Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE

Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche **Mission contrôle de gestion** Adresse : 1 ter, avenue de Lowendal 75 700 PARIS 07 SP Suivi par : Hervé JUHEL Tél : 01 49 55 51 57 Fax : 01 49 55 46 36 Mel : herve.juhel@agriculture.gouv	**NOTE DE SERVICE** **DGER/MCG/N2006-2100** **Date: 11 octobre 2006**

Date de mise en application : immédiate
Nombre d'annexes: 3

Le Ministre de l'agriculture et de la pêche
à
Mesdames et Messieurs les Directrices et Directeurs des Etablissements Publics d'Enseignement et de Formation Professionnelle Agricoles

Objet : Diffusion d'un guide méthodologique pour le développement du contrôle de gestion dans les Etablissements Publics Locaux d'Enseignement et de Formation Professionnelle Agricoles (EPLEFPA).

Résumé : Ce guide méthodologique est un outil au service des équipes de direction des EPLEFPA pour intégrer la démarche de contrôle de gestion dans leur projet d'établissement

Mots-clés : Contrôle de gestion, indicateurs, tableaux de bord, calcul des coûts

Destinataires	
Pour exécution : - Directions régionales de l'agriculture et de la forêt - Directions de l'agriculture et de la forêt - Etablissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles	Pour information : - Inspection de l'enseignement agricole - Organisations syndicales de l'enseignement agricole public

…/…

GUIDE METHODOLOGIQUE POUR LE DEVELOPPEMENT DU CONTRÔLE DE GESTION DANS LES EPLEFPA

Le développement et la généralisation du contrôle de gestion dans les administrations de l'Etat et dans les Etablissements publics sont autant une affaire de culture qu'une affaire de techniques et d'outils.

Le contrôle de gestion est un outil de pilotage à la fois pour le directeur de l'EPLEFPA et pour tout responsable d'un centre ou d'un service à l'intérieur de l'établissement.

Pour qu'il y ait appropriation du contrôle de gestion à tous les niveaux à la fois par les agents et les responsables, le contrôle de gestion doit d'abord être utile à ceux qui l'alimentent en données. En cela, le contrôle de gestion est souvent présenté comme un moyen d'autocontrôle.

S'il est vrai que certaines données du contrôle de gestion pourront faire l'objet de « remontée » (le « reporting ») vers les échelons hiérarchiques supérieurs (DRAF, Conseil Régional, DGER,…), la finalité principale du contrôle de gestion est **l'amélioration de la performance par le pilotage interne.**

La performance en matière de gestion publique se définit selon trois axes :

- la qualité du service apporté aux usagers,
- l'impact de l'action conduite,
- l'efficience, c'est à dire les ressources consommées par rapport aux réalisations.

Le calendrier de développement du contrôle de gestion dans les administrations se superpose avec celui de la loi organique relative aux lois de finances du 1er août 2001 (LOLF).

La LOLF a pour objectif de faire passer la gestion publique d'une orientation en fonction des moyens à une orientation en fonction des résultats et de responsabiliser davantage les décideurs des administrations à tous les échelons.

Dans la nouvelle présentation budgétaire des Lois de Finance mise en œuvre depuis le 1er janvier 2006, l'enseignement agricole, au sein de la mission interministérielle « Enseignement scolaire », constitue un programme en tant que tel (programme 143).

Chaque programme comporte un volet performance (le PAP : Projet Annuel de Performance) pour lequel des indicateurs ont été retenus (voir annexe 1).

Si le contrôle de gestion et la LOLF ont en commun un objectif d'amélioration de la performance des moyens engagés, il faut bien retenir que le contrôle de gestion est avant tout un outil de pilotage interne pour les responsables.

Comme toutes les administrations, **la DGER met en place le contrôle de gestion pour son propre pilotage et se doit d'inciter et d'aider les autres acteurs de l'enseignement agricole à le développer.**

Dans sa mission d'aide à la mise en place du contrôle de gestion, la DGER a réuni des groupes de travail et il est souhaitable que le fruit de ces groupes de travail soit mis à la disposition des EPLEFPA, notamment parce qu'il peut les aider à formaliser certains aspects de leur projet d'établissement.

…/…

C'est dans cet esprit que le **guide méthodologique** a été conçu.

Il ne s'agit ni d'une directive, ni d'une recette qui pourrait s'appliquer dans tous les EPLEFPA, ni d'un modèle en dehors duquel rien ne serait valable, mais bien d'outils à votre disposition. Il vous revient de choisir les éléments qui s'insèrent dans votre démarche.

Pour les EPLEFPA, qui disposent d'une grande autonomie de gestion et d'organisation, il s'agit de mettre en place des outils, dont le contrôle de gestion fait partie, pour permettre une appréciation rapide et pertinente de la réalisation de leurs objectifs.

Le terme de « contrôle de gestion » vient de l'anglais « *management control* » qui se traduit littéralement par maîtrise du management, ou par la maîtrise de gestion

Il n'existe pas **un** contrôle de gestion dont les méthodes seraient adaptées à toutes les organisations, entreprises ou administrations ; le contrôle de gestion doit notamment tenir compte des particularités des missions (contenus, enjeux, facteurs de réussite), des objectifs des responsables et intégrer le contexte environnemental. Il est destiné à améliorer le fonctionnement des structures.

Pour les responsables d'un EPLEFPA, le contrôle de gestion est un outil d'aide à la maîtrise de la gestion, au management et au pilotage des activités. Il doit être utile à ceux qui vont être chargés de l'alimenter et de l'animer.

Le contrôle de gestion suppose une démarche volontariste, s'appuyant sur des objectifs stratégiques clairs et sur des systèmes d'information fiables qui alimenteront des indicateurs pertinents.

Il s'inscrit également dans le processus d'information aux niveaux interne (Conseils de centres, Conseil d'Administration,…) et externe (DRAF/SRFD, DGER, Conseil Régional,…) et contribue à des échanges argumentés avec ces partenaires. (« le dialogue de gestion »).

1 – « PILOTER » UN EPLEFPA.

11 - Les informations nécessaires au pilotage d'un EPLEFPA

Le pilotage efficace d'un EPLEFPA nécessite, entre autre, de prendre en compte de nombreux paramètres, financiers, sociaux, humains, relationnels, politiques… Ce pilotage passe notamment par une succession de décisions à prendre.

Le contrôle de gestion, qui a pour finalité d'améliorer ce pilotage, apporte les informations nécessaires qui vont provenir :

- d'une analyse des prestations de l'établissement,
- d'une identification des facteurs clés de succès et des variables d'action,
- d'indicateurs de pilotage,
- de tableaux de bord,
- …

Le pilotage d'une structure nécessite des décisions qui relèvent :

- du court terme (conduite opérationnelle) :
  - ex : Choisir un fournisseur

- du moyen terme :
  - ex : Mettre en place une politique de recrutement
- du long terme :
  - ex :Adapter les structures de formation de l'établissement

Le contrôle de gestion vise principalement le moyen terme. Le contrôle opérationnel relevant du court terme.

12 – Une pratique qui n'est pas nouvelle mais qui doit être développée et systématisée…

Même si le contrôle de gestion, en tant qu'outil de pilotage, n'a pas fait l'objet d'une systématisation dans les EPLEFPA, il est évident que l'exercice des responsabilités a conduit les équipes à mettre en place des outils et indicateurs pour apprécier le fonctionnement et renseigner les instances internes, notamment le conseil d'administration, et externes (DRAF – Conseil Régional).

Par exemple, des indicateurs tels que :
- le taux de réussite aux examens,
- les effectifs par classe,
- l'origine socioprofessionnelle des élèves,
- les effectifs moyens par groupe de stagiaires,
- le fonds de roulement,
- etc..

font régulièrement l'objet d'un suivi dans les établissements.

13 – …. en relation avec le projet d'établissement.

Le projet d'établissement, dont la mise en place dans chaque établissement, est prévu par le code rural définit des axes stratégiques qui se traduisent en objectifs opérationnels et en actions. Des critères et indicateurs doivent être mis en place pour en suivre la mise en œuvre.

2 – DES OUTILS POUR LE PILOTAGE.

21 - Le tableau de bord.

211 – Un outil synoptique.

Le tableau de bord est un outil qui aide à piloter la performance de l'organisation.

Dans le pilotage de l'EPLEFPA, il n'y a pas un tableau de bord, mais des tableaux de bords qui permettent de concourir à la conduite de chaque centre ou service :

Par exemple, tableau de bord :
- de l'organisation pédagogique du CFA,
- du service de restauration,
- de la vie scolaire,
- de la direction de l'EPLEFPA, (tableau synthétique)
- etc…

Le tableau de bord est un document synthétique destiné à fournir en permanence et le plus rapidement possible à un responsable, les données indispensables lui permettant de piloter son unité, conformément aux objectifs stratégiques de l'organisation et dans une forme adaptée à son destinataire.

Pour cela, il doit :

- comporter un nombre de pages limité (maximum 5) pour une bonne lisibilité avec un nombre restreint d'indicateurs correspondant bien à des facteurs clés de succès.
- s'appuyer non seulement sur des indicateurs de résultats, dont l'exploitation ne pourrait intervenir qu'a posteriori, mais également sur des indicateurs de suivi pour prendre des décisions au cours de l'action.
- privilégier la rapidité par rapport à la précision, car il faut pouvoir décider des actions correctives avant que le processus de formation ou de production ne soit achevé.
- être établi pour chaque responsable, quelque soit son niveau hiérarchique.
- se limiter aux données essentielles pour guider les prises de décision.
- mettre en évidence les leviers d'intervention dont dispose le responsable.

Le tableau de bord est un outil qui permet de formaliser, systématiser et visualiser des indicateurs qui auront été choisis parce qu'ils donnent une image pertinente des conditions de fonctionnement de l'établissement.

212 – Un outil prospectif.

Le tableau doit servir au pilotage d'un objectif et par conséquent, il faut rechercher les facteurs dont dépend la performance (les facteurs clés de succès): c'est l'établissement du **modèle de causalité** (quelquefois assimilé au tableau de bord lui-même).

Les étapes de la construction de la grille de causalité consistent à :

- déterminer des objectifs d'ensemble,
- identifier les forces et faiblesses de l'organisation et les variables d'action déterminantes,
- construire des grilles objectifs et variables d'action.

Le modèle de causalité est l'étape la plus difficile ; il conditionne la réussite de la démarche, notamment pour identifier les facteurs clés de succès qui vont permettre de choisir des indicateurs qui vont être retenus dans le tableau de bord.

Plusieurs approches théoriques de construction de ce modèle de causalité sont développées dans la littérature : méthode OVAR (**O**bjectifs - **V**ariables d'**A**ction - **R**esponsable) , diagramme d'ISHIKAWA (diagramme en « arrête de poisson » qui permet de visualiser les liens entre les objectifs et sous objectifs et d'identifier les facteurs clés de succès) etc..).

Le modèle de causalité dans certaines approches théoriques (KAPLAN et NORTON) devient lui-même un tableau de bord ; on parle dans ce cas de **tableau de bord prospectif** qui a pour principal intérêt de chercher à relier la stratégie à tous les échelons de l'organisation.

Pour éviter une approche « fourre-tout », difficile à lire et à exploiter, il est souhaitable de dégager les axes essentiels d'analyse qui vont permettre d'alimenter en indicateurs le tableau de bord.

Remarque : *le groupe de travail qui s'est réuni en 2005 a élaboré des grilles d'analyse de la réalisation des missions d'un EPLEFPA. Ces grilles constituent des modèles de causalité. Vous trouverez ci-jointes ces grilles qui sont susceptibles de vous aider dans votre démarche d'analyse du fonctionnement de votre établissement* (voir Annexe 2).

Les tableaux de bord, outils de pilotage de l'EPLEFPA, doivent être le produit de la réflexion de l'équipe qui les utilise, par conséquent, il n'y a pas une présentation standard qui puisse convenir à tous les EPLEFPA. La présentation des tableaux suppose au préalable une bonne définition des objectifs de l'établissement.

(Annexe 3 : Extrait du tableau de bord d'une DDSV – à titre d'exemple de présentation)

22 – Les indicateurs :

Le contrôle de gestion a pour objet de choisir des indicateurs qui mesurent le plus fidèlement possible l'atteinte des objectifs visés.

Un indicateur est une représentation chiffrée d'une situation. Un indicateur est nécessairement quantitatif : soit parce qu'il rend compte d'une donnée directement mesurable, soit s'il rend compte d'une donnée qualitative, parce qu'il repère cette donnée sur une échelle de valeur.

Ces indicateurs doivent être en nombre suffisant et doivent être pertinents par rapport aux objectifs essentiels.

Les bons indicateurs doivent être :
- **lisibles**, compréhensibles, clairs, immédiatement interprétables,
- **pertinents** par rapport aux objectifs poursuivis,
- **disponibles à un coût compatible** avec les bénéfices attendus de leur usage,
- **fiables**, précis, contrôlables ou « auditables »,
- **disponibles au cours du temps** dans les mêmes conditions,
- **synthétiques et sélectifs**.

Il est nécessaire :
- d'en formaliser la présentation,
- d'en pérenniser le suivi, car ils ne sont bien souvent significatifs que par observation de leur évolution,
- d'en définir les procédures de report dans le tableau de bord.

Un tableau de bord comporte des **indicateurs de performance,** mais il peut également comporter des indicateurs

- de contexte, de situation :
  - ex : Démographie régionale
- de moyens :
  - ex : Dotation en personnel
- de satisfaction pour :
  - les usagers :
    - Qualité du processus et quelle satisfaction pour les usagers.
      - ex : Taux de réussite aux examens

…/…

- les citoyens :
  - Impact de l'action conduite par l'EPL
    - ex : Taux d'insertion professionnelle
- les contribuables :
  - Quels services rendus au regard des ressources utilisées.
    ex : Coût des formations

Les indicateurs doivent être adaptés à l'organisation de l'établissement ; ils doivent permettre de :

- fixer des cibles traduisant les objectifs,
- mesurer les réalisations par rapport à ces cibles,
- comprendre et analyser ces réalisations,
- orienter les décisions des responsables,
- nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques de l'établissement et avec les partenaires.

(voir en annexe 2 les grilles de causalité proposées par le groupe de travail EPLEFPA. Ces grilles comportent des objectifs et des indicateurs. – Le contenu de ces grilles ne s'impose pas aux établissements, mais il peut les aider dans leur démarche)

23 – L' analyse des coûts.

L'analyse des coûts est une composante du contrôle de gestion, même si celui-ci ne doit pas être réduit à cet aspect. La performance d'un EPLEFPA se mesure par les prestations fournies, mais aussi par l'efficience, c'est à dire par le rapport entre les prestations et les ressources consommées.

Il est donc opportun dans les EPLEFPA d'engager une démarche de calcul des coûts.

La DGER propose d'utiliser la méthode A-B-C (Activity Based Costing). Le budget de gestion de COCWINELLE permet de saisir les données utiles. Ces données seront exportées et complétées dans un tableur qui traitera ces informations pour obtenir les coûts complets des prestations finales.

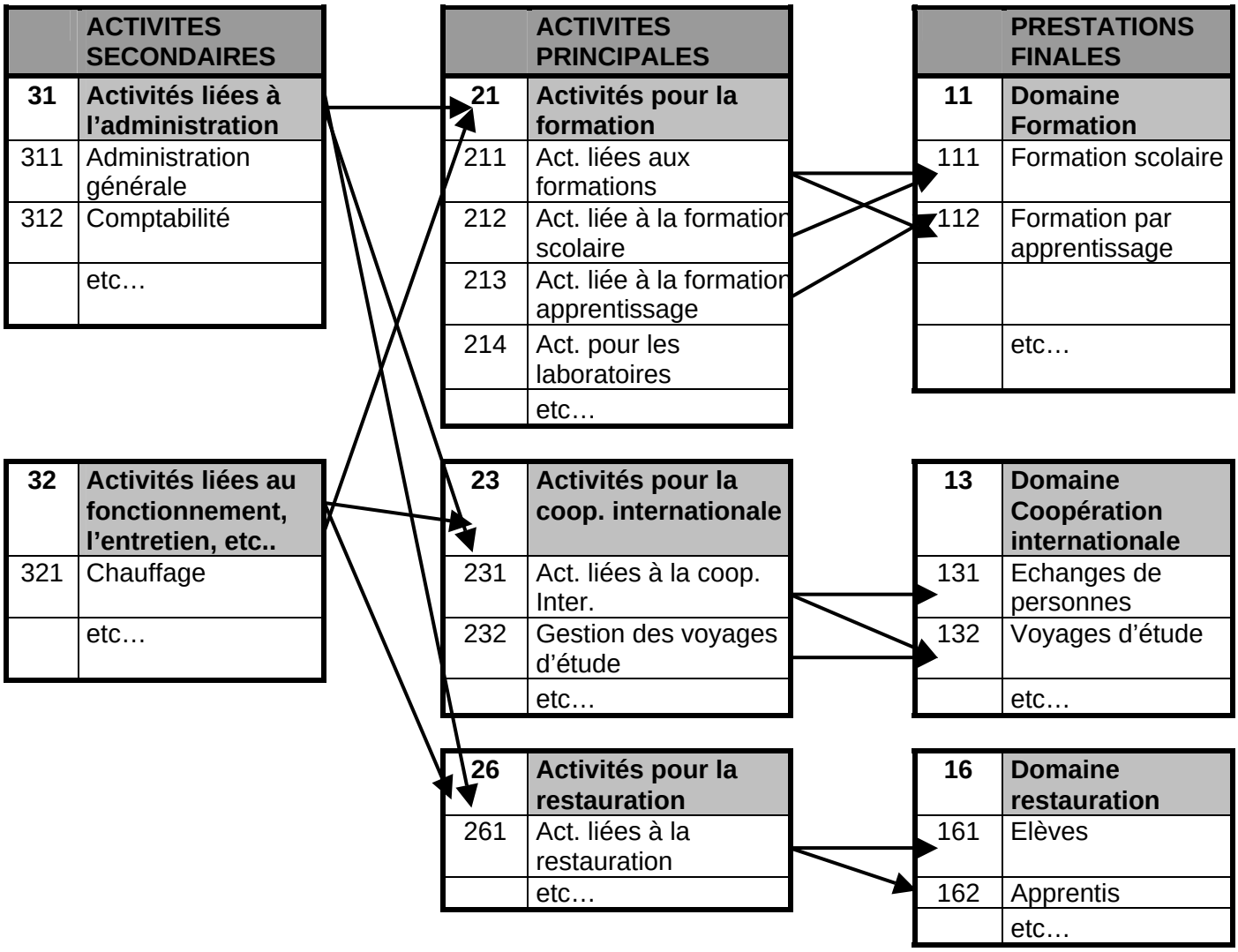
Le calcul des coûts complets nécessite de prendre en compte :

- les coûts directs qui sont affectés aux prestations finales (également appelées « objets de coût »),
- mais aussi les coûts indirects qui ne sont affectés aux prestations finales qu'à l'issue d'un processus de déversements successifs passant par l'intermédiaire des activités principales et secondaires qui contribuent à ces prestations..

La méthode A-B-C repose sur la segmentation des processus en :

- Prestations finales (ou « objet de coût »),
  - ex : la formation initiale scolaire
- activités principales qui contribuent directement aux prestations finales,
  - ex : les heures d'enseignement,
- activités secondaires qui ne contribuent qu'indirectement aux prestations finales.
  - ex : les dépenses de chauffage.

Ci-dessous, schéma simplifié d'affectation et de déversement des dépenses



	ACTIVITES SECONDAIRES
31	**Activités liées à l'administration**
311	Administration générale
312	Comptabilité
	etc…

	ACTIVITES PRINCIPALES
21	**Activités pour la formation**
211	Act. liées aux formations
212	Act. liée à la formation scolaire
213	Act. liée à la formation apprentissage
214	Act. pour les laboratoires
	etc…

	PRESTATIONS FINALES
11	**Domaine Formation**
111	Formation scolaire
112	Formation par apprentissage
	etc…

32	**Activités liées au fonctionnement, l'entretien, etc..**
321	Chauffage
	etc…

23	**Activités pour la coop. internationale**
231	Act. liées à la coop. Inter.
232	Gestion des voyages d'étude
	etc…

13	**Domaine Coopération internationale**
131	Echanges de personnes
132	Voyages d'étude
	etc…

26	**Activités pour la restauration**
261	Act. liées à la restauration
	etc…

16	**Domaine restauration**
161	Elèves
162	Apprentis
	etc…

Les activités sont dites principales dès lors qu'elles peuvent être affectées intégralement à un seul domaine de prestations finales. Les activités secondaires servent à plusieurs domaines de prestations finales

La démarche qui est proposée aux EPLEFPA consiste donc à :

- 1 **- classer les prestations finales dans l'un des domaines** suivant :

  11 – Formation,
  12 – Animation rurale et développement des territoires,
  13 – Coopération internationale,
  14 – Expérimentation, démonstration, recherche appliquée,
  15 – Insertion,
  16 - Restauration,
  17 – Hébergement,
  18 – Productions de l'exploitation agricole,
  19 – Productions de l'atelier technologique,
  100 – Autres biens et services,
  110 – Aide sociale aux élèves.

…/…

Les établissements pourront ne pas utiliser la totalité des domaines. De plus, ils pourront subdiviser librement les domaines utilisés.

- 2 - **établir la liste des activités principales et secondaires** qui consomment toutes des ressources.

- 3 - donner à toutes ces destinations (prestations finales, activités principales et activités secondaires) un **libellé et une codification dans la partie destination du budget de gestion de COCWINELLE.**

Remarque : Le module budget de gestion disponible dans COCWINELLE permet de ventiler toutes les dépenses en fonction soit des « destinations », soit des « centres de responsabilité ». Pour chacune des destinations ou centre de responsabilité, il est possible de faire une segmentation à 3 niveaux :

ex. 1 - Les dépenses de photocopies :
11 – les dépenses de photocopies de l'administration,
12 – Les dépenses de photocopies des professeurs
121 – les dépenses de photocopies des professeurs pour la classe de 1ère STAE,
122 – les dépenses de photocopies des professeurs pour la classe de 1ère bac prof.

Compte tenu de ces 3 niveaux, l'utilisation des « destinations » pour le calcul des coûts complets n'empêche pas l'utilisation de ces « destinations » pour d'autres objectifs.

En tout état de cause, les « centres de responsabilité » restent complètement disponibles pour une répartition des dépenses suivant d'autres critères au choix de l'EPLEFPA.

- 4 - **ventiler toutes les dépenses** dans une destination lors des mandatements. Les coûts directs allant vers les prestations finales et les coûts indirects allant vers les activités principales ou les activités secondaires.

- 5 - **reprendre en fin d'exercice** (ou éventuellement en cours d'exercice) les montants des dépenses dans chacune des destinations dans un tableur excel.

- 6 - établir des **clés de ventilation** :
- des dépenses des activités secondaires vers les activités principales,
- des dépenses des activités principales vers les prestations finales.

Le choix des clés de répartition doit répondre aux conditions suivantes :
- Elles doivent être représentatives des activités à déverser,
- Mais, elles ne doivent pas être trop nombreuses car chaque clé va nécessiter un travail conséquent d'analyse ou d'enregistrement.

Ces clés de répartition feront l'objet d'une fiche technique qui précisera la méthode de calcul. Elles pourront évoluer dans le temps, en vue d'une plus grande fiabilité, mais au départ, il faut faire le choix de la simplicité pour mettre en place la démarche.

- 7 - **ventiler les dépenses** des activités secondaires et des activités principales vers les prestations finales, en fonction des clés de ventilation, à l'aide d'un tableur excel.

3 – LA DEMARCHE DE MISE EN PLACE.

Le contrôle de gestion s'appuie sur une analyse des processus de production, sur des données qui doivent être tenues à jour régulièrement et un système de traitement de ces données.

Les tableaux de bord ne doivent pas viser la quantité d'informations, mais la qualité ; c'est à dire qu'ils doivent mettre en avant des données essentielles pour l'atteinte des objectifs. Ce qui implique néanmoins de bien faire comprendre que tout le fonctionnement n'est pas repris dans les tableaux de bord ; des activités non répertoriées dans ces tableaux ne seront pas pour autant négligées. Les indicateurs des tableaux de bord ne doivent pas se substituer aux objectifs de l'établissement, ils n'en sont qu'une mesure la plus fidèle possible, mais néanmoins imparfaite, et par conséquent, il ne faut pas « déraper » vers une culture de l'indicateur qui ne viserait qu'à obtenir de bons indicateurs sans prendre en compte les objectifs dans leur globalité.

Il est donc nécessaire :

- d'identifier la liste des données, et en particulier au départ de les valider et de s'assurer de leur cohérence,
- de préciser les personnes qui doivent reporter ces données dans le système informatique, à quelle fréquence et à quelles dates,
- de disposer d'un système de traitement de ces données pour en tirer des présentations « faciles » à exploiter (graphiques excel par exemple),
- de définir quelles personnes disposent de telles données (chacun devant en tirer le tableau de bord correspondant à son secteur de responsabilité).

L'ensemble de cette démarche est un travail d'équipe dont chacun doit pouvoir tirer profit pour le pilotage de son secteur et pour assurer l'information des autres (ou de son supérieur hiérarchique). La réussite de cette démarche est conditionnée par son appropriation par chacun des acteurs impliqués

L'objectif au départ doit être de mettre en place la démarche et pour ne pas rencontrer trop de difficultés, il est souhaitable de faire une mise en place progressive, avec des objectifs simples.

En conclusion, le contrôle de gestion a pour finalité le pilotage interne, il concerne l'ensemble des activités de l'établissement **et pas seulement les aspects budgétaires**. Il s'appuie sur une analyse des processus de ces différentes activités pour en déduire des variables d'action et des indicateurs de suivi ; ces indicateurs de suivi pouvant être présentés sous forme synoptique dans un tableau de bord.

Le Directeur général
de l'enseignement et de la recherche

Jean Louis BUËR

LEXIQUE

Activité : Une activité est un ensemble de tâches organisées qui consomme des ressources en vue de produire un résultat. Il est possible de la décomposer en unité d'œuvres.

Comptabilité analytique : ensemble des méthodes qui permettent de calculer le prix de revient de produits ou services.

Comptabilité Générale : ensemble des règles et procédures qui ont pour objectif d'enregistrer les diverses opérations de produits et de charges pour déterminer la rentabilité générale de l'établissement pendant la période considérée (le compte de résultat) ou pour présenter sa situation patrimoniale à la clôture de l'exercice (le bilan).

Comptabilité publique : ensemble de règles et procédures qui ont pour objectif d'enregistrer les engagements et les règlements, ou les recouvrements et encaissements, de suivre la situation patrimoniale des collectivités locales et des établissements publics dans le cadre du budget voté par l'organe délibérant.

Contrôle budgétaire : technique du contrôle de gestion qui consiste à rapprocher, périodiquement, les réalisation avec les prévisions (l'écart), à constater et expliquer les écarts et, si nécessaire, mettre en œuvre les actions correctrices, adaptatives ou de secours, qui porteront sur les moyens ou les objectifs eux-mêmes.

Contrôle de gestion : le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés – y compris les ressources humaines – et soit l'activité développée, soit les résultats obtenus dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des orientations. Il permet d'assurer, tout à la fois, le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de services et la connaissance des coûts, des activités et des résultats.

Conformément à la décision du CIRE (Comité interministériel de la Réforme de l'Etat) du 12 octobre 2000, le contrôle de gestion devra être généralisé dans l'ensemble des administrations.

Coût : ensemble des charges relatives à un produit, à un service ou à un stade donné de la vie de ce produit ou de ce service.

Diagnostic : bilan des forces (pour en tirer partie) et des faiblesses (pour y remédier) d'une organisation.

Facteurs clés de succès: Ce sont les paramètres qui ont une grande influence sur l'atteinte des objectifs, mais l'organisation n'a pas toujours la possibilité d'agir sur ces paramètres.

ex : La démographie régionale peut être un facteur clé pour un objectif de recrutement sans possibilité d'intervention pour l'établissement.

Les variables d'action sont des éléments critiques qui sont déterminants pour l'atteinte des objectifs et sur lesquels les responsables peuvent agir.

Gestion prévisionnelle : méthode de gestion tendant à replacer systématiquement les décisions à prendre dans le présent, dans le cadre d'une planification cohérente à plus ou moins long terme.

…/…

Indicateur : information chiffrée, choisie pour rendre compte à intervalles rapprochés de la réalisation d'une mission, de l'exécution d'une tâche ou de la production d'un service.

Management : du vieux français "manager, tenir son ménage", ce terme recoupe l'ensemble des techniques d'encadrement, de gestion et de contrôle de gestion concourant à l'amélioration des performances individuelles et collectives d'une organisation.

Objectif : but, résultat à atteindre et non pas une mission à remplir ou une tâche à exécuter; il résulte d'une volonté : c'est une prévision plus une décision.

Procédure : mode opératoire, dispositif systématique orienté vers un but.

Ratios : rapport entre deux grandeurs caractéristiques.

Système d'information : dispositif de production et de circulation de données quantitatives et qualitatives qui caractérisent tous les aspects de la vie de l'organisation.

Tableau de bord : Le tableau de bord est un document synthétique destiné à fournir en permanence et le plus rapidement possible à un responsable, les données indispensables lui permettant de piloter son unité, conformément aux objectifs stratégiques de l'organisation et dans une forme adaptée à son destinataire.

Unité d'œuvre : unité mesurable d'activité.

ANNEXE 1

LISTE DES INDICATEURS DU PROGRAMME 143

(Liste des indicateurs retenus dans le PAP 2006 et susceptible de faire l'objet d'adaptations pour les prochains PAP)

Le PAP 2006 du programme « Enseignement agricole » comporte actuellement 9 indicateurs. Il est possible que certains indicateurs, qui ne pourront être renseignés en 2006, soient retirés de la présentation du PAP 2007. Ils ne seront réintroduits, probablement dans le PAP 2008, qu'après avoir été renseignés.

Les indicateurs, dans un premier temps, ont été proposés par la DGER. Le choix a été déterminé, d'une part par le fait que leur nombre devait être inférieur à 10, d'autre part, par le souhait de bien prendre en compte l'ensemble des missions de l'Enseignement technique agricole.

(Consultation possible du P.A.P. du programme 143 sur le site :
www.performance-publique.gouv.fr/cout_politique/depenses_etat/enseignement.htm)

Après avis des Commissions parlementaires et de la Cour des Comptes, ces indicateurs ont été retenus soit directement, soit après modifications et d'autres indicateurs ont été imposés (ex : « Pourcentage de jeunes en situation d'emploi 7 mois après la sortie de scolarité », indicateur également suivi à l'Education Nationale).

Pour les deux indicateurs de taux de satisfaction et l'indicateur de contribution au développement des territoires, il sera fait appel aux EPLEFPA pour les renseigner. Une expérimentation avec quelques établissements est d'ailleurs en place pour tester des grilles d'appréciation.

Pour les autres indicateurs, la DGER, en concertation avec les DRAF, a mis en place une démarche qui lui permet de les renseigner directement. Les EPLEFPA seront donc peu sollicités directement.

Liste des indicateurs :

1 – « Taux de réussite aux examens »

Renseigné par la DGER avec les données d'INDEXA auxquelles sont ajoutées les données des bacs de l'Education Nationale (Bac S et certains bac pro.).

Cet indicateur sera remplacé par le « taux d'efficacité scolaire » lorsque le suivi de cohortes d'élèves qui se met en place pourra être exploité.

2 – « Taux d'insertion professionnelle 45 mois après l'obtention d'un diplôme en formation initiale ».

Renseigné par la DGER à partir de l'enquête faite dans les établissements chaque année.

3 – « Pourcentage de jeunes en situation d'emploi 7 mois après la sortie de scolarité (hors ceux qui poursuivent des études).

Indicateur en place à l'Education Nationale. L'extraction à partir de l'enquête faite 45 mois après l'obtention d'un diplôme est peu satisfaisante sur le plan statistique. LA DGER est associée à la réflexion conduite par l'Education Nationale sur cet indicateur.

4 –« Dépense moyenne de formation par élève et par établissement public » (crédits de l'Etat).

S'agissant de la dépense pour l'Etat, à partir des emplois dans chaque établissement, des coûts standards par catégorie de personnels et des crédits attribués par les DRAF aux établissements, cet indicateur est calculé par la DGER.

5 – « Taux d'heures d'enseignement délivrées devant 10 élèves et moins » (enseignement public).

Indicateur également en place à l'Education Nationale.

Cet indicateur est obtenu par la DGER à partir de MAYA.

6 – « Taux de satisfaction des usagers de l'enseignement agricole » (voie scolaire)

Indicateur pour lequel une expérimentation est en cours dans trois établissements pour tester une grille d'appréciation.

Au delà de la grille d'appréciation, la DGER projette l'utilisation d'un outil d'enquête en ligne pour supprimer le travail de dépouillement et permettre une exploitation des données au niveau local, régional et national.

7 – « Part des apprentis et adultes dans le flux d'inscription aux diplômes et titres délivrés par le MAP ».

Indicateur renseigné par la DGER à partir des données d'INDEXA, complétées par les informations des DRAF sur les diplômes par U.C.

8 – « Indice d'efficacité de la contribution de l'enseignement agricole au développement agricole et des territoires ».

Indicateur pour lequel une expérimentation est en cours dans trois établissements pour tester une grille d'évaluation. Cet indicateur, important pour mettre en avant la contribution des EPLEFPA à la vie des territoires, est de construction assez difficile. La démarche consiste à répertorier les actions conduites et à leur attribuer une pondération.

9 – « Taux de satisfaction des bénéficiaires de stages à l'étranger ».

Indicateur pour lequel une expérimentation est en cours dans trois établissements pour tester une grille d'appréciation. Il sera probablement possible d'utiliser le même outil en ligne que pour le taux de satisfaction des usagers.

Fichier EXCEL : Grilles de causalité

Fichier EXCEL : Tableau de bord des DDSV