

Note à l'attention des chefs d'établissement et des DAF-ACS des EGD

S/c de Christophe BOUCHARD - Directeur de l'AEFE

Objet : contrôle et dialogue de gestion dans le cadre des Conférences de Pilotage des Ressources (CPR)

L'article L. 452-5 du code de l'éducation dispose que l'agence doit : « assurer (...) au bénéfice de l'ensemble des établissements scolaires participant à l'enseignement français à l'étranger, le contrôle administratif et financier ».

La Cour des comptes a opéré un examen de la gestion de l'AEFE pour les exercices 2011 à 2015 et a souligné, en juillet 2017, le caractère embryonnaire du contrôle de gestion au sein de l'agence. L'agence s'est engagée dans la détermination d'une politique de dialogue et de pilotage avec les EGD avec pour objectif de déployer un outil de contrôle de gestion en 2018.

Les missions de service public de l'enseignement français à l'étranger sont mises en œuvre dans le cadre pluriannuel du contrat d'objectifs et de moyens entre l'AEFE et le MEAE.

La déclinaison dans les établissements en gestion directe doit s'accompagner d'un renforcement de l'autonomie des établissements avec la prise en compte des diversités locales.

Cette autonomie s'accompagne d'une impérieuse nécessité de rendre compte aux différents acteurs que sont nos tutelles, les parents d'élèves, les personnels et partenaires institutionnels.

L'idée est de faire des choix assumés permettant la mise en œuvre du projet d'établissement (volumétrie des emplois, tarifs de scolarité, investissements immobilier) en mobilisant au mieux les ressources.

Ainsi le pilotage des établissements de l'AEFE est déterminant pour apprécier l'équilibre économique des EGD, mesurer leur efficacité et dégager des marges de manœuvre.

Désormais, l'Agence dispose d'un outil composé d'une série de tableaux de mesure et de synthèse pluriannuels développée sous Excel appelé Conférence de Pilotage des Ressources (CPR) qui permet de mener à bien ce contrôle de gestion.

Cette CPR génère les indicateurs de gestion qui permettront aux équipes de direction de renforcer le pilotage, d'améliorer leur activité, la performance de leur établissement et in fine celle de l'agence.

I – Méthodologie : préalable à toute CPR

La mise en place et le déploiement d'un contrôle de gestion nécessite d'identifier les informations dont dispose l'AEFE, et au-delà, de s'assurer de la mise à jour régulière de ces données enfin, de s'assurer de leur cohérence.

Des indicateurs doivent être définis pour analyser de manière objective chaque établissement. Pour se faire, tout indicateur ou objectif retenu doit être simple, mesurable, accepté, réaliste et limité dans le temps.

Pour la DAFCG, la fixation de ces objectifs se fait établissement par établissement.

Le protocole de détermination des objectifs et du suivi avec l'EGD repose sur plusieurs étapes :

1- analyse du contexte :

- Partenaires, familles, marché de l'emploi, concurrence
- Objectifs préalablement fixés (COS antérieures)
- Prise en compte des audits ou inspections préalables
- Plan enseignement pays - projet d'établissement

2- détermination des forces / faiblesses et risques / opportunités de l'établissement :

- Fixation d'un degré d'autonomie
- Plafond d'emplois

3- vision partagée de l'équipe de direction et de l'agence :

- La formalisation in fine de l'exercice CPR faite via un CF

4- objectifs stratégiques et opérationnels suivis par des indicateurs

- Proposition d'un plan d'actions

Ce travail préalable s'effectue via une :

- Préparation en visio-conférence avec plusieurs réunions possibles
- Lettre de cadrage validée par la direction de l'agence qui va déterminer les objectifs de la CPR
- Mission sur place

II – Les objectifs relatifs aux ressources de l'agence à décliner dans les EGD

Ils se décomposent en deux niveaux

1 - Objectifs stratégiques :

3 objectifs stratégiques ont été définis :

- Maintenir l'excellence éducative,
- Rénover et sécuriser le patrimoine de l'AEFE.
- Dégager et utiliser des marges de manœuvre financière (crédits et crédits d'emplois, périmètre de la DAF CG) pour sécuriser la trajectoire financière de l'établissement en accompagnant le projet d'établissement,

2 - Objectifs opérationnels :

- Augmenter les ressources propres
- Maîtriser le plafond des emplois et la masse salariale
- Dégager de la trésorerie

III – L’outil du contrôle de gestion : les tableaux de bord de la Conférence de Pilotage des Ressources (CPR)

La CPR doit permettre de porter un regard objectif sur l’adéquation des moyens mis à disposition de l’Etablissement en regard de la structure pédagogique et du projet d’établissement à mettre en œuvre.

Compte tenu des objectifs stratégiques de l’agence et en fonction des situations individuelles de chaque établissement, la CPR sera pilotée par la DAFCG et menée conjointement avec le secteur géographique concerné, le service immobilier, le service pédagogique ... en étroite liaison avec le poste diplomatique, et s’appuiera sur des informations qui proviennent de diverses sources telles que MAGE, AGE12, les anciennes notes ou rapports.

A partir des données connues d’une année de départ, la CPR permet d’analyser rapidement les conséquences financières des choix proposés : politique de l’établissement, évolution de la structure, évolution des moyens, changement de taux de participation, projet immobilier... Au-delà, elle doit permettre de mieux intégrer les documents stratégiques de l’EGD et de l’Agence et de mettre en place un dialogue de gestion qui permet de vérifier la soutenabilité du modèle économique.

La démarche est naturellement collégiale car elle associe les services centraux aux équipes de direction des établissements et nécessite la participation de tous les acteurs tout au long de l’exercice.

Les opérations d’analyse s’effectuent dans l’ordre suivant



L’analyse repose sur le fichier support de la CPR qui comprend les onglets suivants :

- Données élèves : l’objectif est de donner la vision pluriannuelle des effectifs par niveau d’étude (1er et 2nd degré), par nationalité,
- Tableau de Répartition des Moyens par Classe 1er degré : le TRMC traduit le volume horaire nécessaire pour assurer les enseignements du 1^{er} degré en ETP (expatriés, résidents, PDL sous plafond ...),

- Tableau de Répartition des Moyens par Discipline 2nd degré : le TRMD traduit le volume horaire nécessaire pour assurer les enseignements du 2nd degré en ETP (expatriés, résidents, PDL sous plafond),
- Nature personnel : sont reprises les données des onglets TRMC et TRMD au titre des personnels enseignants détachés (expatriés, résidents) et de droit local. S'y ajoutent les personnels non enseignants détachés et de droit local,
- Nature investissement : sont prises en considération les dépenses d'investissement relatives au Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) ainsi que celles hors SPSI,
- Recettes – Droits de scolarité : simuler les droits de scolarité en monnaie locale (droits de scolarité au sens propre + droits annuels d'inscription + droits de 1^{ère} inscription) de projeter l'évolution des recettes propres de l'établissement,
- Restitution T2 : présente les données COFI précédents et du BI de l'année en cours importées d'AGE12 ce qui détermine in fine le solde budgétaire (Σ Recettes – Σ Dépenses),
- Restitution - T6 : présente les données compte financier (COFI) précédents et du BI de l'année en cours importées d'AGE12 relatives à la situation patrimoniale de l'établissement

Le tableau de trésorerie sera systématiquement joint à l'appui de la CPR.

In fine, l'analyse de ces fichiers permettra d'objectiver la situation de l'établissement, notamment, en termes de trésorerie et d'emplois.

Ce bilan sera soumis à approbation de l'ensemble des acteurs de la CPR, et sera l'occasion de définir une feuille de route pour permettre à l'établissement de mener, dans les meilleures conditions, son projet d'établissement. Ce bilan sera formalisé par CF.

Tous les EGD bénéficieront du dispositif, soit à leur demande, soit dans le cadre d'une programmation annuelle validée par le directeur de l'agence. Des formations seront déployées en 2019 et 2020 à destination de tous les personnels encadrants des EGD.

Le référent CPR de la DAFCG est Frédéric ANDRIAMARO-RAOELISON
Mail : frederic.andriamaro-raoelison@diplomatie.gouv.fr



Le directeur de l'AEFE
Christophe BOUCHARD