

Axe 5 : Mettre en place une nouvelle organisation budgétaire et fonctionnelle

Un fonctionnement plus efficace et cohérent du réseau CRDP /CDDP

La nouvelle organisation budgétaire et fonctionnelle s'inscrit dans le double cadre du projet d'établissement 2007-2010 et du contrat d'objectifs. Elle donne à chaque membre de l'équipe de direction, en particulier aux directeurs de CDDP, la pleine et entière responsabilité politique et budgétaire de ces CRBF. Elle implique de définir de nouvelles relations fonctionnelles prenant en compte les attributions respectives des responsables de CRBF au sein de l'équipe de direction et des cadres que sont les responsables de secteurs au sein du conseil de direction. Le conseil de direction voit ainsi sa capacité à préparer les décisions stratégiques renforcée.

Cette nouvelle organisation doit prendre en compte trois principes pour tenir compte des identités départementales : la transparence due aux instances départementales associées, la « traçabilité » et la territorialité des actions financées.

Cette décision politique s'appuie sur plusieurs critères : les caractéristiques spécifiques des trois départements de l'académie (poids démographique et géographique), l'histoire et la personnalité de chaque CDDP ainsi que leurs liens partenariaux marqués avec les conseils généraux.

La nouvelle structuration budgétaire et fonctionnelle vise à piloter l'établissement avec une cohérence et un dynamisme accru, à réaliser des économies financières en contribuant à surmonter les difficultés budgétaires récurrentes et à faciliter le fonctionnement des secteurs et centres avec toute la souplesse et la réactivité nécessaires. L'organisation antérieure de l'établissement doit évoluer tout en gardant en mémoire les avantages reçus en termes de développement et d'harmonisation académique. C'est donc au regard des objectifs retenus et de leur réalisation qu'il faudra évaluer la pertinence des structures et procédures nouvellement mises en place et, le cas échéant, les faire évoluer.

Une profonde réorganisation géographique et fonctionnelle :

Dans les 4 ans à venir, les 4 centres du réseau académique vont être amenés à déménager tout en se restructurant sur le plan fonctionnel et organisationnel :

- recherche de nouveaux locaux pour le CRDP-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). Dans ce cas de figure, la surface disponible sera plus réduite qu'à Champigny. Si cette étude aboutissait, le déménagement ne se ferait sans doute pas avant *janvier 2009*.

- installation du CDDP du Val-de-Marne à Champigny, dans un bâtiment neuf mis à disposition par le CG 94 à *la rentrée scolaire 2008*.

- installation *entre 2009 et 2011* du CDDP de Seine-Saint-Denis dans de nouveaux locaux mis à disposition par le CG 93, sans doute à Bobigny.

- installation du CDDP de Seine-et-Marne, dans de nouveaux locaux mis à disposition par le CG 77, sans doute à Melun, le site de Melun-Capitaine Bastien fermant à la rentrée 2008.

Cette réorganisation géographique ira nécessairement de pair avec une réorganisation des fonctions de chaque site, en affectant aux centres départementaux des responsabilités académiques ; ce qui était déjà le cas dans l'organisation précédente (ex : la documentation administrative implanté au CDDP 93 ou encore la production numérique audio-visuelle -partie intégrante du secteur Edition- au CDDP 77).

Plusieurs hypothèses de travail sont actuellement en cours d'étude à ce sujet, notamment le regroupement dans une grande médiathèque dans les nouveaux locaux du CDDP 94, du secteur Documentation académique, pour l'instant implanté au CRDP-siège.

Ces perspectives de réorganisation - qui restent encore à préciser en fonction des choix définitifs des nouvelles implantations des centres - visent à la fois un meilleur maillage du territoire académique couvert par l'établissement régional et un respect de la vocation territoriale des CDDP qui prendront en compte, selon les cas, des activités académiques (par exemple, implantation du secteur Animation-Médiation-Formation dans les nouveaux locaux du CDDP 94 à Champigny).

Une autre organisation budgétaire et fonctionnelle

Le CRDP de l'académie de Créteil a connu ces dernières années et particulièrement en 2006 un contexte budgétaire particulièrement difficile, dans le cadre d'une gestion des ressources humaines très contrainte et ce, dans un environnement immobilier très incertain avec le déménagement à terme des 4 centres du réseau.

Mettre en place une nouvelle organisation budgétaire et fonctionnelle constitue un axe en soi du projet d'établissement dans la mesure où :

- c'est la garantie d'une meilleure efficacité de nos secteurs administratifs, budgétaires et comptables au service des priorités de l'établissement ;
- il s'agit d'articuler le contrat d'objectifs signé avec le CNDP et le rectorat et le projet d'établissement 2007-2010 ;
- la mise en conformité du budget de l'établissement avec la LOLF va se traduire par une nouvelle structuration du budget en Centres de Responsabilité Budgétaire et Fonctionnelle (CRBF).

• Une nouvelle architecture budgétaire en CRBF

Dès le BP 2008, le budget de l'établissement régional, « lolfé » selon l'obligation légale faite aux EPNA, s'organisera selon une nouvelle architecture organisant les données dans une vision plus claire et plus rigoureuses des secteurs d'activité du CRDP, qui prendra mieux en compte leurs besoins et leurs contraintes financières.

Par ailleurs, un nouveau partage des responsabilités au sein de l'équipe de direction et du conseil de direction est lié à la mise en place des CRBF.

	intitulé	Equipe de direction	Responsable de secteur
1	Ressources humaines	Laurence Golfier (SG)	Laurence Golfier (SG) Véronique Cadet(suivi RH)
2	Edition-Audiovisuel-Impression-Reprographie	Philippe Salvy (d ^f CD93)	Armelle Mognetti (resp.Ed.)
3	Commerce-Services en ligne-Communication	Alain Gaxatte (d ^f CD77)	Michel Weil E(resp.Commerce) Michel leroy (resp.SEL)
4	Animation-Formation-Accompagnement pédagogique	Philippe Salvy (d ^f CD93)	Madeleine Couet-Butlen (resp.Anim.)
5	Documentation	Marie-Claude Angot (d ^{ce} CD94)	Nadia Nelson (resp.Doc.)
6	Dépenses communes de fonctionnement	Francis Tourigny (d ^f adjt du CRDP)	Laurence Golfier (SG) Virginie Bècle (suivi budg.)
7	Prestations-Subventions-Immobilisations-Stocks	Marie-Claude Angot (d ^{ce} CD94)	Bruno Cadet (AC)

La répartition des responsabilités est liée à des fonctions plus qu'à des personnes, ce qui amènera inévitablement dans les années à venir des modifications de ce tableau.

Comme on le voit dans ce tableau de présentation des différents CRBF pour le budget 2008, il s'agit également de mettre en place un nouveau partage des responsabilités, à la fois dans l'équipe de direction : chaque directeur de CDDP, tant en restant responsable territorial de son centre, devient également responsable académique d'un secteur thématique, accompagné dans cette mission par les responsables académiques des secteurs ou les personnes chargées du suivi de dossiers spécifiques et d'autre part parmi les membres du conseil de direction, puisque ceux-ci seront plus directement associés qu'ils ne le sont actuellement au suivi budgétaire de l'établissement.

Cette réorganisation, si elle est budgétaire, se veut également fonctionnelle, puisqu'il s'agit également de mieux articuler les niveaux académique et départementaux et par là-même d'assurer un meilleur fonctionnement en réseau pour les différents secteurs d'activités du CRDP, liés aux missions définies par le Code de l'Education (articles 314-70 et suivants).

Bien évidemment, tout cela nécessite une réflexion dans la mise en place de cette architecture car les habitudes de fonctionnement entre le CRDP-siège et les CDDP vont en être modifiées, un travail de mise au point sera sans doute nécessaire, tout au long de l'année 2008, mais peut-être également plus tard, par exemple pour préciser et/ou redéfinir les périmètres précis de prise en compte de telle ou telle dépense par tel CRBF. C'est dire le caractère expérimental de cette nouvelle organisation et la nécessité d'un suivi attentif.

Précisons également que cette architecture, ne doit pas alourdir et compliquer les procédures, mais au contraire les rationaliser, tout en restant compatibles avec les logiciels comptables et commerciaux de l'établissement (PGI, Civitas, Virtualia...).

• Des services transversaux plus fonctionnels

Dans l'organisation décrite supra, il devient évident que les « services transversaux » administratifs, budgétaires, comptables, qu'ils soient installés au siège ou dans les CDDP, jouent un rôle essentiel et devront nécessairement travailler en étroite collaboration - physique et/ou électronique - notamment dans les premiers temps de la mise en place pendant lesquels il faudra procéder à bien des ajustements (gestion des mandatements, commandes à usage strictement local, comme le carburant des véhicules des CDDP...). Nécessité que les informations de tous ordres puissent circuler et être gérées au mieux par la (es) personne(s) chargée (s) du dossier.

Ce qui suppose, là encore, que l'informatique de gestion (équipement, fonctionnement en réseau, lignes ADSL, logiciels...) soit très performante et n'entrave pas, en cas de dysfonctionnement la bonne marche des procédures. Un équipement rationnel et efficace, une équipe compétente et suffisamment nombreuse dans ce domaine global des systèmes d'information (au siège et dans les CDDP) sont la condition sine qua non d'une meilleure efficacité.

Une utilisation encore plus grande et plus adaptée aux besoins de chacun de l'Intranet comme outil de travail quotidien doit également s'inscrire dans cette perspective, en lien avec le secteur des Services en ligne et en réfléchissant à une co-formation interne académique en ce sens.

Bien d'autres exemples d'une meilleure transversalité pourraient également être donnés, qui permettraient sans doute encore des économies de fonctionnement, qu'il s'agisse des contrats de maintenance des matériels qui pourraient être académisés (cf. utilisation des procédures de marché), des achats de papeterie ou encore, sur un autre plan de la reprographie interne et/ou externe.

Deux domaines parmi d'autres peuvent illustrer la transversalité voulue par la nouvelle organisation :

- Celui de la communication qui ne prend sens que dans une perspective académique, tant au niveau de la circulation externe des activités, productions ou informations sur le CRDP qu'au niveau de l'image ainsi véhiculée auprès de nos partenaires ou de nos interlocuteurs.
- Les TICE sont également dans ce fonctionnement un domaine transversal qui n'a pas, volontairement, été traité comme une unité en soi, sachant que l'on touche là aussi bien à l'édition qu'aux services en ligne, aux ressources documentaires qu'à l'animation-formation. Une seule chargée de mission à temps plein dans ce champ doit couvrir à elle seule beaucoup d'activités différentes du CRDP : des formations spécifiques, des dossiers documentaires en ligne, le suivi du *site.tv*, la participation à des projets éditoriaux... La perspective d'augmenter les ressources humaines liées à ce domaine est à prendre en compte, en lien avec les autres axes du projet d'établissement.

• Une meilleure gestion prévisionnelle et concertée des ressources humaines

Tout fonctionnement d'établissement reposant sur les ressources humaines, le CRDP de l'académie de Créteil n'échappe pas à cette règle. Ce qui fait la spécificité de notre établissement est sans doute la diversité des statuts des personnels travaillant dans le

réseau sur les 4 centres. Outre les personnels inscrits sur la carte budgétaire de l'établissement, au nombre de 51 en 2007 (personnels enseignant, administratif ou PTO), le CRDP accueille également un nombre important de personnels mis à disposition par le rectorat et les inspections académiques, des contractuels de natures diverses (CDD, CAE...) et des personnels en situation de réadaptation en accord avec la DRH du rectorat et des IA.

Autre élément essentiel à prendre ici en compte, la part de ressources propres, indépendantes des subventions nationales ou départementales que le CRDP doit dégager pour équilibrer son budget. D'où l'importance des activités commerciales de l'établissement qui doivent être encore augmentées au regard du public potentiel de l'académie (Cf. le contrat d'objectifs). Ce qui a pour conséquence et pour nécessité que le CRDP maîtrise au mieux sa masse salariale et puisse anticiper, dans la mesure du possible, ses dépenses en ce domaine.

La marge de manœuvre n'est pas forcément très grande dans un contexte de difficultés financières et de nécessaire redressement de l'établissement : le nombre de postes sur la carte budgétaire ne dépend pas du seul CRDP, les mises à disposition sont faites par le rectorat et les inspections académiques, les contrats sont très dépendants du niveau des ressources propres de l'établissement.

Pourtant, il conviendra d'être le plus rigoureux possible ici et d'essayer d'anticiper au maximum sur les 3 ans du projet d'établissement les mouvements de personnel et d'essayer de les mettre très étroitement en adéquation avec les choix politiques du CRDP. Ce qui signifie par exemple de travailler en relation permanente avec le rectorat pour la mise à disposition d'enseignants du second degré en fonction à la fois de nos besoins liés au projet d'établissement, mais aussi de notre implication dans le projet académique (par exemple, le *cartable en ligne*).

Au-delà de la gestion de la masse salariale de l'établissement, c'est également la perspective d'évolution des fonctions des personnels sur les différents sites qui se dessine, dans le cadre de la nouvelle organisation budgétaire : à la fois un travail horizontal, permanent et très pointu, par CRBF et un travail vertical que l'équipe et le conseil de direction devront prendre en charge. Tout cela va nécessiter, il faut bien en prendre conscience, un important **travail d'information et de formation interne** pour *tous* les personnels, quels que soient actuellement leur site de travail et la définition de leur poste, qui sera amené à bouger.

Ce travail doit absolument reposer sur la forte tradition de **concertation** à tous les niveaux de la structure.

On le voit, le tableau va devoir évoluer rapidement, mais il ne pourra se fixer un peu qu'avec un accompagnement fort, en interne, mais aussi par la tête de réseau et par le rectorat.