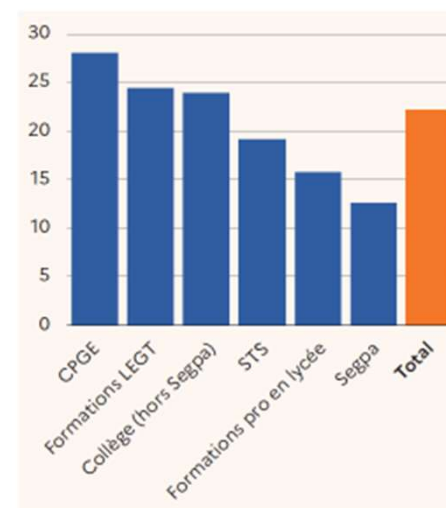


Champ : France métropolitaine + DROM, écoles publiques et privées sous contrat. Hors ULIS (voir « Pour en savoir plus » - Définitions).  
Source : DEPP, base Diapre (réétropolé à partir de la BCP pour les années 2009 à 2012).

Réf. : Note d'Information, n° 22.02. DEPP

Des disparités entre le public et le privé qui pourraient nuire à l'attractivité des établissements de l'EC

Etude de la DEPP sur les effectifs d'élèves pour une heure de cours dans le 2<sup>nd</sup> degré



Lecture : à la rentrée 2020, un enseignant est en charge de 28,1 élèves en moyenne pour une heure de cours en CPGE.  
Champ : France métropolitaine + DROM, Public et Privé sous contrat.

Source : DEPP, bases Relais, Sysca.  
Réf. : Note d'Information, n° 21.47. DEPP

À la rentrée 2020 :

- ✓ E/S = 22,2 élèves en moyenne pour une heure de cours
- ✓ Moyenne du secteur public : 21,8 élèves
- ✓ Moyenne du secteur privé : 24 élèves

E/S : effectifs d'élèves par structure

# Et après avoir sécurisé les ressources récurrentes ?

02

## Rechercher d'autres sources de financement

- ✓ Subventions d'investissement (loi Astier, loi Falloux)
- ✓ Subventions pour l'acquisition de matériel informatique
- ✓ Subventions européennes pour des projets de développement local, d'éducation, d'actions culturelles
- ✓ Prêts et dons (caisses de solidarité, soutien financier entre Ogec, appel public à la générosité, mécénat)
- ✓ Emprunts bancaires avec garanties de collectivités
- ✓ Collecte de la taxe d'apprentissage (lycées professionnels et technologiques)

03

## Développer de nouvelles activités pour générer des revenus complémentaires

- ✓ Rechercher des mises en commun de moyens avec d'autres organismes sans but lucratif
- ✓ Développer des activités accessoires lucratives
- ✓ Miser sur l'apprentissage
- ✓ Développer la formation professionnelle continue

# Structure de charges d'un Ogec

Un tableau de bord Indices pour :

- ✓ Comprendre la structure de charges d'un Ogec (en % et en €/élève)
- ✓ Se comparer à des fourchettes recommandées
- ✓ Aider l'établissement à se questionner :  
Optimisation nécessaire ? Sur quel poste de charges travailler ?

**Indicateurs : 1. Tableau des charges**  
Exercice 2017 / 2018 - 2018 / 2019 - 2019 / 2020

Indicateurs	Références ou Fourchettes recommandées	2017 / 2018 Ensemble 2 037 dossier(s) 639 170 élève(s)	
		%	/ élève
<b>Ratios charges / produits courants</b>			
Coût de personnel après retraitement <sup>1</sup>	45% - 47%	48 %	1 121
dont aides Etat déduites		45 %	1 060
dont personnel (hors ss-traitance)		42 %	983
Energie	4% max	4 %	87
Pédagogie	8% max	8 %	179
dont Achats		3 %	77
dont Activités		5 %	111
Maintien locaux/équipements	20% - 23%	21 %	496
<i>dont effort occupant (art.14)</i>	5% - 8%	5 %	117
<i>dont effort propriétaire (art.15)</i>	14% - 17%	16 %	380
Frais de gestion	6% max	7 %	154
Charges financières	2% max	1 %	23
Achats Restau/Hébergement	7% max	7 %	155
Charges courantes diverses	4% max	4 %	84
dont manifestations diverses		0 %	9
<b>Total Charges courantes</b>		<b>98 %</b>	<b>2 298</b>
Résultat Courant		2 %	40
<b>PRODUITS COURANTS</b>		<b>733 850 €</b>	<b>2 339</b>

Source : Extrait de d'un tableau de bord ISI Gestion

# Frais de personnel

Une optimisation parfois nécessaire mais à mener avec prudence pour ne pas fragiliser l'établissement

01

Comparer sa structure en ETP à celle d'établissements comparables

02

Travailler sur l'optimisation de l'organisation pour réduire les besoins

03

En cas de recrutement, définir précisément les besoins :

- ✓ Fiches de poste structurées avec précision
- ✓ Emplois du temps ajustés au plus près des besoins

04

Maintenir l'engagement bénévole des parents ou autres parties prenantes

- ✓ Encadrement
- ✓ Travaux

05

Rechercher la mutualisation de personnel avec d'autres Ogec

06

Recourir aux services des fédérations départementales et régionales d'Ogec (centres de services partagés)

# Effort à l'immobilier

Objectif : mesurer le coût de l'immobilier / dimensionner les investissements

Deux ratios Indices pour objectiver une situation :

- ✓ Compte de résultat : Coût du maintien des locaux et des équipements (environ 20 à 23% des produits) : comprend loyer, amortissements, assurances, entretien et maintenance des locaux, etc.)
- ✓ Au bilan : Le Taux de vétusté (Total amortissements / Valeur Brute). Moyenne Enseignement Catholique : 60%

Enjeux de l'optimisation des locaux :

1. Dimensionner des investissements
  - ✓ supportables financièrement par l'établissement
  - ✓ permettant de maintenir les locaux dans un bon état d'usage
2. Préalable : maximiser l'utilisation des locaux

# Un exemple d'optimisation des locaux

Projet de construction à Paris

Réserve de constructibilité optionnelle pour nouvelles fonctions : un étage pour 625 000 €

Coût initial	Coût révisé	Economies	
		Valeur	%
9 100 000 €	7 400 000 €	-1 700 000 €	-18,7%
Surfaces créées (m <sup>2</sup> )			
2 800	2 330	-470	-16,8%
Coût de construction au m <sup>2</sup>			
3 250 €	3 176 €	-74 €	-2,3%

BUDGET PREVISIONNEL	SCENARIO 1 (2.800 m <sup>2</sup> SU créé)	SCENARIO 2 (2.330 m <sup>2</sup> SU créé)
<b>Phase 0: vacances été - année 2</b>		
Désamiantage - démolition bâtiment E	100 000 €	100 000 €
<b>Phase 1: année 2 (3-4 mois)</b>		
Désamiantage - démolition bâtiment A	1 050 000 €	1 050 000 €
Location classes bungalows - 12 mois	450 000 €	450 000 €
<b>Phase 2: septembre année 2 à juillet année 3</b>		
Reconstruction bâtiment sur rue	4 300 000 €	3 800 000 €
<b>Phase 3: août année 3 à juillet année 4</b>		
Reconstruction sur cour et réhabilitation bâtiments existants	3 200 000 €	2 000 000 €
<b>TOTAL HT TRAVAUX</b>	<b>9 100 000 €</b>	<b>7 400 000 €</b>
	<i>OPTION : Réhausse bâtiment A d'1 niveau</i>	625 000 €

# Les charges : quels autres leviers actionner ?

Une bonne stratégie achats doit :

- ✓ Se concentrer sur les familles d'achats qui représentent un volume d'achat important et pour lesquelles les économies potentielles sont importantes
- ✓ Être travaillée en même temps qu'une politique de consommation responsable (limiter la consommation, critères de développement durable)
- ✓ Systématiser la mise en concurrence (appel d'offres, plusieurs devis) au-delà d'un certain montant
- ✓ Mutualiser les achats (centrale de référencement, réseau d'établissements)

## Prestations de service

### Restauration & nettoyage

Choisir entre l'internalisation et l'externalisation

Remettre en concurrence tous les 3 à 5 ans

Se faire accompagner par un expert/consultant

Suivre et contrôler la prestation

## Energie et fluides

Bonnes pratiques pour limiter la consommation

Travaux de rénovation énergétique

*Conseils pratiques dans documentation d'ISI Bâti*

## Impression

Dimensionner les équipements

Choisir entre l'achat et la location

Se faire accompagner par un expert/consultant

## Assurances

Couverture assurantielle adaptée aux activités et aux risques

*Conseils pratiques dans documentation d'ISI Gestion*

Être vigilant concernant :

Les éventuels conflits d'intérêt

Les fraudes et arnaques

# Focus sur la restauration scolaire

Une méthodologie pour vous aider à gérer votre prestation de restauration

- ✓ Guide de consultation
- ✓ Cahiers des charges type
- ✓ Conseils pour organiser le suivi et le contrôle de la prestation



Une question sur la restauration : consultez le centre ressources disponible dans la documentation d'ISI Gestion !

Des webinars et des fiches pratiques pour vous conseiller et suivre l'évolution de la réglementation

- ✓ Restauration en gestion directe : pourquoi ? Comment ?
- ✓ Comprendre la loi Egalim et les leviers pour limiter le surcoût
- ✓ Devenir cuisine centrale ?
- ✓ Restauration municipale
- ✓ Paniers repas préparés par les familles
- ✓ Etc.



# Focus sur le nettoyage des locaux

Un centre de ressources qui a deux objectifs :

- ✓ Vous aider à mieux comprendre les enjeux du nettoyage et à optimiser la gestion du nettoyage
- ✓ Vous guider et vous conseiller lorsque vous avez pris la décision d'externaliser cette prestation



Une question sur le nettoyage : consultez le centre de ressources disponible dans la documentation d'ISI Gestion

Ressources disponibles :

- ✓ Une fiche pratique sur le nettoyage des locaux scolaires : « Tout comprendre en 10 pages »
- ✓ Des fiches techniques : « Quelles prestations, où et à quelle fréquence ? »
- ✓ Un outil de calcul des surfaces
- ✓ Un cahier des charges type : un fichier Excel pour vous aider à exprimer clairement vos besoins lorsque vous avez pris la décision d'externaliser votre prestation de nettoyage.

# QUELQUES EXEMPLES DE LEVIERS D'ACTION PERMETTANT D'OPTIMISER LA GESTION

par Josselin Launay, responsable (Le Cèdre),  
David Stien (Naxan), Jacques Mossaz (FDO)  
& Muriel Flasse (Crédit Coopératif)





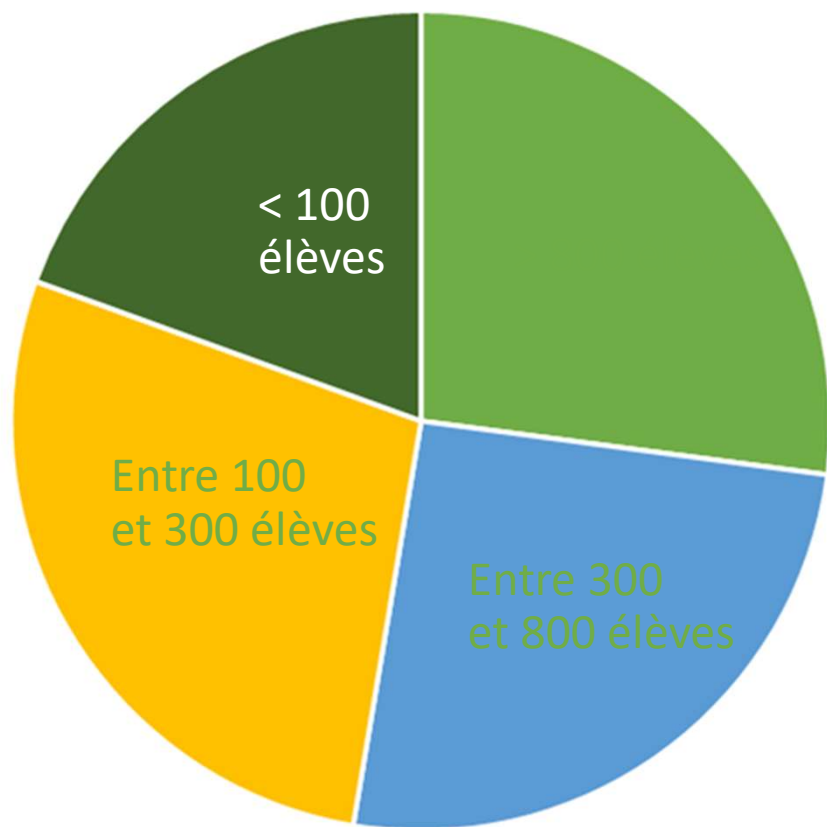
# JOURNÉE GESTION 2022

Optimiser la gestion d'un établissement scolaire



# Les OGEC et Le Cèdre

2587 OGEC adhérents



## Dépenses des OGEC



58 715 €/an

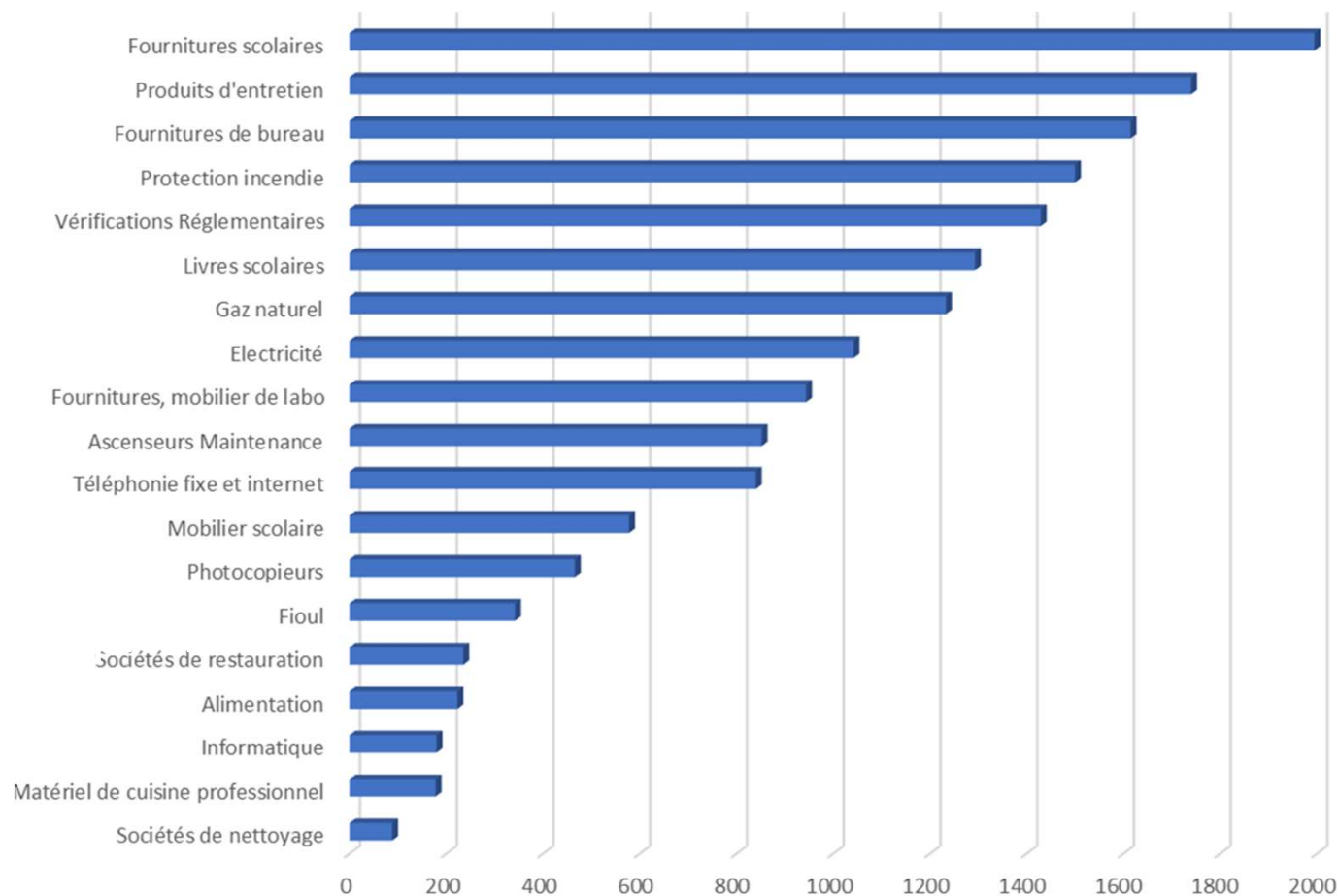


1 à 43 fournisseurs  
9 en moyenne



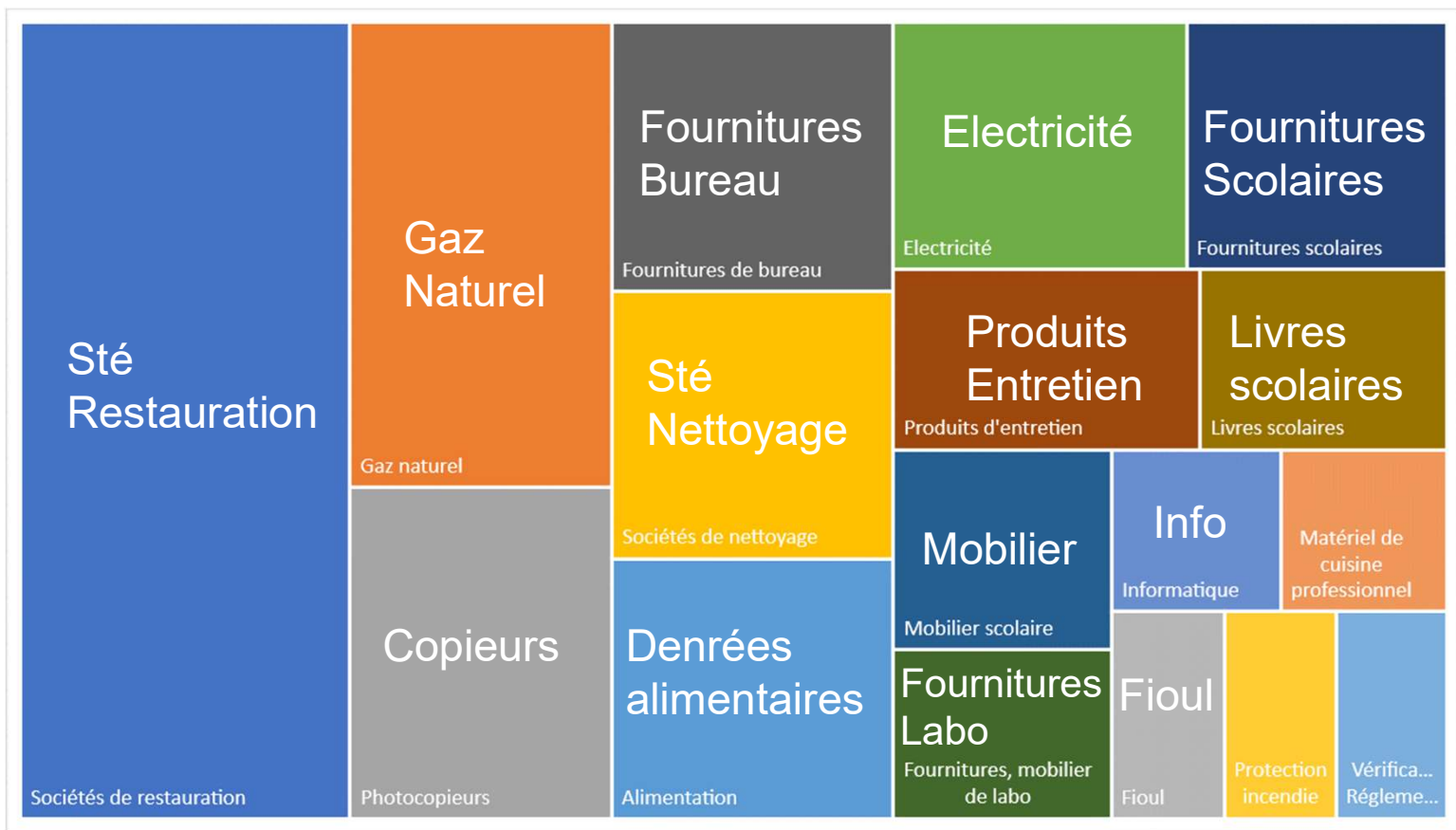
# Poids des achats par grands domaines d'achat

■ Nombre d'utilisateurs



# Poids des achats par grands domaines d'achat

■ Répartition des volumes d'achats des structures scolaires



# Quelle stratégie achat pour votre établissement ?

■ Par typologie de marchés

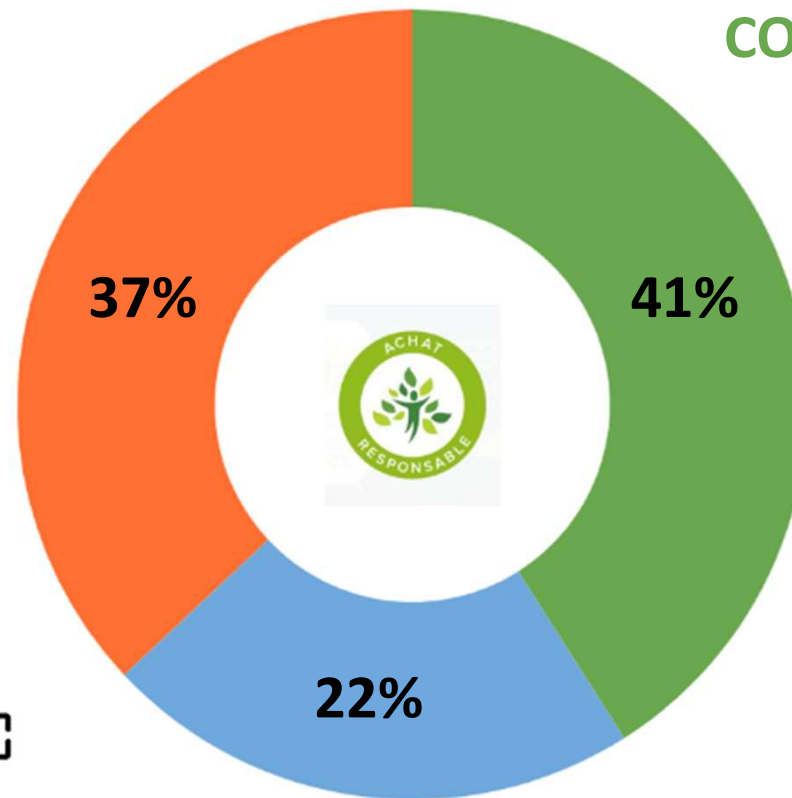
## PRESTATION DE SERVICES



## CONSOMMABLES



## INVESTISSEMENTS



# 1/ Pour un budget maîtrisé

Exemple d'étude comparative pour une école de 235 élèves à Paris :

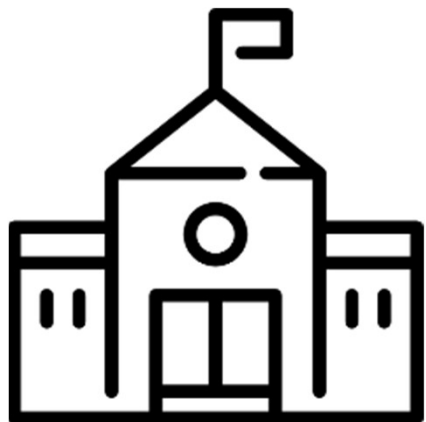


ÉCONOMIES SUR L'ENSEMBLE DES FACTURES COMPARÉES					
	Vos prix	Prix Cèdre	Pourcentage	Economies	RFA
Ascenseurs	2 836,00	1 217,00	57,1%	1 619,00	1,0%
Fournitures scolaires	6 257,26	5 185,26	17,1%	1 072,00	2,0%
Photocopieurs	8 560,25	3 238,10	62,2%	5 322,15	1,0%
Produits d'entretien	1 026,50	498,91	51,4%	527,59	2,0%
Protection incendie	1 192,30	480,30	59,7%	712,00	1,0%



## 2/ Pour un accompagnement sur mesure

— Coordination AO en lien avec l'UDOGEC



9 écoles  
< 150 élèves



Pour construire l'AO



Soutenance - Budget - EGALIM

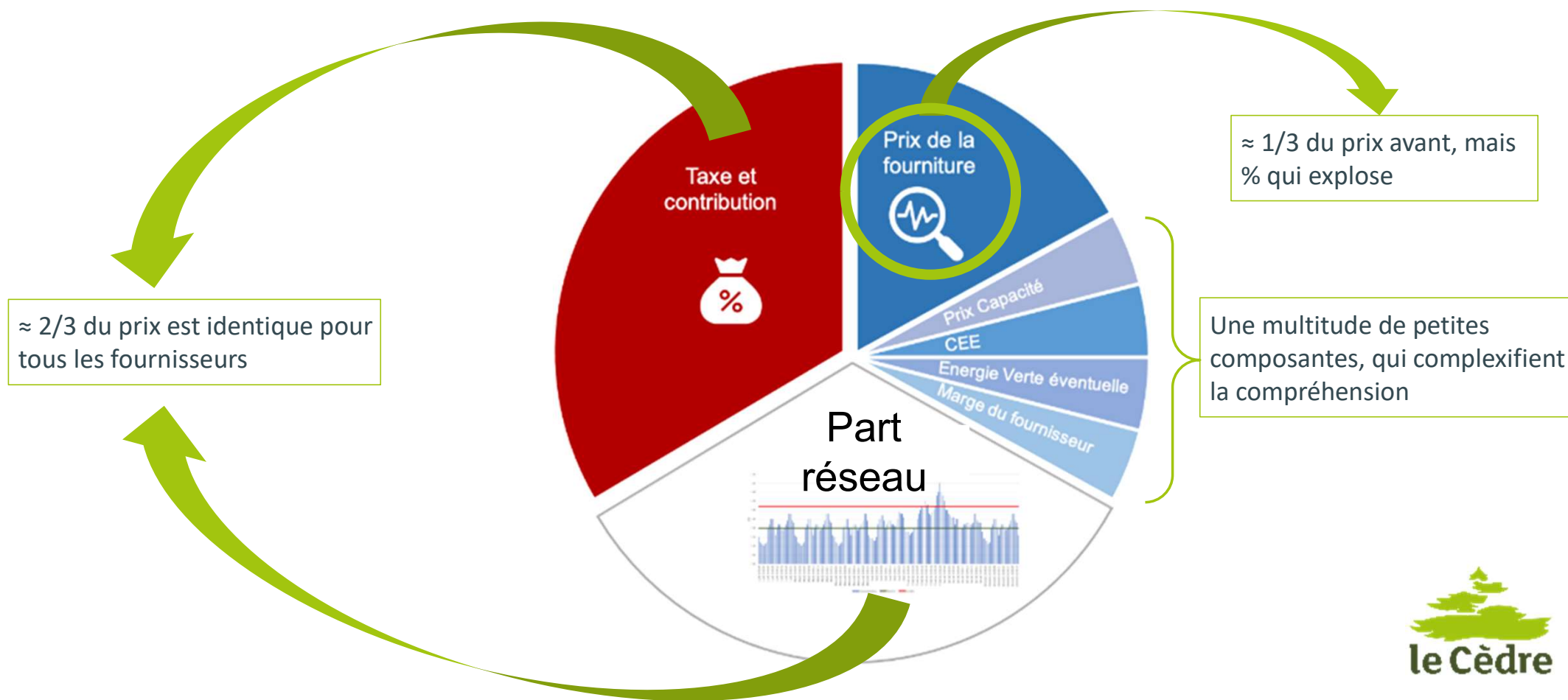


UDOGEC / Ecole / SDR / Cèdre



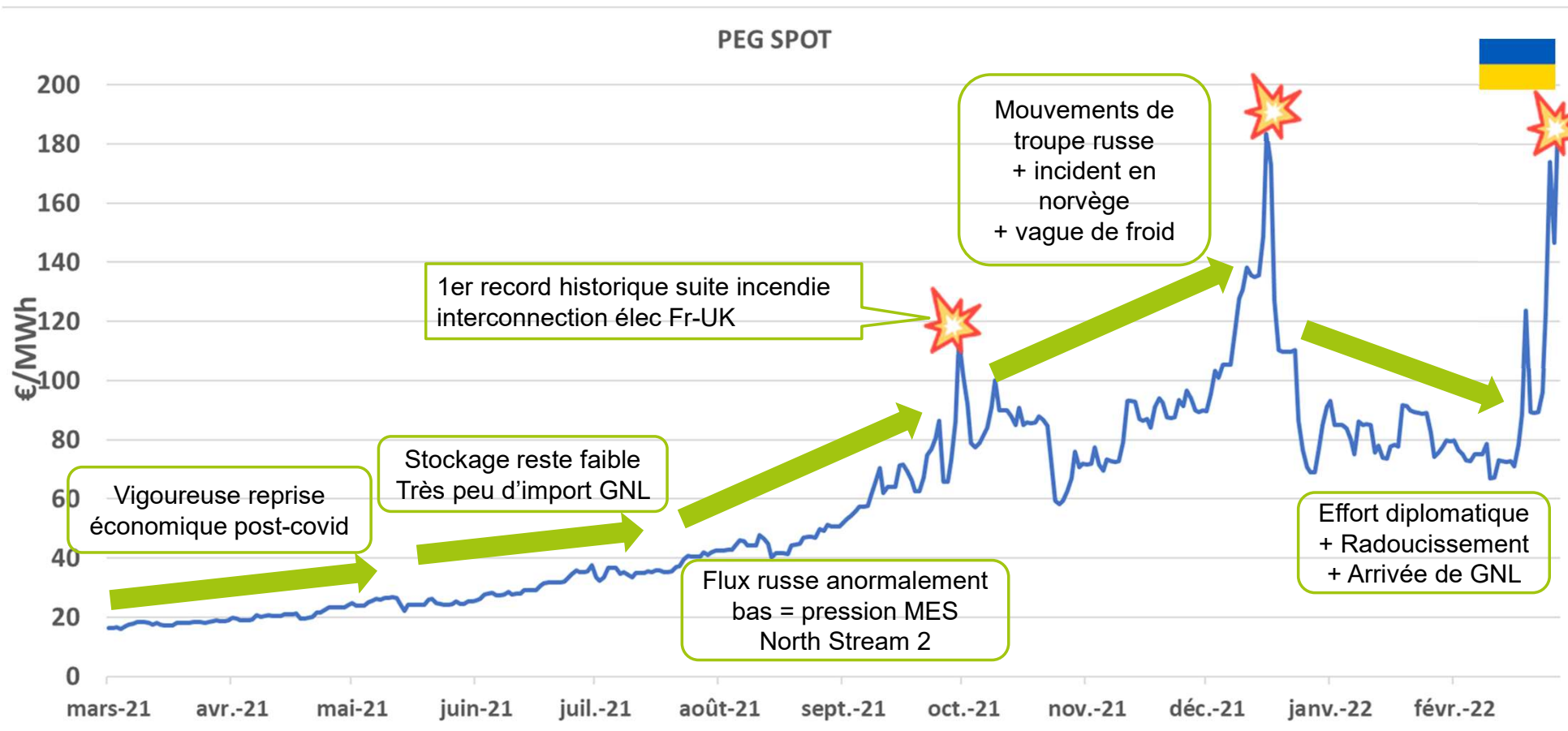
# 3/ Pour maîtriser mon coût énergétique

■ Comprendre ma facture



# 3/ Pour maîtriser mon coût énergétique

■ Comprendre le marché





Notre indépendance  
est votre intérêt

OPTIMISATION FINANCIÈRE ET TECHNOLOGIQUE  
DES MOYENS D'IMPRESSION

# Le marché de la bureautique : un marché à décrypter

13 constructeurs pour plusieurs milliards de CA réalisés chaque année (Source SNESSII).

Une rentabilité toujours en hausse malgré des contextes économiques parfois compliqués.

Plus de 640 distributeurs sur le territoire français.

Des technologies spécifiques pour des besoins spécifiques.

Des leasers au service des stratégies commerciales des acteurs du marché.

## **L'impression, un besoin toujours aussi indispensable.**

A travers les années, les établissements restent toujours aussi « pagivores ». L'impression reste pour vous un poste budgétaire non négligeable, et un enjeu important pour le bon fonctionnement.

## **Un poste budgétaire non négligeable confronté à un marché qui se porte bien.**

Les acteurs sont nombreux, car pour eux le marché reste économiquement porteur. C'est un écosystème florissant de constructeurs, distributeurs et acteurs financiers.

# MARCHE DE L'IMPRESSION

## TCO\* : l'indicateur cible à maîtriser pour bien acheter

Les éléments constitutifs du TCO d'une plateforme d'impression



- Les coûts **d'achat**
- Les charges **locatives**



- Les achats de **consommables**, de **pièces d'usure** et frais de **réparation**
- Les coûts de **maintenance** des appareils sous contrat



- Les coûts liés à **l'utilisateur et au temps d'utilisation** des matériels
- Les coûts liés au **fonctionnement des matériels**

\* TCO = Coût total de possession

# Votre TCO est-il conforme à la réalité du marché ?

## Les points de contrôle essentiels

Si

- Votre établissement dispose de plusieurs contrats de location et de maintenance.
- Votre établissement a contractualisé avec plusieurs fournisseurs différents.
- Vos contrats de location et de maintenance ont une durée supérieure à 20 trimestres.
- Vos contrats de maintenance incluent des engagements contractuels de volumétrie.
- Votre établissement utilise des équipements nécessitant l'achat de consommables.
- Votre fournisseur(s) propose régulièrement un renouvellement anticipé des contrats.

Alors

**C'est le moment de vous interroger sur les opportunités d'optimisation financière et technologique de votre plateforme d'impression.**

# L'état du marché de l'impression dans l'enseignement privé

Un établissement représentatif de l'état du marché : un ensemble scolaire avec 27 équipements d'impression (imprimantes et photocopieurs)

## La durée des contrats existants connus:



1 contrat de 20 trimestres pour les MFP  
1 contrat de 24 trimestres pour le duplicopieur

**TCO de l'établissement : 130 000€ HT sur 5 ans.**

## Une plateforme hétérogène:



4 MFP + 1 Duplicopieur  
8 Imprimantes et 13 MFP grand public  
7 marques  
21 références d'équipements  
80% des équipements surdimensionnés

## Achats de consommables tous les mois :



Perte de temps  
Gestion des stocks et de l'obsolescence

**Une situation courante non seulement dans les établissements scolaires, mais également dans les entreprises privées de toutes tailles, ainsi que dans les établissements publics.**



# Optimiser son TCO : une méthode 100% efficace

«Le contrôle n'exclut pas la confiance »

« Reprenez le contrôle de votre plateforme »

« Votre fournisseur n'a pas toujours raison »

« La confiance n'exclut pas le contrôle »

1

Expertise technique  
et financière  
in-situ



- Analyse de vos contrats
- Analyse des besoins réels
- Calcul du TCO actuel
- ...

2

Préconisations  
techniques et  
financières



- Dimensionner les équipements en fonction des besoins réels
-  Ne pas accepter de renouvellement par anticipation
- Lister les éléments de la future négociation
- ...

3

Appels d'offres  
Interrogation du  
marché



- Mise en concurrence des acteurs du marché
- Analyse objective des offres des candidats
- ...

4

Suivi contractuel  
du futur contrat



- « La confiance n'exclut pas le contrôle »
- Mise en conformité de l'offre avec le besoin
- ...

# Vers un TCO juste et équitable

Un établissement représentatif de l'état du marché : un ensemble scolaire avec 27 équipements d'impression (imprimantes et photocopieurs)

## *Définition des besoins et mise en place des nouvelles conditions*



### *Un seul prestataire*

Un appel d'offres garantissant les conditions d'achat  
Simplification de la gestion de la plateforme d'impression  
Prise en compte des évolutions des besoins de l'établissement

**TCO de l'établissement : 63 600 € HT sur 5 ans.**

## *Des économies probantes et mesurables à la clé*



51 % d'économies  
Plus d'achats de consommables  
Une seule facture pour l'ensemble de la plateforme

***L'établissement a repris en main la gestion de sa plateforme d'impression tout en garantissant l'expression de son besoin ainsi que la qualité de service attendue par les utilisateurs.***

## *Bilan annuel avec le prestataire*



« La confiance n'exclut pas le contrôle »

## Votre TCO vous interroge ?



**Une lecture sans engagement de vos contrats et de vos factures pour un avis éclairé à votre disposition**

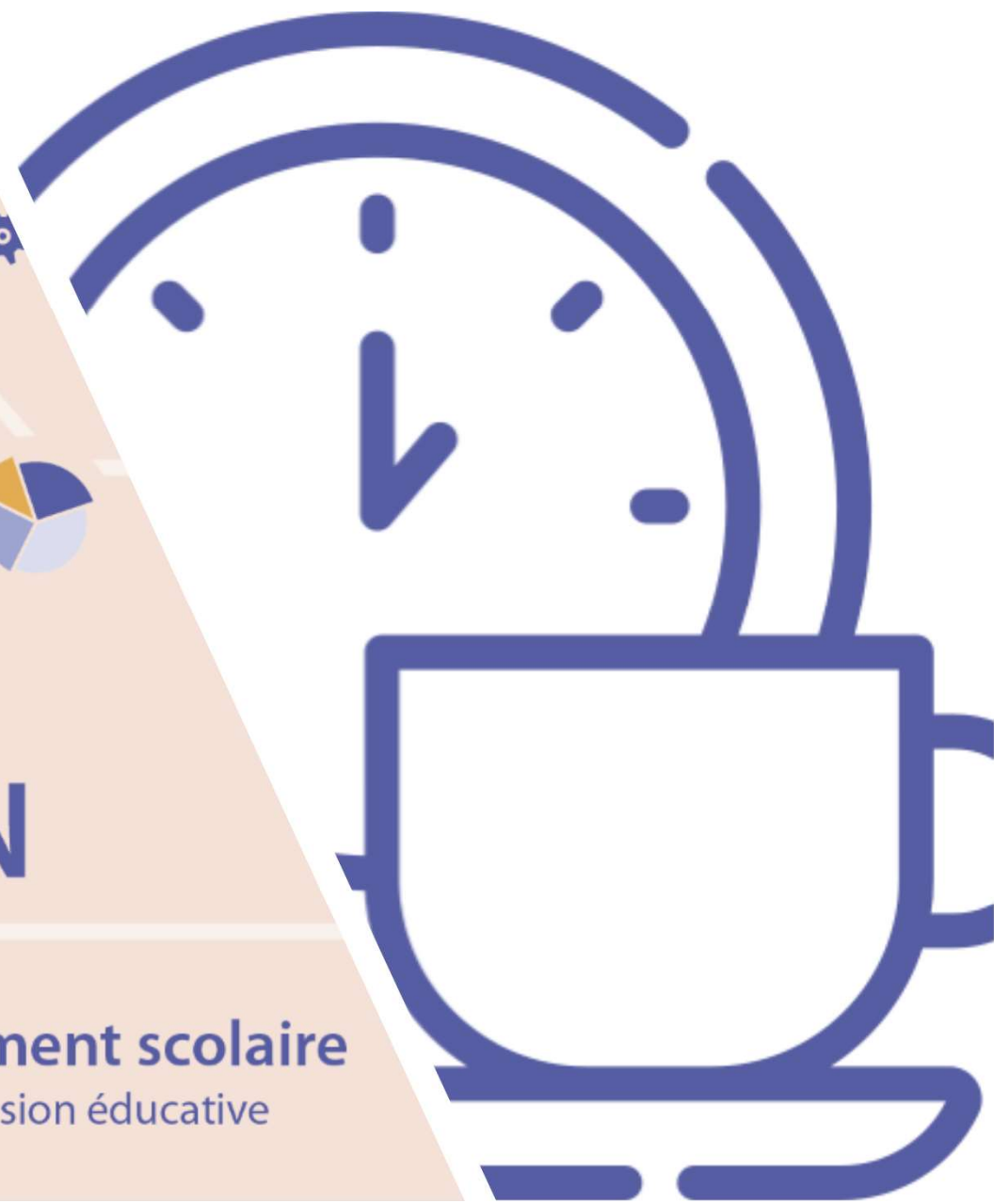


# J O U R N É E G E S T I O N

31 MARS 2022

**Optimiser la gestion d'un établissement scolaire**

Une démarche nécessaire pour pérenniser la mission éducative



# MUTUALISATIONS DE MOYENS ENTRE OGEC OU AVEC D'AUTRES ENTITÉS SANS BUT LUCRATIF

par Caroline Vanlerberghe, Clarisse Walckenaer (FDO) & Mathilde Delaunay (cabinet Guillemain Flichy)



# Mutualisations : motifs et enjeux

Pourquoi mutualiser ?  
Quels sont les risques ?



**Être solidaire avec d'autres établissements**  
Un principe fort de l'enseignement catholique  
Inscrit dans les statuts des Ogec



**Répondre aux besoins des familles**  
Proposer des prestations parascolaires  
Réduire les coûts et donc les tarifs facturés



**Optimiser la gestion de l'établissement**  
Obtenir des ressources complémentaires  
Rendre service à d'autres acteurs non-lucratifs



**Encadrer des mutualisations très diverses**  
Des pratiques hétérogènes  
Un besoin de sécurisation juridique et fiscale

# Mutualisations de moyens

Panorama des conventions de mise en commun de moyens  
Ayez le réflexe Isidoor !

01

## Accueil d'élèves d'un Ogec par un autre Ogec

- ✓ Accueil à la cantine
- ✓ Accueil à l'internat

02

## Fabrication et livraison de repas par un Ogec

- ✓ Au profit d'un autre Ogec
- ✓ Au profit d'une association sans but lucratif
- ✓ Au profit d'une collectivité territoriale

03

## Mise à disposition de locaux par un Ogec

- ✓ Au profit d'un autre Ogec
- ✓ Au profit d'une association sans but lucratif
- ✓ Au profit d'une collectivité territoriale

04

## Hébergement des membres ou usagers d'une association en dehors du temps scolaire

05

## Autres modèles de conventions :

- ✓ Prestations de **gestion administrative**
- ✓ **Mise à disposition de personnel** à but non-lucratif
- ✓ **Soutien financier** entre Ogec



# Mutualiser : les règles à connaître

Régime fiscal des Ogec  
Analyse de lucrativité d'une activité





# Régime fiscal des Ogec



Consulté à l'époque par la Fnogec, le Ministère des Finances a produit un corpus de fiches techniques en date du 30 décembre 1999

## Activité principale des Ogec : l'enseignement



- ✓ Enseignement = activité concurrentielle lucrative
- ✓ Pour les Ogec gestion désintéressée + contrat d'association avec l'Etat, = non lucratifs et exonérés d'impôts commerciaux pour l'activité d'enseignement

## Qu'en est-il des autres activités exercées par les Ogec à titre accessoire ?



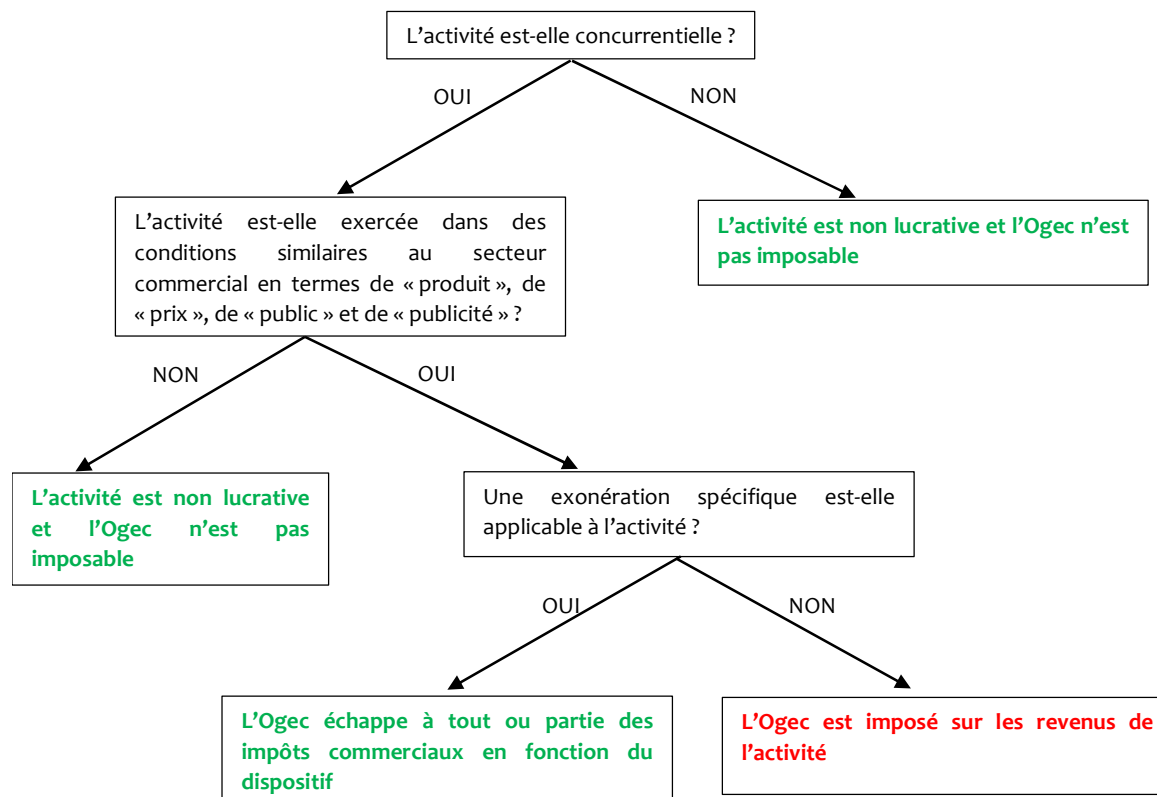
- ✓ Peu importe la qualité d'Ogec
- ✓ Régime fiscal applicable en fonction des modalités de leur mise en œuvre.

# Analyse fiscale des activités accessoires

## Méthode d'analyse de la lucrativité d'une activité

- ✓ 1<sup>ère</sup> étape - existe-t-il des concurrents (organisme sans but lucratif, entreprise, etc.) sur la même zone géographique ?
- ✓ 2<sup>ème</sup> étape - examen des 4P :
  - le produit,
  - le public,
  - le prix,
  - la publicité.

## METHODE D'ANALYSE DE LUCRATIVITE D'UNE ACTIVITE



# Mutualisations : quelques exemples

Points-clés des activités mutualisées  
Illustration par des retours d'expériences



# Accueil d'élèves à la cantine

## L'essentiel à connaître

### Points-clés de l'activité figurant dans la convention

- ✓ Respecter la réglementation hygiène & sécurité et être assuré
- ✓ Obtenir l'accord du propriétaire des locaux (et celui de la société de restauration, le cas échéant)
- ✓ Constituer un comité de gestion de la cantine et tenir une comptabilité distincte de l'activité
- ✓ Traiter les élèves accueillis comme ses propres élèves (prestation alimentaire, tarif facturé)

### Régime fiscal de l'activité

- ✓ Prestation parascolaire exonérée de TVA sur le fondement de l'article 261-4, 4° a du CGI (prestation étroitement liée à l'activité d'enseignement)
- ✓ Exonérée d'IS et de CET par le respect des conditions de l'article 85 bis annexe III du CGI, qui concerne les cantines d'entreprises, transposées à une cantine inter-établissements

# Accueil d'élèves à la cantine

Illustration : mutualisation entre deux Ogec

Localisation : Benet (Vendée)

Le collège Saint-Martin accueille à la cantine les élèves de l'école Sainte-Mathilde

Témoignage vidéo



## Exemple de mutualisation n°1 :

Le collège Saint Martin de Benet accueille les élèves de l'école Sainte Mathilde à la cantine.





# Fabrication et livraison de repas

L'essentiel à connaître

## Points-clés de l'activité de cuisine centrale

- ✓ Deux modalités distinctes : en autogestion ou avec une SRC
  - Conséquences différentes, notamment fiscales, mais également opérationnelles et financières
  - Deux fiches pratiques disponibles sur le portail Isidoor
- ✓ Agrément sanitaire à obtenir

## Régime fiscal de l'activité

- ✓ Activité de cuisine centrale en autogestion : non-lucrative sous conditions
  - Coopération entre entités non lucratives pour leur activités d'intérêt général : uniquement un autre Ogec, une association sans but lucratif, une collectivité territoriale
  - Prix inférieurs à ceux pratiqués par le secteur commercial pour des repas comparables, à proximité de la cantine
- ✓ Activité de cuisine centrale avec une SRC : lucrative

# Fabrication et livraison de repas

Illustration : mutualisation entre un Ogec et une mairie

Localisation : Gex (Ain)

L'Institution catholique Jeanne d'Arc (JDA)

Témoignage vidéo





## **Exemple de mutualisation n°2 :**

**Activité de cuisine centrale à l'Institution  
catholique Jeanne d'Arc à Gex**



# Mise à disposition de locaux

## L'essentiel à connaître

**Pourquoi ?** Permettre à un Ogec d'en faire bénéficier d'autres utilisateurs

**Avec qui ?** un autre Ogec, une association ou une collectivité territoriale

**Comment ?** utilisation ponctuelle (un évènement par exemple) ou récurrente

## Points-clés de l'activité

- ✓ Bien cadrer les conditions de la mise à disposition : planning d'utilisation, modalités d'accès, répartition des charges, consignes d'utilisation des locaux
- ✓ Veiller à ce que les locaux soient utilisés pour exercer une activité non lucrative
- ✓ Attention : l'Ogec mettant les locaux à disposition doit veiller à informer sa compagnie d'assurances et demeure responsable de la mise aux normes des locaux

## Régime fiscal de l'activité

- ✓ Activité non lucrative exonérée d'impôts commerciaux sous conditions
- ✓ Si l'activité est exercée dans les conditions du marché, assujettissement de celle-ci aux impôts commerciaux

# Mise à disposition de locaux

Illustration : développement d'une activité  
d'accueil de groupes

Localisation : Les Ponts-de-Cé (Maine-et-Loire)  
Campus de Pouillé (CNEAP)

Témoignage de Céline Jeanneteau  
Responsable Accueil  
de groupes extérieurs



# Mise à disposition de personnel

## L'essentiel à connaître

**Pourquoi ?** Permettre à un Ogec de proposer à un autre Ogec sa main d'œuvre salariée pour un besoin ponctuel ou un volume horaire faible

### Comment ?

- ✓ Conditions différentes de celles des agences d'intérim.
- ✓ Refacturation à l'euro l'euro

## Points clés de l'activité

- ✓ Respect des conditions posées par le code du travail :
  - Avenant au contrat de travail du salarié : accord préalable explicite du salarié indispensable
  - Conclusion d'une convention de mise à disposition
- ✓ Consultation du CSE
- ✓ Versement de la rémunération par l'Ogec prêteur (pas de transfert du contrat de travail)
- ✓ Refacturation au prorata du temps passé à l'exception de toute facturation de frais administratifs ou de gestion
- ✓ Prévoir un planning prévisionnel des horaires effectués par le salarié

## Régime fiscal de l'activité

Activité non lucrative exonérée d'impôts commerciaux sous réserve :

- ✓ Que la mise à disposition s'inscrive dans le cadre des activités sociales et non lucratives de l'Ogec utilisateur
- ✓ Qu'aucune contrepartie ne soit octroyée à l'Ogec prêteur

# Mise à disposition de personnel

Illustration : mise en commun d'un homme  
d'entretien entre 4 écoles

Localisation : La Chapelle-Heulin (Loire-Atlantique)

Ecole Saint Joseph

Témoignage d'Edith Bachelier

Cheffe d'établissement

Établissements  
Catholiques  
du Vignoble  
Nantais



# Prestation de gestion administrative

L'essentiel à connaître

## Points-clés de l'activité de prestation de gestion administrative

- ✓ Décrire précisément dans la convention :
  - La nature de la prestation
  - Les engagements respectifs des deux Ogec et les responsabilités qui en découlent
- ✓ Fixer la participation aux frais par délibération de l'AG au regard des coûts de fonctionnement directs supportés
- ✓ Être assuré pour la réalisation de cette activité

## Régime fiscal de l'activité

Activité non lucrative sous conditions (analyse des 4P) :

- ✓ Chaque Ogec ayant besoin de peu d'heures de travail, la mutualisation des horaires de travail entre les Ogec permet de salarier un collaborateur
- ✓ Assistance entre Ogec
- ✓ Prix inférieurs à ceux pratiqués par le secteur commercial
- ✓ Pas de publicité



# Prestation de gestion administrative

Illustration : réalisation par un collège des  
bulletins de paie de petites écoles

Localisation : Maulévrier (Maine-et-Loire)

Collège Daniel Brottier

Témoignage de Véronique  
Suaud, attachée de  
gestion



# Dons entre Ogec

## L'essentiel à connaître

**Pourquoi ?** Permettre à un Ogec de soutenir financièrement un autre Ogec ayant un besoin de trésorerie

**Comment ?** Conclure une convention pour encadrer les modalités du don

## Points clés de l'opération

- ✓ Solidarité entre Ogec
- ✓ Autorisation :
  - Du conseil d'administration de l'Ogec prêteur
  - Des Udogec et des tutelles
- ✓ Don consenti sur les fonds propres de l'Ogec
- ✓ Don utilisé pour financer les activités d'intérêt général de l'Ogec bénéficiaire
- ✓ Absence de remboursement
- ✓ Opération exceptionnelle et non activité habituelle

## Régime fiscal du don

Le don entre Ogec n'entraîne le paiement d'aucun impôt.



# Prêts entre Ogec

## L'essentiel à connaître

- ✓ **Pourquoi ?** Permettre à un Ogec de soutenir financièrement un autre Ogec ayant un besoin de trésorerie, tout en prévoyant le remboursement de la somme
- ✓ **Comment ?** L'activité de prêt étant en principe réservée aux établissements bancaires, il faut s'inscrire dans le cadre d'une exception légale

## Points clés de l'activité

- ✓ Solidarité entre Ogec
- ✓ Autorisation :
  - Du conseil d'administration de l'Ogec prêteur et de l'Ogec bénéficiaire
  - Des Udogec et des tutelles
- ✓ Prêt autorisé :
  - Aux membres de la fédération des Ogec (pas en dehors)
  - À taux zéro
  - Pour une durée de deux ans
- ✓ Prêt consenti sur les ressources disponibles à long terme de l'Ogec
- ✓ Fonds utilisés pour financer les activités d'intérêt général de l'Ogec bénéficiaire
- ✓ Le prêt ne doit pas constituer une mesure de soutien abusif permettant à l'Ogec financé de continuer une activité déficitaire ou d'alimenter une situation financière très compromise.

## Régime fiscal du prêt

L'opération de prêt n'entraîne le paiement d'aucun impôt.

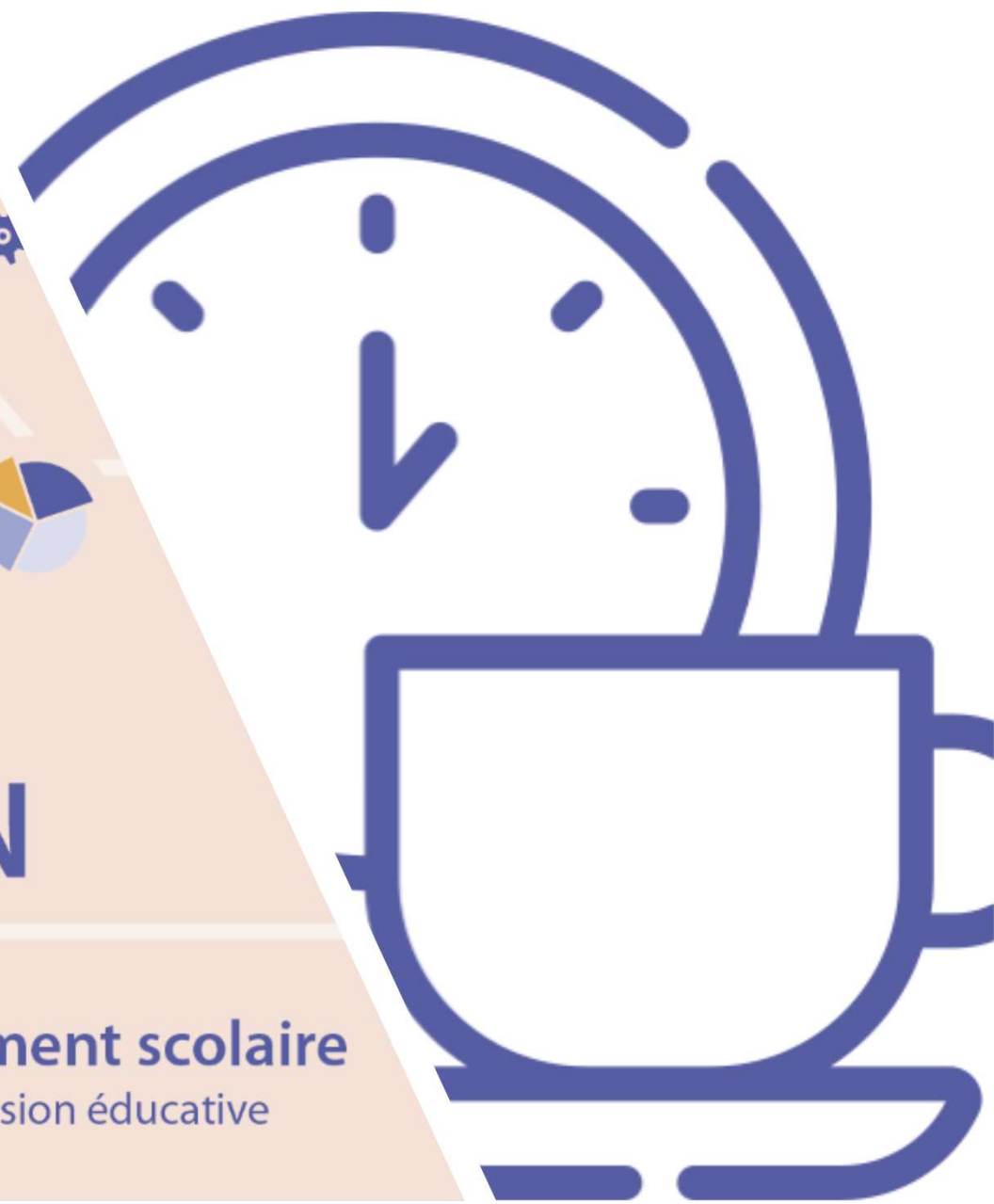


# J O U R N É E G E S T I O N

31 MARS 2022

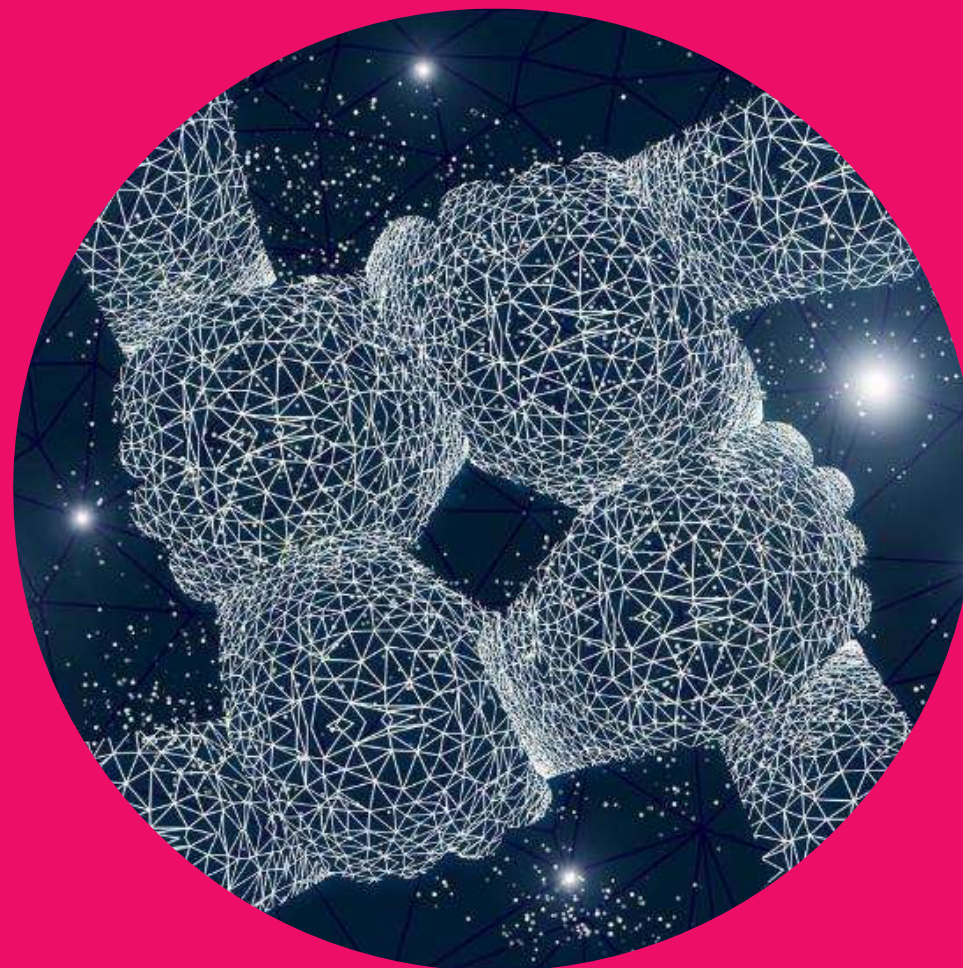
**Optimiser la gestion d'un établissement scolaire**

Une démarche nécessaire pour pérenniser la mission éducative



# FUSIONS D'OGEC : ASPECTS ÉCONOMIQUES, RETOURS D'EXPÉRIENCES

par Jacques Dautais, Caroline Vanlerberghe,  
Éric Moutarde (FDO) & Jean-François Cottin  
(Groupe Fidéliance)





# Fusions : enjeux et conditions de réussite

Motifs, points de vigilance, facteurs facilitants  
Opportunités et risques

Cliquez pour ajouter du  
texte



# Pourquoi fusionner ?



## Raisons économiques

- Optimiser la gestion des fonctions support
- Mutualiser les moyens et faire des économies
- Sauver un établissement en difficulté
- Accroître la capacité d'investissement
- Outil de pilotage territorial (ex : baisse d'effectifs)



## Raisons pédagogiques

- Optimiser l'offre éducative
- Améliorer la cohérence pédagogique
- Limiter la concurrence entre établissements
- Décharge chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré



## Problématiques immobilières

- Problème d'espace (manque ou inversement)
- Vétusté des locaux, impossibilité de mise aux normes



## Autres raisons

- Manque de bénévoles
- Problèmes de gouvernance

# Quels points de vigilance ?



## Identité des établissements

Risque de perte de valeur historique, d'attachement affectif, de désengagement des bénévoles  
Adaptation de la gouvernance  
Place des dirigeants  
Culture des établissements, compatibilité projets



## Le personnel

Organisation cible de la nouvelle entité juridique  
Transfert des contrats de travail des salariés  
Transfert du personnel enseignant



## L'immobilier scolaire

Etat du patrimoine  
Conventions immobilières



## Administration et finances

Possibilités financières de chaque Ogec  
Délai de réalisation des économies prévues  
Vigilance sur les droits de reprise des subventions d'investissement  
Conséquences administratives de la fusion

# | Ce qui facilite une fusion

Réflexion prospective

Travail d'équipe

Organisation sans précipitation

01

Réaliser une étude stratégique et se fixer un objectif, un projet commun

02

Constituer un comité de pilotage et choisir le chef de projet

03

Procéder à une analyse préalable approfondie des établissements qui projettent de fusionner

04

Prendre le temps, anticiper et planifier

05

Communiquer, informer, se concerter

# Aspects économiques d'une fusion

Analyse des opportunités et des risques sur le plan économique

## Opportunités

Identifier et chiffrer les diminutions des coûts (suppression de postes de charges, massification des achats, renégociation)

Gain d'élèves ?

Simplification de la gestion ? Centralisation administrative et comptable ? Nouvelle organisation informatique ?

Réalisation d'un budget prévisionnel et d'un plan (PPI) à 5 ans

## Risques

Coûts supplémentaires (durables) :

- ✓ Effets de seuil
- ✓ Alignement des avantages sociaux
- ✓ Frais de déplacement et de coordination des établissements
- ✓ Rémunération (nombre de points) de la fonction de direction

Frais liés à la fusion (ponctuels)



# Aspects sociaux d'une fusion

Analyse des opportunités et des risques sur le plan social

## Opportunités

- ✓ Réfléchir à la nouvelle organisation cible
- ✓ Identifier les compétences présentes, à renforcer, à conserver
- ✓ Simplification de la gestion du personnel ?
- ✓ Internalisation / externalisation ?

## Risques

- ✓ Gestion des départs éventuels
- ✓ Obligations nouvelles si franchissement de seuils (ex : CSE)
- ✓ Tensions sociales dues au transfert des contrats de travail

# Aspects immobiliers d'une fusion

Analyse des opportunités et des risques sur le plan immobilier

## Opportunités

- ✓ Réflexion sur l'optimisation de l'utilisation des locaux
- ✓ Réflexion sur l'harmonisation des conventions immobilières

## Risques

- ✓ Accord des propriétaires nécessaire



# Fusions : quelques retours d'expériences

Quels enseignements peut-on en tirer en matière de gestion économique et financière ?



# Exemple 1 : genèse de la fusion et motifs

Fusion de 2 Ogec :

1 Ogec école-collège fusionne  
avec 1 Ogec école-collège-lycée



## Fusion au 01/09/2019

Avec rétroactivité comptable au 01/09/2018  
Audit externe de l'Ogec absorbé conclu en 03/2019



## Fusion à l'initiative de la tutelle diocésaine

Regrouper les établissements d'une même ville  
Garder leurs identités et spécificités



## Raisons pédagogiques

Offrir des parcours de formation complémentaires  
Éviter la concurrence entre établissements



## Raisons économiques

Optimiser la gestion par des économies de moyens  
Ogec absorbé en difficulté

# Exemple 1 : réalisations et axes de travail

1 Ogec école-collège fusionne avec 1 Ogec école-collège-lycée

## Réalisations

- ✓ Développement des échanges pédagogiques, du travail d'équipe
- ✓ Stabilité, capacité à travailler les projets, étude et planification des travaux immobiliers à réaliser pour les établissements de l'Ogec absorbé
- ✓ Puissance de négociation vis-à-vis des fournisseurs et des banques, poids politique vis-à-vis de la mairie
- ✓ Gestion centralisée : facturation familles, contrôle de gestion et suivi budgétaire, inscriptions en ligne

## Axes de travail

- ✓ Le collège absorbé continue de perdre des élèves, l'équilibre financier n'est pas assuré. Travail sur l'image, l'attractivité.
- ✓ Décalage de certaines renégociations de contrats (coût des rachats de contrats trop élevé => attendre les échéances)
- ✓ Hétérogénéité des tarifs, système complexe, pouvant manquer de lisibilité pour les familles

# Exemple 1 : impact sur les ratios financiers

Ogec absorbé : 1/3 des effectifs de l'absorbant, CAF négative, ratio de personnel élevé (64%).  
Après fusion, l'Ogec unique présente des ratios financiers globalement maîtrisés.

Exemple 1 : fusion de 2 Ogec 1D-2D	fourchettes recommandées	Ogec absorbant typologie ECL	Ogec absorbé typologie EC	Ogec unique après fusion		
		2017/2018		2018/2019	2019/2020	2020/2021
Total effectifs élèves		2 034		2 025	2 065	2 076
Collège			329	296	301	295
Total Ecole (2 sites)			374	346	340	336
Total effectifs élèves			703	642	641	631
TOTAL Effectifs élèves		2 034	703	2 667	2 706	2 707
CAF courante	8%-12% avec loyer 15%-18% sans loyer	14%	-8%	12%	16%	18%
FDR	90-120 j	64 j	78 j	58 j	39 j	55 j
Frais de personnel	45%-47%	47%	64%	48%	50%	48%
Effort aux locaux	20%-23%	22%	20%	22%	24%	24%



## Exemple 2 : genèse de la fusion et motifs

Fusion de 3 Ogec :

1 Ogec école et 1 Ogec lycée  
fusionnent avec 1 Ogec école-  
collège-lycée



### Fusion au 01/09/2020

Audit de l'Ogec du lycée absorbé par le DAF de  
l'Ogec absorbant



### Projets concertés tutelle - établissements

Solidarité avec un lycée en difficulté, coopération  
avec une école ayant besoin d'investir, intégration  
au plan de développement du groupe scolaire tout  
en gardant les spécificités et l'identité de l'école



### Raisons économiques

Lycée absorbé : situation financière critique  
École absorbée : besoins financiers, mutualisations



### Problématiques immobilières

Lycée absorbé : besoin de rénovation (internat),  
manque d'équipements sportifs  
Ecole absorbée : besoin d'espace, vétusté

# Exemple 2 : réalisations et axes de travail

Fusion de 3 Ogec :

1 Ogec école et 1 Ogec lycée fusionnent avec 1 Ogec école-collège-lycée

## Réalisations et axes de travail (pour le lycée absorbé)

- ✓ Remboursement d'avance de trésorerie, renégociation des emprunts, suppression de charges (honoraires), intégration aux contrats groupe (restauration, ménage, énergie), adaptation des moyens en personnel
- ✓ Refonte de la communication, travail sur la visibilité et l'image
- ✓ Regroupement des services (comptabilité, RH , technique, entretien, informatique, internat ...)
- ✓ Alignement des contributions familles, collecte TA
- ✓ Immobilier : schéma directeur, demande de subventions

## Réalisations et axes de travail (pour l'école absorbée)

- ✓ Accès aux services du « groupe » (technique, informatique, comptabilité) et bénéfice des achats négociés
- ✓ Déchargée de la gestion, l'école se concentre sur la pédagogie
- ✓ Travaux en cours (réaménagement complet des locaux)
- ✓ Commission école : proposition d'investissements et participation au schéma directeur immobilier de l'école

## Exemple 2 : impact sur les ratios financiers

Ogec absorbés : 20% des effectifs de l'absorbant, CAF ≤ 0, FDR < 0 (lycée), ratio de personnel élevé.  
Après fusion, l'Ogec unique présente des ratios financiers globalement maîtrisés.

Exemple 2 : fusion de 3 Ogec (1 Ogec 1D, 1 Ogec 2D, 1 Ogec 1D-2D)	fourchettes recommandées	Ogec absorbant typologie ECL	Ogec absorbé typologie L	Ogec absorbé typologie E	Ogec unique après fusions
		2019/2020			2020/2021
Total effectifs élèves, étudiants, apprentis		3 767			3 873
Effectifs élèves Lycée			515		519
Effectifs élèves Ecole				243	247
TOTAL Effectifs élèves, étudiants et apprentis		3 767	515	243	4 639
CAF courante	8%-12% avec loyer 15%-18% sans loyer	11%	-9%	0%	16%
FDR	90-120 j	160 j	-18 j	125 j	245 j
Frais de personnel	45%-47%	54%	65%	63%	53%
Effort aux locaux	20%-23%	26%	26%	13%	24%

# Optimisation des ratios financiers

Quels sont les profils d'Ogec (typologie, taille, etc.) ayant optimisé leur gestion au regard des ratios financiers recommandés ?



# Optimisation des ratios financiers

Données Indices 2018-2019  
(hors impact Covid)

Caractéristiques des Ogec  
présents dans la base

3K

2 964 Ogec  
1 222 908 élèves

69%

2 042 écoles (69%)  
2nd degré : 238 (8%) - Mixte 1D-2D : 684 (23%)

413

Effectif moyen : 413 élèves  
Médian : 201 (1° quartile : 106 ; 3° quartile : 442)

2,6K

Produits courants moyens : 2 607 € par élève  
Médiane : 1 510 € par élève

# Critères et seuils de notation

4 indicateurs retenus

Capacité d'autofinancement  
(% des produits courants)

Seuil	Note
<5%	0
5 à 10%	1
10 à 15%	2
>15%	3

Fonds de roulement  
(en j de charges décaissables)

Seuil	Note
<0	0
0 à 60 jours	1
60 à 90 jours	2
>90 jours	3

Frais de personnel  
(% des produits courants)

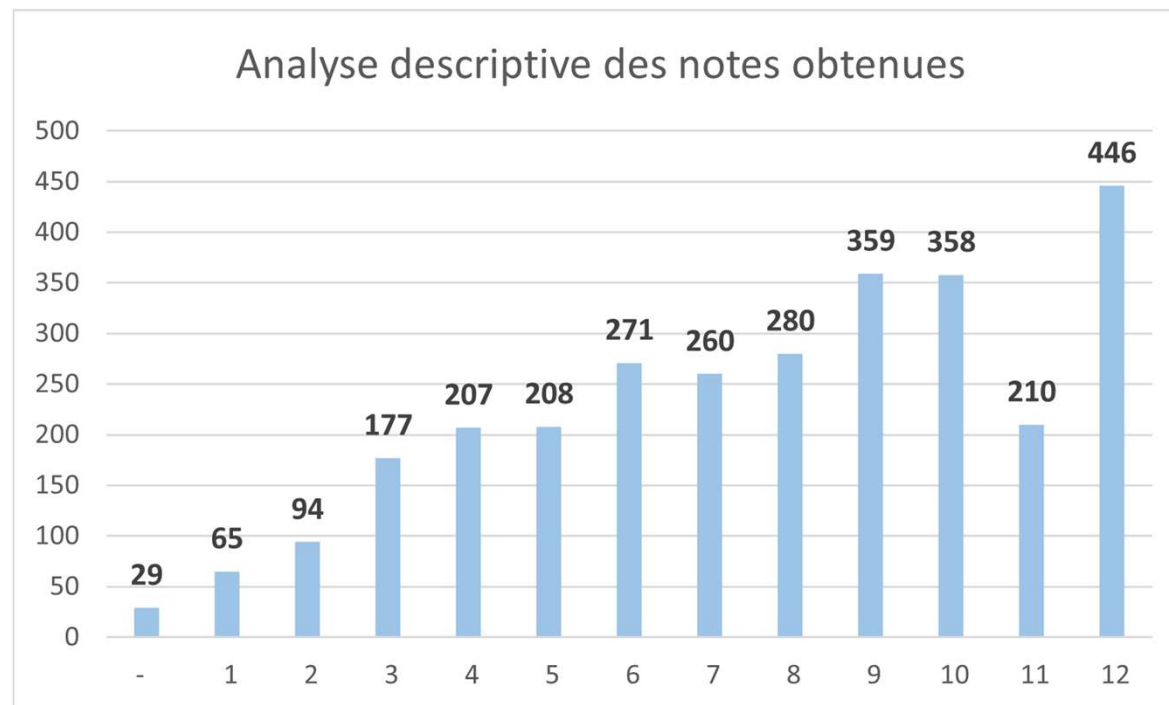
Seuil	Note
<47%	3
47 à 49%	2
49 à 52%	1
>52%	0

Effort à l'immobilier  
(% des produits courants)

Seuil	Note
<15%	0
15 à 20%	1
20 à 23%	3
>23%	3

# Méthodologie et résultats d'ensemble

Pour chaque Ogec de la base, attribution d'une note sur chaque critère. La somme des notes détermine une note globale et un classement.

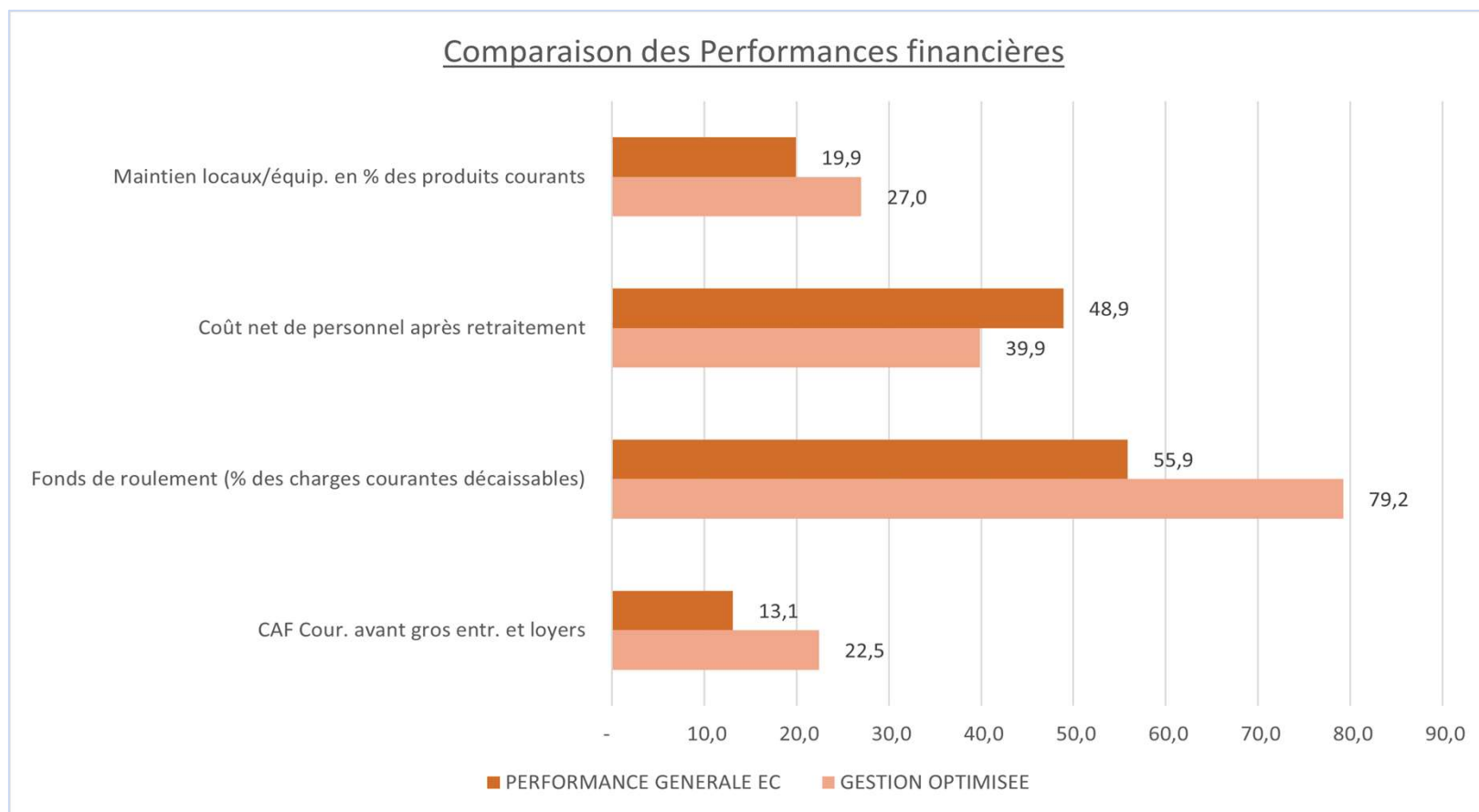


	moyenne (écart-type)	médiane [Q25-75]	min	max	n
SOMME	7.70 (3.18)	8.00 [5.00; 10.0]	0	12.0	2964

**446 Ogec** (soit **15%** de l'ensemble)  
représentant **278 625 élèves** (22,8% du total)  
obtiennent la note maximale de 12.

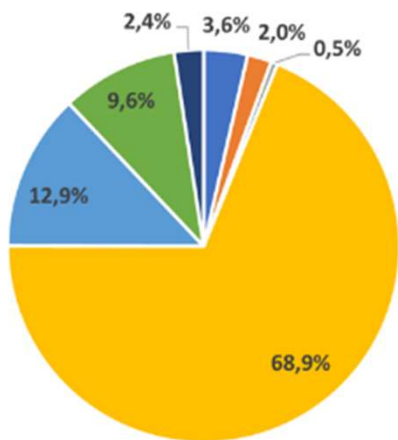


# Comparaison de performance financière des Ogec notés 12 (gestion *optimisée*) vs. population globale

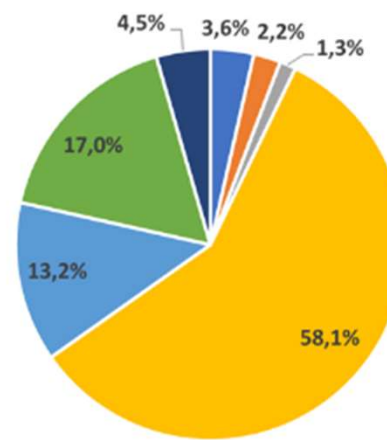


# Résultats par typologie

POPULATION OGEC TOTALE DANS INDICES 2018-2019



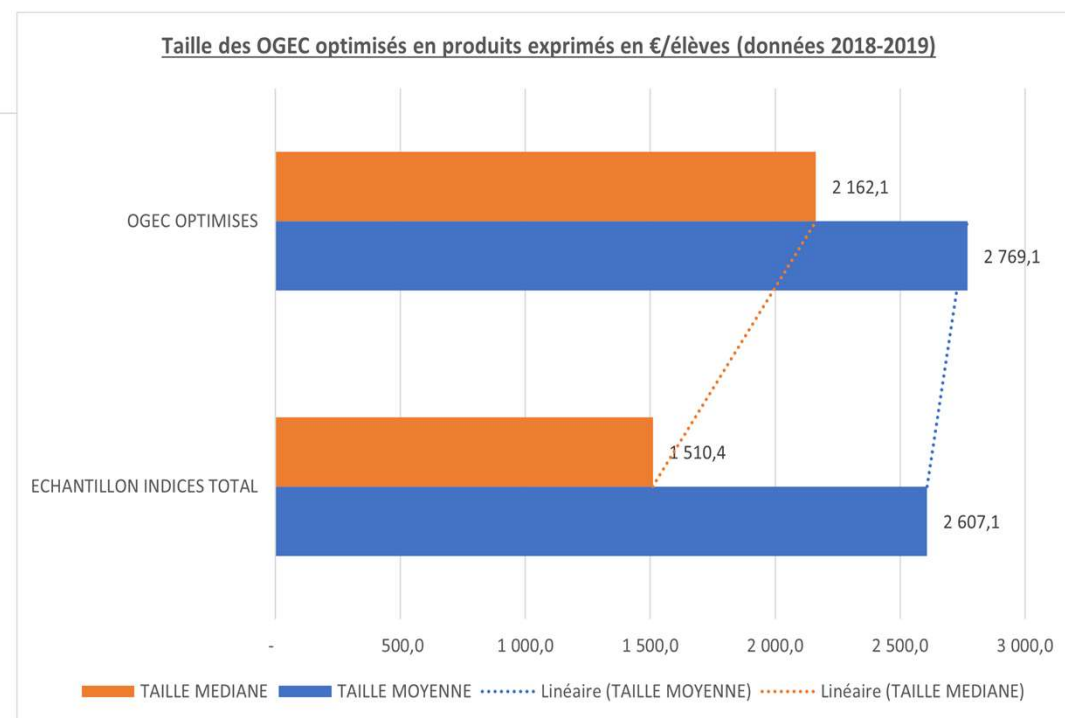
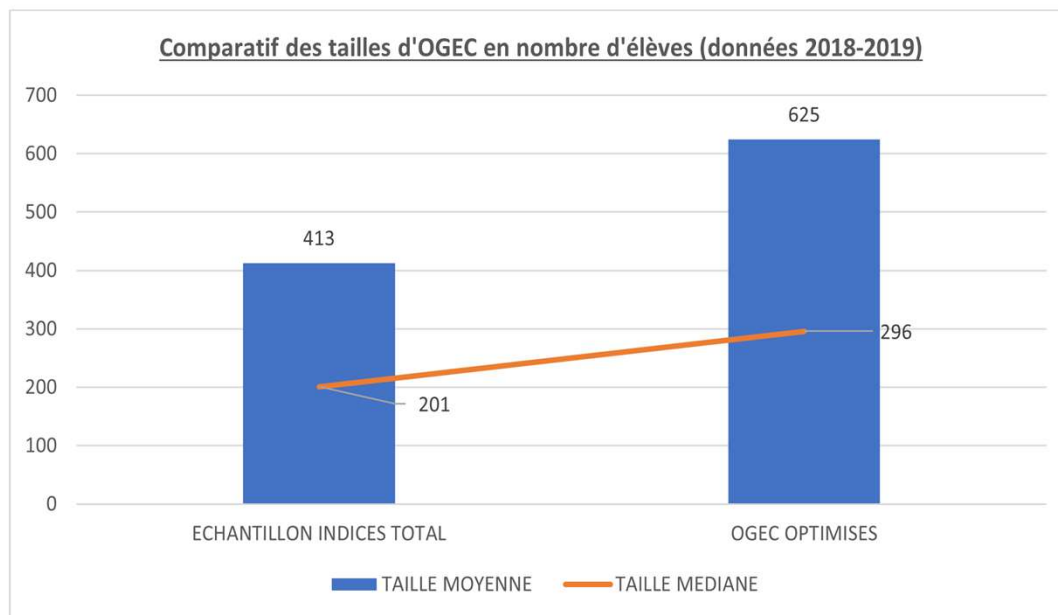
TYPLOGIE DES OGEC A GESTION OPTIMISEE (données 2018-2019)



Le 1er degré seul est moins représenté dans la population « optimisée » que dans la population totale mais constitue encore **près de**

# Résultats par taille d'Ogec

Produits (€/élève)

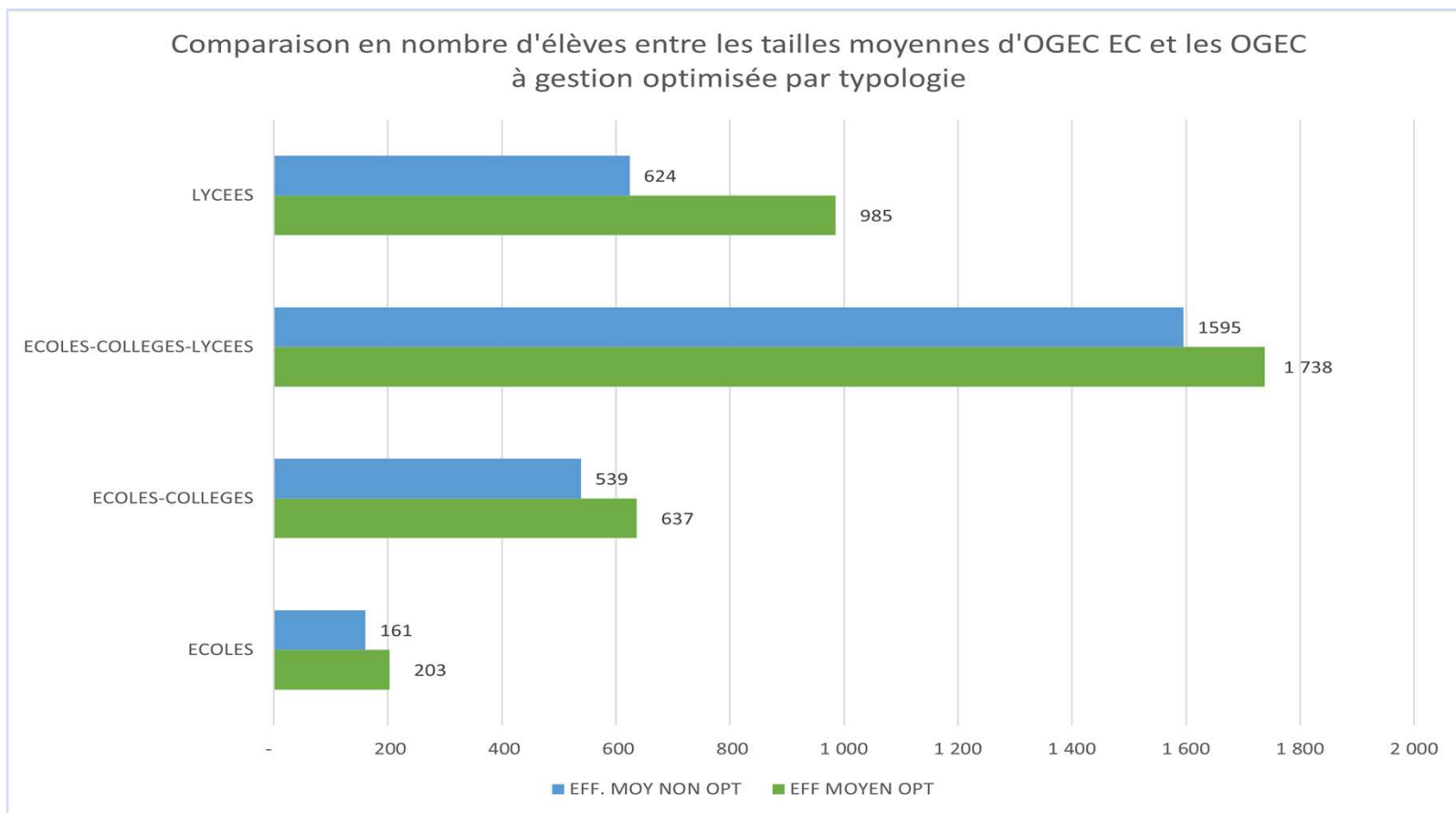


Baisse du poids relatif du 1er degré donc :

- Augmentation des tailles moyenne et médiane en effectifs élèves (+50% environ)

117 | - Augmentation de la médiane des produits en €/élève (+43%), augmentation plus faible de la moyenne des produits en €/élève.

# Taille moyenne des Ogec à gestion « optimisée »



# Implantation géographique des Ogec ayant une gestion « optimisée »

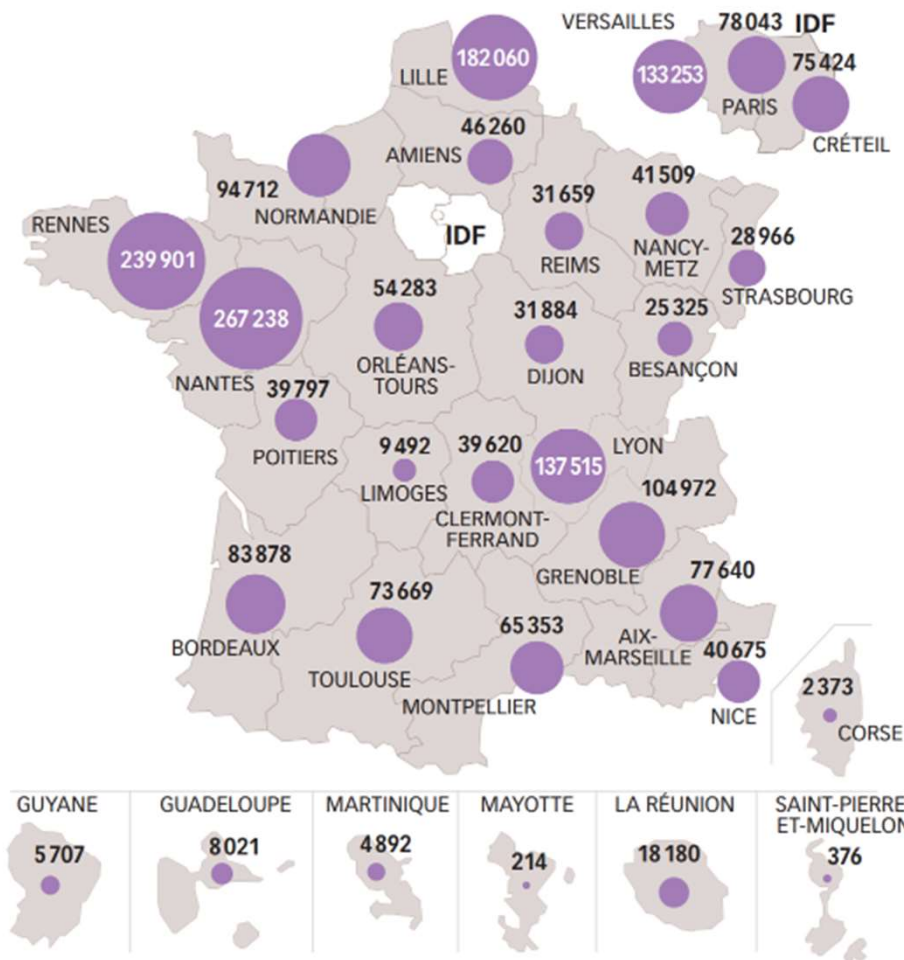
Une géographie proche de la carte de l'EC national

(carte : ECA 2021 – 2022)

Près des deux tiers des Ogec ayant une gestion optimisée selon nos critères se situent dans des territoires où l'Enseignement catholique est fortement implanté :

- ✓ 18% de ces Ogec sont situés en Bretagne,
- ✓ 20% en Pays de la Loire,
- ✓ 25% en Ile-de-France.

## NOMBRE D'ÉLÈVES PAR ACADÉMIE Hors enseignement agricole (cf. p. XV)



# | Conclusion

- ✓ Le *taux de corrélation* statistique entre la taille et la note est *trop faible* pour établir une relation de causalité.
- ✓ Les Ogec disposant des résultats financiers les plus proches de nos recommandations sont de taille moyenne plus élevée. Mais la réciproque n'est pas vérifiée : *la taille d'un Ogec ne constitue pas une garantie de sa performance économique.*
- ✓ *Toutes les typologies* (écoles seules, 2<sup>nd</sup> degré seul, mixte 1D-2D) permettent d'atteindre l'ensemble des indicateurs financiers recommandés.

# CONCLUSION DE LA JOURNÉE

par Aurélia de Saint-Exupéry, secrétaire  
générale, Fédération nationale des Ogec  
& Denis Peiron, journaliste au quotidien  
La Croix







En direct sur

**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