

ANNEXE

Contrat d'objectifs CNDP / CRDP

CONTRAT D'OBJECTIF ENTRE LE CENTRE NATIONAL DE DOCUMENTATION PEDAGOGIQUE ET
LE CENTRE REGIONAL DE DOCUMENTATION PEDAGOGIQUE DE CRETEIL

Préambule :

Dans un contexte nouveau (transformation de l'édition publique, positionnement du réseau SCÉRÉN, modernisation de l'Etat, etc.), le Centre National de Documentation Pédagogique s'emploie à jouer pleinement et sereinement son rôle d'orientation et de coordination du réseau SCÉRÉN. Des moyens logistiques, humains et financiers sont mobilisés afin de venir en aide aux établissements en difficulté du réseau.

La démarche de contractualisation pluriannuelle ambitieuse et cohérente, initiée par le Directeur Général du C.N.D.P., doit permettre de construire une réponse collective aux exigences d'une gestion publique performante. La méthodologie employée s'inscrit délibérément dans les dispositifs et les pratiques renouvelés par la mise en place de la LOLF : détermination d'objectifs, choix d'indicateurs à suivre et mesure des résultats obtenus.

Des moyens importants viennent d'être réunis par la Direction des Affaires Financières et le C.N.D.P. pour aider les établissements actuellement en difficulté dans le réseau. L'importance des aides accordées engage la responsabilité des établissements qui en bénéficient : responsabilité vis-à-vis de l'ensemble du réseau, mais également des usagers et des contribuables. Le redressement durable des établissements bénéficiaires des aides est impératif. C'est pourquoi l'implication de chacun se doit d'être à la hauteur des enjeux.

Partie 1 : Les parties à la contractualisation

Le C.R.D.P. de Créteil s'engage à mettre en œuvre l'ensemble des actions prévues par le présent contrat afin d'améliorer ses performances et de rééquilibrer durablement son budget.

En contrepartie, après validation et signature du contrat, la D.A.F. et le C.N.D.P. contribuent au financement, à la réalisation et au suivi du plan d'action du C.R.D.P. de Créteil.

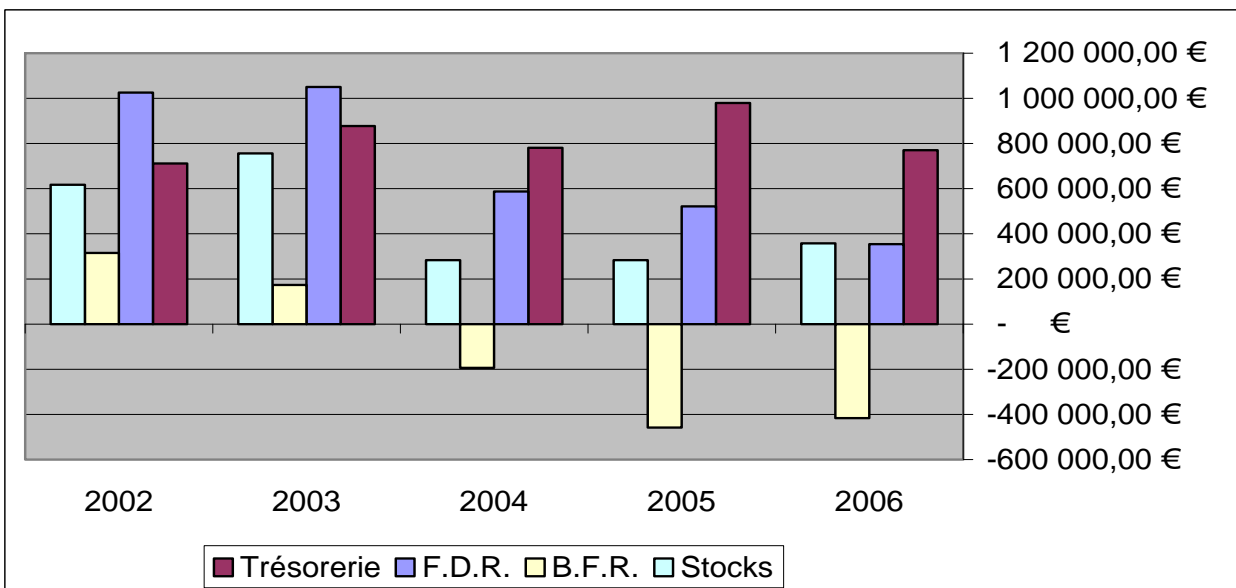
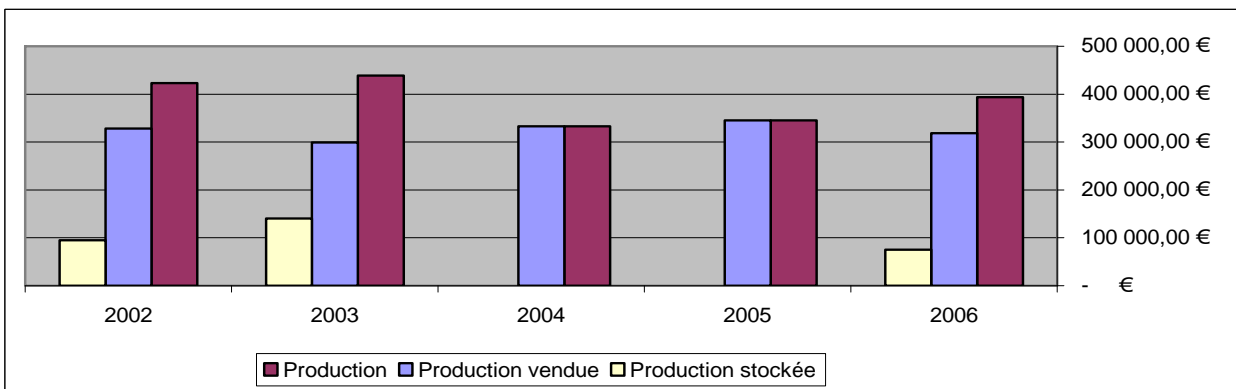
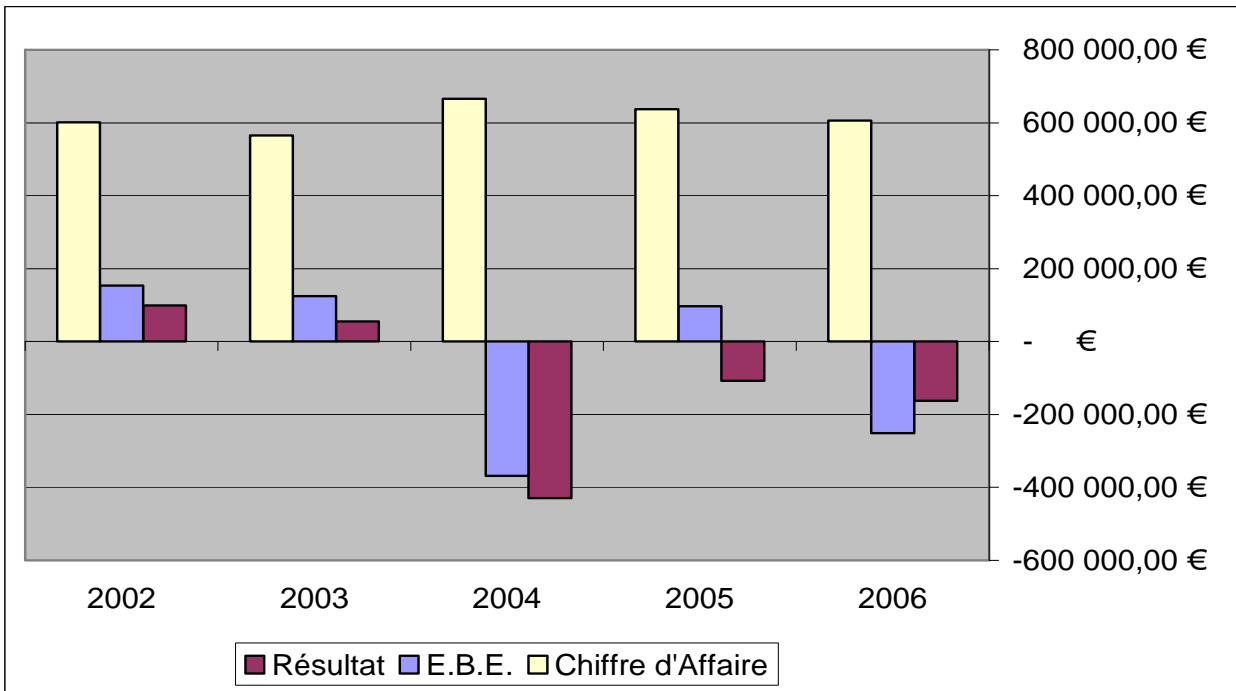
Partie 2 : Diagnostic

1 – Situation Financière et Comptable du C.R.D.P. de Créteil

<u>C.R.D.P. DE CRETEIL</u>	2002	2003	2004	Position 2004	2005	Position 2005	2006	Position 2006
RESULTAT	99 547,00 €	55 023,00 €	- 428 957,00 €	31	- 107 684,00 €	23	- 162 929,71 €	29
CAPACITE D'AUTO FINANCEMENT	99 547,00 €	123 541,00 €	- 368 619,00 €	31	107 673,00 €	9	- 59 465,00 €	27
CHIFFRE D'AFFAIRE	601 191,00 €	565 278,00 €	665 676,00 €	12	636 950,00 €	14	606 101,00 €	14
MARGE COMMERCIALE	109 103,00 €	78 293,00 €	117 174,00 €	8	119 010,00 €	4	67 726,01 €	18
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	153 684,00 €	124 465,00 €	- 368 542,00 €	31	97 196,00 €	10	- 251 280,04 €	30
MASSE SALARIALE SUR DEPENSES DE FONCTIONNEMENT	61,76%	63,31%	57,08%	3	48,50%	1	69,67%	10

<u>C.R.D.P. DE CRETEIL</u>	2002	2003	2004	Position 2004	2005	Position 2005	2006	Position 2006
PRODUCTION	422 545,00 €	438 875,00 €	332 746,00 €	14	345 254,00 €	19	393 385,88 €	12
PRODUCTION VENDUE	327 854,00 €	298 795,00 €	332 746,00 €	17	345 254,00 €	18	318 053,61 €	18
PRODUCTION STOCKEE	94 691,00 €	140 080,00 €	- €	20	- €	12	75 332,27 €	28

<u>C.R.D.P. DE CRETEIL</u>	2002	2003	2004	Position 2004	2005	Position 2005	2006	Position 2006
FONDS DE ROULEMENT	1 026 258,00 €	1 050 861,00 €	586 939,00 €	19	521 805,00 €	22	353 603,00 €	26
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	315 531,00 €	173 533,00 €	- 193 683,00 €	8	- 457 797,00 €	2	- 417 192,00 €	3
STOCKS	616 562,00 €	756 236,00 €	282 957,00 €	12	282 959,00 €	12	358 291,00 €	15
TRESORERIE	710 727,00 €	877 328,00 €	780 621,00 €	19	979 602,00 €	7	770 795,00 €	15
STOCKS / FONDS DE ROULEMENT	60,08%	71,96%	48,21%	13	54,23%	16	101,30%	29



Le tableau et les graphiques ci-dessus présentent les principaux soldes intermédiaires de gestion pour les exercices de 2002 à 2006.

Il convient, avant toute analyse, de tenir compte de la découverte de restes à payer importants sur les pensions civiles. Ces dysfonctionnements graves ont été mis à jour suite à des relances de la Trésorerie Générale.

De plus, le budget 2007 a été voté en déséquilibre avec une prévision de prélèvement sur fonds de roulement à hauteur de 242 315 €. Le résultat de l'exercice 2006 n'est pas bon : déficit de 162 930 €).

Il semble très probable que l'exercice 2007 se solde par des fonds de roulement négatifs, et de grandes difficultés de trésorerie et de fonctionnement pour le C.R.D.P. de Créteil. Cette situation est extrêmement préoccupante. Le C.N.D.P. a déjà envoyé des équipes sur place afin d'accompagner et de soutenir le C.R.D.P. de Créteil.

2 – Des difficultés dues à l'augmentation subite de la masse salariale entre 2004 et 2007, sans contrepartie au niveau des ressources propres.

En 2004, l'exécuté des dépenses de personnels du C.R.D.P. de Créteil s'élève à 2 205 986 €. Au Budget Primitif 2007, les crédits ouverts s'élèvent à 2 645 972 €. L'équilibre économique de l'établissement s'en trouve dès lors complètement remis en question, même si la subvention pour charges de service public augmente de manière conséquente sur la même période (augmentation de 5.25% entre 2006 et 2007, réserves de précaution déduites).

Cette augmentation brusque traduit plusieurs éléments concomitants :

- un effet mécanique de l'augmentation du taux des pensions civiles en 2007 (surcoût estimé à 70 000 €),
- un effet mécanique suite à l'augmentation des indices et de l'ancienneté de certains personnels,
- un rattrapage important des IAT et des IFTS en 2005 et leur maintien à un niveau élevé depuis cette date (surcoût estimé à 70 000 €),
- l'absence de paiement sur l'exécuté 2004 des pensions civiles des personnels affectés à l'établissement (surcoût estimé à 110 000 €) alors que l'intégralité des pensions civiles de 2007 a été prévu au Budget Primitif 2007,
- un calcul prévisionnel des charges salariales 2007 au Budget Primitif 2007 qui semble surévalué.

Dans le même temps, les performances commerciales de l'établissement se sont simplement maintenues, pendant que les dépenses ont connu la brusque augmentation décrite ci-dessus.

L'augmentation des charges ne s'est donc pas traduite par une augmentation des recettes, alors même que le C.R.D.P. doit financer, sur ses ressources propres, une part non négligeable des traitements des personnels.

Partie 3 : Les Orientations stratégiques

Le projet d'établissement 2007 / 2010 devra s'articuler de manière très étroite avec le contrat d'objectif pluriannuel. Il sera fortement impacté par les projets de réorganisation géographique et fonctionnelle :

- recherche de nouveaux locaux pour le C.R.D.P. - siège (étude de faisabilité engagée avec le Conseil Général de Seine et Marne pour le partage des locaux du collège Jean WIENER à Champs-sur-Marne) ;
- installation en septembre 2008 du C.D.D.P. du Val-de-Marne à Champigny dans un bâtiment neuf mis à disposition par le CG 94 ;
- installation entre 2009 et 2011 du C.D.D.P. de Seine-Saint-Denis dans de nouveaux locaux à Bobigny ;
- réflexion sur une réinstallation du C.D.D.P. de Seine-et-Marne à Melun.

Axe n° 1 : Maîtrise des dépenses de fonctionnement et académisation du budget du C.R.D.P.

Axe n° 2 : Fiabilisation des informations financières et comptables (masse salariale, valorisation des stocks, etc.).

Axe n° 3 : Augmentation des ressources propres.

Axe n° 4 : Restructuration ou abandon de certaines activités non productrices de richesses.

Partie 4 : La mise en œuvre opérationnelle

Pour l'axe n°1 :

Objectif :

Réduire très sensiblement les charges de l'établissement jusqu'au retour à l'équilibre du cycle d'exploitation et la mobilisation durable de nouvelles ressources propres.

Traduction chiffrée :

- *Diminution des charges hors personnel de 5% en 2008 par rapport au Budget Primitif 2007 et 7% en 2009, toujours comparativement au BP 2007.*
- *Apurement complet des dettes concernant les pensions civiles.*

Méthodes et moyens :

Maîtrise des dépenses de fonctionnement : le budget académique ne doit pas être la simple agrégation de budgets équilibrés au plan départemental, aboutissant à l'affichage artificiel d'un déficit qui serait uniquement imputable au C.R.D.P. Dans la limite contrainte des recettes réelles de l'établissement, les besoins impératifs du C.R.D.P., puis des C.D.D.P., doivent être considérés et priorisés en commun afin de répartir stratégiquement les ouvertures de crédits, et non de les harmoniser.

La mutualisation des moyens au niveau académique et la mise en place d'une politique d'achat public doivent être considérées comme prioritaires. Cette réorganisation est absolument indispensable à la survie de l'établissement. Elle devra être opérationnelle et dégager des marges dès le Budget Primitif 2008. Un soin particulier devra cependant être apporté à la présentation des données financières auprès des partenaires institutionnels locaux, afin de leur montrer que leurs contributions sont utilisées au bénéfice du territoire local, même indirectement via le C.R.D.P.

Maîtrise de la masse salariale : des économies peuvent être réalisées, en rationalisant le fonctionnement de certains services. Les activités insuffisamment productrices de ressources propres et n'entrant pas directement dans les missions assignées au C.R.D.P., doivent être abandonnées au profit des plus rentables. Les informations financières doivent être fiabilisées et le suivi de la masse salariale affiné et effectué de façon très régulière. La question du montant des indemnités des personnels doit être reposée durant la période de déroulement du contrat. Il ne serait en effet pas normal que des subventions sur projets viennent équilibrer le maintien de la politique indemnitaire de l'établissement.

L'ensemble des décisions entraînant une augmentation potentielle de la masse salariale doit être examiné à la lumière des difficultés financières de l'établissement et des recettes directement attendues.

Indicateurs :

Résultat de l'exercice.

Excédent Brut d'Exploitation.

Ratio dépenses de fonctionnement (hors masse salariale) sur dépenses globales.

Suivi régulier de la masse salariale de l'établissement par rapport aux prévisions.

Suivi régulier (a minima trimestriel) du chiffre d'affaire réel par rapport aux prévisions.

Organisation et contenu de la préparation du budget académique 2008.

Aides accordées :

Financement du rattrapage des retards de paiement des pensions civiles dès l'exercice 2007, les restes à payer sont évalués à ce jour à 320 000 €.

En contrepartie des gels de postes potentiels le C.N.D.P. s'engage à maintenir la dotation globale durant toute la durée du plan de relance, le cadre de la LOLF permettant de justifier une telle opération.

Apporter un soutien, une aide et une expertise technique à l'établissement pour la mise en place d'un véritable budget académique dès le Budget Primitif 2008.

Aide technique, dans le cadre du groupement de commande, ou hors groupement de commande sur la politique d'achat de l'établissement et sur la préparation et la passation des marchés publics.

Aide technique et expertise dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines et réflexion sur la structure de la carte budgétaire du C.R.D.P. (sans augmentation du nombre des emplois sur carte budgétaire).

Pour l'axe n°2 :

Objectif :

Permettre au C.R.D.P. de disposer des informations pertinentes et fiables pour piloter son activité et son patrimoine à travers la mise en place de la « qualité comptable », d'un contrôle de gestion ou encore d'une aide spécifique au déstockage.

Traduction chiffrée :

- *Déstockage à hauteur de 50 000 euros en 2007.*
- *Amélioration de la qualité des informations financières et utilisation de ces dernières dans le cadre du pilotage réactif et rigoureux du plan de relance.*

Méthodes et moyens :

Les axes de développement du plan de relance doivent s'accompagner d'un suivi budgétaire et financier rigoureux, s'appuyant sur les outils de gestion développés au sein du réseau SCEREN.

La qualité comptable, en accord avec les exigences de la Direction Générale de la Comptabilité Publique, doit constituer un objectif particulier, car elle est un moyen d'améliorer la gestion du C.R.D.P. en fournissant une connaissance plus fine et une image plus cohérente des finances et du patrimoine de l'établissement.

Un examen qualitatif des stocks doit permettre d'opérer un déstockage des derniers éléments dormants, même si un travail sérieux a déjà été opéré sur cette question.

Indicateurs :

Mise en place et suivi d'un tableau de bord budgétaire et financier pour l'établissement.

Date de production des comptes financiers.

Qualité des comptes financiers.

Valeur des stocks de marchandises et de produits finis.

Aides accordées :

Aide technique sur la mise en place de la qualité comptable, le paramétrage du logiciel financier et comptable, l'élaboration de tableaux de bord pour piloter l'établissement.

Pour l'axe n°3 :

Objectif :

Augmentation des ressources propres de l'établissement par l'amélioration de la force de vente et par une meilleure adéquation des produits à la demande (notamment au niveau académique).

Traduction chiffrée :

Augmentation de 50 000 euros des ressources propres en 2007, puis de 25 000 euros en 2008 et 2009 par rapport au compte financier 2006.

Méthodes et moyens :

Développer la force de vente du réseau en relançant la vente vers les établissements (montée en puissance des fonctions Délégués Pédagogiques Itinérants). Des ouvertures à l'international pour les produits du C.R.D.P. peuvent s'appuyer sur des contacts privilégiés au sein des réseaux académiques et nationaux.

Développer les productions éditoriales visant un public plus large. Le C.R.D.P. de l'académie de Créteil est réputé pour la qualité de ses productions, mais elles ne rencontrent pas un public suffisant. Il faut donc articuler l'offre de produit autour des demandes et des spécificités académiques.

S'appuyer sur les compétences du secteur « services en ligne » pour articuler productions éditoriales sur supports physiques et services en lignes payants (abonnements).

Diversifier les activités du secteur animation / formation : ses points forts résident aujourd'hui dans le domaine de la littérature de jeunesse et dans les actions de circonscription du premier degré. Des développements sont possibles et souhaitables dans les domaines de la maîtrise de la langue, les TICE et la documentation.

Il est également nécessaire de proposer plus de prestations de services payantes (formation ou ingénierie éducative), ou à défaut gratuites pour les bénéficiaires directs mais financées par le rectorat, les établissements ou les collectivités.

Indicateurs :

Suivi mensuel du chiffre d'affaires réel par rapport aux prévisions budgétaires.

Autres ratios d'activité éditoriale et commerciale : nombre de titres édités, ventes par titre, chiffre d'affaires par librairie, chiffre d'affaires par DPI, chiffre d'affaires prestation de services, etc.

Aides accordées :

Versement d'aides sur projets éditoriaux à hauteur de 125 000 € (50 000 € pour les années 1 et 2 du contrat, 25 000 € pour l'année 3). Ces aides sont subordonnées à la présentation des projets devant l'Observatoire de l'Edition et leur validation de la part du Directeur Général du C.N.D.P.

Aide à la diffusion de produits, par le biais du réseau, au niveau national.

Pour l'axe n°4 :

Objectif :

Restructuration ou abandon de certaines activités non productrices de richesse et n'entrant pas directement dans le noyau dur des missions de service public du C.R.D.P.

Traduction chiffrée :

- En 2008, diminution des charges de 50 000 euros par concentration des médiathèques de Champigny et de Créteil.
- Mise en place de tableaux de bord de gestion à partir de l'exercice 2008.

Méthodes et moyens :

Concentrer l'essentiel des ressources documentaires et des personnels qui y sont affectés sur le site le mieux adapté (nouveau C.R.D.P. de Champigny), les autres centres accueillant des ressources spécialisées ou de proximité.

Réfléchir aux horaires et plages d'ouverture des médiathèques et des librairies, ainsi qu'aux personnels nécessaires à leur fonctionnement.

Négociation avec le Rectorat, les Inspections Académiques et les Collectivités Locales sur les périmètres d'intervention du C.R.D.P. et les contreparties apportées par les partenaires. Il sera peut-être opportun de classer les interventions du C.R.D.P. en trois catégories :

- interventions gratuites,
- interventions pour lesquelles une participation aux frais de fonctionnement doit être demandée au partenaire,
- interventions facturées au partenaire avec une marge bénéficiaire (selon leur degré de rattachement aux missions fondamentales du C.R.D.P.).

Indicateurs :

Examen des activités en coûts complets.

Examen du nombre de prêts et d'usagers des médiathèques par médiathèque.

Mesure des visites des usagers des médiathèques et des clients des librairies selon les jours de la semaine, les plages horaires ou les périodes de l'année (vacances scolaires par exemple).

Examen du nombre de factures émises en librairie et du chiffre d'affaire des librairies.

Aides accordées :

Aide technique à l'élaboration d'outils de comptabilisation en coûts complets pour des activités spécifiques avec à terme aide à la mise en place d'une comptabilité analytique.

Mise à disposition de l'outil d'enquête WYSUFORMS pour la réalisation d'enquêtes en ligne en direction des usagers.

Remarque : chaque action devra faire l'objet d'une fiche action présentée en annexe du plan et devra être chiffrée financièrement. Il pourrait être prévu qu'un responsable d'action soit nommé pour chaque action.

Partie 5 : Le versement des aides et le suivi du contrat d'objectif

Les aides financières consenties en contrepartie des engagements du C.R.D.P. pourront être versées en plusieurs fois, au fur et à mesure de la réalisation des opérations prévues (est joint le calendrier prévisionnel, par année de contrat, de versement des aides).

Les sommes incluses dans le présent contrat devront être utilisées pour financer les actions prévues, il n'existe pas de fongibilité des crédits. Toutes les pièces justificatives d'emploi des sommes allouées seront transmises au C.N.D.P. à l'appui d'un tableau récapitulatif précis par axe du contrat.

Les sommes versées et non employées ou employées à d'autres fins feront l'objet d'un remboursement au C.N.D.P.

Lors de la signature du contrat, le Directeur du C.R.D.P., personne responsable du contrat, pourra désigner des référents par axe et/ou par indicateur.

Les indicateurs du contrat d'objectif devront faire l'objet d'une remontée trimestrielle, validée par le Directeur du C.R.D.P., à la Cellule Contrôle de Gestion du C.N.D.P. Cette dernière sera susceptible de demander toutes informations complémentaires jugées indispensables à l'analyse et au suivi du contrat d'objectif.

Le C.N.D.P. se chargera sur cette base d'informer la DAF de l'avancée des actions sous forme de tableaux de bord présentés par axes du contrat.

Les actions ayant des résultats positifs feront l'objet d'une mutualisation au bénéfice des établissements du réseau SCEREN.

Partie 6 : L'évaluation du dispositif

Le dispositif fera l'objet d'un bilan d'étape annuel, formalisé et discuté lors d'une réunion entre le C.R.D.P. et le C.N.D.P., à la date anniversaire de la signature du contrat.

Le C.N.D.P. s'autorise, à cette occasion, à renforcer ou à infléchir sa participation suivant la réalisation des actions décidées et des résultats obtenus.

Un compte rendu définitif du contrat d'objectif sera produit et présenté aux tutelles.

Un bilan agrégé des contrats d'objectif pourra être présenté au réseau lors d'une réunion nationale.

M. le Recteur de l'Académie de Créteil

M. le Directeur du C.N.D.P.

Jean-Michel BLANQUER

Patrick DION

M. le Directeur du C.R.D.P. de Créteil

Jean-Yves LANGANAY