

La construction d'un outil de contrôle de gestion

Le cas du territoire Est de la fondation Apprentis d'Auteuil

Mémoire présenté en vue d'obtenir le diplôme

MASTER MANAGEMENT

Parcours Entrepreneuriat en PME

En apprentissage

Rédigé et soutenu par Sophie RAEDERSDORF BOLLINGER

Directeur de mémoire : Thierry BURGER – HELMCHEN

Professeur, Doyen de la faculté des sciences économiques et de gestion

Maître d'apprentissage : Jeanne SECHET

Contrôleur de gestion

Année universitaire : 2013/2014

Soutenance : Septembre 2014

Direction Territoriale Alsace - Ardennes Apprentis d'Auteuil



REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier diverses personnes qui ont contribué au bon déroulement de ma période d'apprentissage et à la rédaction de ce mémoire

Jeanne SECHET, contrôleur de gestion sur le territoire Alsace - Ardennes pour la confiance qu'elle m'a témoignée durant ces deux années et pour l'apport de connaissances et techniques dans le domaine du contrôle de gestion.

Les directeurs d'établissement qui ont été largement sollicités dans la création de l'outil de gestion mais qui à chaque étape ont montré engouement et motivation.

Les contrôleurs de gestion des autres territoires et du siège national pour les temps d'échanges qu'ils ont bien voulu me consacrer pour l'étude de leurs bonnes pratiques.

Dominique BUET, directeur territorial du territoire Alsace - Ardennes, pour ses conseils avisés.

L'ensemble des collaborateurs d'Apprentis d'Auteuil pour leur accueil, aide et sympathie et plus particulièrement la direction territoriale Alsace-Ardennes.

Les personnes interviewées des différentes structures de l'économie sociale et solidaire pour leur disponibilité et accueil dans le cadre d'un échange sur leurs façons de fonctionner.

Thierry BURGER-HELMCHEN pour le suivi de mon travail en entreprise mais aussi les nombreux conseils et l'aide apportée quant à la rédaction de ce mémoire.

Enfin, l'équipe pédagogique de la classe de master 2 pour l'ensemble des connaissances transmises durant l'année.

Sommaire

Avant-propos	1
Introduction	7
PARTIE 1 : Construire un outil pertinent, accepté et utilisé	11
1.1. Le rôle de l'organisation ou la théorie de l'attention	11
1.1.1. L'attention des acteurs	12
1.1.2. La canalisation et la distribution de l'attention	14
1.1.3. Les variables d'actions pour l'organisation	15
1.2. L'implication nécessaire des acteurs de l'outil	18
1.2.1. Le rôle des représentations sociales	19
1.2.2. La théorie de la traduction	20
1.2.3. Les controverses comme effet de levier	21
1.3. La construction d'un outil de gestion	23
1.3.1. Le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion	23
1.3.2. Les facteurs clés de succès	25
1.3.3. Les risques d'échec à considérer	30
PARTIE 2 : La construction d'un outil de gestion au sein de la fondation Apprentis d'Auteuil	35
2.1. Etat des lieux	35
2.1.1. Le contrôle de gestion au niveau du territoire Alsace Ardennes d'Apprentis d'Auteuil	35
2.1.2. Le contrôle de gestion dans l'économie sociale et solidaire	38
2.1.3. Choix méthodologique	45
2.2. Déceler les besoins des acteurs	47
2.2.1. Les besoins des établissements	47
2.2.2. Les besoins des fonctions support	51
2.2.3. Synthèse des besoins	53
2.3. Construction de l'outil et diffusion d'un livrable	56
2.3.1. La traduction des besoins en indicateurs	56
2.3.2. Construction de l'outil	58
2.3.3. Diffusion de l'outil	63
PARTIE 3 : Analyse de l'outil créé	65
3.1. Résultats pratiques	65
3.1.1. Point de vue des directeurs d'établissements	65
3.1.2. Point de vue des fonctions support	66

3.1.3. Points forts et limites de l'outil	67
3.2. Confrontation des résultats à la théorie	70
3.2.1. Les rôles réels de l'organisation	70
3.2.2. L'implication des acteurs	71
3.3.3. Les étapes de la construction	74
3.3. Axes d'amélioration	75
3.3.1. L'optimisation du format avec l'application IBM Cognos Viewer	76
3.3.2. L'adaptation du contenu	78
3.3.3. L'impact de la démarche organisationnelle	79
Conclusion	81
Bibliographie	84
Annexes	90
1. Schéma de l'architecture des systèmes d'informations chez Apprentis d'Auteuil	91
2. Tableau des chiffres clés	92
3. Analyse de la masse salariale	94
4. Interviews étude des besoins	95
5. Tableau de bord IBM Cognos Viewer	110
6. Questionnaire étude des besoins	110
7. Modèle de tableau de bord	125
8. Procédures d'utilisation pour le contrôleur de gestion	133
9. Questionnaire de satisfaction numéro 1	137
10. Questionnaire de satisfaction numéro 2	139
11. Apprentis d'Auteuil en bref	143
12. Apprentis d'Auteuil en Alsace	143
13. Article ASH - Maison Sainte Odile	145

Avant-propos

Apprentis d'Auteuil est la structure qui m'a accueillie dans le cadre de mon master en apprentissage et qui constitue par conséquent le terrain empirique de l'étude qui va suivre. De par son caractère singulier, il est nécessaire de présenter cette institution qui se situe à la croisée de la protection de l'enfance, des associations, des collecteurs de fonds et de l'enseignement catholique.

Apprentis d'Auteuil au service d'une mission...

« Apprentis d'Auteuil est une fondation catholique qui éduque et forme plus de 14 000 jeunes en difficulté pour leur permettre de s'insérer dans la société en hommes et femmes libres et responsables, tout en accompagnant les familles dans leur responsabilité parentale. »

Apprentis d'Auteuil est une fondation reconnue d'utilité publique. Une fondation est une personne morale de droit privé à but non lucratif créée par un ou plusieurs donateurs pour accomplir une œuvre d'intérêt général. Elle est reconnue d'utilité publique, c'est-à-dire que l'Etat français s'est assuré du caractère d'intérêt général du but que s'est assigné la fondation. Ce caractère d'utilité publique est irrévocable et permet à la fondation de recevoir des subventions publiques ou privées, des dons et des legs, de faire appel à la générosité publique et d'organiser des manifestations.

Les buts et volontés annoncés sont d'assurer la mission de « donner confiance et espérance au jeune en difficulté et l'aider à construire son projet de vie et pour cela soutenir les familles fragilisées dans leur responsabilité d'éducation » (mission validée par le conseil d'administration en 2010). L'ensemble des stratégies actuellement mises en œuvre tendent vers cet objectif.

En tant qu'œuvre d'Eglise, Apprentis d'Auteuil propose un accompagnement global qui inclut une ouverture à la spiritualité dans le respect de la religion de chaque jeune. L'aspect religieux prend une part belle dans les valeurs et la culture véhiculées par la fondation. Celle-ci est sous la tutelle de la congrégation du Saint Esprit depuis 1923.

Le cœur de cible d'Apprentis d'Auteuil vise les jeunes de 6 à 21 ans. Ce public peut être confié au titre de la protection de l'enfance, par l'Aide Sociale à l'Enfance, par les juges pour enfants ou encore par les familles.

Les prestations proposées sont diverses :

L'offre hébergement formation : cœur du métier d'Apprentis d'Auteuil, l'objectif est d'éduquer et de former des jeunes dans un environnement structuré et structurant afin d'aboutir à un retour en famille ou à un accès à l'autonomie. Les établissements de la fondation sont donc un relais en matière d'éducation et de formation pour une durée limitée qui en moyenne n'excède pas 2 ans.

L'offre d'hébergement sans formation : il s'agit principalement des maisons d'enfants à caractère social (MECS). Il s'agit d'établissements sociaux, spécialisés dans l'accueil temporaire des mineurs. L'enjeu est d'adapter les services aux besoins et situations personnelles et familiales des jeunes.

L'offre de formation sans hébergement : ce sont des sections d'apprentissage ou des écoles.

L'offre d'accueil sans hébergement : il s'agit de prestations qui sont en direction des familles en difficulté ou en risque de difficulté dans l'éducation de leurs enfants.

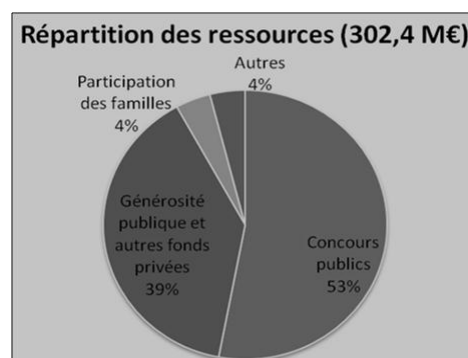
L'offre d'insertion : elle accompagne les jeunes dans l'accès à l'emploi souvent en partenariat avec les missions locales.

Les prestations offertes par la fondation se construisent autour du **Parcours Personnalisé du Jeune (PPJ)**. Il s'agit d'une démarche éducative permettant de s'assurer que toutes les dimensions de la personnalité de l'enfant sont prises en compte. Il permet notamment un travail coordonné de l'équipe éducative malgré les diversités des pratiques et des métiers et offre donc une prise en charge globale. Trois principes fondamentaux régissent le PPJ : le principe de responsabilité, celui d'espérance et enfin la bienveillance.

La fondation est implantée majoritairement en France mais développe un réseau dans le monde via des partenariats avec d'autres organisations. Ainsi Apprentis d'Auteuil intervient dans 40 pays, en France nous comptons 200 établissements et 4700 collaborateurs.

Les ressources d'Apprentis d'Auteuil sont de différents ordres et proviennent principalement :

- à 39% de la générosité publique et autres fonds privés qui se composent, d'une part, de dons, donations, legs,



produits des assurances-vie et revenus des immeubles et d'autre part du mécénat et de la taxe d'apprentissage. Cette source de revenu parvient à compenser le faible niveau de participation des familles qui connaissent fréquemment des difficultés sociales et financières.

- à 53% des concours publics qui comprennent notamment les contributions versées par l'Aide Sociale à l'Enfance pour les jeunes placés par celle-ci.

La gouvernance de la fondation est assurée par un conseil d'administration et la direction générale nommée par le CA. Cependant, sans être démocratique, le management de l'institution est participatif et associe les cadres dirigeants. La prise en compte des besoins des différentes représentations est maintenant devenue courante dans la fondation. Ces partages et contributions permettent de développer la capacité d'innovation de l'organisation et ainsi offrent ainsi des prestations adaptées.

...vieille de près d'un demi-siècle...

Apprentis d'Auteuil prend son origine durant la deuxième moitié du XIXème siècle lorsque l'Abbé Louis Roussel recueille chez lui des enfants vagabonds. Il fonde ainsi en 1866, une œuvre d'église engagée dans la jeunesse en difficulté avec ses 6 premières recrues. Cet accueil se développe rapidement car en 1886, c'est plus de 300 jeunes qui sont accueillis. Pour assurer leur avenir, l'homme d'Eglise ouvre des sections de formation en apprentissage mais propose également des loisirs sportifs et culturels. Ce déploiement peut avoir lieu grâce au vaste élan de solidarité conféré à ces activités.

Se succèdent de 1895 à 1923 l'Abbé Fontaine, l'Abbé Bléit et le Chanoine Muffat, ils permettent notamment de pérenniser l'œuvre malgré la séparation de l'Eglise et de l'Etat. Un équilibre est trouvé en 1923 entre l'indépendance de l'œuvre, l'appartenance au diocèse de Paris et la tutelle spiritaine mais la situation de l'œuvre est délicate aux niveaux de l'activité, de la prise en charge, de l'organisation et de la santé financière. C'est dans des conditions difficiles que le père Daniel Brottier prend la direction de l'œuvre. Il entreprend alors un travail considérable pour redresser la situation, ce qu'il réussit admirablement car il lui a donné un véritable nouvel élan et lui a offert de nouvelles dimensions. Le nombre de jeunes accueillis est passé de 140 à 1 400 jeunes durant la direction du père Daniel Brottier. C'est également à cette période que l'œuvre est devenue une fondation reconnue d'utilité publique qui prend alors le nom d' « Œuvre des Orphelins Apprentis d'Auteuil ».

La fondation a continué son développement, est devenue fondation d'Auteuil et a fait évoluer ses prestations notamment en déclinant le parcours personnalisé du jeune qui lui a permis de passer de la suppléance familiale à la coéducation.

En 2010, la fondation d'Auteuil devient Apprentis d'Auteuil et en plus de son action dans la protection de l'enfance et dans la prévention, la volonté est née d'intervenir plus tôt auprès des jeunes et de leur famille, en proposant un soutien à la parentalité.

Parallèlement, des filiales d'Apprentis d'Auteuil ont vu le jour et permettent d'agir auprès de publics spécifiques, nous avons ainsi Auteuil Petite Enfance, Auteuil Formation Continue, Auteuil Outre Mer et Auteuil Vacances Loisirs.

On note une croissance très rapide depuis 1997 avec une évolution fulgurante du nombre de jeunes accueillis (4 700 en 1997, 14 000 en 2012), cette année correspond à celle où François Content a été nommé Directeur Général.

En gardant ses convictions, l'œuvre de charité originelle s'est transformée en entreprise sociale : une œuvre d'Eglise qui prend en charge des jeunes en difficulté, sans considération d'origine ou de religion, pour leur donner une éducation et une formation, et dont le financement repose en grande partie sur les appels à la générosité du public.

...avec des problématiques actuelles

Apprentis d'Auteuil est aujourd'hui traversée par les turbulences de l'environnement qui l'obligent à se remettre en question et à s'adapter.

Les pressions réglementaires tout d'abord se sont accrues sur les opérateurs. La régulation sociale et médico-sociale (loi HPST) et les modes de relation avec les pouvoirs publics et entre les opérateurs sont transformés en profondeur :

- on constate qu'un décloisonnement des frontières entre le secteur sanitaire, médico-social et social est engagé, avec une pénétration progressive des logiques et outils gestionnaires du sanitaire vers le social et médico-social, la nouvelle tarification sociale et médico-sociale se rapprochant de la tarification sanitaire
- les procédures d'appels à projets (nouvelle procédure d'autorisation) et d'appels d'offres se démocratisent
- la procédure budgétaire se durcit pour les opérateurs : logique de tarifs plafonds
- les obligations liées au financement public des associations et fondations se renforcent

- la capacité d'innovation est recherchée : la loi HPST réserve une partie des appels à projets aux projets expérimentaux et innovants
- l'union européenne, elle aussi renforce de plus en plus sa réglementation.

L'environnement financier est en crise pour la fondation. Les finances publiques se dégradent et le budget accordé à l'exploitation des prestations de la fondation s'en trouve impacté.

Il est donc indispensable pour la fondation de développer la collecte de fonds privés, elle fait alors face à un essor de la concurrence sur le marché de la collecte des dons et legs.

L'environnement sociétal est instable, la société actuelle est en mutation.

- Les repères se transforment :
 - on compte aujourd'hui 1,7 million de familles monoparentales
 - l'isolement devient une situation de plus en plus fréquente car elle concerne 4 millions de Français dont 25% de personnes de moins de 40 ans
 - apparition de nouveaux modes d'interaction sociale
 - aggravation des actes de délinquance des mineurs
 - hausse des conduites d'alcoolisation des jeunes, hausse de la consommation de tabac, banalisation de la consommation de drogues dites douces.
- En outre, on constate une aggravation de la pauvreté et un accroissement du sentiment de crainte de devenir pauvre :
 - 8 millions de personnes en France vivent sous le seuil de pauvreté (950€ par mois) soit 13 % de la population française
 - la pauvreté touche toujours plus de jeunes et le chômage touchant cette population s'accélère
 - le nombre de situations aidées augmente considérablement et ce depuis plusieurs années
 - difficulté de trouver un logement (en 2000 50% du budget annuel des ménages pauvres est consacré aux charges afférentes au logement, en 2006 ce taux a atteint 76%).

L'environnement concurrentiel d'une manière plus générale s'accroît. Les différentes institutions se développent notamment à l'international, les prestations proposées évoluent et les plus innovantes sont soutenues par les différentes collectivités.

Le contexte religieux peut également être cité car il touche la fondation de par son engagement. Il est plutôt peu favorable en France aujourd'hui où le nombre de Français qui se dit de religion

catholique a diminué (64% en 2009 contre 87% en 1987). En outre les autres religions se développent et de fait exercent une influence croissante (la France est par exemple le pays d'Europe abritant le plus grand nombre de personnes de confession musulmane).

Ces enjeux financiers, concurrentiels et notamment réglementaires sont très importants et obligent la fondation à s'adapter. L'exploitation des différentes structures doit être suivie de très près afin de se conformer aux obligations fixées par la réglementation et pouvoir espérer décrocher de futurs marchés. La fondation est donc poussée à évoluer dans le but de rester compétitive sur un marché en expansion. L'ambition d'Apprentis d'Auteuil est aujourd'hui de devenir un acteur de référence en France de la prise en charge personnalisée des jeunes en difficulté et du soutien à la parentalité. La fondation cherche à se développer via la créativité et la recherche de nouvelles opportunités. Enfin différents moyens sont mis en place afin d'adapter les prestations aux besoins évolutifs du marché. Cette tendance favorisée par les financeurs, se retrouve au sein de la fondation via l'ouverture d'établissements novateurs qui proposent une prise en charge différente, une alternative au placement en maisons d'enfants. Nous pouvons également citer les Assises, il s'agit d'une démarche, marquant les 150 ans de la fondation, dont l'objectif est d'investir dans l'intelligence collective pour permettre de trouver de nouvelles idées afin d'assurer la pérennité de l'organisation. L'ensemble des collaborateurs sont ainsi conviés à échanger sur les pratiques, mutualiser les connaissances, réfléchir à de nouvelles méthodes de prise en charge.

Devenir un acteur de référence en France peut passer par différentes orientations telles que peser davantage dans le débat public, proposer une offre adaptée à la demande et avoir davantage de structures d'accueil.

Le développement international, dont tendance est à la hausse, permet également d'asseoir la présence d'Apprentis d'Auteuil de façon plus pérenne.

Introduction

Apprentis d'Auteuil est une institution particulière chargée d'histoire et de convictions, nous avons pu l'entrepercevoir au travers de la présentation de l'avant-propos de ce même dossier. Afin d'appréhender au mieux la fondation, il peut être intéressant de rapprocher l'organisation d'un secteur économique qui permettra d'étudier outre les pratiques utilisées par les organisations qui évoluent dans celui-ci, les problématiques et les différents enjeux qui s'y imposent.

En tant que fondation, le statut de l'organisation la rapproche tout d'abord du secteur de l'entreprise sociale tel que le définit l'OCDE : « L'entreprise sociale fait référence à toute activité privée, d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux ainsi que la capacité de mettre en place par la production de biens ou de services des solutions innovantes aux problèmes d'exclusion et de chômage. »

Apprentis d'Auteuil a effectivement une activité d'intérêt général, elle a été reconnue d'utilité publique et est non lucrative. Sa vocation est d'aider les jeunes, il s'agit donc bien de répondre à des objectifs sociaux. La définition de l'OCDE inscrit également la notion d'innovation dans la définition de ce secteur, la fondation travaille sur ce point et tente de proposer des offres innovantes qui répondent au mieux aux problématiques actuelles : développement de la précarité et des besoins de la société et des ressources qui décroissent. Pour mieux appréhender les besoins et proposer des offres de prestations les plus adaptées possible, Apprentis d'Auteuil a développé au mois de décembre 2012 « l'observatoire des jeunes et des familles » qui a pour but d'être un centre d'études et de recherche sur ces publics en difficulté en recueillant la parole de ceux-ci et en la diffusant plus largement.

En outre, Apprentis d'Auteuil a des missions solidaires, ce caractère non repris dans la définition du secteur de l'économie sociale rapproche aussi la fondation de l'économie sociale et solidaire (ESS ci-après).

Cette notion d'économie solidaire est plus récente, apparue dans les années 1970, elle prend en compte le fait que le projet de l'entreprise affiche une volonté de solidarité forte en plaçant l'homme au cœur de l'organisation. Ces aspects solidaires peuvent être définis comme « des engagements citoyens visant à démocratiser l'économie » (Dacheux et Laville ; 2003).

Selon l'historienne Patricia Toucas (2011), les quatre valeurs fondatrices de l'ESS sont les suivantes : (i) non domination du capital, (ii) fonctionnement démocratique, (iii) liberté et responsabilité des membres et (iv) primauté de l'utilité sociale sur la recherche de profit. En effet les entreprises de

l'ESS nées d'une volonté de solidarité au service de l'homme, privilégient le service rendu par rapport au profit dégagé et intègrent dans la vie économique la dimension sociale (CEGES conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale)

L'économie sociale et solidaire est donc définie selon un certain nombre de critères qui font aujourd'hui consensus ; il s'agit de la libre adhésion, la lucrativité limitée, la gestion démocratique et participative, l'utilité collective et sociale et la mixité des financements entre ressources privées et publiques.

Aujourd'hui, ces économies alternatives prennent une part belle dans l'économie puisque l'ESS représente 10% du PIB en Europe en regroupant des établissements de secteurs économiques très différents.

Dans ce contexte particulier de l'économie sociale et solidaire, il se pose naturellement la question des modes de management, du pilotage des structures, de la mesure et de l'évaluation des performances.

Malgré des finalités qui ne sont pas conformes à celles des entreprises - la lucrativité étant limitée- il est nécessaire d'assurer une gestion optimale, notamment de se garantir de la bonne utilisation des ressources dans la mission de l'organisation. Ainsi, nous retrouvons dans les structures de l'ESS une gestion à différents niveaux qui s'avère indispensable pour assurer la pérennité des structures - gestion des ressources humaines, gestion des aspects financiers, stratégie de développement, intelligence économique avec une surveillance du marché, de la concurrence et des appels d'offres diffusés.

Le pilotage et la gestion des structures est une problématique actuelle chez Apprentis d'Auteuil et plus précisément sur le territoire Alsace Ardennes, ce dernier constituant le terrain de l'étude empirique. En effet, au bout d'un an au sein du service de contrôle de gestion de ce territoire, j'ai pu m'apercevoir d'un certain nombre de manquements. Ces derniers seront plus amplement développés lors de l'analyse de la situation dans la deuxième partie de ce mémoire, mais il en ressort que les directeurs d'établissement, responsables de leur structure d'accueil, ne sont, d'une manière générale, que peu impliqués dans le suivi financier de leur exploitation. Ce manque d'implication se ressent par la très faible voire l'absence d'interaction entre les dirigeants opérationnels et le service support qu'est le service de contrôle de gestion. Il est alors naturel de se demander si les paramètres financiers rentrent en ligne de compte lorsque des décisions opérationnelles sont prises.

Il y a donc sur ce territoire Alsace-Ardennes des enjeux importants quant au développement d'une culture de gestion qui pourrait permettre de gérer de façon plus optimale les différentes structures.

L'idée est à ce stade de développer, au sein du service de contrôle de gestion, un outil de gestion à destination tout d'abord des directeurs d'établissement mais aussi de la direction territoriale et du contrôleur de gestion et qui remplira deux objectifs principaux :

- aider au pilotage de la structure étudiée
- favoriser le dialogue entre les fonctions support et les structures.

La problématique qui se pose alors est la suivante :

Dans le contexte particulier de l'économie sociale et solidaire, comment développer un outil de gestion qui sera pertinent, accepté et utilisé ? Au sein de cette démarche, quels rôles incomberont à la fois à l'organisation mais aussi aux acteurs ?

Pour répondre à cette problématique, le mémoire est composé de trois parties.

La première propose une **approche théorique** quant à la construction d'un outil de gestion qui soit pertinent, accepté et utilisé. Pour aborder cette étude, nous pouvons partir du fait que l'existence d'un réseau d'acteur qui « portent » l'outil et le font évoluer en y « traduisant » leurs « intérêts » est un gage de réussite dans l'acceptation de cet outil. (Callon, 1981, 1986 ; Latour 1987 ; Latour et Woolgar, 1979).

Ainsi pour mener à bien ce travail, il semble nécessaire de faire « porter » l'outil, donc motiver les acteurs et par conséquent les intéresser au sujet. Nous développerons alors la théorie de l'attention. Une fois les parties prenantes intéressées au sujet, il faut les mobiliser et prendre en compte leurs intérêts et c'est pour cela que le développement de la théorie de la traduction semble tout à fait approprié.

Enfin il sera intéressant d'étudier la méthodologie de construction d'un outil de contrôle de gestion, les facteurs clés de succès et les risques à considérer.

La deuxième partie vise à présenter **la phase empirique**, la création et la mise en place de l'outil de gestion au sein du territoire Alsace-Ardenne de la fondation Apprentis d'Auteuil. Cette partie débutera par une analyse de l'existant et de la méthodologie choisie pour développer l'outil, puis une analyse des besoins des différents acteurs avant de présenter la construction de l'outil qui permet la production d'un livrable.

Enfin la troisième partie propose **une prise de hauteur** sur l'outil développé et les résultats que nous pourrions constater, une confrontation entre les cadres théorique et empirique, et une proposition d'axes d'amélioration.

Nous abordons dans ce mémoire une démarche de type confirmatoire où l'objectif est de vérifier que les concepts développés s'appliquent sur le terrain de l'économie sociale et solidaire et plus particulièrement dans la fondation Apprentis d'Auteuil.

PARTIE 1 : Construire un outil pertinent, accepté et utilisé

L'objectif de cette première partie est d'aborder la problématique d'un point de vue théorique. Que propose la littérature pour construire un outil de gestion pertinent, accepté et utilisé ?

Le fil rouge de la réflexion proposée sera le fait que : *L'acceptation d'un outil de gestion est liée à la constitution d'un réseau d'acteurs qui « portent » l'outil, tout en lui apportant les modifications nécessaires afin de « traduire » leurs « intérêts » dans l'outil. (Callon, 1981, 1986 ; Latour, 1987 ; Latour et Woolgar, 1979).*

Nous allons dans une première partie nous pencher sur les aspects de « la constitution d'un réseau d'acteurs qui portent l'outil » et étudier le rôle de l'organisation dans la création d'une synergie et d'une motivation. C'est la théorie de l'attention, telle que l'a développée Ocasio (1997), qui va nous permettre de mieux comprendre l'implication de la structure dans la mise en place d'un outil de pilotage.

Dans une seconde partie, nous nous arrêterons sur la nécessité de « traduire » les besoins des acteurs dans l'outil à créer, pour cela nous étudierons l'implication nécessaire des acteurs ; l'apport de la théorie de l'attention nous permettra de mieux appréhender cette idée.

Enfin, nous terminerons par l'étude de la méthodologie à adopter pour construire un outil qui correspond aux objectifs que nous nous sommes fixés : pertinent, accepté et utilisé.

1.1. Le rôle de l'organisation ou la théorie de l'attention

Nous avons donc pu envisager que « *L'acceptation d'un outil de gestion est liée à la constitution d'un réseau d'acteurs qui « portent » l'outil* ». Il est dans un premier temps nécessaire de définir qui sont les acteurs, puis de s'attarder sur le terme de « porter l'outil », ici synonyme d'un engagement. Pour que cette prise de participation ait lieu, il semble naturel et essentiel de faire naître un intérêt des parties prenantes pour le projet, ce qui permettra d'en faire découler une motivation et donc de créer une synergie. Nous pouvons alors envisager une approche selon la théorie de l'attention qui étudie dans quelle mesure l'organisation peut canaliser et distribuer l'attention des preneurs de décisions et donc capter l'intérêt.

L'article de référence pour cette partie a été *Toward an attention based view of the firm*, William Ocasio (1997).

Dans cet article, l'auteur se base sur le travail de Simon pour développer un concept qui met en relation le comportement des entreprises dans la canalisation et la distribution de l'attention et les choix pour lesquels ont optés les preneurs de décisions. A l'origine donc les trois prémisses interdépendantes présentées par Simon (1947). En premier lieu, le centre d'attention, c'est le fait que les décisions prises dépendent des problèmes et questions sur lesquelles se sont focalisés les preneurs de décisions. Puis l'attention située, le choix de s'intéresser à certaines problématiques dépend du contexte et de la situation ressentie. Enfin la distribution structurée de l'attention met en évidence l'implication de l'organisation dans la sélection, la canalisation et la distribution de l'attention des preneurs de décisions. Ocasio (1997) y ajoute une dimension supplémentaire en explicitant le lien entre les processus individuels de l'information et le comportement dans la structure. Les éléments fondamentaux de son modèle sont les suivants :

- l'environnement de la décision et des actions
- le répertoire des problèmes et réponses
- les procédures et canaux de communication
- la structure de l'attention de l'entreprise
- les preneurs de décisions
- les actions de l'organisation

Pour aborder au mieux cette théorie, nous nous attarderons en premier lieu sur la définition de l'attention des acteurs, puis sur la canalisation et la distribution de celle-ci avant de terminer par les variables d'actions pour l'organisation.

1.1.1. L'attention des acteurs

L'attention peut être considérée comme le processus de sélection de l'information (James, 1980 ; Hamon, 1998) qui se situe en amont de son traitement (Johnson et Proctor, 2004), le choix d'une information parmi d'autres implique d'en écarter certaines. L'attention est aussi couramment définie comme le comportement d'un individu qui accorde un temps et des efforts limités à cet élément plutôt qu'à d'autres (Ocasio, 1997), on parle alors de sélection de l'attention qui est un acte volontaire de la personne. Cette dernière, preneuse de décisions est placée au centre de la théorie de l'attention, et ce dès le travail de Simon (1947) mais aussi dans le modèle d'Ocasio (1997) qui la pose comme un élément fondamental.

Les acteurs y sont définis comme « des individus qui participent conjointement, sans procédures spécifiques ou canaux de communication à la construction des actions de l'organisation ». Ils sont

caractérisés par cette sélection de l'attention, et en ne portant leur attention que sur un nombre limité de sujets, l'attention de chacun est façonnée par la rationalité limitée. Ce concept est développé par Simon dans son ouvrage *Administrative Behavior* (1947), où l'auteur considère que les acteurs disposent de capacités cognitives limitées et prend en compte les contraintes temporelles et cognitives des individus. Le degré d'attention qu'un acteur peut porter à un sujet diminue le degré d'attention qu'il est susceptible d'allouer à une autre problématique.

Nous voyons que l'attention est contrainte et Wickens (1980) la rapproche de la notion de ressource, définie comme la capacité de traitement, et qui de fait se retrouve limitée. Ocasio (1997) reprend ce terme de ressource dans le contexte de l'organisation en le définissant comme un ensemble d'atouts tangibles et intangibles qui permettent la construction d'actions. Cette ressource, l'attention, est pour Ocasio (1997), sélective. En effet, dans la mesure où tous les éléments ne peuvent être traités par l'individu, elle peut être qualifiée de rare.

Le processus de sélection de l'information à traiter et donc de la problématique sur laquelle l'individu va porter son attention induit des actions qui diffèrent. Les décisions qui sont prises dans une organisation dépendent donc du choix opéré précédemment mais aussi du résultat des interactions entre les différents acteurs, des motivations, du temps et de l'énergie consacrés par chaque partie prenante.

Schiffrin et Schneider (1977) nous aident à comprendre le lien entre les actions et la sélection de l'attention. Ils distinguent pour cela deux modèles de l'attention : l'automatique et le contrôlé. Le premier est le résultat d'un apprentissage sur le long terme, la routine, les automatismes et les habitudes sont ancrés ; le second demande davantage d'attention de la part de l'individu. Dans le premier cas, les actions seront de nature répétitive et le contexte n'influencera pas l'acteur ou très peu. Dans le cas du processus contrôlé de l'attention, les individus utilisent la sélection de l'attention et le contexte où les différents stimuli vont influencer les actions qui en découleront.

Après avoir pu apercevoir les différentes caractéristiques de l'attention, nous pouvons naturellement nous poser la question de savoir comment l'individu décide de porter son attention sur une problématique plutôt qu'une autre, choix qui nous l'avons vu induira des actions en conséquence des décisions prises.

1.1.2. La canalisation et la distribution de l'attention

L'attention située, concept qui se situe à la base du développement d'Ocasio (1997) permet de prendre en compte les paramètres qui vont façonner le choix des individus et notamment ceux liés au contexte.

Différents auteurs ont mis en évidence ces liens entre sélection de l'attention et environnement : Cialdini et al. (1990, 1991) par le biais d'une étude empirique et Fiske et Taylor (1991) qui ont fait un lien plus précisément entre les pensées individuelles et les effets de l'environnement et l'organisation.

Selon Ocasio (1997), l'attention se retrouve dans les procédures et moyens de communication propres à l'entreprise, il s'agit pour l'auteur des activités, interactions et communications formelles et informelles mises en place par l'organisation.

Les paramètres dont ces procédures et moyens de communication dépendent et qui conditionnent le choix des individus sont :

- les interactions entre les personnes
- les stimuli de l'environnement
- le répertoire des problèmes et de solutions et son reflet dans les symboles, idées, valeurs de l'organisation
- le contexte et le mode de communication de l'organisation

Ocasio (1997) voit donc, tout d'abord, les prises de décisions et le choix de porter son attention sur une problématique comme les produits des interactions entre les différentes personnes dans l'organisation. Celles-ci dépendent notamment du temps, de l'énergie, de l'intérêt et de la personnalité des différents individus et vont influencer d'une manière ou d'une autre la sélectivité de l'information.

Ensuite, les stimuli de l'environnement vont également être pris en compte, cela comprend l'environnement à la fois interne et externe à l'organisation et sur des domaines aussi variés que l'économie, la finance, la technologie, les normes professionnelles, le passé des décisions prises dans la structure et leurs conséquences. Cet environnement est complexe et tous les stimuli n'atteindront pas les mêmes personnes de la même façon.

Le répertoire des problèmes et de solutions constitue un ensemble de différents schémas de problèmes – solutions déjà rencontrés, une sorte de boîte à outils pour le preneur de décisions. Ces cas de figure représentent pour l'individu des modèles à suivre ou à ne pas suivre et lui permettent

d'affiner en fonction les décisions qu'il doit prendre. L'auteur met en avant que ces mécanismes existants prennent part à la culture de l'organisation et sont la base de la communication.

Enfin les processus de communication de l'organisation vont inspirer le choix du preneur de décisions. La communication peut prendre diverses formes, être informelle ou formelle, virtuelle ou physique. Il peut ainsi s'agir de réunions, journées de travail, conférences, évaluations, notes de service. Stinchcombe (1968) met en avant trois dimensions à prendre en compte spatiale, temporelle et procédurale. En fonction des différents formats retenus par l'organisation, l'impact sera différent sur l'individu et l'information véhiculée sera plus ou moins prise en compte.

Nous avons pu nous rendre compte que le choix de sélectionner une problématique plutôt qu'une autre, provient des différents paramètres contextuels auxquels est soumis l'individu. De la même manière que l'individu doit choisir sur quel problème il va se pencher, il va devoir sélectionner les informations du contexte qu'il va analyser et prendre en compte. En effet l'environnement est illimité et, comme nous l'avons vu précédemment l'individu est caractérisé par la rationalité limitée, nous pouvons en déduire que celui-ci va devoir se concentrer sur certains aspects seulement du contexte. Ce dernier est influencé par l'organisation, on parle de distribution structurelle. Il s'agit du fait que le contexte est induit par la façon dont l'organisation distribue et contrôle l'allocation des couples de problèmes et solutions via notamment ses règles, ressources et relations. La distribution structurelle posée par Simon (1947) est reprise et enrichie par Ocasio (1997). Selon lui, l'organisation va attacher plus ou moins d'importance aux différentes problématiques et cela va influencer les individus. Cette importance sera communiquée via les procédures et canaux de communication, les règles, les valeurs et la culture de l'organisation et permettra aux preneurs de décisions de structurer leur attention, de diriger les choix et de motiver leurs actions.

Il s'agit ici sans conteste d'un levier d'action pour les entreprises.

L'attention des acteurs est donc dirigée par le contexte, lui-même influencé et dirigé par l'organisation. Il semble alors intéressant d'établir les différentes variables d'actions que celle-ci a à sa disposition afin d'arriver aux fins qu'elle souhaite.

1.1.3. Les variables d'actions pour l'organisation

Différents leviers d'actions sont à la disposition de l'organisation et sont avancés par Ocasio (1997) pour lui permettre d'influencer les preneurs de décisions et de canaliser leur attention sur un sujet

plutôt qu'un autre. Nous allons ainsi voir les procédures et canaux de communication avec les actions sur les stimuli de l'environnement, l'interaction avec les autres et l'incarnation des couples de problèmes et solutions dans les symboles, idées et valeurs. Nous nous attarderons ensuite sur les actions décidées par l'organisation et enfin sur les actions au niveau des règles et des positions sociales.

L'organisation peut en effet, dans un premier temps, jouer sur ces procédures et canaux de communication, il s'agira donc de communiquer via des formats ayant un impact fort pour les problématiques à traiter en priorité. Nous pensons par exemple à des réunions de travail ou des entretiens individuels avec le supérieur hiérarchique permettant la fixation d'objectifs, ces méthodes impliquent une mobilisation plus forte de l'individu qu'une requête via un courrier électronique par exemple. Ocasio (1997) propose à l'organisation de réfléchir aux trois dimensions avancées par Stinchcombe (1968) (procédurale, spatiale et temporelle), ces trois variables offrent la possibilité de moduler l'impact que l'on veut apporter à une communication.

L'interaction avec autrui est un autre levier, l'organisation pourra agir en favorisant les moments de rencontre, nous pouvons imaginer par exemple l'aménagement d'une zone de rencontre informelle, l'organisation de séances de travail ou d'événements, il s'agit d'autant de moyens permettant d'échanger et donc de véhiculer de l'information.

Ocasio (1997) met également en avant l'incarnation des couples de problèmes et solutions dans les symboles, idées et valeurs de l'organisation, il s'agira alors de véhiculer sur la culture d'entreprise et d'en faire un parallèle avec des problématiques actuelles ou passées.

Les actions, projets et décisions menés dans le passé par l'organisation sont également un référentiel qui va influencer la sélection de l'attention d'un individu, il peut alors être intéressant de faire connaître et donc de communiquer sur ceux dont l'organisation souhaite qu'ils servent d'exemple.

Enfin, les entreprises ont un levier via les règles et procédures qu'elle met en place et qui sont imposées aux individus.

La communication menée par l'organisation, pour influencer les preneurs de décisions dans leur sélection, devra être menée de façon réfléchie, il faudra ainsi distinguer les différentes fonctions et orientations des personnes afin d'être le plus efficace possible en ayant un impact fort et le maximum d'implication.

La théorie de l'attention telle que nous avons pu la définir ici peut d'ores et déjà être mise en parallèle avec notre terrain d'étude, Apprentis d'Auteuil. En effet, il semble intéressant de confronter

la théorie avec la pratique et de voir dans quelle mesure l'organisation influence l'attention des individus.

Les acteurs, preneurs de décisions, sont représentés par les différents directeurs d'établissement qui managent leur entité et sont, par conséquent, à l'origine des décisions opérationnelles. La sélectivité de l'attention prend tout son sens dans la mesure où ces individus ont énormément de requêtes auxquelles ils doivent répondre qui viennent à la fois des problématiques opérationnelles mais aussi des demandes du siège ou des services support. Ils sont dans la nécessité de devoir prioriser leurs activités. Ces choix de donner plus ou moins d'importance à un sujet par rapport à un autre sont conditionnés par différents paramètres, Apprentis d'Auteuil, en tant qu'organisation, y joue un rôle prépondérant et ce au travers de différents canaux que nous allons développer.

La communication officielle et personnelle avec les différents directeurs d'établissement influence tout d'abord ces derniers, il s'agit notamment des entretiens individuels avec leur directeur hiérarchique qui va leur donner des objectifs à atteindre et des lignes de conduite à suivre. De plus, les directeurs d'établissement signent au moment de leur prise de poste une délégation de pouvoir leur rappelant les principales missions et responsabilités qui les incombent. Celles-ci concernent :

- les activités : la qualité de prise en charge du jeune, la mise en œuvre des politiques de l'activité
- la gestion de l'établissement : recherche de financement, gestion budgétaire, négociations avec les financeurs, gestion courante de l'établissement (engagement de dépenses)
- la gestion des ressources humaines et le management
- le développement via l'adaptation des prestations aux besoins et contribuer à faire connaître et développer la notoriété d'Apprentis d'Auteuil

Ainsi l'accent peut être mis sur différentes orientations à moyen et court terme qui peuvent être par exemple : augmenter la qualité de la prestation, améliorer les relations avec les financeurs publics ou encore, diminuer les coûts de prise en charge des jeunes accueillis.

Ces objectifs communiqués par la direction, constituent des leviers forts de l'organisation pour diriger l'attention et les actions des preneurs de décisions dans un sens plutôt que dans un autre.

Ensuite, les interactions avec les tiers et notamment les autres directeurs d'établissement et les fonctions support vont influencer l'individu. Les autres preneurs de décisions vont communiquer sur leurs actions, défis, succès et échecs et, de fait, contribuer à modifier son attention. De la même manière, les fonctions support vont communiquer sur l'activité et la gestion de l'établissement et notamment les problématiques qu'ils ont pu constater, en venant en soutien au pilotage et à la prise de décisions, ils suggèrent certains centres d'attention plutôt que d'autres.

Enfin, dans une organisation comme Apprentis d'Auteuil qui a une culture ancrée dans son histoire et largement véhiculée en interne et en externe, cette dernière ne peut qu'être prise en compte dans la

priorisation des actions des directeurs d'établissement. Ainsi l'accompagnement du jeune, son bien-être et la qualité de prise en charge prédominent sur d'autres sujets en étant au cœur des valeurs de la fondation et mener à bien cette mission constitue la préoccupation principale des directeurs d'établissement.

Nous avons pu au travers de l'étude de la théorie de l'attention nous rendre compte que l'organisation avait un rôle prépondérant dans la distribution de l'attention auprès des différents acteurs, et ce par les variables d'actions qu'elle a à sa disposition, la structure peut réellement influencer les individus à se pencher sur tel ou tel sujet. Dans notre cas, il serait intéressant que l'organisation utilise les outils à sa disposition pour favoriser les parties prenantes à se pencher sur les questions de gestion et notamment la proposition de développement d'un outil de gestion.

Mais au travers des différents travaux de Callon, Latour et Woolgar *L'acceptation d'un outil de gestion est liée à la constitution d'un réseau d'acteurs qui « portent » l'outil, tout en lui apportant les modifications nécessaires afin de « traduire » leurs « intérêts » dans l'outil* (Callon, 1981, 1986 ; Latour, 1987 ; Latour et Woolgar, 1979), nous savons que le fait que les acteurs soient sensibilisés et intéressés au sujet ne suffit pas pour qu'ils « portent » l'outil, qu'ils y soient investis, motivés. Effectivement, afin qu'ils prennent réellement part au processus de construction, il est nécessaire qu'ils retrouvent leurs intérêts, c'est cet aspect que nous allons étudier dans la partie suivante.

1.2. L'implication nécessaire des acteurs de l'outil

Une fois les acteurs intéressés au sujet, notre objectif est maintenant de les motiver afin que l'outil puisse répondre aux objectifs de pertinence, d'acceptation et d'utilisation. L'implication des différentes parties prenantes est essentielle pour aboutir à ces fins. Nous allons dans un premier temps nous attarder sur le rôle que peuvent avoir les acteurs dans la construction de l'outil et l'étude des différents enjeux.

Ensuite, nous nous pencherons sur la nécessité de « traduire leurs intérêts dans l'outil » et pour cela nous nous aiderons de la théorie de la traduction. Enfin nous étudierons le concept des controverses et l'apport que celles-ci peuvent avoir dans l'atteinte des objectifs.

1.2.1. Le rôle des représentations sociales

Benjamin Dreveton a étudié les représentations sociales et a publié un article sur leurs rôles au cours de la construction d'un outil de contrôle de gestion (2008). Il met en exergue l'importance des échanges entre les différentes parties prenantes qui conditionnent le succès.

Les représentations sociales se sont substituées à la notion de représentations collectives, Jodelet (1997) les définit comme « les formes de connaissances socialement élaborées et partagées ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social ». Plusieurs auteurs s'accordent ensuite à dire que les représentations sociales permettent une action collective en consentant à des accords temporaires et négociés.

Dans le cas de la construction d'un outil de gestion, les représentations sociales sont donc constituées d'un échantillon d'individus représentant la population totale destinataire. Une fois ces représentations mises en place, l'enjeu est de faire prendre part les acteurs à la construction de l'outil. En effet, Dreveton a mis en évidence que le rassemblement des acteurs ne suffit pas, ils doivent endosser des rôles qui vont permettre une diffusion réussie de l'outil. Pelletier et al. (2001) définissent « les Zélotes », ce que Laban (1997) nomme « facilitateurs institutionnels », comme des individus favorisant l'émergence de nouveaux concepts et favorisant leur diffusion.

Il faut pour cela qu'ils en comprennent les enjeux et objectifs afin qu'ils puissent y adhérer. Une fois qu'ils y ont pris part, il faudra leur donner la possibilité de participer à la construction concrète de l'outil pour éviter une réaction de refus. En effet, si l'outil est imposé, il y a un risque important de blocage, il est donc souhaitable de mener une « orientation fondée sur un management participatif ».

En effet, les acteurs ne s'approprient que difficilement les nouveaux outils, leur introduction provoque une déstabilisation. Il faut, pour minimiser ce bouleversement, introduire les acteurs dans le processus de construction et de mise en place de l'outil. (Besson et al., 1998 ; Agro et al., 1996 ; Voyer, 1997).

Différents facteurs de blocage ont été définis par Bartoli (2005) et il ressort que le comportement des acteurs a une proportion non négligeable dans cette obstruction. Crozier déjà en 1977 avait fait ressortir « le rôle central » des acteurs et Naro en 1998 rappelle qu'il est essentiel de remettre l'acteur « au centre du dispositif » d'instrumentation.

Nous comprenons que les réactions des représentations sociales peuvent être de différentes sortes, elles peuvent freiner la mise en place de l'outil mais aussi favoriser son implantation. Le rôle que l'on attribue aux différents acteurs est de « mobiliser et créer des points de convergence afin de favoriser les mutations ».

Les enjeux sont importants à ce stade car si un blocage se fait ressentir et qu'il se propage à toute la population destinataire de l'outil, sa survie sera fortement remise en question.

1.2.2. La théorie de la traduction

Les acteurs, définis précédemment, doivent pour remplir leur rôle et favoriser la diffusion de l'outil rester mobiliser autour du projet, et ce de façon constante. Dans le but de conserver la synergie née, mais aussi pour pouvoir créer un instrument pertinent et adapté, nous avons vu auparavant qu'il était nécessaire de « traduire les intérêts » des acteurs dans l'outil.

C'est la théorie de la traduction qui va nous apporter les éléments supplémentaires permettant cette action de « traduire les intérêts » et d'en comprendre les enjeux.

Le concept de traduction a été développé par différents auteurs : Callon, 1981, 1986 ; Latour 1987 ; Latour et Woolgar, 1979, puis repris notamment par Drevet et Rocher (2010) qui appliquent le phénomène de la traduction à la construction d'un outil de gestion, cadre dans lequel nous nous plaçons dans cette étude. Ils définissent son objectif comme la volonté « de mettre en lumière le processus d'implication des acteurs autour d'une innovation et le consensus nécessaire à l'acceptation et à la diffusion de cette dernière. »

La traduction représente pour Callon et Latour (2006) un ensemble de « négociations, intrigues, actes de persuasion, calculs, violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force ». La construction devient alors le résultat de discussions, de consensus et de rapports de force entre les différentes parties prenantes ; ces échanges sont définis comme des « moments » par Callon (1986).

Il s'agira alors pour le développeur de l'outil de provoquer et de favoriser ces temps de paroles et d'échanges afin d'en faire ressortir les besoins des parties prenantes qu'il faudra alors assembler puis retranscrire.

Du fait de la prise en compte de leurs attentes, les différentes parties prenantes pourront ainsi se sentir considérées et en conséquence leur motivation autour du projet se trouvera augmentée.

Callon (1986) a défini un processus permettant d'utiliser la traduction. Il est divisé en quatre étapes ou moments que sont la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation.

La première étape qu'est la problématisation consiste à poser le problème qui est le résultat « d'un constat, d'un besoin, d'observations ou d'expériences ». Ceux-ci doivent être partagés par un certain nombre d'acteurs et ne pas représenter un cas isolé. Le problème posé doit permettre aux parties

prenantes de s'y retrouver en englobant leurs diverses attentes. Il est nécessaire de leur montrer que le problème les concerne tous et qu'ils doivent adhérer au projet pour atteindre leurs objectifs individuels. Callon (1986) parle de « point de passage obligé ».

L'intéressement, ensuite, a comme objectif de renforcer les liens entre les différentes parties prenantes autour de la question problématique, ceux-ci s'unissent, créent une synergie. Un réseau est mis en place.

L'enrôlement, étape suivante, consiste en la définition et la coordination des rôles. Il s'agira aussi de l'ensemble des négociations entre les différentes parties.

Enfin la mobilisation renvoie à la nécessité de veiller à ce que les intérêts restent stables et la sélection de porte-parole le permet. Toutefois, il est mis en lumière la problématique éventuelle que le comportement du groupe ne soit pas le même que celui des porte paroles. Ce n'est pas parce que l'outil créé est accepté par ces derniers, que le succès est garanti.

Drevet et Rocher (2010) mettent en évidence que la traduction est un processus qui amène à réaliser des transformations de l'outil où les attentes deviennent un résultat. La traduction y est vue comme un cadre explicatif du succès de l'implantation de l'outil et de sa trajectoire. Si la traduction n'a pas lieu, l'outil risque d'être refusé ou d'échouer.

Nous nous apercevons ici que la réussite dans l'implantation d'un outil de gestion est fortement conditionnée par le facteur humain et notamment les relations entre les différentes parties prenantes. Nous comprenons qu'il faut prendre en compte les attentes des différents acteurs mais nous pouvons nous interroger sur le degré d'importance des différentes attentes, est-ce nécessaire de toutes les considérer et faut-il les mettre au même niveau ?

1.2.3. Les controverses comme effet de levier

Durant le processus de traduction et de construction de l'outil de gestion, nous avons vu que des échanges naissent et devaient être provoqués. Ils permettent de connaître les attentes et besoins des différentes parties prenantes.

C'est le moment où il peut apparaître des controverses. Il s'agit d'un mode d'expression des acteurs qui prend souvent la forme de débats et qui traduisent leurs positions et attentes. Govier (1999) définit les controverses comme des échanges de points de vue conflictuels au sujet d'un élément à enjeu important pour les parties prenantes. Le concepteur de l'outil doit s'efforcer de comprendre les attentes sous-jacentes des controverses qui sont apparues, ainsi que leur importance. Ce dernier

critère permettra notamment de les hiérarchiser, si elles sont nombreuses, et définir des priorités. Toutefois, il devra tenir compte de chacune d'elles et ne pas tenter de les dissimuler sous risque de constater l'échec de l'appropriation de l'outil. Si l'attente détectée ne peut être remplie, il faudra engager la discussion avec l'auteur de la controverse afin d'aboutir à un accord.

Les consensus pouvant être trouvés entre les différentes parties prenantes sont soumis aux jeux de pouvoirs pouvant s'observer dans les organisations. Pour Crozier (1964) le pouvoir implique la possibilité pour un individu ou un groupe d'individus d'agir sur d'autres individus ou d'autres groupes d'individus. Le pouvoir n'est pas un attribut des acteurs, c'est une relation, celle-ci est réciproque mais déséquilibrée. L'organisation crée des structures de relation donnant plus ou moins de pouvoir à certains individus. Ces rapports de force peuvent s'observer par les comportements des acteurs. Le travail de Crozier (1977) met en évidence que les modes de comportement qui sont la base des échanges doivent être vus comme une stratégie des individus qui les motive. Tout comportement pourrait alors être la manifestation d'un intérêt évident ou non, conscient ou non.

L'identification des stratégies observables via ces comportements permettra de comprendre les motivations des acteurs et induira des actions qui vont influencer l'outil.

Néanmoins, les équilibres qui sont envisagés, ne sont pas définitifs, ils peuvent être rediscutés ultérieurement (Callon et al., 2001). L'outil de gestion créé ne pourra alors avoir qu'une seule version, il « voyagera » entre les différents acteurs qui soulèveront d'éventuelles problématiques ou attentes particulières et il sera nécessaire de le retravailler en fonction de l'évolution des besoins. Il s'agit ici d'un gage de réussite qui pourra permettre l'acceptation et l'utilisation de l'outil.

Les controverses peuvent représenter de réels leviers dans la démarche de construction, elles permettent via les échanges de comprendre les besoins et les attentes et de pouvoir adapter l'outil. Arthus (1996) a démontré que le succès d'un outil de pilotage réside dans son adaptation aux acteurs et Lorino (1997) le confirme ; considérer les controverses est donc primordial.

Les acteurs ont ainsi un rôle extrêmement important dans le processus de construction de l'outil, il faut les intéresser, comprendre leurs attentes et les prendre en compte. L'outil sera alors adapté aux besoins réels des acteurs. La personne en charge du projet aura le rôle de créer une synergie permettant la satisfaction de toutes les parties prenantes.

Nous pouvons à ce stade de notre réflexion nous rendre à la fois compte de l'investissement nécessaire de l'organisation et de celui des acteurs ainsi que des variables d'actions à notre disposition pour favoriser le développement de l'outil.

Mais outre la création d'une synergie et d'une motivation, il semble nécessaire pour que l'outil soit pertinent, d'étudier le processus de construction d'un outil de gestion, ce que nous allons voir dans la partie suivante.

1.3. La construction d'un outil de gestion

Afin de mener à bien le projet de construction d'un outil de gestion, la définition d'un processus permet à la fois d'être efficient mais aussi de répondre aux objectifs notamment ceux de pertinence et d'acceptabilité.

Outre l'étude du processus, nous nous pencherons sur les facteurs clés de succès dans la mise en place de l'outil, et dans l'outil lui-même ainsi que les différents risques d'échec à considérer, afin de les éviter.

1.3.1. Le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion

Définir la méthodologie à adopter pour la conception d'un tableau de bord permet de poser un cadre qui garantit un travail de qualité.

Drevet et Rocher (2010) ont travaillé sur la mise en évidence du processus de construction d'un outil de gestion en s'appuyant sur le cadre théorique de la théorie de la traduction.

Les différentes étapes qu'ils ont fait ressortir sont les suivantes : état des lieux des outils et pratiques existantes, émergence d'un besoin, proposition d'une ébauche d'outil et implantation de l'outil.

L'état des lieux des outils et pratiques existantes, tout d'abord, permet de faire un point sur le potentiel utilisé et non utilisé de la structure étudiée. Des manquements peuvent ressortir mais des analyses effectuées peuvent aussi s'avérer inutiles. Les auteurs proposent d'effectuer cet état des lieux par le biais d'entretiens individuels ou collectifs et par une étude de la documentation interne.

L'émergence d'un besoin constitue la seconde phase pour les auteurs et a comme objectif de connaître les souhaits et attentes des destinataires du futur outil. Il s'agira dans le cas d'Apprentis

d'Auteuil d'un besoin général d'aide au pilotage des structures, qu'il sera nécessaire de compléter de manière plus précise.

La proposition d'une ébauche de l'outil, troisième étape, permet de combler les manquements définis précédemment.

Ce travail de construction doit prendre en compte les enjeux de la théorie de la traduction. Il comportera une phase d'identification des besoins précis des acteurs en provoquant des dialogues constructifs afin de pouvoir les traduire en résultats répondant au mieux aux attentes conscientes et inconscientes des individus.

Ensuite, le choix des indicateurs et leur mode de représentation est une phase primordiale puisqu'elle va conditionner les propriétés intrinsèques de l'outil qui prennent une part belle à son acceptation ou son refus.

C'est également l'occasion où un accompagnement est important pour favoriser l'acceptation de l'outil. Des controverses peuvent naître et il faudra les prendre en compte, dans les diverses versions de l'outil, pour éviter une démobilitation.

Enfin l'implantation de l'outil est la dernière étape de ce processus de construction. Nous pourrons alors analyser son utilisation par les acteurs. Des controverses pourront encore naître après son implantation, l'enjeu sera d'être réactif et flexible pour contribuer au succès de cette mise en place.

Les auteurs mettent en avant la participation active des différents acteurs au cours des différentes étapes du processus de construction. Ces collaborations, comme nous avons pu l'étudier précédemment constituent un gage de réussite.

Afin de favoriser les échanges entre constructeurs et représentations sociales, Demeestère (2002) établit l'intérêt de montrer rapidement les résultats de l'outil via une introduction progressive. A chaque phase les acteurs pourront ainsi émettre un avis et se sentir réellement impliqués dans la construction. Cette manière de procéder favorisera également la naissance des controverses, permettant l'acceptation de l'outil.

Dans le cas de notre étude qu'est la mise en place d'un outil de contrôle de gestion chez Apprentis d'Auteuil, ces étapes de construction de l'outil telles que définies par Drevet et Rocher (2010) seront mises en pratique.

1.3.2. Les facteurs clés de succès

Différentes optimisations existent à la fois pour l'outil en tant que tel mais aussi dans sa mise en place, il est important de les prendre en compte afin de garantir un taux élevé de réussite.

1.3.2.1. Les facteurs clés de succès de l'outil

Afin de piloter efficacement une organisation, l'outil de gestion doit répondre à certaines caractéristiques qui permettront d'améliorer les prises de décisions.

Il doit, tout d'abord, avoir un sens, les destinataires de l'outil doivent comprendre pourquoi il est créé et quels sont ses objectifs. L'étape qui consiste à les définir et les diffuser est donc primordiale et permet une acceptation de l'outil. Les différentes parties prenantes doivent les intégrer et en comprendre les enjeux, il s'agit de la base pour construire le système de contrôle. L'idéal est que les acteurs s'y retrouvent et y perçoivent leurs intérêts, cela permet de construire une synergie positive autour du projet et donc de développer les motivations. Il s'agit du « point de passage obligé » de Callon (1986).

Outre répondre à des objectifs, l'outil de gestion doit être en phase avec certains enjeux qui sont développés particulièrement dans l'ouvrage *Tableaux de bord et balanced scorecard* (Carla Mendoza et al.) 2004, ceux-ci vont conditionner sa pertinence.

Le premier est l'enjeu de la réactivité, il s'agit pour les auteurs de la première qualité requise. Cette caractéristique, si elle est correctement remplie, accroît la capacité de réaction et peut permettre de corriger dès que possible des déviations constatées sur le suivi d'un objectif et ainsi éviter que les dérives s'aggravent et prennent une ampleur plus difficile à contenir.

La sélectivité est elle aussi essentielle, en effet une surcharge d'informations peut apparaître, surtout dans la mesure où avec la démocratisation de systèmes d'informations intégrés, des données de différents types sont facilement et rapidement disponibles. Proposer des indicateurs sélectionnés permettra de ne pas submerger le preneur de décisions avec de multiples informations (un individu ne pouvant se concentrer que sur un nombre limité de signaux) et favoriser des prises de décisions rapides et efficaces.

Les critères de qualité des indicateurs, selon l'ouvrage de C. Mendoza et al. (2011), qui sont à prendre en compte pour leur sélection sont les suivants :

- la fidélité : l'indicateur doit être le témoin fidèle d'un phénomène réel, il doit retransmettre une évolution de même ampleur que celle constatée et doit toujours donner le même résultat lorsque les situations mesurées sont identiques
- la clarté et le lien avec l'action : la simplicité et la compréhension des indicateurs sont essentielles pour qu'ils soient utilisés à bon escient, une trop grande complexité peut les rendre inopérants
- la non possibilité de manipulation : la qualité passe également par l'objectivité car l'indicateur ne doit pas dépendre d'une interprétation d'un des acteurs, il ne peut être manipulé. L'indicateur doit être objectif et fiable, la contestation ne doit pas être possible
- la prédictivité : il est bon que l'indicateur prévienne le plus rapidement possible d'une dérive et ce avant que la possibilité de se rattraper ne soit plus possible. Les auteurs mettent en contraste les indicateurs prédictifs aux indicateurs de résultats comme par exemple le nombre clients perdus. Ce ratio met en évidence une faiblesse mais ne constitue pas à lui seul une alerte
- le caractère évolutif des indicateurs est lui aussi un critère important, le tableau de pilotage doit être souple et prendre en compte l'évolution des besoins et des attentes dans les outils qu'il met à disposition.

A l'instar des outils classiques, il est important de ne pas prendre des indicateurs uniquement financiers dans la construction d'un outil. Ces derniers sont des indicateurs dont les sources sont les journaux comptables, ils permettent de comparer les résultats d'une période par rapport aux périodes précédentes et les résultats sont affichés dans un format standard qui se rapproche souvent des soldes intermédiaires de gestion (valeur ajoutée, marges, excédent brut d'exploitation, résultat d'exploitation, etc.). Ce type de données est certes intéressant notamment dans des entités d'une certaine taille car via notamment des flux d'informations homogènes, ils permettent de faire des comparaisons entre entités et des consolidations.

Toutefois d'un point de vue opérationnel, ces indicateurs restent insuffisants pour prendre des décisions de gestion de bonne qualité. Ils sont qualifiés « d'indicateurs sur les entités » à l'inverse « des indicateurs pour les entités » (Carla Mendoza et al., 2004). Nous en déduisons qu'il est nécessaire d'avoir des tableaux de bord adaptés à chaque destinataire contenant certes des indicateurs financiers, mais pas uniquement.

Enfin, la lisibilité est une aide à apporter aux managers, elle consiste à donner une explication éventuellement littéraire à des écarts dans le but de les comprendre et de pouvoir prendre des décisions en conséquence. Le mode de représentation peut aussi être entendu dans le terme de lisibilité, c'est une caractéristique essentielle de l'outil. Le recours à des procédés visuels peut

permettre de faciliter la compréhension, il faut y consacrer de l'attention pour optimiser le travail effectué en amont à savoir l'étude des besoins des acteurs et le choix des indicateurs. Il peut être intéressant de varier les modes de représentation et de proposer aux lecteurs des chiffres, graphiques, clignotants ou encore des zones de texte. Cette technique permet d'accroître l'attrait de l'outil, d'inciter à la lecture, de se questionner. L'adhésion des parties prenantes sera de cette manière renforcée.

Il faudra aussi envisager de faire évoluer l'outil dans le temps. Hatchuel et al. (1997) mais aussi Charrue et Midler (1993) mettent en exergue le fait que la phase de construction de l'outil qui était auparavant temporaire et relativement courte s'avère aujourd'hui longue et quasi permanente.

Nous comprenons que l'outil n'a pas pour vocation d'être statique mais qu'il doit sans cesse être adapté aux différentes demandes qui émanent des représentations sociales (Vandangeon et Derumenez, 1999). Cette réactualisation, de la même façon que la construction d'un outil passe par les échanges avec les représentations sociales (Pedon, 1996). Il s'agit de la prise en compte des controverses.

Nous pouvons nous apercevoir que l'outil se doit d'être adapté à la structure de l'organisation. Les dirigeants opérationnels doivent reconnaître leur organisation dans les indicateurs proposés et y lire des informations pertinentes. Si les données sont trop générales, mal adaptées ou non explicitées l'outil ne pourra être pertinent et le risque de non utilisation sera élevé.

Il faut donc en amont de la construction étudier finement les caractéristiques des différentes structures et les besoins des acteurs pour proposer des indicateurs ajustés. Ces derniers doivent donc être de haute qualité pour être efficaces.

1.3.2.2. Les facteurs clés de succès dans la mise en place de l'outil

La mise en place d'un outil de gestion comprend également des leviers au cours de sa mise en place, il s'agira des aspects relationnels et des paramètres contextuels.

Tout d'abord, nous pouvons citer le travail de Cobb et al. (1995). Ils mettent en exergue que différents facteurs doivent se combiner pour parvenir à installer un outil de gestion de qualité. Ils

sont repris par Drevet et Rocher (2008) dans leur étude de la mise en place d'un tableau de bord dans une région. Il s'agit :

- des motivateurs, ensemble des paramètres de l'organisation favorisant le changement
- des catalyseurs, qui concernent les besoins, les attentes, le contexte qui favorisent une modification des habitudes
- des facilitateurs aidant aux changements et des leaders porteurs de projet
- un « moment » propice au changement.

Il s'agira pour le porteur de projet de s'assurer que ces différents paramètres sont à leur avantage et par exemple ne pas vouloir implanter un nouvel outil de gestion alors que des problématiques plus importantes sont à considérer en priorité.

Ensuite, les aspects humains et relationnels ne doivent pas être omis à la fois dans la démarche de construction et dans celle de la diffusion de l'outil, ils permettent comme nous l'avons vu précédemment une optimisation de l'outil. En effet, ce dernier sera tout d'abord plus pertinent car mieux adapté aux besoins décelés, et davantage accepté du fait que les acteurs prennent part à sa construction.

De nombreux auteurs s'accordent à dire que les représentations sociales des différentes parties prenantes ont donc un réel rôle dans ce type de projet et conditionnent son succès. Ainsi instaurer un dialogue, une interactivité entre les différents acteurs est un facteur de réussite dans l'implantation de l'outil. Caroline Selmer (2002) souligne, dans son ouvrage, le fait que la qualité de la solution et la motivation des acteurs dépend de leur participation dans la démarche de conception du tableau de bord.

Outre la démarche de la conception, la diffusion de l'outil constitue également une phase importante, c'est celle-ci qui va conditionner son appropriation et son utilisation par les destinataires. Ces derniers doivent idéalement être formés et accompagnés dans leurs premiers pas avec le nouvel outil, afin de leur faire découvrir les différentes fonctionnalités et de les rassurer sur leur capacité à l'utiliser. Le système ne doit pas rester celui du contrôleur de gestion et du financier, il doit avoir été approprié par les opérationnels (Selmer, 2002). Il sera également intéressant de favoriser une interactivité, provoquer les controverses entre les différents acteurs pour faire ressortir d'éventuelles faiblesses ou manquements de l'outil construit, ce qui permettra d'améliorer sa pertinence et son utilisation. Caroline Selmer décrit cette capacité d'adaptation comme un facteur de réussite de la conception d'un tableau de bord.

Marc Bollecker et Patricia Niglis (2008) ont étudié plus particulièrement le rôle des contrôleurs de gestion dans l'adhésion des responsables opérationnels aux systèmes de contrôle. En partant du fait

que des tensions peuvent apparaître et remettre en cause la participation des managers opérationnels au contrôle (Oriot, 2004 ; Deglaine et al., 2005), ils proposent d'étudier les facteurs relationnels pouvant être développés par les contrôleurs de gestion afin de favoriser l'acceptation de la fonction de contrôleur de gestion et les outils diffusés par celui-ci. En effet, le contrôleur de gestion est souvent craint et mal aimé alors qu'il aspire à aider et conseiller (Danziger, 2000). Il peut être victime d'un sentiment de rejet expliqué par la crainte des opérationnels de perdre leur autonomie et se doit de rassurer et de prouver concrètement la valeur des services proposés (Bollecker et Niglis, 2008). Dans le but de définir les comportements permettant de susciter une acceptation des acteurs, un parallèle avec le marketing relationnel est envisagé et constaté dans les structures ayant un système de contrôle de type conventionnaliste s'opposant aux systèmes de type contractualiste davantage tournés vers le contrôle. Apprentis d'Auteuil se place davantage dans cette première approche où le contrôleur de gestion est considéré comme une aide au pilotage et à la prise de décision et ses rôles sont ceux de coordination des différentes unités (Danziger, 2000), la communication, la formation et l'apprentissage (Langevin, 1999). Dans ce contexte les relations contrôleur de gestion – responsable opérationnel sont assimilées aux relations fournisseurs – clients internes. Huit variables peuvent être envisagées dans ce contexte pour permettre de bonnes relations entre les différentes parties :

- l'orientation à long terme : exprimer cette motivation
- la réciprocité : privilégier une relation gagnant-gagnant
- la fiabilité : comprendre les attentes d'autrui
- l'échange d'informations : comme moyen de preuve
- la flexibilité
- la solidarité
- la résolution des conflits
- l'usage modéré du pouvoir

L'étude empirique menée par les auteurs de l'article met en évidence que l'adhésion des opérationnels peut effectivement être améliorée en s'investissant dans ces différents principes et notamment ceux consistant à montrer son investissement dans la durée, démontrer qu'il s'agit d'une coopération répondant aux intérêts de chacun, proposer un accompagnement individualisé qui met en avant la flexibilité et enfin se déplacer sur le terrain pour comprendre les problématiques des utilisateurs. Mener ce travail relationnel peut permettre de contribuer à des relations saines qui convainquent les utilisateurs de l'intérêt du contrôle, l'article évoque la séduction, la nécessité de rassurer et d'accompagner.

Nous comprenons ainsi que l'aspect relationnel prend une part importante dans l'acceptation ou non de l'outil. Il sera important de s'attarder sur les interactions entre contrôleur de gestion et utilisateurs à chaque étape du processus de construction de l'outil pour favoriser un climat sain permettant à chacun de retrouver ses intérêts.

Nous pouvons ainsi nous apercevoir que différents leviers sont à notre disposition pour favoriser le succès dans l'élaboration et la construction de l'outil. Tout d'abord au niveau de l'outil en lui-même et les indicateurs choisis qui devront avoir un certain nombre de qualités, ensuite dans la mise en place de l'outil où les aspects relationnels représentent un facteur de réussite important.

1.3.3. Les risques d'échec à considérer

Après avoir étudié les étapes de la construction de l'outil et les facteurs clés de succès, il est intéressant de se pencher sur les principaux risques d'échec, les connaître peut permettre de les éviter. Nous allons principalement nous attarder sur les propriétés intrinsèques de l'outil et la résistance au changement.

1.3.3.1. Les propriétés intrinsèques de l'outil

Dans un premier temps, il est pertinent de s'attarder sur les propriétés de l'outil. Latour (1986) et Akrich et al. (1998) ont démontré qu'un outil de gestion peut être accepté ou rejeté au regard de ses caractéristiques intrinsèques.

Il s'agira alors pour le porteur de projet de contourner ce risque et de porter une attention particulière au fond et à la forme qu'il souhaite donner au futur outil. Il est important de respecter les principes développés précédemment à savoir : faire participer les parties prenantes, sélectionner des indicateurs de qualité ou encore proposer un outil évolutif en l'adaptant aux mutations des attentes.

S'assurer de la satisfaction des utilisateurs de l'outil est également nécessaire et permet d'adapter l'outil et corrigeant ses faiblesses.

1.3.3.2. Une résistance au changement

Outre les propriétés de l'outil, d'autres facteurs peuvent expliquer un refus de son acceptation.

De Coninck (1998) met en avant que des résistances apparaissent souvent pour les projets conduisant à des changements au sein d'une organisation, puisque les individus ne perçoivent pas spontanément la finalité, l'intérêt et les conséquences des innovations.

Comme évoqué précédemment, des facteurs de blocage ont été définis par Bartoli (2005), ils sont d'ordre stratégique, structurel, culturel et comportemental. Le facteur stratégique repose la question de l'intérêt de l'outil, celui structurel met en avant les difficultés à bousculer une institution rodée avec des systèmes déjà mis en place. La peur du risque et les routines constituent les facteurs culturels, enfin le comportement des acteurs, un sentiment de crainte et de méfiance pouvant être développé. Ils peuvent par exemple appréhender un contrôle accru, des résultats comparés ou encore la révélation des non performances ou des difficultés.

Un comportement de refus d'acceptation de l'outil peut s'analyser selon la théorie de la résistance au changement. La résistance au changement est définie par Collerette et al. (1997) comme « l'expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement ».

Le changement se définit comme un état qui évolue, se modifie, ne reste pas identique. Raynal (1998) voit le changement comme un phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement. Ce phénomène est déclenché par un stimulus provoquant un écart, un décalage, une rupture ou un déséquilibre.

Afin que l'interaction puisse avoir lieu il faut donc que les acteurs prennent une part intégrante aux différents changements. Cela permettra éventuellement d'éviter un phénomène d'immobilisme. Crozier confirme cela et insiste sur le fait qu'il est nécessaire de coopérer, négocier, prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes. Opter pour une co-construction permettrait alors de diminuer les résistances aux changements.

Nous pouvons conclure que la construction d'un outil de contrôle de gestion doit être méthodique pour permettre le succès dans sa mise en place, Drevet et Rocher nous proposent une procédure permettant son élaboration. Des leviers d'action peuvent être actionnés au niveau de la construction puis de la mise en place de l'outil et offrent la possibilité d'éviter que l'outil soit rejeté

principalement en raison d'une résistance au changement et de ses propriétés intrinsèques. Un accent particulier est mis sur la communication entre les différentes parties prenantes.

Au travers de cette approche théorique de la problématique, nous avons pu apercevoir différents aspects à considérer pour construire un outil de contrôle de gestion qui soit pertinent, accepté et utilisé. Des leviers permettant d'aboutir à nos objectifs sont disponibles pour les différentes parties prenantes.

Ainsi la première étape de notre angle d'analyse permet de comprendre qu'il est nécessaire d'intéresser les acteurs au sujet que nous souhaitons aborder, susciter leur intérêt. La théorie de l'attention met en avant le rôle de l'organisation dans cette démarche et la capacité qu'elle a à influencer les individus sur le choix des problématiques qu'ils décident de traiter. Elle pourra ainsi jouer des variables que sont les actions sur les stimuli de l'environnement, l'interaction avec les autres, l'incarnation des couples de problèmes et solutions dans les symboles, idées et valeurs, les actions décidées par l'organisation et enfin les actions au niveau des règles et des positions sociales.

Une fois les acteurs intéressés au sujet, il sera nécessaire de créer une synergie durable autour du projet en stimulant les différents acteurs. Ceux-ci ont en effet un rôle prépondérant dans la mise en place d'un outil de gestion ayant les qualités définies auparavant que sont la pertinence, l'acceptation et l'utilisation. La théorie de la traduction nous a apporté les éléments permettant de garder les individus motivés, à savoir les considérer, prendre en compte leurs attentes et besoins et enfin considérer les controverses comme effet de levier.

Ensuite une étude du processus de construction nous permet d'avoir les connaissances nécessaires pour organiser une approche méthodologique du cas pratique. Enfin l'étude des facteurs clés de succès et des risques d'échec permet de mettre en exergue les points d'attention à considérer, il s'agira alors des qualités intrinsèques de l'outil, de la communication ou encore de l'accompagnement dans sa mise en place.

Le schéma proposé ci-dessous reprend, sous la forme d'un processus de construction d'un tableau de bord, les principaux points théoriques que nous avons pu étudier précédemment.

Processus de construction d'un tableau de bord : Comment développer un outil de gestion pertinent, accepté et utilisé? Quels rôles pour l'organisation et les acteurs?

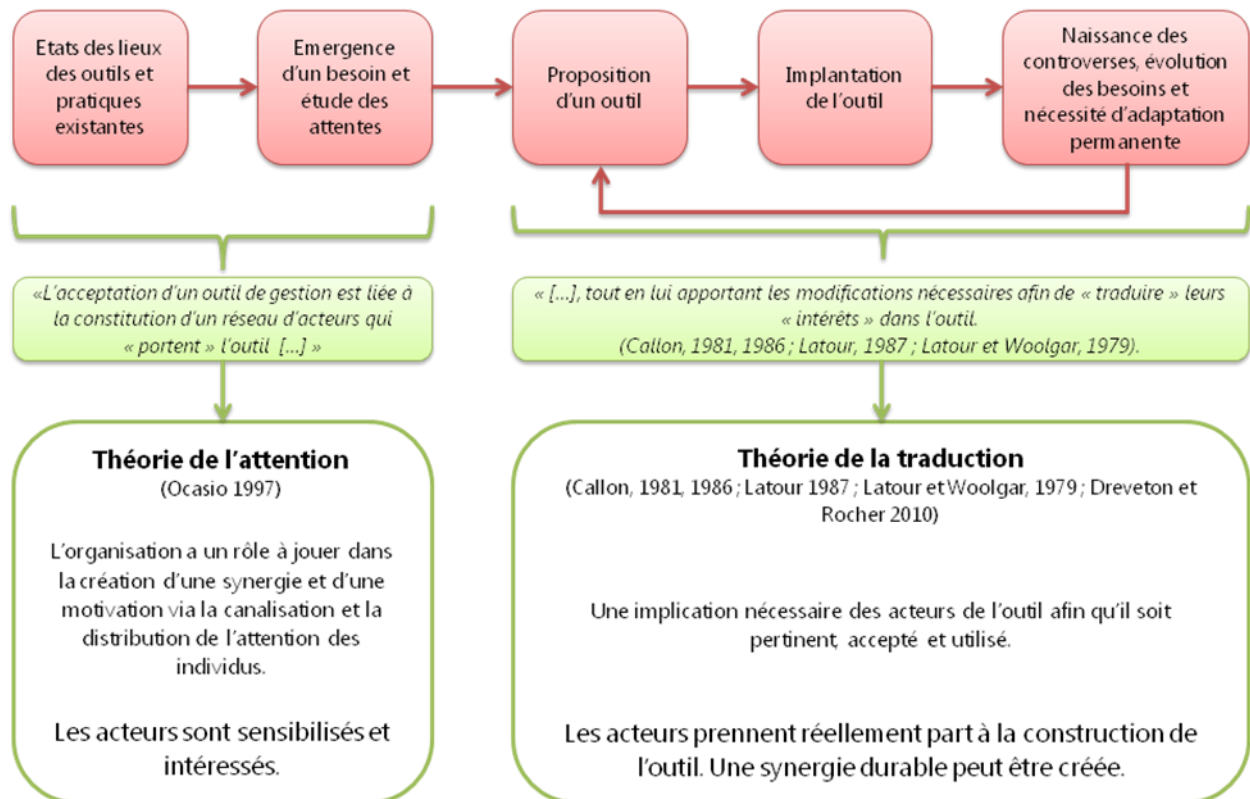


Figure 1 : Processus de construction d'un tableau de bord.

Inspiré des travaux d'Ocasio (1997), Callon (1981, 1986), Latour (1987), Latour et Wolgar (1979), Drevet et Rocher (2010)

L'objectif est maintenant d'appliquer ce cadre théorique au cas d'Apprentis d'Auteuil, organisation de l'économie sociale et solidaire. Nous allons pouvoir prendre en considération ces différents concepts et analyser leur adéquation avec ce secteur d'activité particulier.

PARTIE 2 : La construction d'un outil de gestion au sein de la fondation Apprentis d'Auteuil

Cette deuxième partie propose un terrain d'étude à la création et la mise en place d'un outil de gestion, il s'agit des établissements du territoire Alsace – Ardennes d'Apprentis d'Auteuil. Elle se décompose selon le processus de construction défini par Drevet et Rocher (2010) et étudié auparavant. Nous commencerons donc par faire un état des lieux du contrôle de gestion au sein du territoire en mettant en avant certains manquements et l'opportunité de création d'un outil de gestion. Les besoins des acteurs seront ensuite analysés de façon plus profonde avant de procéder à la construction et à la diffusion de l'outil.

2.1. Etat des lieux

L'état des lieux propose de mettre en exergue l'enjeu de la construction d'un nouvel outil de gestion. La première partie présente le contrôle de gestion au sein du territoire Alsace Ardennes d'Apprentis d'Auteuil ainsi que les limites du service. Dans une deuxième partie nous étudierons les pratiques des autres territoires de la fondation mais aussi d'autres structures de l'économie sociale et solidaire. Enfin, nous établirons les objectifs et enjeux qu'il semble nécessaire de remplir, et définirons une méthodologie et des moyens à mettre en œuvre.

2.1.1. Le contrôle de gestion au niveau du territoire Alsace Ardennes d'Apprentis d'Auteuil

Nous nous situons au sein du territoire Alsace – Ardennes de la fondation Apprentis d'Auteuil. Ce dernier a vu le jour il y a 7 ans, il est particulièrement dynamique car il propose des services innovants et récents (les services éducatifs de Colmar, les services d'accompagnement comme l'APEME) et on note également des réponses régulières à des appels d'offres.

Les différents établissements se situant sur le territoire sont les suivants :

- **Deux maisons d'enfants à caractère social (MECS)**, situées dans la communauté urbaine de Strasbourg et dans les Ardennes, différents pavillons et appartements accueillent des jeunes de 4 à 21 ans.
- **Les services Educatifs Louis et Zélie Martin** situés à Colmar sont ouverts depuis septembre 2011. L'établissement est composé d'accueil éducatif de jour et d'un service d'action éducative en milieu ouvert avec hébergement périodique ou exceptionnel.

- **L'école Joie de Vivre**, primaire et maternelle, est un établissement d'enseignement catholique, située à Koenigshoffen. Il peut accueillir 220 élèves et dispose de deux classes d'inclusion scolaire de type IV (handicap moteur).
- **Un établissement d'accueil du jeune enfant** situé dans le quartier de HautePierre à Strasbourg. L'établissement dispose de 32 places en accueil collectif, 9 places en accueil individuel et 10 places en horaires atypiques (les enfants sont pris en charge dès 5h30 et jusqu'à 22h00).
- **Deux services d'accueil des familles** : situés à Lingolsheim et à Charleville-Mézières, ils permettent aux parents d'exercer leur droit de visite. Un article de presse (Annexe 13) présente la maison Sainte Odile située à Lingolsheim et les différentes actions qui y sont menées.
- **Section d'apprentissage** Agent polyvalent de Restauration en partenariat avec le lycée Charles de Foucault. Elle est une antenne du CFA EPPA (enseignement professionnel privé d'Alsace) de Colmar.
- **APEME** action préparatoire à l'entrée et au maintien dans l'entreprise ouvert depuis mars 2012. Elle s'adresse à des jeunes en difficulté d'insertion.

Il est à noter que les différentes activités présentes sur le territoire sont très hétérogènes et il est par conséquent difficile de pouvoir mener une comparaison entre les différents établissements. Ainsi, même si nous pouvons constater que deux MECS sont présentes, celles-ci présentent des singularités notamment en termes de financement puisque l'établissement d'Alsace est financé via une dotation globale alors que celui des Ardennes fonctionne en prix de journée.

Ces particularités propres à chaque structure ne permettent pas de faire des raisonnements globaux et demandent de faire un exercice d'analyse personnalisé à chaque établissement en prenant en compte leurs caractéristiques.

Le service contrôle de gestion se situe dans les bureaux de la direction territoriale à Strasbourg dont il dépend hiérarchiquement. Il compte un contrôleur de gestion à temps plein et un apprenti dont la présence dans la structure est d'environ 50% d'un équivalent temps plein. De par l'organisation de type fonctionnel de la fondation, les contrôleurs de gestion peuvent s'appuyer sur l'expertise de la direction du contrôle de gestion.

Le contrôleur de gestion au niveau du territoire a différentes missions que nous pourrions classer en périodiques et perpétuelles. Les premières concernent l'élaboration des budgets à la fois pour la fondation et pour les financeurs externes (notamment le conseil général), les travaux de clôture, la

réalisation des comptes administratifs à destination du conseil général et les reportings mensuels. Les secondes regroupent les missions de conseil, de soutien, d'aide au pilotage des structures et d'alerte.

Bien que les directeurs d'établissement soient responsables des comptes annuels de leur établissement et des dépenses qu'ils engagent, les contrôleurs de gestion sont là en support pour aider à l'accès à l'information et à sa compréhension.

A cet effet, les contrôleurs de gestion sont libres des formats avec lesquels ils souhaitent diffuser l'information, de la qualité de celle-ci et de la périodicité avec laquelle ils s'en acquittent.

En Alsace-Ardenne, un reporting mensuel est réalisé et diffusé aux différents établissements. Les formats utilisés sont un tableau des chiffres clés ainsi qu'une analyse détaillée de la masse salariale, tous deux issus des données de l'application logicielle IBM Cognos TM1. TM1, utilisé uniquement par le contrôle de gestion est un outil de gestion permettant de centraliser et d'analyser les données financières et les données d'activité : montage du budget (activité, personnel, dotations et quote-part, autres charges et produits), comparaison avec le réalisé (suivi budgétaire), consolidation par périmètre. L'annexe 1 présente un schéma de l'architecture des systèmes d'informations chez Apprentis d'Auteuil.

Le tableau des chiffres clés (TCC) (cf exemple en annexe 2) peut être assimilé à un tableau de bord de suivi des coûts tel que défini par Carla Mendoza et al. (2004). Cet outil est diffusé mensuellement, il s'adresse à la direction régionale, à la direction territoriale et aux directeurs d'établissement. Il contient des données détaillées sur les réalisations des charges et des produits sur une période par rapport au budget et à l'année précédente. Le niveau de détail est le compte comptable et le raisonnement est fait en cumulé.

Parallèlement, une analyse détaillée de la masse salariale est produite mensuellement et diffusée aux directeurs d'établissement, au directeur territorial et au responsable des ressources humaines du territoire (cf exemple en annexe 3). Un niveau très fin de détail est nécessaire, en effet il s'agit du poste de charges le plus important, atteignant facilement 70% du total des charges sur les différentes structures et un écart qui peut paraître faible en début d'année, peut prendre rapidement des proportions importantes au cumulé. C'est la raison pour laquelle une analyse nominative est effectuée et les écarts sont étudiés par poste et non par regroupement.

Ces deux outils, le tableau des chiffres clés et l'analyse de la masse salariale, présentent un certain nombre de limites. En effet, ils sont générés chaque mois et diffusés aux directeurs d'établissement ainsi qu'aux directions régionales et territoriales. Il s'avère que suite à ces diffusions, le service de

contrôle de gestion ne reçoit que très peu de retours alors que ces analyses devraient servir de base pour dialoguer et prendre des décisions. Nous pouvons nous apercevoir que les données financières ne sont que peu prises en compte lors de prise de décisions opérationnelles. Les directeurs d'établissement expriment souvent le besoin de « connaître leurs chiffres » malgré l'envoi mensuel de ces tableaux. Toutefois il est à noter que des disparités peuvent être constatées en fonction des directeurs d'établissement. Celles-ci proviennent principalement des différences d'appétence pour les chiffres.

En outre, si nous assimilons le tableau des chiffres clés à un tableau de bord de suivi des coûts comme défini par Carla Mendoza (2004), l'auteur met également une autre limite importante. Il s'agit du fait que l'outil ne permet qu'une vision partielle de la performance dans la mesure où il se focalise sur les coûts et n'intègre pas la notion de valeur. Les auteurs mettent également en avant que les tableaux de bord de suivi des coûts sont relativement « peu fédérateurs ». Ces points faibles sont tout à fait observables au sein des établissements du territoire Alsace Ardennes d'Apprentis d'Auteuil.

Nous pouvons en conclure qu'actuellement le service de contrôle de gestion ne fournit pas des outils de qualité permettant d'aider les structures au pilotage. De plus aucun dialogue n'est instauré entre directeurs d'établissement et service de contrôle de gestion. Sur l'ensemble des établissements du territoire, l'aide apportée par le service de contrôle de gestion pour le pilotage de la structure est estimée par les directeurs d'établissement à 3,25 / 5, avec de grandes disparités entre les différentes structures puisque les notes vont de 1 à 5.

Nous nous apercevons qu'un travail est nécessaire pour améliorer le service rendu aux directeurs d'établissement.

2.1.2. Le contrôle de gestion dans l'économie sociale et solidaire

L'état des lieux de Drevet et Rocher (2010) propose une étape d'analyse des outils existants, nous avons vu ceux qui sont actuellement utilisés sur le territoire Alsace Ardennes (le tableau des chiffres clés et un tableau de l'analyse de la masse salariale), mais il est intéressant de s'interroger également sur les outils utilisés d'une part dans d'autres structures de l'économie sociale et solidaire, et d'autre part au sein des autres territoires de la fondation. Cette comparaison permet d'évaluer les services rendus par les contrôleurs de gestion aux établissements et notamment s'ils sont de qualité supérieure à ce que nous pouvons offrir sur le territoire Alsace Ardennes. Il faudra alors comprendre pourquoi et rentrer dans une démarche d'amélioration continue afin de garantir des prestations des plus hauts niveaux.

2.1.2.1 Le contrôle de gestion dans l'économie sociale et solidaire

L'étude du contrôle de gestion au sein des autres structures de l'économie sociale et solidaire, et plus particulièrement des relations entre le service de contrôle de gestion et les établissements, est la possibilité pour Apprentis d'Auteuil de se comparer à des organisations similaires, de s'ouvrir à de nouvelles pratiques et, éventuellement, d'améliorer ses performances. Les comparaisons externes s'avèrent tout de même relativement complexes à mener et le partage d'informations reste limité.

La méthode retenue pour mener cet état des lieux a été l'organisation d'interviews auprès de différents professionnels. Les structures interrogées sont au nombre de cinq, elles sont présentes sur des champs d'action différents (handicap mental, aide à la personne, scop d'insertion, mutuelle proposant une offre de soins) mais le secteur, l'économie sociale et solidaire (ESS), reste identique. Ce panachage dans le même secteur d'activité permet de créer une certaine représentativité.

Les entretiens ont été menés directement dans les locaux des différentes structures. Une à deux heures par interview ont été nécessaires pour obtenir les différentes informations. Les personnes interrogées sont des contrôleurs de gestion ou des membres de la direction générale.

Ces entretiens ont été de type directif car guidés par un questionnaire préétabli (annexe 4.1), l'intégralité des résultats se trouve en annexe 4 ainsi qu'un tableau récapitulatif des données brutes obtenues. Les objectifs ont été de comprendre les structures des différents services de contrôle de gestion, leur fonctionnement, leurs outils.

D'une manière générale, les services de contrôle de gestion sont de taille modeste avec un effectif de 1 à 2 personnes maximum et sont parfois très récents. Le contrôle de gestion dans ce secteur semble naître et se développer comme le traduit d'ailleurs les réponses à la question sur les modifications récentes et innovations volontaires dans les outils de contrôle de gestion : toutes les structures ont répondu positivement et des axes d'amélioration des outils existants sont encore engagés. Cela montre une réelle dynamique autour de la fonction.

Les missions de l'ensemble des contrôleurs de gestion interrogés reposent sur les mêmes thématiques:

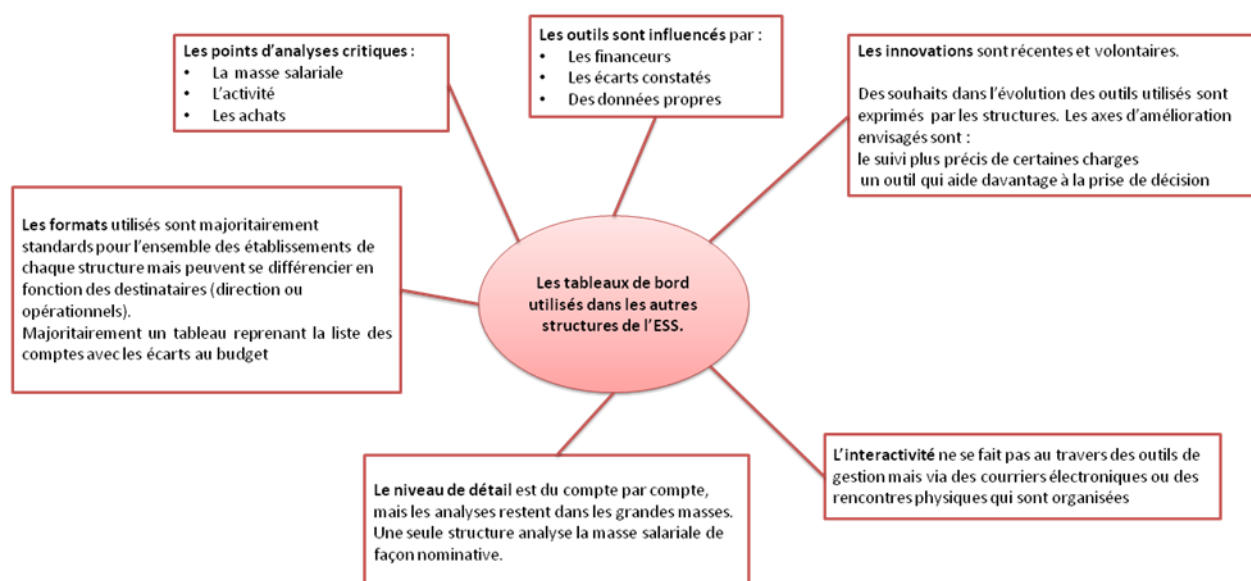
- la production de différents états à destination de l'interne et de l'externe
- l'analyse et la diffusion de l'information
- le conseil et l'alerte

Ces missions des contrôleurs de gestion de l'économie sociale et solidaire se rapprochent des rôles principaux définis par Chiapello (1990) : technicien, consultant évaluateur et conseiller.

La base des outils et les logiques de réflexion sont actuellement identiques aux autres secteurs d'activité. C'est « la philosophie et les finalités » des missions du contrôleur de gestion qui diffèrent et doivent être empreintes des valeurs véhiculées dans l'économie sociale et solidaire.

La figure ci-dessous reprend les caractéristiques principales des outils utilisés actuellement dans le secteur de l'économie sociale et solidaire.

Figure 2 : Les caractéristiques principales des tableaux de bords utilisés dans d'autres structures de l'économie sociale et solidaire



D'une manière générale les outils utilisés sont relativement standards, ils reprennent les écarts dans les grandes masses du réalisé par rapport au budget. Certaines structures proposent parfois un niveau de détails plus fin sur certains postes critiques (masse salariale, activité ou investissements par exemple).

A part une structure qui effectue un suivi hebdomadaire pour certains de ces établissements qui ont des objectifs commerciaux, les analyses sont menées au mieux mensuellement sinon tous les deux à trois mois. Les temps d'échange sur les chiffres obtenus sont relativement restreints, la plupart du temps les informations sont communiquées par voie électronique mais l'interactivité est plus rare. C'est seulement lors de la création des budgets, la période de clôture ou si un point problématique est détecté lors de l'analyse dans les grandes masses que des temps d'échange physique sont organisés. Cette organisation ne semble pas optimum, en effet, un risque important de non détection de dérapages (notamment par le jeu des compensations) est à prendre en compte. En outre, la faible interactivité entre établissements et contrôleurs de gestion ne favorise pas la

détection de ces écarts. De fait, la réactivité dans la mise en place d'actions correctives ne peut être maximum.

En outre, il est intéressant de noter que les outils qui sont actuellement utilisés ne sont que peu influencés par les utilisateurs directs notamment les directeurs de structure qui sont, dans l'ensemble des cas, responsables des dépenses engagées. Or, comme vu dans la première partie, les utilisateurs doivent être investis dans la construction de l'outil et y trouver leur intérêt afin qu'il soit utilisé.

Ces interviews menées dans différentes structures de l'économie sociale et solidaire ont permis de détecter que les outils de gestion utilisés actuellement ne sont pas encore optimaux, des modifications récentes ont été apportées dans toutes les structures et des axes d'amélioration sont envisagés.

L'ensemble des structures reconnaît que les outils existants n'aident qu'assez peu à une prise de décision opérationnelle mais permettent davantage une vision dans les grandes masses des écarts.

Au sein du territoire Alsace-Ardenne, les problématiques sont semblables, les outils utilisés ne permettent que peu de prises de décisions pour les opérationnels et un manque d'interactivité se fait ressentir. Les différentes interviews confirment que les objectifs du nouvel outil répondent à des attentes qui sont partagées.

2.1.2.2 Le contrôle de gestion au sein d'Apprentis d'Auteuil

Dans une organisation telle qu'Apprentis d'Auteuil, qui possède plus de 200 établissements en France et où le dialogue entre contrôleurs de gestion et directeurs d'établissements n'est pas imposé, s'interroger sur les outils utilisés et les bonnes pratiques des autres contrôleurs de gestion est important. Ce partage d'information, en interne dans la fondation, est plus aisé qu'une étude externe. En outre, les méthodes, outils et processus étudiés peuvent souvent être directement transposables à son secteur, du fait de l'appartenance à la même organisation. A noter que le fait de partager la même culture d'entreprise peut représenter tout de même un frein au changement, les projets et directives étant semblables.

Afin de mener à bien cette étude, des interviews avec différents contrôleurs de gestion de la fondation ont été entreprises.

Picardie :

Les outils utilisés se rapprochent de ceux utilisés sur le territoire Alsace Ardennes :

- étude détaillée des écarts pour tous les types de comptes
- analyse nominative des écarts sur la masse salariale et regroupement par codification emploi
- analyse des écarts sur l'activité

IBM Cognos TM1, le logiciel de gestion sert à réaliser ces tableaux de suivi de façon mensuelle. Le contrôleur de gestion rédige un commentaire qui accompagne l'envoi aux directeurs d'établissement. Les échanges avec les responsables de structure ne sont pas institutionnalisés, les contrôleurs de gestion essayent d'y travailler.

Nord :

Aucun format utilisé n'est standardisé. Les analyses ne sont pas réalisées de façon systématique et automatique mais en fonction des besoins et des demandes qui peuvent être formulées par les différents acteurs.

Val d'Oise :

Deux principaux outils sont utilisés chaque mois sur ce territoire :

- un grand livre mis en forme pour des personnes non comptables, reprenant toutes les écritures ayant pu être passées en comptabilité. Cette présentation via un tableau croisé dynamique permet une meilleure lisibilité du document. Cet outil, envoyé dès la clôture, permet au directeur d'établissement de contrôler si la comptabilité reflète la réalité des dépenses qu'il a pu engager. Son enjeu est double : responsabiliser le directeur d'établissement quant à l'engagement des dépenses mais aussi contrôler les imputations comptables des écritures. Un retour par mail est fait au contrôleur de gestion suite à cet envoi mensuel.
- un reporting de gestion comprenant : tout d'abord un onglet de synthèse dont l'objectif est de commenter dans les grands traits la masse salariale, les autres charges et produits, le niveau de l'activité et son impact financier ; puis des onglets de détails permettant une analyse compte par compte des niveaux de réalisation des charges et des produits, des variations du nombre d'équivalents temps plein.

Une réelle culture de gestion est développée entre les directeurs d'établissement et le service de contrôle de gestion. Les responsables de structure sont très impliqués dans le suivi des indicateurs financiers, leur responsabilité vis-à-vis de l'engagement des dépenses est très souvent rappelée. La démarche qui consiste à définir les responsabilités et les tâches de chacun a été menée sur le long

terme en y associant le directeur territorial, ayant un lien hiérarchique avec les différents directeurs d'établissements.

Haute Seine :

Ce territoire utilise tout comme le Val d'Oise un grand livre mis en forme. Disponible sur un serveur de partage, les directeurs d'établissements sont demandeurs du grand livre, qu'ils consultent d'eux-mêmes.

Parallèlement, un tableau des chiffres clés est mis à leur disposition, il reprend les écarts constatés entre le réel et le budget compte par compte. Un zoom est proposé par regroupement de comptes et sur certains comptes en particulier (ceux qui ont déjà posé problème et ceux où le directeur d'établissement a une grande marge de manœuvre).

Les contrôleurs de gestion ne proposent pas de commentaires détaillés des résultats par manque de temps, ils étudient les équilibres seulement dans les grands traits. Les établissements sont autonomes pour effectuer des analyses plus approfondies.

Tous les trimestres un point est fait entre contrôleurs de gestion et établissements pour définir d'éventuels plans d'actions.

Seine et Marne :

En Seine et Marne, la fréquence d'analyse approfondie des comptes est rapportée au trimestre. Le rythme mensuel ne permettant pas de faire une analyse poussée, seules les grandes masses sont regardées.

Chaque trimestre, une analyse tout d'abord de la masse salariale est proposée de façon nominative, pour déceler précisément la cause des écarts constatés, puis un tableau reprenant pour l'ensemble des comptes de charges et de produits les écarts entre le réalisé et le budgété. Un point est fait chaque semestre avec les directeurs de structures.

C'est au cours de ces échanges sur les pratiques des autres périmètres qu'a été évoqué IBM Cognos Viewer. Cette application est utilisée au sein de la fondation, sur certains territoires, comme un outil de pilotage. Ses objectifs sont d'établir un dialogue entre fonctions ressources, directeur territorial et direction des établissements en favorisant l'autonomie et la responsabilisation via une information qu'il est nécessaire de chercher. La position de Cognos Viewer dans l'architecture des systèmes d'informations (Annexe 1) permet de s'apercevoir que l'outil utilise des données brutes de TM1 qui apportent les informations sur les charges et les produits, du SIRH donnant des informations financières et non financières sur le personnel et les outils de suivi de l'activité comme Parcours ou Aplon. Son utilisation, imposée par les directeurs territoriaux sur certains périmètres, repose sur une

démarche managériale. Les formats d'analyse proposés par Cognos Viewer sont à ce jour définis et fixes pour deux types de structure : les établissements de la protection de l'enfance et les établissements scolaires. Les indicateurs proposés ont été sélectionnés en 2010 par des groupes de travail de pairs représentant les directeurs d'établissement de la fondation et des contrôleurs de gestion. Cette étude a abouti au format standard proposé aujourd'hui et qui n'est pas personnalisable. Il a l'avantage d'offrir un support simple et visuel mais les informations restent à ce jour relativement restreintes puisque seule une analyse dans les grandes masses est proposée (Annexe 5). Il ne semble pas suffire pour réaliser une analyse approfondie des réalisations.

Ces échanges ont permis de s'apercevoir que l'ensemble des contrôleurs de gestion se retrouvent dans les limites des outils à leur disposition : stabilité de TM1 notamment et outil de pilotage de la masse salariale non suffisant.

En outre, si nous mettons en parallèle les pratiques des différents territoires, nous pouvons facilement nous apercevoir des divergences. Celles-ci concernent notamment :

- les fréquences de production des analyses
- le type d'analyse mené
- le niveau de détail apporté
- les acteurs responsables de ces analyses.

L'intérêt porté par les différents contrôleurs de gestion à ces temps d'échange sur les bonnes pratiques a permis de mettre en exergue un besoin commun d'évolution des outils à leur disposition et des formats d'analyses. Il semblerait souhaitable de mener un travail plus approfondi des pratiques de l'ensemble de contrôleurs de gestion de la fondation afin de pouvoir proposer un format standard par type de structure. Cette harmonisation des outils et formats utilisés pourrait permettre de faciliter les communications, transférer les compétences, comparer les établissements ou encore faciliter les consolidations et leurs commentaires.

La réflexion sur l'état des lieux, les outils et analyses existants et utilisés au sein de la fondation amène à se rendre compte qu'une évolution des pratiques est souhaitable sur le territoire Alsace-Ardenne. Celle-ci doit permettre d'améliorer l'aide au pilotage des structures qu'apporte le contrôle de gestion.

2.1.3. Choix méthodologique

Afin de répondre aux manquements pouvant être observés précédemment, la première étape consiste à fixer des objectifs. Ils concernent l'amélioration de la qualité des services rendus par le contrôle de gestion. Il s'agit de :

- l'instauration d'un dialogue régulier et constructif entre les directeurs d'établissement et le service de contrôle de gestion
- l'aide au pilotage des structures via l'apport d'informations permettant de comprendre les données financières des établissements.

Pour remplir ces objectifs, la solution envisagée est de supprimer l'envoi mensuel du tableau des chiffres clés et de l'analyse du personnel, ceux-ci ne sont en effet pas adaptés. L'idée est de les remplacer par un outil plus simple et compréhensible permettant d'être la base d'un dialogue et apportant les réponses aux questions que peuvent se poser chaque mois les directeurs d'établissement. Ils pourront alors prendre leurs décisions de gestion en toute connaissance de cause. Cet outil prendra la forme d'un tableau de bord. Il devra pouvoir être pertinent en répondant aux attentes des différents acteurs, accepté par tous et utilisé régulièrement afin qu'il soit utile.

L'idéal serait qu'il soit incrémenté automatiquement chaque mois et qu'il nécessite le moins de retraitements manuels possibles afin de fournir des informations les plus fiables possibles.

Les objectifs étant définis, il faut s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour les remplir.

Dans le but d'aboutir à la construction d'un outil de gestion dans cette structure, différents angles d'analyse peuvent être envisagés.

Ainsi nous aurions pu nous attarder sur une approche plus culturelle et notamment l'ensemble des expériences, croyances et valeurs qui peuvent influencer la façon de percevoir la réalité. Cet angle de vue est particulièrement adapté à une organisation telle qu'Apprentis d'Auteuil dans la mesure où la culture et les valeurs véhiculées sont très fortes et intégrées aux missions des managers. Mais cette approche, pour être intéressante, demande de pouvoir prendre un recul de quelques années, ce que les deux ans d'apprentissage ne permettent pas.

Notre cadre d'étude peut également amener à se pencher sur une approche interactionniste qui permettrait d'étudier les relations entre l'outil et les acteurs et les transformations réciproques de chacune des parties via l'influence de l'autre. Cette approche pourra être envisagée plutôt une fois l'outil créé et suite à son implantation, donc dans un second temps et pourrait permettre de comprendre l'évolution à la fois des hommes et de l'outil.

Le choix a été fait d'opter tout d'abord pour une analyse s'attardant sur les rôles des différentes parties prenantes, l'organisation d'une part et les acteurs. La prise en compte des représentations sociales étant un facteur clé de succès fort dans la démarche d'élaboration d'un outil, il semble pertinent de s'attarder sur leurs fonctions et d'étudier les théories de l'attention et de la traduction qui toutes deux placent l'acteur en son centre. Puis dans un second temps, d'étudier un processus de construction que nous pourrions appliquer.

Ces visions s'appliquent tout à fait à la mise en œuvre d'un outil de contrôle de gestion chez Apprentis d'Auteuil. En effet, le contrôle de gestion ne diffère pas spécifiquement du secteur non marchand sur le plan des outils et des techniques (Berland et De Rongé, 2013). Michel Capron (2012) met en avant que les organisations de l'économie sociale et solidaire sont avant tout des entreprises, avec des spécificités dues notamment à leur statut. Comme leurs consœurs capitalistiques, leur performance est évaluée selon des critères le plus souvent issus de la sphère capitaliste. Elles doivent rendre compte à leurs financeurs, privés et/ou publics, et se considèrent et sont considérées comme des entreprises. L'auteur regrette que les structures de l'économie sociale et solidaire ne soient pas dotées d'outils d'analyse de la performance alternatifs, adaptés à leurs spécificités. Gérard Leseul (2012) constate également ce dernier point « l'économie sociale en est réduite à utiliser les mêmes outils, les mêmes échelles voire les mêmes indicateurs que les entreprises cotées ».

Nous aurons alors tout intérêt, lors de la création de l'outil de gestion à porter une attention particulière à l'adaptation de l'outil aux besoins des structures et aux attentes des directeurs d'établissement et de ne pas nous laisser influencer par des indicateurs « communs » habituellement utilisés dans les entreprises.

Suite à l'approche théorique menée dans la première partie de cette étude, le plan d'action défini pour construire un tableau de bord répondant aux attentes est le suivant :

Tout d'abord une étude des besoins des acteurs qui sont les directeurs d'établissement mais aussi les services supports de la direction territoriale (contrôle de gestion et directeur territorial principalement). Cette étude des besoins permet avant tout d'attirer l'attention sur les manquements que nous avons pu définir plus en amont. Outre susciter l'intérêt, nous pourrions mettre en exergue les attentes des acteurs et leurs besoins pour piloter les structures. Pour réaliser cette étude, le support a été un questionnaire qui a permis de mener une analyse approfondie et personnalisée puisque l'ensemble de la population d'acteurs a été concernée. Suite à la prise en considération des besoins des différentes parties prenantes, le travail suivant est prioritairement

d'étudier la faisabilité de la traduction des attentes en indicateurs puis de produire l'outil pour pouvoir ultérieurement le diffuser.

2.2. Déceler les besoins des acteurs

L'étape suivante, une fois l'état des lieux effectué, est d'analyser les besoins des différentes parties prenantes. Un enjeu important réside dans les représentations sociales, nous avons pu l'étudier précédemment.

Les acteurs intervenant dans notre cas sont :

- les directeurs d'établissement, responsable de leur structure, de la définition des budgets et de l'engagement des dépenses
- les services support et notamment
 - le service contrôle de gestion qui fournit une prestation de service via l'aide à l'accès à l'information et la compréhension des informations
 - le directeur territorial, supérieur hiérarchique des directeurs d'établissement, c'est lui qui va leur fixer leurs objectifs et qui est garant de la bonne gestion sur le territoire
 - dans une moindre mesure le service des ressources humaines et la direction régionale.

L'analyse des besoins sera structurée en l'analyse des attentes des établissements d'une part, puis en celles des fonctions support regroupant le service de contrôle de gestion et la direction territoriale. Enfin une mise en adéquation des besoins sera réalisée pour établir une cartographie des besoins par établissement.

2.2.1. Les besoins des établissements

Le moyen établi pour connaître les besoins des établissements a été la mise en place d'un questionnaire. Son objectif a été de mobiliser les acteurs autour de la création de l'outil.

Pour cela, il a été nécessaire de leur faire prendre conscience des manquements qui ont pu être définis précédemment. Cette considération prise, un besoin se fait naturellement ressentir et de fait

le questionnaire leur demandant de formuler à leurs attentes en termes de pilotage de leur structure prend tout son sens.

Ils se sentiront alors impliqués, et le développement de cette synergie permettra une meilleure adaptabilité du futur outil et sera facteur de succès au moment de sa mise en pratique.

Le questionnaire ainsi que le texte d'accompagnement présentant le questionnaire se situent en annexe 6. Le questionnaire a été diffusé début décembre à l'ensemble des directeurs d'établissement du territoire Alsace-Ardenne. Aucun échantillon représentatif n'a été mis en place, en effet, nous avons pu le voir précédemment, les structures du territoire sont hétérogènes et ne peuvent que difficilement être regroupées. De plus la culture de gestion dont sont imprégnés les directeurs d'établissement est très différente selon l'appétence de chacun pour les chiffres et nous pouvons imaginer que les attentes et le niveau de détail demandé en sera fonction.

Cette méthode peut être mise en place dans la mesure où le nombre de directeurs d'établissement est restreint puisqu'il est au nombre de sept.

Le tableau ci-dessous présente et justifie le choix des questions posées :

Tableau 1 Questionnaire étude des besoins

Questions	Objectifs
1. Identité de la personne	Connaître l'identité de la personne permettra de créer un outil personnalisé à chaque établissement.
2 et 3. Qui exploite les outils ?	Le but de cette question est de définir les utilisateurs actuels et potentiels de l'outil.
4. Perception du service de contrôle de gestion	Les réponses à cette question permettront de comparer la perception du service rendu par le service du contrôle de gestion par rapport au service que veut rendre le service de contrôle de gestion. La pertinence de l'outil actuel pourra être appréhendée au travers des résultats de cette question.
5. Analyse de la fréquence	Le service de contrôle de gestion analyse une fois par mois les chiffres des établissements, mais est-ce que cette fréquence est adaptée aux établissements ?
6. Temps consacré actuellement	Cette indication comparée à la réponse à la question du temps prêt à être consacré pourra permettre d'évaluer l'outil actuel.
7. Temps prêt à être consacré	Ce temps sera à prendre en compte dans la création de l'outil, la lecture des indicateurs pertinents devra prendre au maximum le temps indiqué par les acteurs.

8 et 9. Vision des acteurs sur la finalité et leurs besoins	Il s'agit de questions visant à faire réfléchir les acteurs avant de leur proposer des indicateurs, cela permettra de les mobiliser et de réellement leur faire prendre conscience des enjeux de cet outil.
10. Axes abordés	La question propose aux établissements de réfléchir autour de différents axes (activité, masse salariale, autres charges et produits), les jugent-ils pertinents ?
11, 13, 17 et 19 Indicateurs pertinents	Les directeurs d'établissement sont amenés à réfléchir par axe à des indicateurs et à les classer selon qu'ils les jugent très pertinents, assez pertinents, peu pertinents ou pas du tout pertinents.
12, 14, 18, 20 et 24 Autres besoins	Au travers de ces questions ouvertes, il est proposé aux acteurs de s'exprimer sur leurs idées et besoins par axe étudié.
15 et 16. Qualité de la prestation	L'objectif de cette question est de proposer un critère de qualité de la prestation, éventuellement via le nombre d'équivalents temps plein par jeune. Est-il déterminant pour les acteurs ? Si oui de déterminer une zone critique.
21. Comparaison avec d'autres établissements	Le fait de pouvoir comparer son activité et ses performances avec d'autres structures du même type pourrait être intéressant, mais dans l'objectif d'intégrer les acteurs à la construction de l'outil, il est nécessaire de leur demander leur avis.
22 et 23 Suivi de la stratégie	Le suivi de la stratégie des établissements semble pertinent. L'objectif de cette question est de connaître la vision des acteurs de leur stratégie ce qui permettrait de créer un ou plusieurs indicateurs mieux adapté à leur suivi.

Les questions proposées sont de différents types, questions ouvertes, à choix multiples, à échelle de Likert. L'intérêt de proposer cette variation de questions est outre de garder le destinataire attentif tout en lui donnant les moyens de s'exprimer de la façon la plus précise possible, de pouvoir exploiter les réponses obtenues de la façon la plus efficiente possible et de se donner la capacité de pouvoir comparer les résultats entre eux.

Une aide pour comprendre l'intérêt de la démarche, du questionnaire et la façon d'y répondre a été proposée sous forme d'un entretien téléphonique. Elle a été saisie par deux directeurs sur sept.

Les questionnaires ont été complétés par l'ensemble des directeurs d'établissement. Tous ont été intéressés par le sujet et y ont vu une réponse à leurs attentes en termes d'aide au pilotage de leur structure. Ils ont apporté une contribution précise qui a été l'aboutissement d'une réflexion guidée par les questions proposées.

Le questionnaire a été identique pour toutes les structures d'établissements malgré le fait que ces derniers ne soient pas comparables. Ainsi pour les questions, où les directeurs d'établissement étaient amenés à juger de la pertinence de tel ou tel indicateur, une réelle réflexion a été demandée car certains indicateurs peuvent être propres à un type de structure (par exemple l'indicateur nombre de jours facturés ne concerne pas les établissements scolaires ou encore celui du suivi du taux de recouvrement des familles qui n'est pas approprié dans les maisons d'enfants à caractère social). Ce choix d'opter pour un questionnaire unique a été volontaire et réfléchi. En effet, il permet d'inciter les responsables de structure à s'interroger sur le bien fondé des indicateurs proposés et de les faire réfléchir réellement à leurs attentes. Proposer un questionnaire personnalisé aurait pu permettre aux directeurs d'établissement de se laisser guider par les conseils du contrôle de gestion, faire aveuglément confiance à son expertise et de fait ne pas se poser les questions pour lesquelles le questionnaire a été créé, ce que nous ne souhaitons pas. En outre, la proposition d'indicateurs appropriés à d'autres structures que la sienne peut permettre au sondé de s'ouvrir à de nouvelles perspectives et angles d'analyse.

L'intégralité des réponses se trouve dans le tableau de l'annexe numéro 6. Différentes tendances sont ressorties de l'étude des besoins des établissements :

- Tous les directeurs se sont intéressés au projet et y ont vu leurs intérêts, ils ont pris le temps de définir leurs attentes avec relativement de précisions.
- Trois directeurs sur les sept souhaitent inclure leur assistant de direction au projet du tableau de bord.
- Les quatre axes d'analyse proposés ont été validés par l'ensemble des destinataires de l'outil : activité, ressources humaines, charges, produits.
- Un suivi des écarts entre le réel de l'année précédente et le budget est souhaité par tous.
- Un commentaire du contrôleur de gestion sur la détection des causes et la projection des conséquences est majoritairement apprécié et pourra permettre de prendre des décisions de gestion.
- Des détails plus précis sont ensuite demandés par les directeurs d'établissement en fonction à la fois de leur appétence aux chiffres mais aussi des problématiques qu'ils ont pu rencontrer. Ainsi, par exemple, dans le cas de l'établissement Don Bosco où de régulières alertes avaient pu être faites par le passé, sur le poste des déplacements des jeunes, un indicateur du type « suivi du déplacement des jeunes » a été très apprécié.
- Alors que le questionnaire n'y incitait pas, trois établissements souhaitent avoir la possibilité de diviser une ligne de budget entre différents services de l'établissement et de pouvoir

suivre sa réalisation. Il s'agit par exemple du budget des dépenses de vacances, sorties et loisirs pour lesquels les directeurs d'établissement affectent aux différents chefs de service un montant qu'ils peuvent consommer de la manière souhaitée.

D'une manière générale, la volonté de créer un nouvel outil n'a pas été remise en question par les établissements. On peut noter que les besoins sont relativement semblables en fonction du type de structure étudié. Suite à l'étude approfondie des besoins des établissements, nous nous interrogeons également sur ceux qui concernent les autres parties prenantes de l'outil.

2.2.2. Les besoins des fonctions support

Les fonctions support qui sont également destinataires et utilisatrices de l'outil sont constituées par le service du contrôle de gestion, le service des ressources humaines, les directions territoriale et régionale.

Le tableau suivant reprend de façon synthétique les rôles et les besoins de chacun de ses acteurs vis-à-vis de l'utilisation du tableau de bord.

Ces informations ont été collectées au travers d'interviews auprès des différentes parties prenantes.

Tableau 2 Les besoins des fonctions support

Acteurs	Rôles	Besoins détectées
Service Contrôle de gestion	- Effectuer des analyses. - Alerter d'éventuels dérapages. - Proposer des actions correctives. - Accompagner les autres acteurs dans la compréhension des informations financières.	- Avoir sur un même outil toutes les informations nécessaires pour mener une analyse de qualité. - Avoir un support de communication avec les directeurs d'établissement. - Avoir une vision compte à compte des réalisations en termes de charges et de produits par rapport à l'année antérieure, au budget négocié avec le financeur et au budget proposé (qui reflète davantage la réalité de ce que l'établissement risque de consommer). - Avoir une information détaillée sur la masse salariale, c'est-à-dire un suivi nominatif des réalisations des différentes composantes du salaire brut chargé. Ce suivi strict est nécessaire dans la mesure où les frais de personnel constituent le principal poste de charges. - Avoir un suivi de la réalisation de l'activité et pouvoir analyser son impact sur la réalisation des produits. - Pouvoir suivre la réalisation des investissements. - Pouvoir suivre le recouvrement des créances et notamment sur l'établissement scolaire où des créances familles sont enregistrées. - Avoir accès à des informations qualitatives sur le personnel et notamment les mouvements du personnel, l'absentéisme. Ces informations permettent de comprendre les différents écarts qui peuvent se constater. - Une périodicité mensuelle serait la plus appropriée. - L'outil devra être le plus automatisé possible et nécessiter le moins de retraitements possibles afin de diminuer le risque d'erreurs. - L'outil devra contenir des points de contrôle aux endroits clés ce qui permettra de fiabiliser l'information récoltée.
Service Ressources Humaines	Rôle orienté davantage consultation plutôt qu'action	- Etre informé pour chaque établissement d'éventuelles problématiques qui ont pu être détectées. - Une vision très synthétique est demandée.

Direction territoriale	Contrôler et guider les directeurs d'établissements, qui en sont dépendants hiérarchiquement, dans leur gestion.	- Connaître les points d'alerte et les éventuelles problématiques détectées par le contrôle de gestion. - Avoir accès à une information détaillée si le besoin s'en fait ressentir. - Avoir une vision synthétique de l'ensemble du territoire dans les grandes masses.
Direction régionale	Contrôler les réalisations du territoire	- Connaître les chiffres clés du territoire et les raisons d'éventuels dérapages. - Avoir accès à une vision très synthétique des réalisations des charges et des produits par regroupement de type d'établissements (établissements scolaires, de la protection de l'enfance, de l'accompagnement, ...). - Avoir accès à une information plus détaillée si besoin. - Avoir des explications du contrôle de gestion territoire.

Les attentes des différentes fonctions support ne sont que peu semblables. Un travail important sera nécessaire afin que l'outil puisse convenir à tous et soit à la fois accepté et utilisé.

2.2.3. Synthèse des besoins

Nous pouvons nous apercevoir que les attentes sont relativement hétérogènes en fonction du type de parties prenantes et notamment en termes de niveau de détail. Ainsi le contrôleur de gestion a besoin d'une information très détaillée afin de mener une analyse de qualité, les directeurs d'établissements et la direction territoriale ont besoin d'indicateurs d'alerte et des éléments de compréhension si nécessaire, la direction régionale n'a besoin que d'une information très synthétique à la fois qualitative et quantitative.

L'objectif est de pouvoir mettre en adéquation l'ensemble de ces besoins qui ont pu être définis afin de créer un outil adapté à tous. Toutefois, s'il fallait faire une hiérarchie de l'importance des besoins en fonction des différentes parties prenantes, celles des directeurs d'établissement arriveraient en tête. En effet, ils engagent leur responsabilité sur leur budget et les dépenses qui peuvent être engagées sur leur structure, ce sont eux qui prennent les décisions d'exploitation. A ce titre, il est important qu'ils aient un outil répondant à leurs attentes et leur donnant l'ensemble des informations nécessaires pour prendre des décisions en connaissant l'ensemble des paramètres.

Suite à l'étude précise des résultats des questionnaires et des besoins des fonctions support, il a été intéressant de créer une synthèse des besoins par établissement. Ainsi, pour les sept structures à analyser, une architecture des attentes ayant été recensées a été construite. Ce format permet ainsi de reprendre chaque axe du futur outil : activité, ressources humaines, charges et produits et pour chacun les indicateurs souhaités, la source de l'information à chercher, les bornes positives et négatives. Les indicateurs sélectionnés sont ceux qui ont été jugés parmi les plus pertinents par les directeurs d'établissements.

Ci-dessous, à titre d'exemple, la synthèse des besoins de la MECS Saint François d'Assise.

Analyse des besoins MECS Saint François d'Assise

Acteurs :

Directeur d'établissement

Temps prêt à être accordé au traitement de l'information envoyée

1 heure

1. Axe activité

Besoins	Source de l'information	Borne Ⓜ	Borne Ⓜ
Taux d'occupation	TM1	Budget	Budget
Activité réalisée en jours par rapport au budget et à N-1	TM1	Budget	Budget
Durée moyenne de présence du jeune dans le dispositif	Parcours, Cognos ?	Indicateurs sur les évolutions et stratégies de prise en charge à mettre en place	

2. Axe Ressources Humaines

Besoins	Source de l'information	Borne Ⓜ	Borne Ⓜ
Ecart entre réel N, Budget N et réel N-1 par fonction (encadrement, soins, services généraux...) par poste salaires, charges et ETP	TM1	Budget	Budget
Coût des CDD	TM1	Supérieur à 0€	0€
Nombre de jeunes par etp	TM1	Inférieur à 62/54	62/54
Nombre d'entrées / sorties / motif	Suivi des mouvements du personnel		
Primes d'activités/ type de prime par rapport au budget et à N-1	TM1	Budget	Budget

Des informations très précises sur la MS sont demandées

3. Axe charges

Besoins	Source de l'information	Borne Ⓜ	Borne Ⓜ
Coût de revient / jour	TM1	Budget	Budget
Coût de revient / jeune	TM1	Budget	Budget
% de réalisation du budget / regroupement	TM1	Budget	Budget
Dépenses éducatives et pédagogiques (très précis)	TM1 + qualiac	Budget	Budget
Ecart sur le poste DAP / investissements	TM1	Budget	Budget
Suivi des contrats entretien / alimentation : changement ou stabilité	TM1		
Suivi des consommations de l'entretien et réparation des locaux	TM1	Budget	Budget
Ecart sur le poste location	TM1	Budget	Budget
Ecart sur le poste énergie	TM1	Budget	Budget
Ecart sur le poste frais de déplacement des jeunes	TM1	Budget	Budget

4. Axe produits

Besoins	Source de l'information	Borne Ⓜ	Borne Ⓜ
Tx de couverture	TM1	Budget	Budget
Ecart sur les différentes catégories de produits	TM1	Budget	Budget
Impact de la variation entre financement budgété et financement accordé sur la réalisation des produits	TM1	Budget	Budget

5. Divers

Commentaire du service contrôle de gestion sur la détection des causes et la projection des conséquences.

Mettre en ligne le budget accordé par le conseil général et le budget posé par la fondation.

Un point sur les petits investissements est souhaitable.

La directrice souhaite pouvoir suivre l'impact financier de la stratégie de recrutement imposée par la fondation.

Une division des budgets de vacances sorties loisirs par chef de service et un suivi précis est demandé

Figure 3 Les besoins de la MECS Saint François d'Assise

Ces synthèses ont permis de faire le point sur les besoins de chaque structure mais aussi de réfléchir à la façon de construire le tableau de bord et notamment les liens entre les différentes sources d'informations.

2.3. Construction de l'outil et diffusion d'un livrable

Une fois les besoins définis, l'étape suivante a été la construction de l'outil, cela a consisté tout d'abord à traduire les besoins en indicateurs, puis à la construction en tant que telle avant de diffuser l'outil.

2.3.1. La traduction des besoins en indicateurs

Un travail de traduction au sens de Callon a alors été entrepris. Il a consisté à transformer les besoins recensés précédemment par structure en indicateurs. Ces derniers devaient tout d'abord être disponibles, il faut avoir la capacité de les construire. Puis, être de qualité, c'est à dire posséder les critères que nous avons déjà pu étudier : la fidélité, la clarté et le lien avec l'action, la non possibilité de manipulation, la prédictivité et enfin le caractère évolutif.

2.2.1.1 Les besoins traduits

La majorité des attentes des utilisateurs de l'outil a pu être traduite en indicateurs. Tout d'abord, des indicateurs de suivi de la réalisation de l'activité, des charges ou encore des produits, en fonction du budget accordé et des réalisations précédentes qui permettent d'alerter lorsqu'une situation est en passe de dérapage. Puis des indicateurs davantage qualitatifs qui offrent la possibilité de mesurer l'impact d'une situation en terme financier (par exemple l'impact de la variation de l'activité sur la réalisation des produits). Pour chaque indicateur retenu, il a fallu définir le mode de représentation à adopter. Celui-ci peut avoir un impact important sur l'attrait de l'outil de gestion et la lisibilité de l'information. Le choix a été fait d'opter pour des modes de représentation variés, ainsi nous retrouvons dans l'outil des graphiques (en barres, en courbes), des histogrammes et des tableaux. Des mises en forme conditionnelles permettent d'attirer l'œil sur des informations d'alerte. La détermination de bornes positives et négatives pour chaque indicateur a alors été nécessaire, c'est le budget qui est considéré comme la limite des bornes, aucune marge de manœuvre n'a été posée.

Les zones de texte sont également indispensables et permettent de communiquer de façon littéraire auprès des différents destinataires de l'outil. Cet apport permet de donner des clés de lecture, d'alerter et d'inciter à la construction d'un dialogue.

2.2.1.2 Les besoins non traduits

Toutefois quelques besoins, provenant des directeurs d'établissements, ne seront pas remplis par le futur outil. Différentes raisons expliquent cette non-possibilité de traduction :

- Des besoins pour lesquels l'information n'est pas disponible.

Nous pouvons ainsi par exemple citer le besoin d'un directeur d'établissement d'avoir un tableau de suivi des congés payés par individu. Ce suivi, disponible sur les fiches de payes et les fiches navettes de suivi des congés payés tenues par le service ressources humaines, ne constitue actuellement pas une information facilement disponible pour le service de contrôle de gestion. Elle devrait être retraitée manuellement, ce qui est source d'erreur et particulièrement chronophage. La demande émanant d'un seul directeur d'établissement, nous avons convenu avec lui qu'elle ne pourrait pas être satisfaite par le présent outil et qu'elle relèvera d'un autre suivi dont la responsabilité ne serait pas celle du service contrôle de gestion.

Un autre exemple est un besoin émanant de divers établissements. Il s'agit du suivi de lignes spécifiques du budget comme par exemple les vacances, sorties, loisirs des jeunes ou encore l'alimentation prise à l'extérieur. Il s'agit de postes de charge où l'établissement a un réel pouvoir de maîtrise par opposition aux postes tels que par exemple l'énergie, les fluides ou encore les loyers où leur influence reste somme toute relativement restreinte. Leur demande a donc été d'avoir un suivi des dépenses réalisées très précis avec notamment la personne de l'encadrement qui a engagé la dépense. Ce budget est, en effet, divisé par chefs de service au sein des établissements, et le besoin de suivre sa réalisation est tout à fait justifié. Dans la mesure où cette attente a pu être relevée par différentes structures qui ne s'étaient pas concertées, il était important d'y répondre le plus précisément possible. Or, actuellement, le contrôleur de gestion n'a pas les informations permettant de faire un suivi aussi détaillé ; seule une imputation par établissement est connue. Il a donc été proposé aux établissements de les accompagner dans la mise en place d'un suivi en local de la subdivision de ces lignes de budget.

- Des besoins où la périodicité mensuelle n'est pas justifiée.

Certains besoins auraient pu être traduits en indicateurs et diffusés dans le tableau de bord, mais la question s'est posée de la signification des chiffres obtenus et des impacts potentiels en termes de décisions d'exploitation. Ainsi, il s'est avéré que les indicateurs, comme par exemple la durée de présence du jeune dans le dispositif ou encore la comparaison avec d'autres établissements du même type, sont des informations qu'il peut être utile de connaître une fois par an, mais pas

nécessairement sur une périodicité mensuelle. En effet, ces données amènent à se questionner de façon plus profonde sur la stratégie de l'établissement, les processus en cours, les façons de faire et non de prendre des décisions rapides dans l'exploitation quotidienne de la structure, ce à quoi le tableau de bord vise.

- Des besoins qui ne rentrent pas dans le périmètre d'action du tableau de bord.

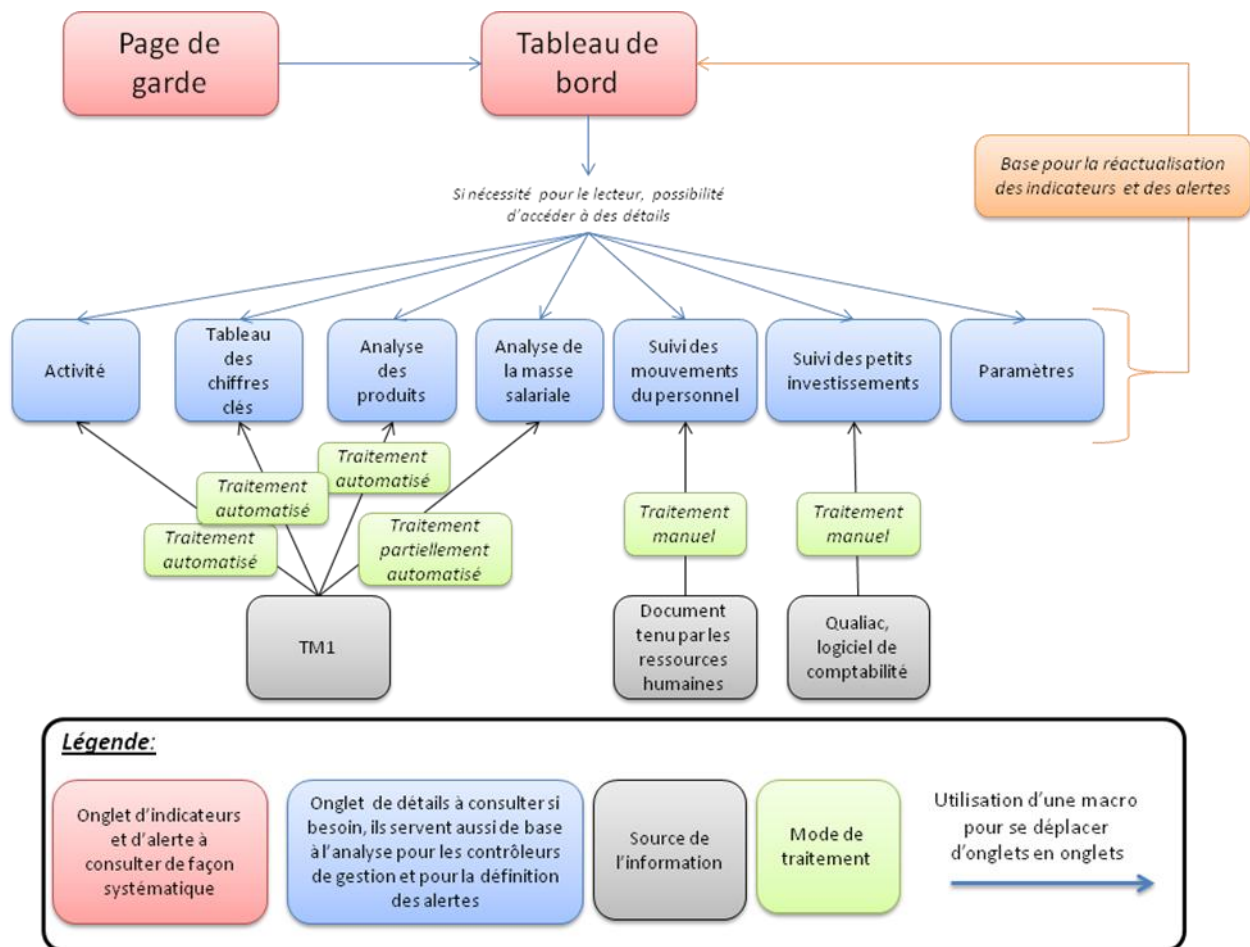
En effet, certaines attentes ne correspondaient pas aux objectifs définis. Ainsi un établissement a par exemple demandé de pouvoir suivre l'évolution des actions menées pour le suivi de certains jeunes en difficulté. Ces informations ne sont, tout d'abord, pas disponibles directement pour le contrôleur de gestion, l'établissement est obligé de remonter l'information qui fournira les indicateurs. En outre, le service contrôle de gestion ne peut fournir une valeur ajoutée sur ce type de suivi. Celui-ci doit donc être mené en interne par le personnel pédagogique.

Ces indicateurs, qui n'ont pas été traduits dans l'outil, ont fait l'objet de négociations avec les directeurs d'établissements concernés. Ces échanges ont eu comme objectif de comprendre les tenants et aboutissants de la demande afin de pouvoir éventuellement y répondre d'une façon différente, la finalité étant de trouver un consensus dans le but de construire un outil qui soit pertinent et utilisé.

2.3.2. Construction de l'outil

L'étape suivante a consisté à construire les tableaux de bord. Ils sont tous construits selon le même modèle dont l'architecture est synthétisée sur le schéma ci-dessous. C'est le contenu des onglets qui est personnalisé et qui diffère selon le type de structure et les besoins des destinataires.

Figure 4 L'architecture des tableaux de bord



Il s'agit de l'architecture de base de l'ensemble des tableaux de bord construits. Toutefois sur certaines structures on note l'ajout de certains onglets de détails, par exemple sur l'école primaire Joie de Vivre il a été rajouté un onglet concernant le poste recouvrement des familles, celui-ci est très spécifique à l'établissement.

Les tableaux de bord sont construits sur la base d'un document Excel auquel est reliée nativement l'application IBM Cognos TM1, logiciel de gestion, permettant de créer des tableaux dynamiques où les données se réactualisent automatiquement par le biais d'une macro de recalcul.

Le contenu des tableaux de bord est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 Présentation des tableaux de bord

Onglet de base	Contenu	Objectifs
Page de garde	- Rappel de la structure analysée - Indication de la période concernée - Invitation à un retour au service contrôle de gestion dans un délai de 10 jours - Les trois points saillants de l'analyse du contrôleur de gestion - Un mode d'emploi du tableau de bord - Une macro permettant d'accéder au contenu du tableau de bord	- Rappeler la situation analysée. - Avoir les éléments à ne pas manquer. - Proposer une interaction entre les établissements et les contrôleurs de gestion.
Tableau de bord	Il s'agit du tableau de bord en tant que tel. Il contient différentes parties que sont : - L'activité - Les ressources humaines - Les charges - Les produits Chaque partie est composée des indicateurs jugés comme les plus pertinents par les directeurs d'établissement. Leurs formats de présentation sont variés : graphiques, indicateurs simples, mise en forme conditionnelle. Ces indicateurs sont fabriqués à partir des informations obtenues dans les onglets complémentaires, ils se réactualisent automatiquement. Dans chaque zone d'analyse : - une partie texte permet au contrôleur de gestion d'écrire un commentaire et les directeurs d'établissements sont invités à formuler une réponse - des macros permettant d'accéder à des onglets complémentaires et proposant une information davantage détaillée	- Proposer uniquement les indicateurs jugés comme pertinents et utiles par les destinataires afin que l'outil soit accepté et utilisé. - Offrir la possibilité d'atteindre un niveau de détail supplémentaire pour pouvoir comprendre certaines données.

Onglets complémentaires	Contenu
Activité	- Analyse de l'activité au réel par rapport à la réalisation de l'année précédente et au budget. - Calcul éventuel des taux d'occupation (en fonction des attentes).
Tableau des chiffres clés	Il reprend pour la structure étudiée : - les différents comptes comptables actionnés au budget, au réel et au réel de l'année précédente - les différents écarts entre le réel, l'année précédente et le budget - le pourcentage de réalisation du budget. Les regroupements de comptes sont différents pour les établissements scolaires et ceux de la protection de l'enfance. L'affichage proposé est fonction des attentes du financeur.
Analyse des produits	Il permet une étude approfondie des réalisations des différentes catégories de produits et notamment l'analyse des écarts en volume et en valeur.
Analyse de la masse salariale	Il s'agit d'une analyse nominative, nécessaire pour comprendre les écarts constatés sur ce plus gros poste de charges. Nous pouvons y constater les écarts sur les différents éléments composant les salaires chargés.
Suivi des mouvements du personnel	Ce suivi permet de comprendre les mouvements du personnel et notamment les choix effectués pour pallier aux absences.
Suivi des petits investissements	Les petits investissements, impactent le poste de dotations aux amortissements. Le suivi des inscriptions en comptabilité permet de contrôler la réalisation du budget.
Paramètres	Cet onglet, réservé aux contrôleurs de gestion a différents rôles : - la possibilité de modifier la période analysée - la réactualisation des informations après changement des paramètres de la période - des macros permettant de : (i) figer les feuilles de calcul pour l'envoi du document aux personnes ne disposant pas de l'application TM1, (ii) bloquer et débloquer les feuilles non ouvertes à l'écriture pour les destinataires, (iii) préparer le fichier à l'envoi, en termes de mise en page des onglets.

L'outil se veut simple et accessible à tous. Il est intuitif pour permettre à chacun de trouver facilement l'information dont il a besoin. Le fait d'opter pour une construction sur différentes strates (onglets de base puis onglets complémentaires accessibles si besoin) permet à chaque utilisateur d'obtenir le niveau de détail qu'il juge satisfaisant. Ainsi un directeur de structure pourra se contenter de consulter les indicateurs du tableau de bord.

Au moment de la construction de l'outil de gestion, un point important a été de créer un document nécessitant le moins de traitement manuel possible afin de limiter au maximum le risque d'erreur. Toutefois, certains traitements ne sont pas automatisables, comme par exemple l'analyse des mouvements du personnel ou le suivi des petits investissements. En effet, ces informations ne proviennent pas de l'application de gestion IBM Cognos TM1 mais de sources variées (d'autres services, logiciel de comptabilité, etc.).

Afin de limiter au maximum le nombre d'erreurs, des points de contrôles ont été mis en place sur les différents onglets. Ces contrôles visent à s'assurer notamment de la fiabilité et l'exhaustivité des données transmises.

Afin de mener à bien la construction de l'ensemble des tableaux de bord, une première ébauche d'outil a été créée sur la base des besoins de la MECS Saint François d'Assise. La sélection de cet établissement s'est fait selon deux critères :

- l'appétence de la directrice au suivi de gestion
- les besoins de cette structure qui étaient particulièrement larges et plus complets que pour les autres structures.

Cette première version a été diffusée très rapidement auprès de la directrice, l'objectif était d'avoir un premier retour en termes d'utilisation : l'outil s'ouvre-t-il correctement ? La navigation via les macros fonctionne-t-elle ? Est-il intuitif ? Les informations importantes sont-elles facilement identifiables ? Les retours de la directrice ont été extrêmement positifs. Le visuel de l'outil a plu, la navigation s'est avérée aisée et les informations importantes y étaient. La principale suggestion a été l'ajout d'un axe « événements particuliers », permettant à la fois au directeur d'établissement mais aussi au contrôleur de gestion de communiquer sur des points divers concernant des faits liés à l'exploitation courante ou étant exceptionnels et qu'il est important de connaître sur la vie des établissements. Cette demande a été prise en compte et cet axe a été ajouté sur les outils de l'ensemble des structures.

Une présentation au directeur territorial a également été menée à ce stade afin de s'assurer que l'outil corresponde également à ses attentes.

Suite à ces deux retours, l'outil a été dupliqué et adapté à l'ensemble des structures. Ainsi onze tableaux de bord ont été construits, le visuel du tableau de bord de la MECS Saint François d'Assise se trouve en annexe 7 à titre d'exemple.

Les outils sont réactualisés et envoyés chaque mois aux différents destinataires avec l'analyse des contrôleurs de gestion. Les directeurs d'établissements sont amenés tout d'abord à consulter les chiffres de leur structure mais aussi à émettre des commentaires sur les différents axes et répondre aux questions éventuellement posées par les contrôleurs de gestion. Des zones de texte sont prévues à cet effet. L'envoi du fichier aux contrôleurs de gestion, commenté par les directeurs de structure, se fait par voie électronique.

Le tableau de bord est accompagné de deux fiches de procédure à destination du service de contrôle de gestion. Ces procédures permettent de donner des indications sur les différents traitements manuels à effectuer lors des changements de la période analysée (mois ou année). Elles ont comme objectif de garantir la pérennité de l'outil et de faciliter de futures évolutions. Ces fiches sont disponibles en annexe 8.

2.3.3. Diffusion de l'outil

Les tableaux de bord ont été diffusés à l'occasion de la première intégration des chiffres de l'année 2014, début mars. La voie électronique a été privilégiée, les outils ont donc été envoyés par e-mail aux directeurs d'établissements, au directeur territorial ainsi qu'au service territorial des ressources humaines. A cette occasion, un premier questionnaire de satisfaction a été proposé aux différents acteurs (annexe 9). Un délai de dix jours a été fixé pour compléter ce questionnaire demandant une dizaine de minutes.

Parallèlement, les directeurs d'établissement étaient amenés à réagir aux différentes analyses effectuées par le contrôleur de gestion via les zones de texte proposées dans le tableau de bord.

Malgré une relance au bout de quinze jours, seulement deux questionnaires ont été complétés par les directeurs d'établissement. Le mode de communication par e-mail n'a pas semblé avoir beaucoup d'impact.

Afin de remédier à cette difficulté, deux types d'intervention ont été programmés avec les destinataires de l'outil :

- des entretiens individuels avec les directeurs d'établissements permettant une aide personnalisée à la prise en main de l'outil et à la lecture des premiers résultats de l'année. Ces interventions ont eu lieu courant des mois mars et avril.
- une présentation en comité de direction territoriale mi-mai des objectifs et intérêts de l'outil, de ses fonctionnalités, de son utilisation et de ses limites. Cela a été l'occasion d'avoir un temps de partage où les différents acteurs ont pu exprimer comment ils percevaient les intérêts de l'outil et l'évolution en termes d'aide au pilotage apportée aux établissements.

PARTIE 3 : Analyse de l'outil créé

3.1. Résultats pratiques

3.1.1. Point de vue des directeurs d'établissements

Afin d'évaluer le tableau de bord créé, deux questionnaires de satisfaction ont été proposés aux directeurs d'établissement.

Le premier (annexe 9) diffusé avec la première version de l'outil, a comme objectif de connaître les premières impressions des utilisateurs notamment en termes d'utilisation, de fluidité, d'éventuels dysfonctionnements et d'ergonomie. Comme évoqué précédemment, ce premier envoi n'a pas eu le succès escompté car seulement deux questionnaires ont été complétés (résultats en annexe 9). Les rencontres individualisés avec chaque partie prenante ont permis de débloquer la situation.

Ces rencontres ont été l'occasion, tout d'abord, de rappeler les objectifs du projet, les manquements ayant pu être constatés initialement et comment le nouvel outil pouvait y remédier, puis une présentation de l'architecture de l'outil, de son contenu et de son mode d'utilisation. Cela a été également le moment de revenir sur les besoins exprimés à l'occasion du premier questionnaire et de les mettre en parallèle avec les réponses apportées par l'outil. Les besoins, auxquels l'outil ne répond pas, ont également suscité la discussion et des consensus ont été trouvés.

La totalité des directeurs d'établissement sont satisfaits de l'outil proposé, y ont vu leur intérêt retranscrit et, de fait, sont prêts à l'utiliser chaque mois. Ils ont particulièrement apprécié la lisibilité des informations, les commentaires littéraires des contrôleurs de gestion et la possibilité de s'exprimer.

Certains responsables de structure ont d'ores et déjà exprimé leurs besoins de voir apparaître dans l'onglet tableau de bord un ou plusieurs indicateurs supplémentaires. Ces attentes ont toutes pu être immédiatement remplies dans la version suivante des tableaux de bord.

L'idée est maintenant de laisser les directeurs d'établissement se familiariser seuls avec l'outil, de l'utiliser sur plusieurs mois, puis de refaire un point sur les axes d'amélioration.

A cet effet, un second questionnaire a été diffusé après trois mois effectif d'utilisation (annexe 10). Son but est de s'assurer que les tableaux de bord remplissent les objectifs fixés initialement : aider au pilotage et favoriser le dialogue entre le service de contrôle de gestion et les établissements. C'est

également l'occasion de se réinterroger sur la pertinence des indicateurs proposés et de susciter des échanges sur ces derniers.

Il est à noter que certaines structures n'ont pas eu de questionnaires :

- l'UFA dans la mesure où cet établissement n'a pas de chiffres significatifs avant le dernier trimestre de l'année
- le multi-accueil Balthazar, car une vacance relativement longue de la direction d'établissement n'a pas permis d'implanter l'outil.

L'ensemble des personnes interrogées a rapidement répondu au questionnaire, la réactivité a été haute par rapport au premier questionnaire de satisfaction.

Les résultats (en intégralité annexe 10) permettent de se rendre compte que l'implantation des tableaux de bord a été un réel succès. Les directeurs d'établissement sont satisfaits à la fois de la forme et du fond de l'outil créé. Pour eux l'outil permet notamment de faire un suivi des différentes dépenses engagées, de piloter les charges et de prendre des décisions. De plus l'ensemble des répondants a considéré que l'outil avait permis de construire un dialogue entre les contrôleurs de gestion et les établissements et est une aide à la prise de décisions.

Suite aux présentations individualisées des différents tableaux de bord, leur utilisation par les directeurs d'établissement a clairement augmenté ; ce que montre également les retours réguliers des outils avec les commentaires des directeurs de structure.

3.1.2. Point de vue des fonctions support

Tout d'abord l'avis du service contrôle de gestion, qui s'occupe de faire les mises à jour et de produire les analyses, le tableau de bord est évalué favorablement. En effet, il a permis une avancée importante dans les analyses effectuées. Les directeurs d'établissement apprécient l'outil et un dialogue de gestion commence à se construire. Les objectifs principaux sont donc remplis.

Par ailleurs, le fait d'avoir sur un même fichier l'ensemble des éléments d'analyse pour un même établissement est d'une grande praticité.

Une des principales limites réside en la maintenance de l'outil. Construit sur Microsoft Excel et contenant de nombreux liens et macros, il reste fragile.

Un axe d'amélioration, une fois l'outil bien implanté et ancré dans les habitudes, sera de réfléchir aux moyens d'inclure dans les tableaux de bord les réponses des financeurs quant au budget et comptes proposés. Cette dimension supplémentaire permettra d'être plus précis au niveau des analyses menées.

Les autres fonctions ressources du territoire ont également eu un retour positif sur les tableaux de bord diffusés. La responsable ressources humaines apprécie particulièrement le fait que « les données financières soient rendues accessibles à des personnes qui n'ont pas l'appétence des chiffres ». En outre, les modes de représentation via des graphiques, très visuels, permettent de comprendre plus facilement. Le directeur territorial estime que l'intégration des différents acteurs dans le processus de construction a réellement permis de susciter l'intérêt, créer une motivation et faire accepter puis utiliser l'outil. Le fait que les directeurs de structure soient d'eux-mêmes venus lui parler de la qualité des tableaux de bord est pour lui un signe fort de réussite.

Enfin, la direction régionale apprécie de pouvoir avoir accès à des indicateurs clés sur les différents établissements et l'ensemble des détails si nécessaire. Mais une information consolidée étant l'attente la plus importante, un tableau de bord proposant ce regroupement territorial de l'ensemble des structures a été construit. Il reprend la même architecture et propose des chiffres davantage synthétiques et agrégés. Des commentaires de type littéraire permettent d'apporter des informations qualitatives sur les écarts pouvant être observés.

L'architecture et le format proposé des tableaux de bord par structure ont particulièrement été apprécié par la directrice administrative et financière de la région qui souhaiterait harmoniser toutes les informations qu'elle reçoit de l'ensemble des contrôleurs de gestion du territoire Nord Est. Elle apprécierait qu'ils s'approprient l'outil et qu'ils le mettent en place dans leur territoire.

3.1.3. Points forts et limites de l'outil

Les retours des acteurs sur les tableaux de bords ont été globalement positifs, différents points forts et limites ressortent de l'analyse des outils.

3.1.3.1. Les points forts

Les tableaux de bords proposés ont un certain nombre de points forts.

Tout d'abord, via la méthodologie choisie pour sa construction, toutes les parties prenantes ont été sollicitées pour prendre part à l'expression des besoins et la définition des objectifs. Avoir la possibilité d'exprimer ses attentes amène une mobilisation autour du projet où les individus perdent leur passivité. Il s'agit d'un point fort dans la mesure où cette méthode a permis de créer une

synergie positive autour de l'outil et de fait améliorer le taux d'utilisation du tableau de bord. Les points de divergence ont été discutés pour parvenir à des consensus

Ensuite l'architecture retenue pour la construction des tableaux de bord, avec différents strates de détails, permet de répondre aux besoins de l'ensemble des acteurs. L'hétérogénéité des attentes qui aurait pu être une difficulté dans la construction d'un outil unique, accepté par tous, devient un atout de l'outil proposé.

Enfin sa flexibilité représente également une force. Du fait que sa construction se base sur un format Microsoft Excel via l'application IBM Cognos TM1, les utilisateurs ont une marge de manœuvre importante quant aux types de données communiquées (quantitatives ou qualitatives, financières ou non) ainsi que leur format de présentation (graphiques, tableaux, zones de texte). C'est cette flexibilité qui offre également la possibilité de personnaliser les tableaux de bord aux structures. Ces distinctions permettent une meilleure pertinence et utilisation de l'outil.

Les formats choisis pour communiquer l'information ont été particulièrement appréciés par l'ensemble des utilisateurs, qui ont défini cette lisibilité comme un des principaux points forts de l'outil.

3.1.3.2. Les limites

Toutefois, différentes limites ont pu être détectées au cours de l'analyse de l'outil et de sa construction.

La stabilité de l'outil représente tout d'abord une limite. Celle-ci se retrouve à deux niveaux :

- l'application IBM Cognos TM1, qui présente régulièrement des dysfonctionnements logiciels
- Microsoft Excel, qui est le support de l'outil. Le tableau de bord, construit avec un certain nombre de renvois, macros, calculs, présente des risques de bogues informatiques relativement élevés.

En raison de ce format sur Excel, le risque de mauvaises manipulations par un utilisateur non expérimenté et ce malgré les restrictions de certaines plages de données est non négligeable.

Ensuite les traitements manuels, qui sont nécessaires de manière partielle ou intégrale pour la production de certains indicateurs (analyse de la masse salariale, suivi des petits investissements, etc.), présentent deux limites :

- le risque d'erreur qui augmente de par la nature même de ce type d'opération. Malgré la mise en place de points de contrôle aux endroits critiques et qui limitent ce risque, il existe tout de même et demande une vigilance particulière.
- le temps nécessaire pour effectuer ces traitements. Bien que pertinent, ces indicateurs demandent d'y consacrer du temps, d'où la nécessité de bien étudier le rapport entre cet investissement et les retombées des informations extraites.

Cette exigence de traitement manuel est amplifiée dans la mesure où il n'existe pas, au sein de la fondation, de progiciel de gestion intégré qui permettrait d'avoir dans un système unifié les différentes composantes de l'organisation et de fait réduire les temps de traitement de collecte de l'information. En effet certains indicateurs ne peuvent actuellement pas être produits car les données ne sont pas disponibles facilement. Il s'agit par exemple des informations qualitatives sur le suivi de la masse salariale : absences, suivi des heures travaillées, turn over.

En outre, le choix a été fait de personnaliser le tableau de bord à chaque structure. Bien que l'architecture reste identique, les indicateurs sont personnalisés en fonction du type d'établissements et des besoins exprimés de la direction. Cette personnalisation représente un inconvénient du fait du temps nécessaire à la construction, la réactualisation et l'amélioration continue de l'ensemble des tableaux de bord.

Enfin, une autre limite de l'outil réside au moment de sa construction, un questionnaire a été mis en place pour étudier les besoins et attentes des différentes parties prenantes. Ce mode de collecte des données a présenté un biais dans la mesure où le questionnaire, construit par le service de contrôle de gestion, guide les répondants dans les besoins et attentes qu'ils peuvent exprimer. Afin de limiter ce biais, des questions ouvertes et semi ouvertes ont été proposées mais les questions à choix multiples ont tout de même donné aux répondants des indications quant aux types de réponses à apporter.

L'analyse pratique des tableaux de bord diffusés est nécessaire car elle permet de se questionner sur la pertinence et l'utilité des solutions proposées. Cette capacité à remettre le travail en question ouvre la porte à la possibilité de l'améliorer.

3.2. Confrontation des résultats à la théorie

Suite à l'étude théorique de la mise en place d'un outil de contrôle de gestion pertinent, accepté et utilisé mené dans la première partie de ce mémoire, nous avons pu expérimenter sa mise en pratique au sein du territoire Alsace Ardennes d'Apprentis d'Auteuil. Il est alors intéressant de prendre un temps pour confronter les théories et la pratique réellement constatée et comprendre pourquoi d'éventuels écarts peuvent être constatés.

La première partie de cette étude propose de mettre en parallèle les rôles réels de l'organisation, puis nous nous arrêterons sur l'implication des acteurs avant de terminer sur les étapes de la construction.

3.2.1. Les rôles réels de l'organisation

Ce premier axe de réflexion sur les rôles réels de l'organisation dans le processus de mise en place d'un outil de gestion renvoie à la théorie de l'attention développée précédemment. Celle-ci, mettait en évidence le rôle de l'organisation dans la canalisation et la distribution de l'attention des preneurs de décisions (Ocasio, 1997).

Tout d'abord, nous avons pu nous apercevoir que l'attention des individus était sélective. Tous les éléments ne pouvant être traités, l'individu se retrouve dans l'obligation de devoir faire des choix, notamment, sur les sujets auxquels il juge nécessaire d'accorder de l'attention et ceux qu'il décide d'éliminer de son champ d'action. Ocasio (1997) a mis en évidence que l'organisation a un rôle à jouer dans ce processus de décision et qu'elle dispose de différentes variables d'action : les procédures et canaux de communication, l'interaction avec autrui, la culture d'entreprise, les actions et projets menés par le passé, les règles et les procédures.

Dans le cadre de ce projet de construction et de mise en place d'un outil de contrôle de gestion, susciter l'intérêt des acteurs pour les impliquer au processus était une phase gage de réussite pour la suite du projet à savoir la viabilité de l'outil et son utilisation. Par conséquent, le fait que les individus canalisent leur attention sur cette problématique était primordial.

La sélectivité de l'attention a pu être constatée, dès le début mais aussi tout au long du projet. En effet, une relance était très souvent nécessaire pour rappeler aux différentes parties prenantes l'existence du projet et la nécessité d'y participer. Les moyens de communication ont effectivement été une variable permettant d'agir sur les choix des problématiques traitées par les individus. Ainsi, par exemple, la diffusion par courrier électronique du tableau de bord n'a pas permis son

implantation, mais des rencontres individualisées ont été nécessaires et leur impact plus important que le premier format de communication.

Les règles et procédures peuvent, dans le cas d'Apprentis d'Auteuil, être représentées par les délégations de pouvoir et lettre de mission signées par les directeurs d'établissement. Ces documents régissent notamment les responsabilités en termes de gestion des structures et d'engagement des dépenses. En positionnant les directeurs d'établissement comme responsables des équilibres budgétaires, cette variable agit en la faveur du projet. Toutefois l'absence de lien hiérarchique entre contrôleurs de gestion à l'initiative du projet et les acteurs n'a pas permis une influence très conséquente de cette variable d'action. Elle aurait pu être davantage mise en valeur avec une intervention du directeur territorial. Actuellement les directeurs d'établissement ont tendance à se reposer sur les compétences et l'expertise du service contrôle de gestion sans forcément remettre en question les productions réalisées.

La culture d'entreprise, fortement ancrée au sein de la fondation favorise, elle, une sélection prioritaire des problématiques traitant de la qualité de prise en charge des jeunes.

Enfin, les actions et projets menés par le passé n'ont que peu influencé l'attention des acteurs dans la mesure où aucun projet similaire n'a été déployé par le passé sur ce territoire Alsace Ardennes, créé en 2006. Cette variable d'action n'a ainsi pas pu être mise à profit pour favoriser l'adhésion des individus au projet. Enfin, la variable d'interaction avec autrui n'a pas pu être constatée dans ce projet dans la mesure où les structures sont indépendantes et qu'aucun temps de travail commun avec l'ensemble des établissements n'a été organisé.

Nous pouvons nous rendre compte que l'organisation a effectivement eu son rôle à jouer dans l'influence des individus sur les choix qu'ils ont à faire sur la sélection d'une problématique plutôt qu'une autre. Les différentes variables proposées par Ocasio ont pu se refléter dans l'étude de terrain, chaque variable favorisant plus ou moins l'adhérence au projet.

Susciter l'intérêt ne suffit pas à créer une dynamique et l'implication de chacun est nécessaire.

3.2.2. L'implication des acteurs

Une mise en parallèle peut être effectuée entre le rôle des acteurs et plus précisément leur implication, réellement constatée avec celle espérée suite à la l'étude du rôle des représentations sociales et de la théorie de la traduction. Celles-ci mettent en avant que les individus ont un rôle prépondérant à jouer dans la réussite de l'implantation d'un nouvel outil, ils en sont mêmes un facteur très important de réussite. Ainsi, en prenant en compte les besoins des différents acteurs et

en les retranscrivant dans l'outil, nous pouvons nous attendre à un succès du processus et une forte implication des individus. Ces derniers se sentant concernés et écoutés auront ainsi tendance à accroître leur implication.

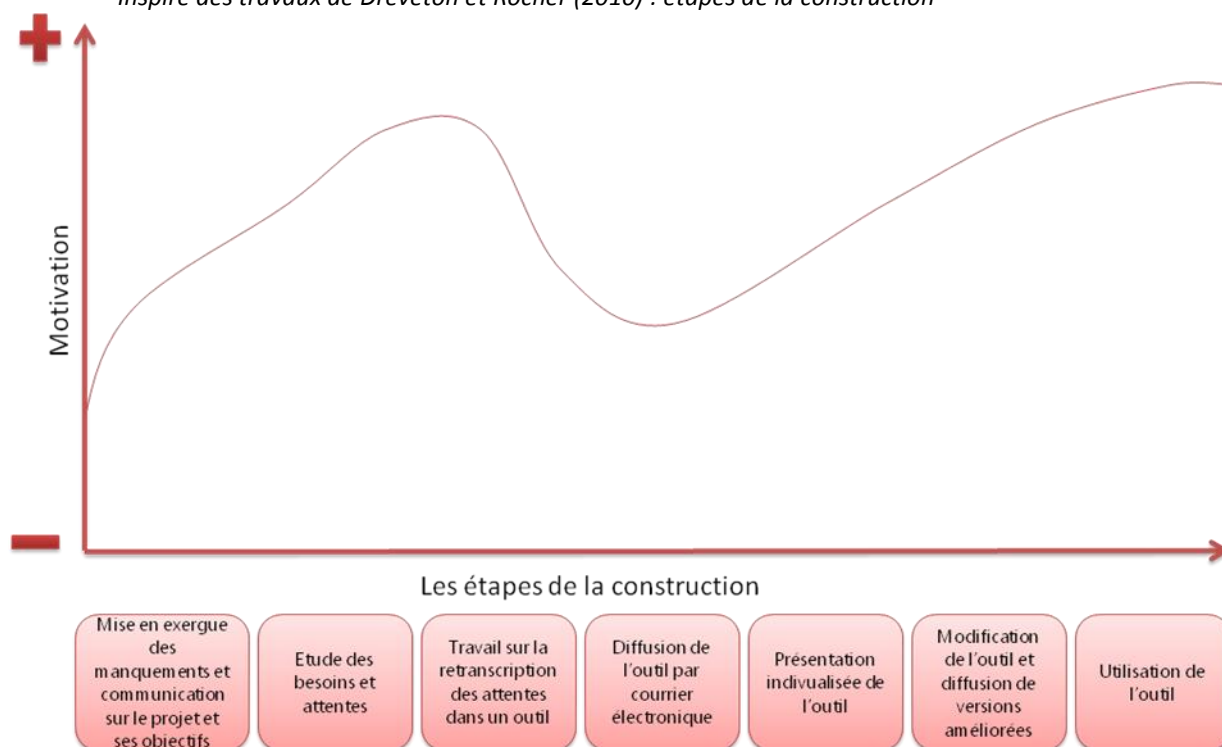
Dans la pratique, nous avons commencé par communiquer sur l'intérêt du projet suite aux manquements pouvant être constatés. L'intérêt a été suscité chez les différentes parties prenantes, et c'est alors que nous avons diffusé le premier questionnaire visant à étudier les besoins des différentes parties prenantes pour pouvoir dans un second temps les traduire dans le futur outil. Face aux structures de nature relativement différente, le choix de proposer un outil personnalisé pour correspondre aux plus près aux attentes de chacun a été fait. Cette volonté, de produire un tableau de bord se rapprochant des attentes individuelles de chacun, avait comme objectif d'accroître l'implication et aboutir à un meilleur taux d'utilisation.

Le graphique ci-dessous propose d'observer la motivation constatée des directeurs en fonction des différentes étapes du projet. Cet indicateur subjectif, a été obtenu en tenant compte des paramètres suivants :

- la rapidité de réponse aux sollicitations par courrier électronique ou téléphone
- le nombre de questions suscitées par le projet
- le nombre de suggestions remontées par les directeurs d'établissement
- les réponses aux questionnaires quant à l'intérêt porté à l'outil.

Figure 5 La motivation constatée des directeurs d'établissements aux différentes étapes de la construction de l'outil

Inspiré des travaux de Drevet et Rocher (2010) : étapes de la construction



Bien que nous ayons respecté le principe de prise en compte des besoins des individus, la courbe met en évidence des fluctuations de la motivation et de l'investissement des directeurs d'établissement qui sont les principaux destinataires de l'outil.

Ces vacillements de la motivation peuvent être mis en relation avec les habitudes constatées sur le territoire, à savoir la faible implication générale des directeurs d'établissement aux problématiques de gestion, et ce malgré les règles et procédures (responsabilité des directeurs de structure dans la gestion de leur établissement). Cette tendance à faire confiance aux contrôleurs de gestion pour l'ensemble des aspects financiers ne favorise pas une implication dans ce projet.

Prendre le temps d'expliquer les enjeux de gestion, les manquements constatés puis de questionner les différents acteurs sur leurs attentes, leurs besoins et enfin dans un troisième temps d'expliquer l'outil, son utilisation et comment celui-ci répond aux attentes a clairement permis de lancer une dynamique positive.

Toutefois, afin de garder ce cap et de garantir l'utilisation de l'outil sur le long terme un travail semble indéniable. Nous pouvons imaginer des temps de travail réguliers avec le tableau de bord comme support permettant de lire ensemble les chiffres et les écarts constatés et réfléchir conjointement à des actions correctives. Ainsi progressivement les processus du territoire pourraient être modifiés et les directeurs d'établissement davantage investis et responsables des aspects financiers de leur structure.

Bien que l'implication constatée des acteurs n'a pas été aussi importante que prévue au début du processus, il est important de notifier que, c'est toutefois cette implication et le fait que les individus ont pu retrouver dans l'outil leurs attentes comblés, qui a permis le succès du projet. Le travail des différents auteurs, étudiés précédemment, mettant en avant le rôle des représentations sociales et la nécessité de traduire leurs besoins dans un outil vivant se retrouvent indéniablement dans l'étude pratique de la construction de l'outil de gestion.

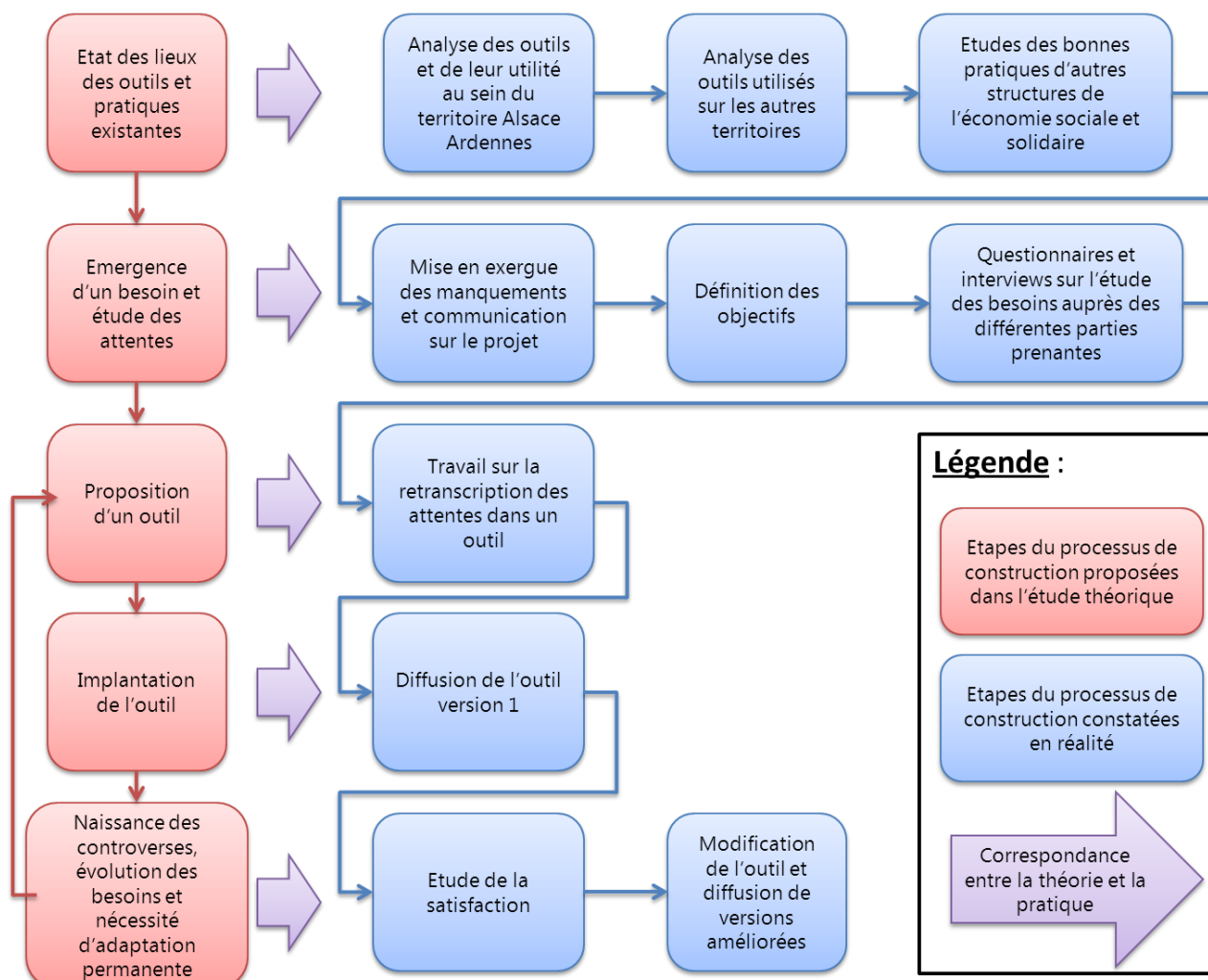
3.3.3. Les étapes de la construction

Enfin, il est intéressant de s'attarder sur les étapes de la construction de l'outil. Nous avons pu réfléchir à un processus de construction théorique, tiré de l'étude de Drevet et Rocher (2010). Les auteurs avaient mis en évidence différentes étapes que sont : l'état des lieux des outils et pratiques existantes, l'émergence d'un besoin, la proposition d'une ébauche de l'outil et enfin son implantation.

Le schéma proposé ci-dessous propose de mettre en parallèle les étapes de Drevet et Rocher et celles constatées en pratique.

Figure 6 Analyse des étapes de la construction

Inspiré des travaux de Drevet et Rocher (2010) : étapes de la construction théoriques



Il ressort de cette étude que l'ensemble des étapes proposées par les auteurs ont été respectées et s'appliquent sur notre terrain d'étude. L'étude et l'application de ce processus ont contribué à la qualité de l'outil proposé. En effet, le processus rappelle certains des facteurs clés de succès de l'outil à savoir tout d'abord la prise en compte des besoins des différentes parties prenantes et la retranscription de leurs attentes en indicateurs ainsi que l'amélioration continue proposée via les modifications de l'outil et les diffusions de versions ultérieures.

Lors de l'étape de la construction de l'outil et de la traduction des besoins en indicateurs, un point particulier a été porté au respect des critères de qualité des indicateurs développés par Mendoza (2004) : la fidélité, la clarté et le lien avec l'action, la non possibilité de manipulation, la prédictivité et enfin le caractère évolutif. Ce travail sur la qualité des indicateurs a d'ailleurs amené à se poser la question sur la pertinence de certains d'entre eux et dialoguer avec l'acteur exprimant cette attente. En outre, nous avons pu remarquer précédemment l'intérêt de proposer une variété d'indicateurs : financiers et non financiers. Ces derniers ont été proposés dans l'outil mais restent limités par les capacités du système d'informations à fournir des indicateurs de ce type.

La confrontation des deux approches théorique et empirique permet de nous rendre compte que les théories choisies pour répondre à la problématique s'adaptent à notre terrain d'étude à savoir l'économie sociale et solidaire bien que des axes d'améliorations et des écarts aient pu être décelés. Ainsi les rôles de l'organisation, tels que définis par Ocasio, dans la canalisation et la distribution de l'attention se retrouvent au sein du projet développé. En outre, nous avons pu nous apercevoir de l'intérêt et la nécessité d'inclure et de motiver les différentes parties prenantes.

3.3. Axes d'amélioration

L'analyse de l'outil et la confrontation proposée entre l'étude théorique et les résultats de terrain ont permis de mettre en évidence un certain nombre de limite et amènent à réfléchir à certains axes qui auraient pu ou pourraient encore être améliorés. Trois angles de vue sont ici proposés : le format de l'outil, son contenu ainsi que l'organisation du projet.

3.3.1. L'optimisation du format avec l'application IBM Cognos Viewer

La construction via Microsoft Excel et IBM Cognos TM1, permettant certes d'avoir une grande marge de manœuvre en termes de présentation des informations et de personnalisation, montre tout de même des limites, comme vu précédemment. Celles-ci concernent notamment la stabilité de l'outil et la nécessité d'effectuer des traitements manuels requérant du temps et étant source d'erreurs potentielles. Ces limites sont non négligeables puisqu'elles peuvent causer l'abandon de l'outil, en cas par exemple de bogues que le contrôleur de gestion ne pourrait pas réparer ou si le temps disponible pour certaines analyses se trouve réduit. L'enjeu étant très important, puisqu'il s'agit de la pérennisation de l'outil, il est nécessaire de réfléchir aux améliorations possibles.

Une journée de travail avec deux personnes du contrôle de gestion national, ayant pour objectif de mettre en parallèle les besoins du territoire Alsace-Ardenne, ceux remontés lors de précédents groupes de travail sur des sujets similaires et les outils à disposition au sein de la fondation, a été organisée, afin de pouvoir proposer un livrable répondant aux objectifs fixés initialement (aide au pilotage des établissements et construction d'un dialogue de gestion). Nous avons étudié de manière approfondie les potentialités de l'application IBM Cognos Viewer. Déjà évoqué lors de l'état des lieux, cet outil mis en place au sein de la fondation permet le pilotage des structures. Son principal inconvénient est son format standard, non personnalisable et relativement réducteur en termes d'indicateurs d'analyse de gestion. Toutefois, il pourrait être envisageable de le faire évoluer. Il possède en effet de nombreux avantages :

- **Des liens possibles avec différentes applications** (IBM Cognos TM1, logiciel de gestion ; Qualiac logiciel de comptabilité ; Parcours, logiciel de suivi de l'activité ; HR Access, logiciel ressources humaines) qui **permettraient aux contrôleurs de gestion d'avoir accès à une plus grande palette d'informations** et de construire des indicateurs différents. Nous avons en effet pu voir que certaines attentes des établissements n'ont pas pu être remplies du fait d'un nonaccès ou d'un accès limité à l'information demandant de passer éventuellement par des intermédiaires ou nécessitant des traitements manuels, requérant un temps plus important que le bénéfice à tirer de l'indicateur alors produit.

Par ailleurs la mise en relation des différentes applications pourrait également **permettre des niveaux de détail différents** par la construction de liens pour renvoyer directement et à la demande, l'utilisateur vers l'information source. Cette possibilité d'avoir accès à du détail, de façon très simple permet un gain de temps important qui pourrait être consacré à une analyse plus approfondie.

- La possibilité **d'automatiser toutes les remontées d'informations**.
- Un **accès à tout moment via une plateforme**.

- Une **interaction entre les différentes parties prenantes** par la saisie de texte.
- La **possibilité d'exporter l'information sous des formats différents** comme PDF ou compatibles avec Microsoft Excel ou Word.

L'utilisation de cette application IBM Cognos Viewer nécessite des données sources d'une très grande fiabilité. Les retraitements manuels imaginables sous Excel, apportant plus de flexibilité et étant ainsi un atout de l'outil proposé, ne sont ici plus possibles. Or cette fiabilité est une réelle difficulté pour le territoire Alsace-Ardenne. En effet, chaque mois, des ajustements de gestions et des retraitements manuels sont nécessaires sur les charges, les produits, le personnel et l'activité.

La personnalisation de l'outil, qui est une réelle plus-value actuellement, dans la mesure où cette caractéristique a été un facteur de son acceptation et de son utilisation par les directeurs d'établissements, pourrait également être envisageable sous un format proposé par IBM Cognos Viewer. En effet, nous pourrions créer l'ensemble des indicateurs pour toutes les structures, puis permettre à chaque utilisateur de sélectionner dans une liste d'indicateurs ceux qu'ils jugent les plus pertinents afin de les voir afficher sur son tableau de bord. Ce mode d'affichage personnalisé serait une réelle avancée dans le développement de l'outil car en cas de souhaits de modifications d'indicateurs, ces derniers pourraient être générés beaucoup plus facilement qu'aujourd'hui.

L'ensemble de ces évolutions de l'application IBM Cognos Viewer nécessite toutefois de passer des commandes au développeur : tout d'abord pour les liens avec les autres bases de données de la fondation mais aussi pour la création de l'ensemble des indicateurs. Cette démarche de développement nécessite du temps pour leur réalisation et leur test.

Il a alors été convenu dans un premier temps, de tester le concept des tableaux de bord via les outils à la disposition du contrôleur de gestion, c'est-à-dire un développement en local via Microsoft Excel et IBM Cognos TM1 pour une grande marge de manœuvre. Cela permet d'évaluer l'impact du tableau de bord et de son utilisation. Il sera également plus stable en termes d'indicateurs créés et il sera donc plus aisé de définir exactement les commandes qui seront à passer le cas échéant au développeur. Par ailleurs, un travail sur la fiabilisation des données sources doit être mené pour parvenir à un futur outil de qualité.

Après quelques mois d'utilisation de l'outil tel qu'il a été créé, la migration vers IBM Cognos Viewer s'avère une option pertinente pour l'évolution de l'outil.

3.3.2. L'adaptation du contenu

Le contenu du tableau de bord représente incontestablement un axe d'amélioration notamment car les analyses menées actuellement restent limitées par le système d'information. Ce défaut a également été remonté par l'ensemble des contrôleurs de gestion interrogés à l'occasion de l'analyse des pratiques de chaque territoire. Le contrôleur de gestion peut, ainsi, se retrouver face à des difficultés pour avoir accès à certaines données et la nécessité de devoir passer par des intermédiaires et de faire des retraitements manuels n'est pas encourageant. Les limites du système d'information d'Apprentis d'Auteuil représentent une réalité partagée par les différents services de la fondation. Afin de remédier à ces insuffisances, la direction des systèmes d'information mène le projet de sa rénovation complète d'ici cinq années. Nous pouvons espérer que les différents travaux menés, permettront d'améliorer la qualité des analyses de gestion et ainsi offrir la possibilité de suivre avec davantage de pertinence des données telles que la qualité de prise en charge ou encore la masse salariale. Le suivi des dépenses du personnel est effectivement un point critique à la fondation. Représentant jusqu'à 70% du total des charges, il est important de pouvoir la piloter correctement. Actuellement, les outils à notre disposition restent relativement restreints et ne permettent pas un pilotage optimal. Nous avons ainsi beaucoup de difficultés à produire des indicateurs permettant d'avoir un suivi sur les coûts des remplacements, le turn-over ou encore l'absentéisme.

Sur ce poste critique, un groupe de travail a été monté. Celui-ci, constitué de contrôleurs de gestion et de responsable ressources humaines a comme objectif de réfléchir à des solutions permettant d'améliorer le pilotage de la masse salariale.

En outre, évoqué précédemment, le biais induit par la méthode de collecte des données sur les attentes des différentes parties prenantes est également un axe d'amélioration possible qui impacte sur le contenu de l'outil. En effet, malgré des questions de différents types notamment des questions ouvertes invitant les répondants à s'exprimer librement, ils ont tout de même été dirigés dans le type de réponses à apporter. Nous aurions pu, pour limiter ce biais, organiser des entretiens semi-directifs, qui encouragent davantage les répondants à formuler leurs attentes comme eux les imaginent. Toutefois ce type de collecte d'information aurait pu créer davantage de frustration dans la mesure où le contrôleur de gestion étant limité par les outils, n'aurait pas forcément pu répondre à l'ensemble des attentes.

3.3.3. L'impact de la démarche organisationnelle

La démarche organisationnelle menée au cours de ce projet peut également constituer un axe d'amélioration. Nous avons pu remarquer durant l'analyse de l'outil, d'une part que la motivation des directeurs d'établissement a fluctué au fur et à mesure des différentes étapes du projet et d'autre part que l'acceptation et l'utilisation de l'outil n'ont pas été immédiates mais ont demandé un certain nombre d'efforts.

Un travail supplémentaire ou mené différemment, prenant en compte les sources de motivation des différents acteurs, aurait pu permettre de limiter ces désagréments.

A ces fins nous aurions pu notamment retravailler les rôles de chaque partie prenante au cours de la production des analyses de gestion. En associant le directeur territorial, responsable hiérarchique à la fois des contrôleurs de gestion du territoire et des directeurs d'établissement, dans une redéfinition des responsabilités de chacun, nous aurions éventuellement pu permettre un plus grand investissement des directeurs d'établissement. En effet, ces derniers, responsables des aspects financiers de leur structure, ont, sur le territoire Alsace Ardennes, tendance à se reposer sur les analyses menées par les contrôleurs de gestion et un transfert des responsabilités est constaté. Lors de l'analyse des pratiques, nous avons pu nous rendre compte, notamment lors de l'étude du territoire Val d'Oise, que les directeurs d'établissement y sont beaucoup plus investis et effectuent toute une série de suivis. Ainsi par exemple les grands livres sont relus intégralement par les établissements qui s'assurent de la correcte imputation des dépenses ; sur le territoire Alsace Ardennes, cette mission est effectuée par les contrôleurs de gestion. Ces derniers qui, théoriquement, sont là pour mener des analyses de gestion, donner les clés de lecture et alerter, consacrent du temps à d'autres tâches où leur valeur ajoutée est moindre. En effet, ce n'est pas le contrôleur de gestion qui a un visuel sur les dépenses engagées par les structures mais bien les établissements.

Il y a ici un véritable enjeu managérial sur les responsabilités des différentes parties prenantes, et sur l'amélioration de l'investissement des directeurs d'établissement dans leur suivi de gestion. La redéfinition des responsabilités de chacun, via un temps de travail entre les établissements, les contrôleurs de gestion et la direction territoriale pourrait porter ses fruits.

Malgré que l'outil réponde aux objectifs fixés initialement (créer une interaction avec les directeurs d'établissement et aider au pilotage), des améliorations restent possibles et des efforts sur le long terme seront nécessaires pour la viabilité et l'utilisation de l'outil. Ces réflexions menées autour des limites de l'outil rappellent à quel point l'outil se doit d'être vivant. Il est nécessaire de le faire

évoluer au rythme des besoins, des individus, du contexte. Cette nécessité constatée sur le terrain se rapproche des recommandations ayant pu être faites dans la littérature (Hatchuel et al., 1997 ; Charue et Midler, 1993 ; Vandangeon et Derumenez, 1999).

Conclusion

Dans le contexte particulier de l'économie sociale et solidaire, dans lequel est rattaché la fondation Apprentis d'Auteuil, où les finalités ne sont pas les mêmes que dans le secteur marchand traditionnel, nous nous sommes interrogés sur les modes de mesure et d'évaluation de la performance. Au début de notre étude, dans le cas du territoire Alsace Ardennes de la fondation Apprentis d'Auteuil, les établissements n'étaient que peu investis des questions de gestion et celles-ci n'étaient que rarement prises en compte dans les décisions d'exploitation.

La problématique de cette étude a été de comprendre comment développer un outil de gestion pertinent, accepté et utilisé. Quels rôles ont incombés à l'organisation et aux acteurs ?

Les objectifs de l'outil à créer sont d'aider au pilotage des structures et de favoriser le dialogue entre les fonctions support et les structures.

Afin de répondre à ces questions et de développer un outil répondant aux attentes, la démarche a tout d'abord été d'étudier la littérature. Le fil rouge de la réflexion a été le fait que *L'acceptation d'un outil de gestion est liée à la constitution d'un réseau d'acteurs qui « portent » l'outil, tout en lui apportant les modifications nécessaires afin de « traduire » leurs « intérêts » dans l'outil (Callon, 1981, 1986 ; Latour, 1987 ; Latour et Woolgar, 1979)*. Afin de constituer ce réseau d'acteurs, il est dans un premier temps nécessaire de susciter l'intérêt des différentes parties prenantes et la théorie de l'attention nous a apporté les éléments. L'organisation a un rôle important dans la distribution de l'attention auprès des différents acteurs et ses variables d'action sont multiples.

Ensuite, une fois les acteurs intéressés, il est nécessaire de les mobiliser, la théorie de la traduction a permis de mettre en évidence la nécessité d'inclure les acteurs dans les différentes étapes du projet de construction de l'outil. Cette prise en compte des besoins de chacun est une condition nécessaire à la réussite du projet. Organisation et acteurs ont des rôles actifs dans le processus de construction d'un outil de gestion.

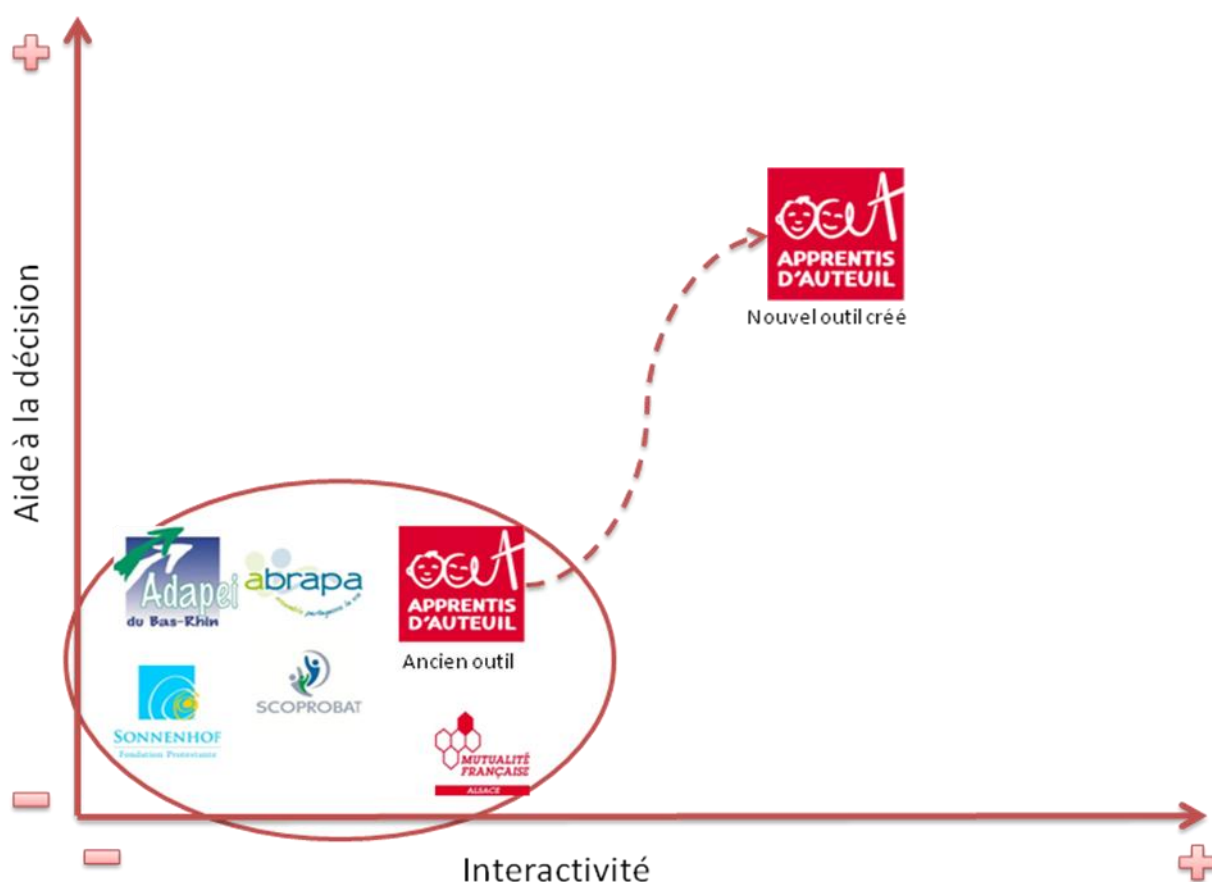
Afin de mener à bien la construction de l'outil, nous nous sommes inspirés du processus de construction tel que proposé par Drevet et Rocher. L'état des lieux nous a permis de nous apercevoir que les manquements constatés au sein du territoire Alsace Ardennes d'Apprentis d'Auteuil sont partagés par d'autres structures du secteur d'activité et de différents territoires de la fondation. Au cours du processus de construction de l'outil, les différents acteurs ont été sollicités tout d'abord pour mieux définir les attentes de chacun puis pour étudier la satisfaction. Il est

intéressant de noter que les temps d'échange physique et personnalisé sont ceux qui ont eu le plus d'impact dans la création d'une synergie autour de l'outil.

Nous avons pu constater une fluctuation de la motivation des différents acteurs mais le travail mené pour mettre en valeur le nouvel outil a porté ses fruits puisque après trois mois d'utilisation, celui-ci est apprécié et utilisé.

La figure ci-dessous propose de visualiser sur un graphique l'avancée qu'a permis le nouvel outil en termes d'interactivité entre contrôleur de gestion et structures et ainsi qu'en aide apportée à prise de décision au sein du secteur de l'économie sociale et solidaire. Les données permettant de construire cette représentation proviennent des interviews qui ont été menées auprès de ces différentes structures, dans le cas d'Apprentis d'Auteuil, elles proviennent des différents questionnaires diffusés auprès des acteurs ainsi que des temps d'échange physique.

Figure 7 : Schéma représentant les caractéristiques des outils de gestion des différentes structures interrogées de l'ESS



Pour construire un outil de gestion pertinent, accepté et utilisé, il ressort de cette étude qu'il est primordial de prendre en compte l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes. Un important travail de communication est nécessaire et pour être le plus efficace possible il faudrait le personnaliser. Les acteurs ont donc un rôle important, un rôle actif qui va permettre de construire l'outil. L'organisation a également un rôle à jouer, notamment au travers des règles et procédures, les moyens de communication et de la culture d'entreprise.

L'outil tel qu'il est créé aujourd'hui présente encore des axes d'amélioration sur lesquels il sera intéressant de porter son attention :

- une migration vers un format plus stable
- un contenu adaptable aux évolutions des besoins
- une sensibilisation des structures à la culture de gestion.

Nous voyons au travers de cette étude qu'il est nécessaire de prendre en compte l'aspect humain et qu'il s'agit d'une condition de réussite lors de l'implantation d'un outil de gestion.

Bibliographie

Agro L., Cornet A., Pichault F., « Système d'information : quelle implication pour les utilisateurs ? » *Revue Française de Gestion* n° 110 : 46-55, 1996.

Akrich M., « Les utilisateurs, acteurs de l'innovation », *Education permanente* 134, Paris, pp. 79-89, 1998.

Arthus A., « Proposition d'une méthodologie de détermination des indicateurs de tableau de bord à l'aide des cartes cognitives », XIIIème Journées Nationales des IAE, 1996.

Bartoli A., *Le management dans les organisations publiques*, 2^{ème} Edition, Dunod, 2005.

Bayle E., Dupuis J-C., *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire, Identités plurielles et spécificités*, 1ère édition, Edition De Boeck, 2012.

Berland N., De Rongé Y. *Contrôle de gestion, Perspectives stratégiques et managériales*, 2ème édition, Edition Pearson, 2011.

Besson P., Escoffier B., Lorino P., Pesqueux Y., Bouquin H., « Contrôle de gestion et responsabilité : le contrôle rend-il irresponsable ? », *Entreprise et Histoire* n° 20, pp. 117-127, 1998.

Bollecker M., Niglis P., « L'adhésion des responsables opérationnels aux systèmes de contrôle : une étude du rôle des contrôleurs de gestion », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 15, pp. 133-157, 2009.

Callon M., «Some elements of a sociology of translation : domestication of the scallops and the fishermen of Saint Brieuc Bay », In *Power, Action and Belief : A New Sociology of Knowledge* (Law, J.). Routledge & Kegan Paul, London and New York, NY, pp. 196-223, 1986.

Callon M., «Struggles and negotiation to define what is problematic and what is not : the sociology of translation », In *The social process of scientific investigation* (K.D. Knorr, R. Krhon & R. Whitle). Dordrecht : D. Reidel Publishing Company, 1981.

Callon M., Latour B., « Le Grand Léviathan s'apprivoise-t-il? » In *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*, Paris, Mines ParisTech, pp. 11-33, 2006.

Camroux A., *Maîtriser la gestion financière en établissement social*, Editions ESF, 2012.

Charue F., Midler C., « Conduite du changement et apprentissage », *Gestion 2000*, Volume 2, p. 149-166, 1993.

Chiapello E. "Contrôleurs de gestion, comment concevez-vous votre fonction ?", *Echanges n° 92*, pp. 7-11, 1990.

Cialdini, R., Kallgren C. and Reno R., « A focus theory of normative conduct », *Advances in Experimental Social Psychology*, pp. 201–234, 1991.

Cialdini, R., Reno R. and Kallgren C. « A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places », *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 1015–1026, 1990.

Cobb L., Helliar C., Innes J., « Management accounting change in a bank », *Management Accounting Research*, 6, pp. 155-175, 1995.

Collerette P., Delisle G., Perron R., *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997.

Coninck F. (de), « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue française de gestion*, n° 120, *Les organisations face au changement*, 1998.

Crozier M. *Pouvoir et organisation*, Archives européennes de sociologie, vol. 5, no 1, pages 52-64, 1964.

Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, éditions du Seuil, 1977.

Dacheux E., Laville J.L., « Economie solidaire et démocratie », *Hermès N°36*, Editions CNRS, 2003.

Danziger R., « Contrôleur de gestion », In *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* (Eds, Colasse, B.) Paris : Economica, pp. 547-557, 2000.

Deglaine J., Ali. « Influence des pratiques de communication orale des contrôleurs de gestion sur les attitudes et comportements des managers », *24e Congrès de l'AFC*, Louvain, 2003.

Demeestère R., *Le contrôle de gestion dans le secteur public*, LGDJ, Coll. Systèmes Finances Publiques, 2002.

Drevet B. et Rocher S. « Lost in Translation, étude de la mise en place d'un tableau de bord dans une région française », *La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*, 2008.

Drevet B. et Rocher S., « Lost in translation, étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 16, pp.83-100, 2010.

Drevet B., « Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 14, pp. 125-153, 2008.

Fiske S. T., Taylor S., *Social Cognition* (2nd ed.), Edition Random House, New York, 1991.

Govier T., *The Philosophy of Argument*, Newport News : Vale Press, 1999.

Gumb B., *Les outils du contrôle de gestion au service de votre stratégie*, Edition d'organisations, 1999.

Hamon, J-F., *Attention, Vigilance, Emotion*, Edition L'Harmattan, 1998.

Hatchel A., Nobre De Morais A-P. et Pallez F., « Des autobus bien tempérés », in *Du mode d'existence des outils de gestion*, coordonné par J-C. Moisdon, p. 192-215, 1997.

James W., *The Principles of Psychology*, vol. 1, Edition Cosimo, 1890.

Jodelet, D. « Représentations sociales : un domaine en expansion », In *Les représentations sociales* Jodelet, D., Edition Presses Universitaires de France, pp. 57, 1997.

Johnson, A., Proctor, W. *Attention: Theory and Practice*, Edition SAGE, California, USA, 2004.

Laban J., Giovanelli D., Le Huchet A-S., « Le réseau dynamique d'innovation », *Cahier de Recherche du CEROG*, 1997.

Langevin P., « Contrôle de gestion et théorie économique des organisations », in Dupuy Y., *Faire de la recherche en contrôle de gestion ? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique*, Vuibert, coll. « FNEGE », 1999.

Latour B., «The Powers of association », In *Power, Action and Belief A new sociology of knowledge*, J. Law (Eds), Routledge & Kegan Paul, London, pp. 264-280, 1986.

Latour B., Woolgar S., *Laboratory Life*, Sage, Los Angeles, 1979.

Latour, B., «Science in action. How to Follow Scientists and Engineers Through Society », Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.

Lorino P., *Méthodes et pratiques de la performance*, éditions d'Organisation, 1997.

Mendoza C., Delmond M-H., Giraud F., Löning H., De Font Réaulx A., *Tableaux de bord et balanced scorecards*, Edition Comptabilité, 2004.

Mendoza C., Delmond M-H., Löning H., Besson M., Bonnier C., Bruel O., *Tableaux de bord : Donnez du sens à vos indicateurs*, Edition Groupe Revue Fiduciaire, 2011.

Naro G., « Dimension humaine du contrôle de gestion », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, p. 45-69, 1998.

Ocasio W., «Towards an attention-based view of the firm », *Strategic Management Journal* 18, pp. 187-206, 1997.

Oriot F. « L'influence des systèmes relationnels d'acteurs sur les pratiques de contrôle de gestion », *Comptabilité – Contrôle – Audit Numéro thématique, juin*, pp. 237-255, 2004.

Pedon A., « Changement technologique et apprentissage organisationnel : une synthèse de la littérature », *Cahier de Recherche du ERESTRATE*, n°6, 1996.

Pelletier E., Rodocanachi P., Branstad P., Lucier C. « Les Zélotes, créatifs et acteurs du progrès », *L'Expansion Management Review*, pp 17-22, 2001.

Raynal S., *Le management par projet*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1998.

Rocher S., « De l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion dans le secteur public local : une approche interactionniste », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, pp. 49-68, 2008.

Selmer C., *Concevoir le tableau de bord « outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, 2eme édition, Editeur Dunod, 2002.

Shiffrin R. M. and M. W. Schneider M.W., « Controlled and automatic human information processing. Perceptual learning, automatic attending, and a general theory », *Psychological Review*, n°84, pp. 127–190, 1977.

Simon, H.A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*, Macmillan, Chicago, IL, 1947.

Stinchcombe A. L. *Constructing Social Theories*, Chicago University Press, Chicago, IL, 1968.

Toucas P., « L'économie sociale et solidaire : secteur et enjeux, un peu d'histoire », *dossier de presse mois de l'économie sociale et solidaire*, pp 11, 2011.

Uniopss, *Comptabilité des associations et des fondations, établissements et services sociaux et médico-sociaux*, *Le Juri'guide* 2ème édition, Edition Juris-Associations, 2012.

Vandangeon-Derumez I., « Changement prescrit et changement construit : la conduite des processus et des logiques d'actions sous-jacentes », VIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Ecole Centrale Paris, 26, 27 et 28 mai, 1999.

Voyer P., « Un regard critique sur l'utilisation d'indicateurs pour mesurer la performance et la proposition d'une approche instrumentale des tableaux de bord », In *Performance et secteur public. Réalité, enjeux et paradoxes* (Guay, M-M.), Presses de l'Université de Québec, pp. 237-254, 1997.

Wickens C. D., « The structure of attentional resources », In R. Nickerson (Ed.), *Attention and performance* VIII, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 239–257, 1980.

Documentations internes

Apprentis d'Auteuil en bref, Edition 2012

Apprentis d'Auteuil en Alsace, Edition 2010

Rapport d'activité 2012

Les statuts, Edition juin 2009

Projet stratégique 2012 – 2017

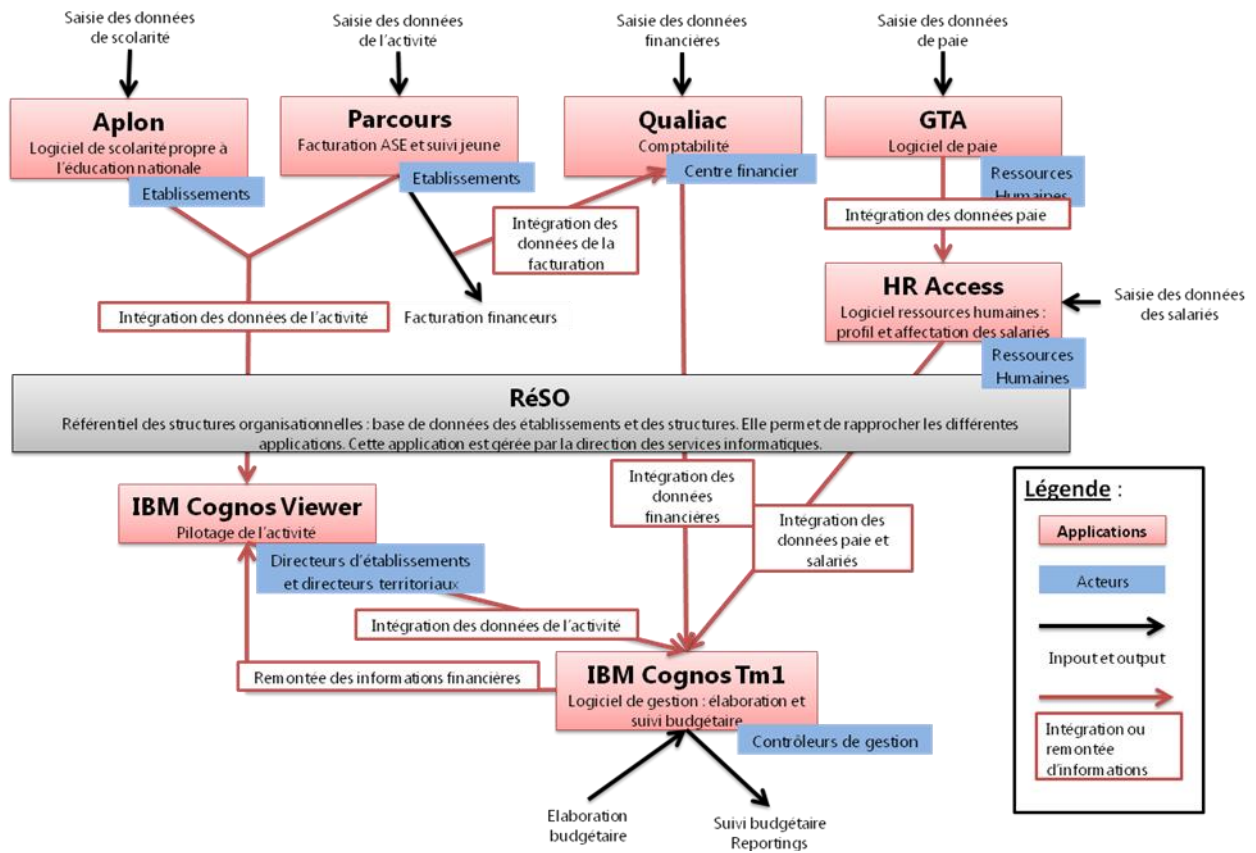
Délégations de pouvoirs des directeurs d'établissement, 2013

Délégations de pouvoirs des directeurs territoriaux, 2013

Contrôle de gestion national - Plaquette formation TM1/Cognos, 2012

Annexes

1. Schéma de l'architecture des systèmes d'informations chez Apprentis d'Auteuil



2. Tableau des chiffres clés



Etablissement 1

PARAMETRES

COMPLÉTER ÉTABLISSEMENT QUALIAC
COMPLÉTER AXE
COMPLÉTER PÉRIODE

DONNÉES FINANCIÈRES

	2012	2013	2013	REEL 2013 - BUD 2013	REEL 2013 - REEL 2012
	REEL AJUSTÉ	BUD AJUSTÉ	REEL AJUSTÉ	Valeur	%
RIF RESULTAT AVANT FINANCEMENT INTRA-FONDATION	- 259 112	- 75 503	- 76 078	- 475	1%
RE RESULTAT NET D'EXPLOITATION	- 267 991	- 99 898	- 56 593	- 43 305	-43%
TOTAC TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	- 2 174 438	- 2 594 474	- 2 819 890	- 225 416	9%
C1 FRAIS DE PERSONNEL	- 1 436 711	- 1 703 148	- 1 814 590	- 111 441	7%
C1A REMUNERATION BRUTE	- 855 384	- 1 050 803	- 1 138 522	- 87 719	8%
64110 d/c salaires des formateurs et autres salariés	- 810 505	- 977 860	- 1 060 478	- 82 619	8%
64140 Indem. licenciement - conventionnelle - diverses - AMAF	-	-	- 5 074	- 5 074	-
64130 primes exceptionnelles	- 44 782	- 72 944	- 72 970	- 26	0%
64170 Avantages en nature	- 97	-	-	-	-
C1B INTERIM, PERSONNEL DÉTACHÉ & STAGIAIRES	- 69 701	- 53 440	- 2 318	- 51 122	-96%
62110 personnel Interimaire	- 69 701	- 50 000	- 2 211	- 47 789	-96%
62180 indemnités stagiaires autres personnels externes	-	- 3 440	-	- 3 440	-100%
64782 frais service civique	-	-	- 106	- 106	-
C1C CHARGES SOCIALES	- 469 002	- 575 613	- 636 335	- 60 722	11%
63110 taxes sur les salaires	- 74 193	- 94 495	- 99 239	- 4 745	5%
63320 f.n.a.l.	- 4 303	-	- 5 669	- 5 669	-
63330 participation employeur à la formation prof. continue	- 7 535	- 8 731	- 11 828	- 3 097	35%
63340 participation employeur à l'effort de construction	- 3 873	- 4 729	- 5 067	- 339	7%
64720 versement aux comités d'entreprise et d'établissement	- 9 037	- 11 033	- 11 922	- 889	8%
64781 remboursement carte de transport	-	-	- 33	- 33	-
64510 cotis. urssaf	- 277 127	- 345 759	- 379 658	- 33 898	10%
64550 cotis. prévoyance	- 8 539	- 10 251	- 11 787	- 1 537	15%
64520 cotis. mutuelle	- 19 811	- 20 909	- 26 937	- 6 027	29%
64530 cotis. retraite	- 64 584	- 79 706	- 84 195	- 4 489	6%
C1D FRAIS DE FORMATION ET DE RECRUTEMENT	- 10 825	- 16 656	- 20 419	- 3 763	23%
64870 stages de formation professionnelle	- 10 825	- 16 656	- 20 419	- 3 763	23%
C1E PERSONNEL - PRODUITS LIÉS	-	-	- 11 291	- 11 291	-
70841 mise à disposition du personnel facturé	-	-	- 6 414	- 6 414	-
75431 remboursement frais de personnel	-	-	- 4 000	- 4 000	-
75434 remboursement par f.a.f. frais de formation professionnelle	-	-	- 877	- 877	-
C1F PERSONNEL - AUTRES CHARGES ET PROVISIONS	- 31 800	- 6 636	- 28 287	- 21 651	326%
64120 congés payés à payer (salaire brut)	- 14 211	-	-	-	-
63750 versé travailleurs handicapés - aqefiph -	- 4 260	- 1 332	-	- 1 332	-100%
64740 oeuvres sociales diverses	- 78	-	- 686	- 686	-
64750 médecine du travail - pharmacie	- 5 047	- 5 304	- 9 053	- 3 749	71%
64582 Charges sociales CP Precartie et autr. éléments	- 7 075	-	- 4 403	- 4 403	-
63382 Charges fiscales CP Precartie et autr. éléments	- 1 129	-	- 1 438	- 1 438	-
64121 Salaire Brut Precartie	-	-	- 1 983	- 1 983	-
64581 Charges Sociales Precartie	-	-	- 887	- 887	-
64122 Congés Payés Salaires Brut	-	-	- 9 614	- 9 614	-
C2 HONORAIRES & CONSULTATIONS EXTERNES	- 13 381	- 9 324	- 7 996	- 1 328	-14%
C2A CONSULTATIONS MÉDICALES	- 147	- 1 776	- 536	- 2 312	-130%
75436 remboursement par secou frais médicaux et paramédicaux	- 21	-	- 637	- 637	-
61115 consultations spécialistes	- 151	- 1 416	- 390	- 1 026	-72%
61117 hospitalisations	-	-	- 715	- 715	-
61118 autres prestations médicales	- 17	- 360	- 426	- 66	18%
C2B HONORAIRES DIVERS	- 9 353	- 4 500	- 2 814	- 1 686	-37%
62261 honoraires avocats	-	-	- 2 814	- 2 814	-
62280 autres rémunérations et honoraires (aroh.inf.comm.)	- 9 353	- 4 500	-	- 4 500	-100%
C2C PRESTATIONS INFORMATIQUES	- 3 882	- 3 048	- 5 718	- 2 670	88%
62840 prestations informatiques à l'extérieur	- 3 823	- 3 048	- 5 660	- 2 612	86%
65100 redevance pour concession, brevets, licences	- 58	-	- 58	- 58	-
C3 DEPENSES ÉDUCATIVES ET PÉDAGOGIQUES	- 181 933	- 184 309	- 270 715	- 86 406	47%
C3A FOURNITURES ÉDUCATIVES ET PÉDAGOGIQUES	- 9 406	- 5 664	- 14 687	- 9 023	159%
60632 petit mobilier scolaire, bureau et hébergement	- 390	-	- 1 176	- 1 176	-
60671 fournitures scolaires éducatives non stockées	- 3 905	- 1 523	- 7 446	- 5 923	389%
60673 fournitures de sport et de loisir n/stockées	- 5 111	- 4 141	- 6 065	- 1 924	46%
C3B PRESTATIONS ÉDUCATIVES ET PÉDAGOGIQUES	- 128 410	- 132 649	- 200 079	- 67 430	51%
61122 vacances, sorties à l'extérieur, loisirs	- 84 047	- 114 292	- 18 773	- 95 519	-84%
61124 placements familiaux	- 1 271	- 2 040	- 133 500	- 131 460	6444%
61125 frais de scolarité	- 2 004	- 2 640	- 4 358	- 1 718	65%
62421 transports de jeunes- individuel (taxi, ambulance, vp)	- 35 870	- 11 145	- 31 878	- 20 733	186%
62422 transports de jeunes -collectif (train, bus, ...)	- 7 760	- 2 040	- 11 189	- 9 149	448%
62423 transports SNCF jeunes individuel	-	- 492	- 381	- 111	-23%
C3C ARGENT DE POCHE ET VÊTURE	- 44 118	- 45 996	- 55 949	- 9 953	22%
65821 argent de poche pecule	- 10 297	- 11 500	- 14 900	- 3 400	30%
65822 vêture	- 33 702	- 34 500	- 40 095	- 5 595	16%
65823 anniversaire, Noël	-	- 4	- 15	- 19	-475%
65870 forfait journalier	-	-	- 929	- 929	-
65882 autres ch. div. de gestion courante (acc.trav. jeunes)	- 119	-	- 10	- 10	-92%
C4 ALIMENTATION	- 133 119	- 158 599	- 179 104	- 20 505	13%
C4A ALIMENTATION INTERNE	- 203	- 35 320	- 24 626	- 10 694	-30%
60230 alimentation stockée	- 167	- 324	- 524	- 200	62%
60623 alimentation non stockée	- 36	- 34 996	- 24 101	- 10 895	-31%
C4B ALIMENTATION EXTERNE	- 132 916	- 123 279	- 154 478	- 31 199	25%
62570 réceptions	- 837	-	- 1 258	- 1 258	-
62820 alimentation fournie par entreprise extérieure	- 10 320	- 12 744	- 14 149	- 1 405	11%
62821 alimentation fournie par extérieur (tva)	- 121 758	- 110 535	- 139 072	- 28 537	26%

60241 détermination fournie par extérieur (voir)	-	141 620	-	119 332	-	139 014
CS COÛT DES LOCAUX ET LOGISTIQUE	-	243 158	-	315 155	-	308 229
CSA COÛT DES LOCAUX	-	124 716	-	212 045	-	175 673
60242 fuel oil stocke	-	39 610	-	49 140	-	43 055
60611 eau et assainissement	-	6 772	-	9 299	-	7 587
60612 électricité	-	17 378	-	19 280	-	16 002
60613 chauffage et gaz	-	196	-	816	-	209
61320 locations immobilières	-	231	-	-	-	1 888
61521 entretien des jardins et espaces verts	-	2 159	-	-	-	-
61522 entretien et réparation des bâtiments	-	2 795	-	40 748	-	22 281
61523 entretien des voies et réseaux	-	287	-	-	-	-
61561 maintenance immobilière	-	8 987	-	8 544	-	7 306
61510 assurances multirisques habitation	-	3 710	-	6 035	-	5 104
62330 nettoyage des locaux par entreprise extérieure	-	673	-	2 400	-	9 095
63512 taxes foncières	-	9 351	-	11 208	-	15 351
63513 autres impôts locaux (taxe habitation, taxe locale)	-	7 496	-	8 400	-	3 168
68111 dotation amort des constructions	-	25 070	-	56 174	-	44 628
CSB FOURNITURES ET LOGISTIQUE MATÉRIELS	-	68 093	-	45 804	-	59 634
60621 produits pharmaceutiques non stockés	-	2 373	-	4 620	-	1 836
60625 tres hotelieres restaurant hygiène non stockés	-	18 580	-	6 594	-	18 421
60631 fourniture petit matériel outillage n/stocke	-	17 676	-	5 100	-	13 801
60633 fournitures d'ornement non stockées	-	243	-	572	-	459
60641 fournitures bureau n/stockées	-	1 842	-	3 454	-	3 908
60642 fournitures informatiques non stockées	-	398	-	336	-	35
60960 r.r.r.o. sur achats stocks matériel et fournitures	-	-	-	-	-	5 778
61352 location matériel, équipement de loisir	-	-	-	499	-	-
61356 location mobilières (informatique,équlpt,etc...)	-	-	-	2 004	-	-
61558 entretien réparation matériel et outillage	-	5 430	-	5 040	-	7 155
61565 maintenances bureau/teu	-	1 552	-	2 472	-	1 500
62810 blanchissage à l'extérieur	-	1 791	-	3 156	-	2 709
65811 frais de cultes, catéchèse & inhumation	-	8 144	-	-	-	-
68113 dotation amort mat. mob. informatique	-	4 466	-	4 711	-	5 320
68114 dotation amort matériel & outillage	-	5 597	-	5 232	-	9 792
61358 location photocopieurs	-	-	-	2 004	-	366
CSC VEHICULES	-	44 554	-	54 270	-	62 737
60626 carburants fournitures de garage non stockées	-	13 924	-	13 392	-	19 730
60627 petites fournitures de garage	-	1 208	-	-	-	90
61353 location matériel de transport	-	5 264	-	14 388	-	9 937
61552 entretien réparation matériel de transport	-	10 013	-	3 584	-	11 063
61630 assurances matériel roulant	-	1 592	-	4 190	-	3 468
68112 dotation amort mat. de transport	-	12 553	-	18 616	-	18 449
CSD FRAIS DE DÉPLACEMENTS ET MISSIONS	-	5 796	-	3 036	-	10 285
62470 transports collectif du personnel	-	3 727	-	2 832	-	10 039
62510 voyages et déplacements du personnel	-	1 931	-	-	-	74
62550 frais de déménagement	-	-	-	-	-	-
62560 missions	-	138	-	204	-	172
CE FRAIS DE COMMUNICATION	-	14 810	-	23 215	-	17 580
CEA MAILINGS, PUBLICATIONS ET ANNONCES	-	764	-	180	-	810
62310 annonces & insertions	-	764	-	180	-	810
CEB AFFRANCHISSEMENTS	-	1 521	-	2 547	-	1 697
62630 affranchissements	-	1 521	-	2 547	-	1 697
C6C TELECOMMUNICATIONS	-	12 524	-	20 488	-	15 072
62610 liaisons informatiques ou spécialisées	-	6 601	-	10 740	-	7 184
62650 téléphonie fixe	-	3 694	-	5 875	-	5 483
62651 téléphonie mobile	-	2 229	-	3 873	-	2 405
C7 AUTRES CHARGES	-	151 325	-	200 724	-	221 676
CTB CHARGES DIVERSES	-	151 325	-	200 724	-	221 676
C7B Bie	-	9 142	-	23 462	-	46 608
61650 assurances responsabilité civile	-	1 576	-	1 928	-	2 232
61810 cotisations diverses	-	2 430	-	4 303	-	6 113
61820 documentation générale	-	-	-	561	-	1 168
61830 documentation technique	-	-	-	528	-	173
61880 autres frais divers	-	12	-	-	-	-
62340 cadeaux	-	-	-	156	-	10
62780 autres frais et commissions s/prestations de service	-	492	-	406	-	383
62880 prestations diverses	-	30	-	3 060	-	2 999
63580 autres droits administration fiscale	-	-	-	300	-	721
65881 charges diverses de gestion courante	-	641	-	-	-	308
68110 dotation amort des immob. corp. & incorp.	-	3 735	-	12 220	-	11 789
68150 dotation provision pour risque & charges exploitation	-	-	-	-	-	20 000
68174 dotation aux provisions sur dépréciation des créances	-	225	-	-	-	713
65562 q.p. frais de siège 1 %	-	142 183	-	177 262	-	175 068
TOTAT TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	-	1 906 447	-	2 694 372	-	2 876 483
P1 CONTRIBUTIONS	-	1 906 442	-	2 694 372	-	2 871 033
P1A CONTRIBUTION AIDE SOCIALE À L'ENFANCE	-	1 871 367	-	2 648 372	-	2 815 486
70515 prix jour ase maisons convention et habilités	-	1 871 367	-	2 617 142	-	2 815 486
70521 dotation globale	-	-	-	31 230	-	-
P1B PARTICIPATIONS FAMILLES	-	-	-	-	-	4 750
75415 participations reçues fournitures scolaires	-	-	-	-	-	4 750
P1C AUTRES CONTRIBUTIONS	-	35 074	-	46 000	-	50 798
75418 autres participations reçues	-	35 074	-	46 000	-	50 798
P3 DONS- COLLECTE DE FONDS	-	-	-	-	-	250
P3A DONS- COLLECTE DE FONDS	-	-	-	-	-	250
75510 dons manuels non affectés	-	-	-	-	-	200
75520 dons manuels affectés	-	-	-	-	-	50
P4 AUTRES PRODUITS	-	6	-	5 200	-	5 200
P4D PRODUITS DIVERS	-	6	-	5 200	-	5 200
70987 accueil groupes internes	-	-	-	-	-	4 433
75480 autres produits gestion courante difference reglement	-	6	-	-	-	17
79100 transfert de charges d'exploitation	-	-	-	-	-	750
RFX RESULTATS FINANCIER ET EXCEPTIONNEL	-	8 879	-	24 295	-	19 485
REI RESULTAT FINANCIER	-	-	-	24 295,00	-	-
R8 RESULTAT FINANCIER SIEGE	-	-	-	24 295,00	-	-
C8 CHARGES FINANCIERES	-	-	-	24 295,00	-	-
68110 intérêts des emprunts et dettes	-	-	-	24 295,00	-	-
REX RESULTAT EXCEPTIONNEL SIEGE	-	8 878,84	-	-	-	19 485,03
R9 RESULTAT EXCEPTIONNEL SIEGE	-	8 878,84	-	-	-	19 485,03
C9 CHARGES EXCEPTIONNELLES	-	361,40	-	-	-	9 439,85
67120 pénalités, amendes fiscales et pénales	-	361,40	-	-	-	884,39
67180 autres charges exceptionnelles sur op. de gestion	-	-	-	-	-	8 555,46
P9 PRODUITS EXCEPTIONNELS	-	9 240,24	-	-	-	28 924,88
77180 autres produits exceptionnels / operation gestion	-	-	-	-	-	20 930,88
77800 autres produits exceptionnels	-	9 240,24	-	-	-	7 994,00

-	40 930	-	40 78	-	11 214	14 78
-	6 926	-	-2%	-	65 070	27%
-	36 372	-	-17%	-	50 958	41%
-	6 085	-	-12%	-	3 444	9%
-	1 712	-	-18%	-	815	12%
-	3 275	-	-17%	-	1 376	-8%
-	607	-	-74%	-	13	7%
-	1 888	-	-	-	1 657	719%
-	-	-	-	-	2 159	-100%
-	18 467	-	-45%	-	19 486	697%
-	-	-	-	-	287	-100%
-	1 238	-	-14%	-	1 681	-19%
-	932	-	-15%	-	1 394	38%
-	6 695	-	279%	-	8 422	1251%
-	4 143	-	37%	-	6 000	64%
-	5 232	-	-62%	-	4 328	-88%
-	11 546	-	-21%	-	19 558	78%
-	13 730	-	30%	-	8 558	-13%
-	2 784	-	-60%	-	537	-23%
-	11 827	-	179%	-	159	-1%
-	8 701	-	171%	-	3 674	-22%
-	104	-	-18%	-	225	93%
-	444	-	13%	-	2 066	112%
-	301	-	-90%	-	363	-91%
-	5 778	-	-	-	5 778	-
-	499	-	-100%	-	-	-
-	2 004	-	-100%	-	-	-
-	2 115	-	42%	-	1 725	32%
-	972	-	-39%	-	52	-3%
-	447	-	-14%	-	918	51%
-	-	-	-	-	8 144	-100%
-	609	-	13%	-	854	19%
-	4 560	-	87%	-	4 194	75%
-	1 635	-	-82%	-	366	-
-	8 466	-	16%	-	18 182	41%
-	6 338	-	47%	-	5 806	42%
-	90	-	-	-	1 118	-93%
-	4 451	-	-31%	-	4 673	89%
-	7 379	-	200%	-	1 050	10%
-	722	-	-17%	-	1 876	118%
-	168	-	-1%	-	5 895	47%
-	7 249	-	239%	-	4 489	77%
-	74	-	-	-	74	-
-	7 207	-	254%	-	6 312	169%
-	-	-	-	-	1 931	-100%
-	32	-	-16%	-	34	24%
-	5 635	-	-24%	-	2 770	19%
-	630	-	350%	-	46	6%
-	630	-	350%	-	46	6%
-	850	-	-33%	-	176	12%
-	850	-	-33%	-	176	12%
-	5 416	-	-26%	-	2 548	26%
-	3 556	-	-33%	-	584	9%
-	392	-	-7%	-	1 789	48%
-	1 468	-	-38%	-	176	8%
-	20 952	-	10%	-	70 351	46%
-	20 952	-	10%	-	70 351	46%
-	23 146	-	99%	-	37 466	410%
-	304	-	16%	-	656	42%
-	1 810	-	42%	-	3 683	152%
-	607	-	108%	-	1 168	-
-	355	-	-67%	-	173	-
-	-	-	-	-	12	-100%
-	146	-	-94%	-	10	-
-	23	-	-6%	-	108	-22%
-	61	-	-2%	-	2 969	9897%
-	421	-	140%	-	721	-
-	308	-	-	-	334	-52%
-	431	-	-4%	-	8 053	216%
-	20 000	-	-	-	20 000	-
-	713	-	-	-	488	217%
-	2 194	-	-1%	-	32 885	23%
-	182 111	-	7%	-	370 035	51%
-	176 661	-	7%	-	364 591	51%
-	167 114	-	6%	-	944 118	50%
-	198 344	-	8%	-	944 118	50%
-	31 230	-	-100%	-	-	-
-	4 750	-	-	-	4 750	-
-	4 750	-	-	-	4 750	-
-	4 798	-	10%	-	15 723	45%
-	4 798	-	10%	-	15 723	45%
-	250	-	-	-	250	-
-	250	-	-	-	250	-
-	200	-	-	-	200	-
-	50	-	-	-	50	-
-	5 200	-	-	-	5 194	93084%
-	5 200	-	-	-	5 194	93084%
-	4 433	-	-	-	4 433	-
-	17	-	-	-	11	199%
-	750	-	-	-	750	-
-	43 780	-	-180%	-	10 606	119%
-	24 295	-	-100%	-	-	-
-	24 295	-	-100%	-	-	-
-	24 295	-	-100%	-	-	-
-	24 295	-	-100%	-	-	-
-	19 485	-	-	-	10 606,19	119%
-	19 485	-	-	-	10 606,19	119%
-	9 440	-	-	-	9 078,45	2512%
-	884	-	-	-	522,99	145%
-	8 555	-	-	-	8 555,46	-
-	28 925	-	-	-	19 684,64	213%
-	20 931	-	-	-	20 930,88	-
-	7 994	-	-	-	1 246,24	-13%

3. Analyse de la masse salariale

ANALYSE MASSE SALARIALE - SEPTEMBRE 2013					ETP	ETP	ETP	TOTAL SALAIRES ET CHARGES	TOTAL SALAIRES ET CHARGES	TOTAL SALAIRES ET CHARGES	Total Brut	Total Brut	Total Brut	Salaires	Salaires	Salaires
					BUD AJUSTE	REEL AJUSTE	ECART	BUD AJUSTE	CHARGES REEL AJUSTE	ECART	BUD AJUSTE	REEL AJUSTE	ECART	BUD AJUSTE	REEL AJUSTE	ECART
29SU010	TOTAL	CE101 DIRECTEUR ETABLISSEMENT EDUCATIF			9,00	9,00	0,00	77 359	77 699	340	48 623	48 448	-175	45 149	44 263	-885
29SU010	TOTAL	CPSCV2E2 CHEF DE SERVICE EDUCATIF 2 HRA			9,00	8,86	-0,14	47 707	47 572	-135	33 249	32 911	-338	29 775	29 257	-518
MECS_A	TOTAL	CPSCV2E2 CHEF DE SERVICE EDUCATIF 2 HRA			9,00	9,00	0,00	48 604	51 108	2 504	30 225	31 515	1 290	26 751	27 277	526
		TOTAL DIRECTION ENCADREMENT			27,00	26,86	-0,14	173 669	176 379	2 709	112 096	112 874	777	101 674	100 797	-877
29CNFMJ	TOTAL	CA303 SECRETAIRE DE DIRECTION			4,50	4,50	0,00	14 880	15 997	1 117	9 590	10 129	539	9 590	9 590	0
29SU010	TOTAL	CPASSD1 ASSISTANT DE DIRECTION 1 HRA			9,00	8,88	-0,12	30 501	30 582	81	19 538	19 350	-187	19 538	19 538	0
		TOTAL ADMINISTRATION / GESTION			13,50	13,38	(0,12)	45 381	46 578	1 197	29 128	29 479	351	29 128	29 128	0
29SU010	TOTAL	CPSOUVHQ OUVRIER HAUTEMENT QUALIFIE HRA			9,00	0,14	-8,86	30 094	4 667	-25 426	19 271	3 739	-15 532	19 271	291	-18 980
29SU010	TOTAL	CPSOUVHQ OUVRIER HAUTEMENT QUALIFIE HRA			0,00	7,95	7,95	0	22 433	22 433	0	14 671	14 671	0	14 671	14 671
		TOTAL OUVRIER d'ENTRETIEN			9,00	8,09	(0,91)	30 094	27 100	-2 993	19 271	18 409	-861	19 271	14 962	-4 309
MECS_A	TOTAL	CPMAIM1 MAITRESSE DE MAISON 1 HRA			9,00	8,85	-0,15	27 862	27 185	-677	18 139	17 761	-377	18 139	17 232	-907
29SU011	TOTAL	CPMAIM1 MAITRESSE DE MAISON 1 HRA			9,00	8,98	-0,02	25 265	27 119	1 855	16 956	17 961	1 004	16 956	16 734	-223
MECS_A	TOTAL	CPMAIM1 MAITRESSE DE MAISON 1 HRA			9,00	8,82	-0,18	26 422	26 356	-66	17 293	17 339	46	17 293	17 294	1
29SU011	TOTAL	CPMAIM1 MAITRESSE DE MAISON 1 HRA			9,00	9,04	0,04	23 855	26 718	2 864	16 264	17 794	1 530	16 264	16 264	0
29SU011	TOTAL	CPMAIM2 MAITRESSE DE MAISON 2 HRA			9,00	7,64	-1,36	24 247	20 550	-3 697	16 467	13 924	-2 543	16 467	15 755	-712
		TOTAL MAITRESSE DE MAISON			90,00	88,48	(1,52)	258 568	262 783	4 215	172 177	173 807	1 630	170 432	169 823	-609
MECS_A	TOTAL	CPSSURVN SURVEILLANT DE NUIT HRA			9,00	1,00	-8,00	22 975	-1 131	-24 105	14 553	-708	-15 262	14 553	14 553	0
29SU011	TOTAL	CPSSURVN SURVEILLANT DE NUIT HRA			6,75	8,44	1,69	15 414	22 699	7 285	10 915	15 011	4 097	10 915	14 385	3 471
MECS_A	TOTAL	CPSSURVN SURVEILLANT DE NUIT HRA			6,75	9,07	2,32	16 997	26 523	9 526	11 349	17 024	5 676	11 349	14 959	3 611
		TOTAL SURVEILLANT DE NUIT			69,75	71,73	1,98	180 856	206 961	26 105	121 373	137 001	15 628	121 373	138 617	17 245
29SU012	TOTAL	CPSEDSP4 EDUCATEUR SPECIALISE HRA			9,00	5,56	-3,44	28 589	14 355	-14 234	18 573	9 423	-9 150	18 573	12 222	-6 351
29SU014	TOTAL	CPSEDSP4 EDUCATEUR SPECIALISE HRA			4,50	4,00	-0,50	19 578	18 251	-1 328	12 328	11 446	-882	12 328	10 958	-1 370
MECS_A	TOTAL	CPSEDSP4 EDUCATEUR SPECIALISE HRA			0,00	1,05	1,05	0	3 935	3 935	0	2 511	2 511	0	2 299	2 299
29SU013	TOTAL	CPSMOED3 MONITEUR EDUCATEUR HRA			9,00	8,74	-0,26	26 816	29 724	2 908	17 827	18 916	1 089	17 827	17 565	-262
29SU012	TOTAL	CPSMOED3 MONITEUR EDUCATEUR HRA			9,00	1,72	-7,28	32 127	8 143	-23 983	20 078	5 324	-14 754	18 618	3 553	-15 065
MECS_A	TOTAL	CPSMOED3 MONITEUR EDUCATEUR HRA			9,00	9,01	0,01	29 532	32 608	3 076	18 713	20 501	1 788	18 713	18 917	204
29SU010	TOTAL	CPSEDSP4 EDUCATEUR SPECIALISE HRA			0,00	0,00	0,00	101 530	0	-101 530	64 539	0	-64 539	0	0	0
		TOTAL EDUCATEURS			227,70	222,64	(5,06)	840 276	772 970	-67 305	541 483	497 897	-43 586	473 054	457 360	-15 694
														2 078	2 054	
29SU010	TOTAL	CM301 PSYCHOLOGUE			6,75	6,66	-0,09	27 940	28 517	578	17 236	17 342	106	17 236	17 573	337
29SU010	TOTAL	CPSPSYCO PSYCHOLOGUE HRA			4,51	0,00	-4,51	20 316	0	-20 316	12 759	0	-12 759	12 759	0	-12 759
29SU010	TOTAL	CPSPSYCO PSYCHOLOGUE HRA			0,00	4,52	4,52	0	20 553	20 553	0	12 572	12 572	0	12 572	12 572
		TOTAL PSYCHOLOGUE			11,26	11,18	(0,08)	48 256	49 070	815	29 995	29 915	-80	29 995	30 145	151
29SU010	TOTAL	CPINFIR INFIRMIER HRA			6,00	3,93	-2,07	27 246	7 132	-20 114	17 150	2 732	-14 419	17 150	25 041	7 891
29SU010	TOTAL	CPINFIR INFIRMIER HRA			0,00	3,56	3,56	0	9 099	9 099	0	6 262	6 262	0	6 262	6 262
		TOTAL INFIRMIERE			6,00	7,49	1,49	27 246	16 232	-11 015	17 150	8 993	-8 157	17 150	31 303	14 152
TOTAL GENERAL CALCULE					471,21	467,06	(4,15)	1 634 647	1 585 128	-49 519	1 068 313	1 031 365	-36 948	987 717	992 737	5 020
9 mois					52,36	51,90										
ETP mensuel moyen																
MECS_A	TOTAL	CODES EMPLOI	TOTAL SALA	TOTAL SALAIRES	471,21	467,06	-4,15	1 634 647	1 585 128	-49 519	1 068 313	1 031 365	-36 948	987 717	992 737	5 020
Contrôle					0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0
										-3,03%						

4. Interviews étude des besoins

4.1. Questions pour les autres structures de l'économie sociale et solidaire

1. Comment est structuré le service de contrôle de gestion ?
2. Quelles sont les missions du contrôleur de gestion vis-à-vis des établissements ?
3. Comment sont réparties les responsabilités ?
4. De quelle nature sont les échanges ?
5. Quels outils de gestion utilisez-vous?
 - a. Quels items apparaissent dans votre tableau de bord, jusqu'à quel niveau de détail ?
 - b. Quelle périodicité utilisez-vous pour le communiquer ?
6. Quels sont les points d'analyses critiques ?
7. Quels éléments influencent le plus vos pratiques ? vos outils de gestion? votre prise de décision?
8. Y a-t-il eu des modifications récentes ? Des innovations volontaires dans votre pratique du contrôle de gestion?
9. Quelles différences faites-vous entre le contrôle de gestion dans votre domaine et celui du secteur marchand traditionnel?

4.2. Résultats des interviews

Synthèse des interviews menées dans des structures de l'économie sociale et solidaire

Structure	Champ d'action	Structure du service contrôle de gestion	Les missions du contrôleur de gestion vis-à-vis de l'établissement	Responsabilités des établissements	Nature des échanges	Outils de gestion	Périodicité	Points d'analyses critiques	Eléments influençant les pratiques, les outils de gestion, la prise de décisions	Innovations récentes et volontaires	Les différences entre l'ESS et le secteur marchand traditionnel	
Sonnenhof	Handicap mental	1,5 personne	Production, analyse et diffusion des reportings	Engagement des dépenses	Courrier électronique	Format standard	Trimestriel	Masse salariale	Les écarts constatés sur certains postes	oui	ESS : fortement empreint des valeurs sociales	
			Alerte et conseil	Peu de responsabilisation	Temps d'échange physique	Masse salariale est détaillée		Activité	Les besoins exprimés par les structures		Les outils sont les mêmes	
			Production des budgets et des comptes administratifs			Outils très précis pour certaines charges		Certaines autres charges en fonction des écarts	Les besoins des financeurs		Les analyses sont différentes	
Adapei	Handicap mental	1 personne	Production, analyse et diffusion des reportings	Responsable des dépenses engagées	Présentation en comité de direction	Outil qui reprend pour chaque compte les différents écarts	Mensuel	Activité	Les financeurs	Oui	Les outils et la rigueur d'analyse est la même	
			Production des budgets et des comptes administratifs		Temps d'échange physique trimestriel	Accès à la base de données informatique pour tous		Masse salariale			La philosophie et les finalités sont différentes	
			Aider et conseiller									
Abrapa	Aide à la personne	2 personnes	Production, analyse et diffusion des reportings	Engagement des dépenses	Courrier électronique	Format standard	Mensuel	Charges de personnel	Les données de la projection	oui	ESS : pas de pression des actionnaires mais pression des usagers	
			Production des budgets et des comptes administratifs	Présentation du budget		Niveaux de détails différents en fonction des destinataires					Objectifs sont différents	
			Alerte	Négociation avec les financeurs		Temps d'échange physique aux moments critiques					Suivi précis des investissements	Atterrisage
					Estimation d'un aterrissage à chaque clôture mensuelle							
Scoprobat	Scop d'insertion	1 personne	Production, analyse et diffusion des reportings à un niveau macro	Analyse de façon plus fine	Présentation en comité de direction tous les mois	Analyse des composantes du résultats par structure et par chantier	Hebdomadaire	Masse salariale	L'humain, le bien être des personnes	oui	Outils de gestion identiques	
			Guider et alerter	Objectifs de rentalité	Reporting hebdomadaire par courrier électronique	Indicateurs clefs de suivi de la santé des établissement		Achat de matériel			La variable est l'interprétation des chiffres	
				Responsable des dépenses engagées								
Mutualité Française d'Alsace	Offre de soins	1 personne	Production, analyse et diffusion des reportings	Responsable de leur budget	Courrier électronique	Suivi du Chiffre d'affaires	Mensuel à bimensuelle	Activité	Les écarts constatés	Oui	Les objectifs sont différents	
			Alerte		Présentation en comité de direction tous les mois	Suivi de quelques indicateurs clés et de l'atterrissage		Niveau de chiffre d'affaires			Achats effectué	Les outils de gestion sont les mêmes
			Proposition d'actions correctives									
			Missions ponctuelles d'audit									
			Aide à la compréhension des chiffres									

Personnes rencontrées : Philippe Gambey, Directeur du pôle insertion sociale et professionnelle et Fabrice Beroff contrôleur de gestion de la fondation.

La fondation Sonnenhof, acteur du secteur médico-social et reconnue d'utilité publique, œuvre depuis plus de 135 ans auprès de personnes handicapées mentales. Cette organisation, basée en Alsace, possède 23 établissements regroupés sous quatre pôles : (i) juniors, (ii) insertion sociale et professionnelle, (iii) accueil spécialisé pour adultes, (iv) séniors.

1 200 personnes sont prises en charge dans les structures. Celles-ci sont diversifiées, il s'agit d'instituts médico-éducatifs, foyers d'hébergements, établissements et services d'aides par le travail, maisons et foyers d'accueil spécialisés, maisons de retraites ou encore centres de vacances.

1. Comment est structuré le service de contrôle de gestion ?

Le service de contrôle de gestion est composé d'une personne contrôleur de gestion et d'un apprenti en contrôle de gestion.

2. Quelles sont les missions du contrôleur de gestion vis-à-vis des établissements ?

Le contrôleur de gestion a pour mission de produire des analyses financières des structures, de les diffuser aux établissements. Il a ensuite une mission d'alerte et de conseil.

C'est également lui qui produit les budgets, validés par les responsables d'établissements.

3. Comment sont réparties les responsabilités ?

Le contrôleur de gestion est responsable de la production des différentes analyses. Les directeurs de structures sont responsables de l'engagement des dépenses, ils doivent prendre les décisions d'exploitation en prenant en compte les informations fournies par les contrôleurs de gestion. . Malgré cette répartition des responsabilités, les directeurs de structures ont tendance à se reposer sur l'expertise du contrôleur de gestion et les analyses qu'il fournit. Un travail d'accompagnement est en cours, pour les responsabiliser et les amener à effectuer d'eux-mêmes certaines analyses.

4. De quelle nature sont les échanges ?

Les analyses sont transmises par mail et à chaque trimestre, un temps d'échange est mené entre les directeurs des structures et le contrôleur de gestion. L'objectif est de faire un point sur d'éventuels écarts par rapport au budget et de mettre en place des actions correctives. Il s'agit aussi de responsabiliser les directeurs d'établissement quant à l'engagement des dépenses. L'intégralité des

explications des écarts est reprise, l'objectif du contrôleur de gestion étant de pouvoir avoir la possibilité de fournir les tableaux sans analyse et que les directeurs soient en capacité de les mener de façon autonome chaque mois.

5. Quels outils de gestion utilisez-vous?

- a. Quels items apparaissent dans votre tableau de bord, jusqu'à quel niveau de détail ?
- b. Quelle périodicité utilisez-vous pour le communiquer ?

L'objectif est de proposer une analyse tous les deux mois, au maximum trimestriellement. Celles-ci sont menées sous un format standardisé. La masse salariale est analysée de façon approfondie, il s'agit du principal poste de charge et le niveau de détail nominatif est utilisé. Cette étude est menée par le contrôleur de gestion qui explique les écarts avant d'en faire part aux directeurs de structures. Les autres charges ne sont pas analysées de façon exhaustive mais seulement les principaux postes selon la loi des 80/20. Pour ces derniers, le contrôle de gestion est très opérationnel et beaucoup de traitements manuels sont menés. Ainsi par exemple une étude très poussée est effectuée pour les dépenses de produits d'entretien et lessiviels où les bons de livraison sont repris dans des tableaux récapitulatifs. Il en va de même pour un certain nombre de budgets. Ces analyses demandent du temps mais permettent de fournir des indicateurs très précis et d'alerter en cas de hausse des quantités commandées. Cela permet également de proposer aux structures des challenges de consommation, ce qui est fait actuellement sur les postes d'énergie.

La définition de ces formats d'analyses a été décidée de façon unilatérale par les contrôleurs de gestion.

6. Quels sont les points d'analyses critiques ?

La masse salariale et l'activité représentent les deux points d'analyse critiques ; la masse salariale car elle représente le plus important poste de charges, l'activité car elle conditionne les produits. En effet les établissements sont financés en prix de journée.

7. Quels éléments influencent le plus vos pratiques ? vos outils de gestion? votre prise de décision?

Les éléments qui influencent les pratiques sont de différents ordres :

- *les écarts constatés qui vont conditionner la création d'un nouvel outil*
- *les besoins exprimés par les structures*
- *les besoins des financeurs en termes d'indicateurs à fournir.*

8. Y a-t-il eu des modifications récentes ? Des innovations volontaires dans votre pratique du contrôle de gestion ?

La principale innovation récente est le suivi extrêmement précis de certaines charges, suivi évoqué précédemment qui a été mis en place par l'apprenti en poste au sein de la fondation et qui permet d'avoir des chiffres au plus près de la réalité.

Un besoin se fait ressentir, aujourd'hui, c'est le fait de pouvoir répartir de la façon la plus juste possible les charges correspondantes aux consommations qui sont mutualisées par plusieurs structures du fait de leur emplacement sur le même site géographique.

9. Quelles différences faites-vous entre le contrôle de gestion dans votre domaine et celui du secteur marchand traditionnel ?

Le contrôle de gestion dans l'économie sociale et solidaire est fortement empreint par les objectifs et les valeurs de la fondation. Celles-ci ne se retrouvent pas forcément dans les outils analysés mais dans la façon d'analyser les données financières et d'y réagir.

Abrapa

Personne rencontrée : Jean-Luc Moschenros, Directeur adjoint

L'Abrapa est une association régionale d'aide à la personne qui existe depuis 53 ans. Chaque jour, plus de 20 000 personnes sont aidées. L'association compte 3 000 salariés répartis sur les différents sites et comptabilise un chiffre d'affaire de 100 millions d'euros.

Le cœur de métier de l'Abrapa est représenté par l'aide et l'accompagnement à domicile. D'autres services sont également proposés il s'agit des accueils de jour, hôpitaux de jour, maisons de retraite, etc). 80% des activités de l'Abrapa font partie d'un pôle « gestion contrôlée » qui fait référence aux structures financées par le conseil général et l'agence régionale de santé. Dans ces 80%, l'aide à domicile pèse 50%, puis viennent les maisons de retraites, les services de soins infirmiers à domicile puis les hôpitaux de jour. Les 20% des autres activités font partie d'un pôle « gestion propre » dont les activités ne sont pas contrôlées par les tarificateurs.

1. Comment est structuré le service de contrôle de gestion ?

Le service contrôle de gestion est composée de deux personnes à temps plein.

2. Quelles sont les missions du contrôleur de gestion vis-à-vis des établissements ?

Vis à vis des établissements, le contrôleur de gestion a une mission de production d'états mensuels qui permettent de connaître les différentes réalisations de charges, de produits et d'équivalents temps plein. Ces productions donnent lieu à des analyses qui ont pour objectif d'alerter les responsables de structure.

Les contrôleurs de gestion produisent également les budgets et les comptes administratifs à destination des financeurs ainsi que les bilans.

3. Comment sont réparties les responsabilités ?

C'est le directeur d'établissement qui est responsable des dépenses engagées sur la structure. C'est aussi lui qui présente son budget et qui négocie avec les financeurs.

4. De quelle nature sont les échanges ?

Les échanges se basent sur les états produits par les contrôleurs de gestion. Les directeurs sont sollicités pour expliquer certains écarts et apporter des informations du terrain. Des rencontres sont également organisées aux moments critiques : la période de clôture, la création des budgets, la rédaction des comptes administratifs.

5. Quels outils de gestion utilisez-vous ?

- a. Quels items apparaissent dans votre tableau de bord, jusqu'à quel niveau de détail ?
- b. Quelle périodicité utilisez-vous pour le communiquer ?

Il existe différents types d'outils. Tout d'abord des outils à destination de la direction puis des outils d'avantage détaillés à destination des établissements. Les analyses se font uniquement entre le budget accordé par le financeur et le réalisé à des niveaux mensuels et cumulés.

La direction reste à une vision consolidée par type d'activité. Des informations supplémentaires dans les grandes masses sont ensuite disponibles pour chaque structure : écart sur l'activité, les ETP, les charges et produits, et enfin la projection à la fin de l'année. Des focus peuvent être faits par les contrôleurs de gestion sur certaines structures en fonction des écarts jugés significatifs entre le réel et le budget accordé par les financeurs.

Les établissements ont eux des outils d'avantage détaillés. Ils ont ainsi pour leur structure un état des réalisations des etp par fonction, puis un état sur la réalisation des charges et produits par groupe fonctionnel où le niveau de détail est le compte à compte. Les directeurs de structure sont amenés au minimum une fois par an à revoir la projection simulée par les contrôleurs de gestion et à estimer un

chiffre au plus près de leurs dépenses à venir. Cette projection permet d'avoir un aperçu du résultat à la fin de l'année.

Par ailleurs un suivi des investissements est mené de façon très précise pour l'ensemble des structures.

6. Quels sont les points d'analyses critiques ?

Les charges de personnel représentent 85% des charges de l'Abrapa, ils sont par conséquent étroitement surveillés.

Un autre point d'analyse critique est la projection réactualisée chaque mois. Celle-ci permet de prévoir l'atterrissage à la fin de l'année et de mettre en place des nouveaux outils plus précis ou des actions pour corriger d'éventuelles dérapages.

7. Quels éléments influencent le plus vos pratiques ? vos outils de gestion? votre prise de décision?

Les données de la projection sur chaque structure est l'élément qui influence fortement les outils de gestion et la prise de décision. En effet c'est l'indicateur clé qui donne un aperçu de la santé de la structure. C'est lui qui va définir s'il y a nécessité de créer un suivi supplémentaire ou encore de mettre en place une action spécifique.

8. Y a-t-il eu des modifications récentes ? Des innovations volontaires dans votre pratique du contrôle de gestion?

Durant les cinq dernières années, les outils de gestions ont fortement évolué. Cette évolution s'est avérée nécessaire pour pouvoir effectuer un suivi de gestion, indispensable dans le contexte actuel. Ainsi les états tels qu'ils sont utilisés aujourd'hui, instaurés de façon mensuelle et la mise en place d'un suivi des investissements relativement précis constituent des avancées importantes dans les outils en place.

Aujourd'hui la volonté est de continuer d'évoluer en termes de pratiques de contrôle de gestion notamment via la création d'outils qui permettront davantage d'aider à la prise de décisions. Parallèlement, un projet de mise en place d'un work flow pour la gestion des achats est en cours. Celui-ci permettrait notamment de faire valider l'engagement des dépenses à priori et non à posteriori comme c'est le cas actuellement. Des indicateurs de réalisation du budget permettraient d'alerter lors d'atteintes de seuil critique.

9. Quelles différences faites-vous entre le contrôle de gestion dans votre domaine et celui du secteur marchand traditionnel?

Il y a clairement une différence de vision entre ces deux secteurs d'activité. Au sein de l'économie sociale et solidaire, il n'y a pas de pression des actionnaires comme dans le secteur marchand traditionnel, c'est une pression de la part des usagers. Les objectifs sont différents et l'aspect humain est d'avantage pris en considération.

Toutefois les outils de contrôle de gestion restent les mêmes et sont nécessaires pour effectuer un suivi de gestion de qualité. Ils sont devenus indispensables pour pouvoir rester compétitifs dans un environnement fortement concurrentiel.

Scoprobat

Personne rencontrée : Mathieu Henni, Directeur administratif et financier

La Scoprobat est une Scop d'insertion qui regroupe trois entités que sont Batiscot, Scoproxim et Proximpoint Lavande. Il s'agissait de 3 sociétés qui ont fusionné en 2012 pour former une scop.

Sous une forme de société anonyme, le capital appartient pour majorité aux salariés de l'entreprise. Un homme représente une voix. Il n'existe aucune notion de plus ou moins values sur les actions détenues.

Chaque année la distribution du Résultat se fait de la façon suivante :

- 50% en réserve (garantit une enveloppe pour réinvestir + réserves si crise)*
- 50% distribué aux détenteurs des actions au prorata de leur salaire brut*

1. Comment est structuré le service de contrôle de gestion ?

Le service contrôle de gestion est constitué d'une seule personne.

2. Quelles sont les missions du contrôleur de gestion vis-à-vis des établissements ?

Le contrôleur de gestion s'occupe de la production des reportings et des analyses à un niveau macro. Ces premiers commentaires ont pour objectif de guider et d'alerter les directeurs de structures qui vont apporter un degré de détail plus fin.

3. Comment sont réparties les responsabilités ?

Les directeurs de structures sont responsables des dépenses engagés. Ils ont des objectifs de rentabilité à la fois par chantier engagé et par activité.

4. De quelle nature sont les échanges ?

Tous les mois une présentation des reportings est effectuée lors des comités de direction. Toutes les semaines, le reporting est envoyé par mail à la direction.

5. Quels outils de gestion utilisez-vous ?

- a. Quels items apparaissent dans votre tableau de bord, jusqu'à quel niveau de détail ?
- b. Quelle périodicité utilisez-vous pour le communiquer ?

Différents outils sont utilisés et sont générés grâce à un ERP.

Tout d'abord le tableau d'analyse du résultat par structure et par chantier

Ces informations, issues de la comptabilité sont analysées sur chaque structure et pour chaque chantier et comparé au budget.

<i>Chiffre d'affaires</i>
<i>- Charges directes (Masse salariale, matériel...)</i>
<i>= Marge contributive</i>
<i>- Autres charges selon une clé de répartition définie en fonction de différents paramètres que peuvent être par exemple le chiffre d'affaires de l'activité ou encore le nombre de personnes en réinsertion</i>
<i>= Résultat de la structure</i>

Puis des graphiques reprenant des indicateurs clefs

- *Masse salariale / Activité*
- *Chiffres d'affaires / Activité*
- *Marge contributive / Activité*

Ces indicateurs sont analysés chaque mois, en cumulé et par rapport au budget.

6. Quels sont les points d'analyses critiques ?

La masse salariale et le matériel représentent 80% des charges d'exploitation sont de fait les points d'analyses critiques.

7. Quels éléments influencent le plus vos pratiques ? vos outils de gestion? votre prise de décision?

L'humain reste au centre d'un grand nombre de décisions et influence les pratiques. Il y a toujours une balance entre l'aspect humain et la rentabilité (par exemple l'activité de blanchisserie n'était plus rentable depuis quelques années, mais le choix a été fait de ne pas s'équiper de machines industrielles dont la conséquence aurait été certes une rentabilité mais une suppression d'emplois. Malgré une perte, l'activité a alors été conservée quelques années supplémentaires, jusqu'en 2013 où les emplois ont pu être transférés sur une autre structure, l'activité de blanchisserie a alors été fermée.

Un équilibre entre rentabilité et humain est sans cesse cherché dans l'ensemble des pratiques et prises de décisions pour assurer la pérennité de la scop.

8. Y a-t-il eu des modifications récentes ? Des innovations volontaires dans votre pratique du contrôle de gestion?

Le matériel représente aujourd'hui le 2ème plus gros poste de charge et le suivi de sa consommation par chantier est difficile, une rénovation des outils est en cours pour automatiser ce suivi. Il permettra une affectation par chantier via un système de douchettes et ce à partir de l'année prochaine

9. Quelles différences faites-vous entre le contrôle de gestion dans votre domaine et celui du secteur marchand traditionnel?

Les outils de gestion restent sensiblement les mêmes dans les deux secteurs d'activité, la variable se situe au niveau de l'interprétation des chiffres et de la rédaction des commentaires.

Adapei

Personne rencontrée : Gildas Le Scouezec, directeur général

L'Adapei du Bas-Rhin est une Association de Parents et Amis de Personnes handicapées mentales. Sa mission est reconnue d'utilité publique, elle accueille plus de 1 000 personnes handicapées mental au sein de 23 établissements de différents types (maisons d'accueil spécialisées, foyers d'accueil

médicalisés, foyers d'accueil spécialisés, des établissements et services d'aide par le travail et des entreprises adaptées.

1. Comment est structuré le service de contrôle de gestion ?

Le service de contrôle de gestion est composé d'un seul poste de contrôleur de gestion qui dépend de la direction financière

2. Quelles sont les missions du contrôleur de gestion vis-à-vis des établissements ?

Les missions du contrôle de gestion sont d'aider et de conseiller via un outil adapté aux structures, simple et efficace.

Les résultats financiers ne sont pas la priorité pour les directeurs pour qui l'activité est au cœur du métier. Le contrôleur de gestion vient en appui.

3. Comment sont réparties les responsabilités ?

Les directeurs de structures sont responsables des dépenses engagés et du respect de leur budget. Le contrôleur de gestion est responsable de la transmission de l'information et doit apporter une aide au pilotage via l'analyse des chiffres.

4. De quelle nature sont les échanges ?

Tous les mois, le contrôleur de gestion communique sur les chiffres du mois précédent à l'occasion du comité de direction de façon globale. Des rendez-vous sont fixés avec les directeurs de structures tous les trimestres environ pour refaire un point plus précis.

5. Quels outils de gestion utilisez-vous ?

- a. Quels items apparaissent dans votre tableau de bord, jusqu'à quel niveau de détail ?
- b. Quelle périodicité utilisez-vous pour le communiquer ?

Un outil reprend les différents comptes, regroupés par groupe fonctionnel (pour se conformer aux financeurs pour les activités médico sociales) et analyse pour chacun d'eux les écarts par rapport au budget.

Ensuite, toutes les structures ont accès à l'outil de gestion qui est un outil requêteur et qui permet un travail sur les différentes bases de données. Chacun peut paramétrer les niveaux de détail dont il a besoin.

6. Quels sont les points d'analyses critiques ?

L'activité est en premier lieu un point critique puis la masse salariale qui représentent 70% des charges.

7. Quels éléments influencent le plus vos pratiques ? vos outils de gestion? votre prise de décision?

Les financeurs influencent les pratiques de gestion.

8. Y a-t-il eu des modifications récentes ? Des innovations volontaires dans votre pratique du contrôle de gestion?

Oui il y a eu des modifications récentes pour se conformer aux exigences des financeurs. Ainsi l'ANAP demande un certain nombre d'indicateurs qu'il a été nécessaire d'inclure dans notre outil de gestion.

L'organisation est certifié ISO 9000, ce qui impose la pratique de l'amélioration continue. La volonté est aujourd'hui de travailler sur la gestion des décalages des indemnités journalières de la sécurité sociale.

9. Quelles différences faites-vous entre le contrôle de gestion dans votre domaine et celui du secteur marchand traditionnel?

Les outils et la rigueur de gestion sont les mêmes entre les deux types de secteur, c'est la philosophie et la finalité qui sont différentes.

Mutualité française d'Alsace

Personne rencontrée : Christophe Spinnhirny, contrôleur de gestion

La mutualité française d'Alsace fédère plus de 200 mutuelles, elle représente les intérêts des adhérents aux mutuelles. Elle propose également une offre de service via différents espaces de soins mutualistes répartis sur la région. Les prestations proposées sont :

- des centres dentaires (8)
- des centres optiques (11)
- des centres audio-prothésistes (10)

Le dentaire représente actuellement les deux tiers du chiffre d'affaires de la mutualité française d'Alsace

Chaque centre est dirigé par un manager qui fait partie du comité de direction.

1. Comment est structuré le service de contrôle de gestion ?

Les missions de contrôle de gestion sont assurées par un contrôleur de gestion qui dépend de la direction technique. Le poste a été créé il y a deux ans et est pourvu par une personne issue de l'organisation puisqu'elle avait un poste de comptable.

Il existe un service comptable au sein du siège alsace qui regroupe la comptabilité générale, le pôle fournisseurs et un pôle client / trésorerie.

2. Quelles sont les missions du contrôleur de gestion vis-à-vis des établissements ?

Le contrôleur de gestion s'occupe des productions des reportings de gestion. Leurs buts sont le suivi au plus près de l'activité, le pilotage des structures et la détection d'éventuels dérapages par rapport aux prévisions. Outre ces productions et le ciblage des points critiques, le contrôleur de gestion est en charge de l'analyse et de la proposition d'actions correctives.

De plus la création des budgets, la réalisation d'audits économiques, la fixation des tarifs pratiqués par la MFA font partie intégrante des tâches du contrôleur de gestion.

3. Comment sont réparties les responsabilités ?

Les directeurs de structures sont responsables des dépenses engagés et du respect de leur budget. Le contrôleur de gestion est responsable de la transmission de l'information et doit apporter une aide au pilotage via l'analyse des chiffres.

4. De quelle nature sont les échanges ?

Tous les mois, le contrôleur de gestion communique sur les chiffres du mois précédent à l'occasion d'un comité de direction. La communication se fait alors dans les grandes masses et les points problématiques sont traités de façon plus détaillés.

Ensuite des reportings sont produits et communiqués par mail.

5. Quels outils de gestion utilisez-vous?

- a. Quels items apparaissent dans votre tableau de bord, jusqu'à quel niveau de détail ?
- b. Quelle périodicité utilisez-vous pour le communiquer ?

Les différents outils utilisés sont les suivants

Type de suivis	Destinataire	Périodicité
<i>Suivi du chiffre d'affaires</i>	<i>Direction régionale</i>	<i>Mensuelle</i>
<i>Suivi du chiffre d'affaire et de l'activité d'un centre de soin</i>	<i>Manager du centre de soin</i>	<i>Mensuelle</i>
<i>Suivi de quelques indicateurs dentaires :</i> <i>- CA par praticien</i> <i>- taux de matériaux commandés/ CA par praticien</i> <i>- taux de télétransmission</i> <i>- taux de recouvrement</i>	<i>Manager du centre de soin</i>	<i>Mensuelle</i>
<i>Suivi de quelques indicateurs optique :</i> <i>- objectifs de vente</i> <i>- indicateurs de marge</i>	<i>Manager du centre de soin</i>	<i>Bimensuelle</i>

Le contrôleur de gestion utilise également un tableau de bord reprenant les différents items d'un compte de résultat et qui lui permet via des règles de calcul d'estimer chaque mois le résultat par structure et un atterrissage à la fin de l'année

6. Quels sont les points d'analyses critiques ?

Le point d'analyse critique sur lequel il est très important de veiller est le niveau de l'activité. Dans le secteur optique, des objectifs de vente et de chiffre d'affaire ont clairement été définis et les managers communiquent dessus.

Dans le dentaire, si des objectifs de vente ne peuvent être demandés en raison de la nature de la prestation, le niveau d'activité est mis en relation avec les achats effectués par les praticiens.

7. Quels éléments influencent le plus vos pratiques ? vos outils de gestion? votre prise de décision?

Les problématiques rencontrées en termes de suivi représentent un facteur influençant sur les pratiques et outil de gestion. Ainsi si par exemple un écart se fait sentir sur un élément particulier, il va y avoir création d'un outil permettant de suivre ce point.

Par exemple dans l'optique le contrôleur de gestion a détecté que les marges étaient faibles par rapport aux moyennes sectorielles, un travail a alors été effectué pour détecter les fournisseurs les plus intéressants permettant d'avoir un niveau de qualité haut avec un prix raisonnable. Une fois les fournisseurs optimaux détectés, un travail de sensibilisation a été mené et un outil de suivi des commandes créé pour visualiser les impacts de ce travail.

8. Y a-t-il eu des modifications récentes ? Des innovations volontaires dans votre pratique du contrôle de gestion ?

Le suivi des consommations de matériel dentaire par praticien a été un outil créé récemment.

9. Quelles différences faites-vous entre le contrôle de gestion dans votre domaine et celui du secteur marchand traditionnel ?

Les objectifs sont différents entre le secteur marchand traditionnel et le secteur de l'économie sociale et solidaire. Dans ce dernier, le but est d'arriver à l'équilibre en remplissant sa mission « donner l'accès au soin pour tous en facturant le prix juste ». Aucun bénéfice n'est demandé ou recherché (exception faite du secteur optique), l'Homme reste au centre des attentions.

Dans le secteur marchand traditionnel, cette quête à la rentabilité est plus prégnante dans les activités du contrôleur de gestion.

Les outils de travail sont les mêmes entre les deux secteurs.

AMERICAN SOCIETY OF HUMAN GENETICS

Architecture générale des données (Datawarehouse)

Suivi à fin Mars 2014

Mois MM	2012/2013	2013/2014
09	63	50
10	46	56
11	57	50
12	36	51
01	71	47
02	67	52
03	65	51
04	69	
05	65	
06	70	
07	56	
08	51	

Points de satisfaction, points d'alerte et plan d'action

Mês	BUD AJUSTE	REEL AJUSTE
01	52,2	51,1
02	52,2	52,1
03	52,2	49,8

Points de satisfaction, points d'alerte et plan d'action

Points de satisfaction, points d'alerte et plan d'action

6. Questionnaire étude des besoins

6.1. Texte d'accompagnement

Bonjour,

J'ai pu constater au cours de la dernière année que nous avons très peu de retour sur les fichiers de suivi que nous vous envoyons chaque mois à savoir le TCC ainsi que le tableau d'analyse de la masse salariale. Cette faible interactivité amène à s'interroger sur la fonctionnalité des outils actuellement utilisés.

C'est pourquoi, dans le cadre de mon apprentissage et de la rédaction de mon mémoire de fin d'étude, je travaille sur la mise en place d'un outil de gestion à destination des directeurs d'établissement, de la direction territoriale et du service contrôle de gestion.

Celui-ci a différents objectifs :

- vous permettre de mieux piloter vos établissements, à savoir prendre des décisions et mettre en place des actions correctives dès que certaines dérives sont détectées
- faciliter le dialogue entre l'établissement et le service de contrôle de gestion.

Mon objectif est de vous proposer un outil pertinent, personnalisé à chacun des établissements et simple d'appropriation. Afin qu'il soit le plus adapté, je vous propose de participer à la création de cet outil.

Pour cela, je vous soumetts dans un premier temps un questionnaire qui me permettra d'analyser au mieux vos besoins.

https://docs.google.com/forms/d/16XHlk_G8SdgSxOpb4SNnzdWnqTGOwD3GV4-ew-GXHA4/viewform

La saisie des réponses requiert une trentaine de minutes environ mais un travail préliminaire semble nécessaire pour réfléchir à vos besoins. Je vous demande de bien vouloir le compléter avant le 31 décembre 2013. Je suis disponible pour vous aider à appréhender les différentes questions et y répondre, n'hésitez donc pas à me téléphoner.

Suite à cette première étape, il y a aura une phase d'analyse des informations où je m'attellerai à retranscrire vos demandes dans un prototype que je vous soumettrai pour test. Suite à vos retours sur ces premiers essais, je l'améliorerai si besoin afin qu'il corresponde au mieux à vos attentes.

Dans toutes les étapes de cette création d'outil, je reste à votre disposition pour toutes suggestions, remarques ou commentaires.

Je vous remercie d'ores et déjà pour votre collaboration.

Sophie Bollinger

6.2. Questionnaire

Mise en place d'un outil de pilotage

Ce questionnaire d'une trentaine de minutes a pour objectif de mieux connaître vos attentes en termes d'aide au pilotage de votre établissement afin de vous proposer un outil personnalisé, adapté et pertinent.

L'échéance pour compléter ce questionnaire est fixée au 31 décembre 2013.

N'hésitez pas à motiver vos réponses pour que je puisse adapter au mieux le futur outil à vos besoins.

Je reste à votre disposition pour vous aider à compléter ce document.

Je vous remercie d'ores et déjà pour votre participation.

Quel est votre nom et prénom?

Quelles personnes lisent les documents envoyés actuellement ou en utilisent-elles les données? (merci de préciser lesquelles)

à savoir TCC (tableau des chiffres clés) et analyse de la masse salariale

Selon vous à quelles personnes le futur outil devra t-il être diffusé?

Actuellement considérez vous que le service de contrôle de gestion vous aide au pilotage de votre structure?

1 2 3 4 5

Pas d'aide au pilotage ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Beaucoup d'aide au pilotage

Nous vous envoyons actuellement une analyse par mois, estimez-vous cette fréquence

- ☐ faible
☐ correcte
☐ trop élevé

☐ Autre :

Combien de temps consacrez-vous chaque à la lecture et l'analyse des outils que nous vous envoyons actuellement ?

à savoir TCC (tableau des chiffres clés) et analyse de la masse salariale

Combien de temps êtes vous prêts à consacrer à la lecture et l'analyse d'un outil de gestion?

Qu'avez vous besoin de connaître sur le suivi de votre établissement?

Vis à vis de la fondation, des financeurs mais aussi des opérationnels

Quelles finalités devraient selon vous avoir le futur outil?

Pour vous et pour les autres acteurs que vous avez précédemment définis

Quelles sont les axes que vous souhaitez voir aborder dans le futur outil?

- ☐ Activité
- ☐ Ressources Humaines
- ☐ Charges (autre que masse salariale)
- ☐ Produits
- ☐ Autre :

Trouvez vous les indicateurs d'activité suivants pertinents et utiles dans votre pilotage?

	Non pertinent	Peu pertinent	Assez pertinent	Très pertinent
Taux d'occupation	☐	☐	☐	☐
Activité réalisée par rapport au budget et à N-1	☐	☐	☐	☐
Nombre de jours facturés	☐	☐	☐	☐
Nombre de jeunes inscrits	☐	☐	☐	☐
Nombre de journées d'accueil	☐	☐	☐	☐
Nombre de groupes familiaux actifs	☐	☐	☐	☐
Durée moyenne de présence du jeune	☐	☐	☐	☐
Durée moyenne de présence de la famille	☐	☐	☐	☐

Quels autres indicateurs ou type d'indicateurs d'activité voudriez vous voir apparaître dans l'outil?

Trouvez vous les indicateurs de ressources humaines suivants pertinents et utiles dans votre pilotage?

	Non pertinent	Peu pertinent	Assez pertinent	Très pertinent
Ecarts entre réel N, Budget N et réel N-1 par fonction (encadrement, soins, services généraux...) par poste salaires, charges et ETP	☐	☐	☐	☐
Coût des CDD	☐	☐	☐	☐
Coût de l'intérim	☐	☐	☐	☐
Evolution du nombre d'ETP par fonction	☐	☐	☐	☐
Nombre d'entrées / sorties par motif	☐	☐	☐	☐
Nombre de jeunes par ETP	☐	☐	☐	☐
Nombre de familles par ETP	☐	☐	☐	☐

Quels autres indicateurs ou type d'indicateurs de ressources humaines voudriez vous voir apparaître dans l'outil?

L'indicateur nombre d'ETP / jeune ou /famille pourrait-il selon vous permettre de juger de la qualité de prise en charge? Pourquoi? Quel autre indicateur pourrait remplir cet objectif selon vous?

Si oui quel est le nombre d'ETP par jeune qui est selon vous optimum pour une prise en charge de qualité?

Trouvez vous les indicateurs de suivi des charges suivants pertinents et utiles dans votre pilotage?

Charges autres que masse salariale

	Non pertinent	Peu pertinent	Assez pertinent	Très pertinent
Coût de revient par jour	☐	☐	☐	☐
Coût de revient par jeune	☐	☐	☐	☐
% de réalisation du budget des différents regroupements (par C1, C2, C3...)	☐	☐	☐	☐
Écarts sur le poste alimentation	☐	☐	☐	☐
Écarts sur le poste énergie	☐	☐	☐	☐

Écarts sur le poste dépenses éducatives et pédagogiques	☐	☐	☐	☐
Écarts sur le poste frais de déplacement des jeunes	☐	☐	☐	☐
Écarts sur le poste frais de siège	☐	☐	☐	☐
Écarts sur le poste dotations aux amortissements	☐	☐	☐	☐
Écarts sur le poste location	☐	☐	☐	☐
Écarts sur le poste maintenance et entretien	☐	☐	☐	☐

Quels autres indicateurs ou type d'indicateurs de suivi des charges voudriez vous voir apparaître dans l'outil?

Trouvez vous les indicateurs de suivi des produits suivants pertinents et utiles dans votre pilotage?

	Non pertinent	Peu pertinent	Assez pertinent	Très pertinent
Prix de journée	☐	☐	☐	☐
Écarts sur les différentes catégories de produits par rapport au budget n et au réel n-1	☐	☐	☐	☐
Taux de couverture : total des charges financés / total du financement hors fondation	☐	☐	☐	☐
Impact de la variation d'activité sur la réalisation des produits	☐	☐	☐	☐
Impact de la variation entre financement budgété et financement accordé sur la réalisation des produits	☐	☐	☐	☐
Taux de recouvrement des familles	☐	☐	☐	☐

Quels autres indicateurs ou type d'indicateurs de suivi des produits voudriez vous voir apparaître dans l'outil?

Souhaitez-vous pouvoir comparer vos résultats par rapport à d'autres établissements du même type au sein de la fondation?

- ☐ oui
☐ non

Aimeriez-vous pouvoir suivre la réalisation de votre stratégie d'établissement à l'aide du futur outil?

- ☐ oui
☐ non

Si oui, en quelques lignes, comment pourriez vous décrire la stratégie à court et moyen terme de votre établissement?

Avez vous des souhaits d'informations qu'il vous serait utile de voir apparaître dans le futur outil?

dans un objectif de favoriser le dialogue avec le service contrôle de gestion et d'aider au pilotage

Envoyer

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Formulaires.

100 % : vous avez réussi.

Fourni par

Google Drive

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)

6.3. Résultats questionnaire étude des besoins

	Maison Saint Odile	Ecole Joie de Vivre	Louis et Zélie Martin	Multi accueil Balthazar	MECS St François d'Assise	Etablissements des Ardennes	UFA	Direction territoriale
Horodateur	22/01/2014 16:44	22/01/2014 14:25	09/01/2014 14:38	11/12/2013 02:08	17/12/2013 00:44	13/01/2014 15:05	06/01/2014 12:23	03/01/2014 17:37
Quelles personnes lisent les documents envoyés actuellement ou en utilisent-elles les données? (merci de préciser lesquelles)	Chef de service	Directeur	moi et mon assistante	moi et mon assistante	Directeur	Directeur	Directeur	Le DT, les DE
Selon vous à quelles personnes le futur outil devra t-il être diffusé?	Chef de service	Chef d'Etablissement et Assistante de Direction	memes personnes	les 2 personnes pré citées	Directeur	Non	Responsable et Assistant(e)	RHT
Actuellement considérez vous que le service de contrôle de gestion vous aide au pilotage de votre structure?	4	3	2	1	3	5	4	4
Nous vous envoyons actuellement une analyse par mois, estimez-vous cette fréquence	correcte	correcte	correcte		correcte	correcte	correcte	correcte
Combien de temps consacrez-vous chaque à la lecture et l'analyse des outils que nous vous envoyons actuellement ?	30 minutes	peu de temps	30 mn	selon les mois et ma disponibilité	10 min	30Minutes	20 mn	de 2 à 4 heures
Combien de temps êtes vous prêts à consacrer à la lecture et l'analyse d'un outil de gestion?	30 minutes	2 heures par mois	le temps nécessaire	1h	1 heure	3 heures	1 h	une demi-journée / mois me semble bien
Qu'avez vous besoin de connaître sur le suivi de votre établissement?	les dépenses effectuées dans le service la masse salariale les investissements les dons et les mécènes l'activité du service le taux d'occupation	Budget par postes, respect des engagements	les écarts	L'activité, les versements des subventions le suivi du personnel et de la masse salariale en lien avec le budget j'aimerais savoir à chaque instant ce qui me reste par ligne budgétaire	les écarts BP - Réalisé Détection des causes, Projection des conséquences	Le suivi des dépenses La réalisation des investissements La masse salariale	- Ci dessous...	
Quelles finalités devraient selon vous avoir le futur outil?	Un bonne gestion financière du service	Des points de contrôle rapides	Aide à la prise de décision Aide à la lecture des données "envoyées une fois par mois" Planification de temps de travail DE/contrôle de gestion/RH	outil clair ludique facile d'interprétation pour que l'ensemble du personnel le comprenne il doit être une référence pour l'établissement du dossier des statistiques de fréquentation de la ville et de la CAF	Proposition d'analyse, identification des postes à risques	Aide au pilotage.	- Comparer avec les mois des années antérieures.	
Quelles sont les axes que vous souhaitez voir aborder dans le futur outil?	Activité, Ressources Humaines, Charges (autre que masse salariale), Produits	Charges (autre que masse salariale), Produits	Activité, Ressources Humaines	Activité, Ressources Humaines, Charges (autre que masse salariale), Produits	Activité, Ressources Humaines, Charges (autre que masse salariale)	Activité, Ressources Humaines, Charges (autre que masse salariale), Produits	Charges (autre que masse salariale), produits, ressources humaines, activité	Activité, Ressources Humaines, Charges (autre que masse salariale), Produits
Trouvez vous les indicateurs d'activité suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Taux d'occupation]	Très pertinent	Non pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Assez pertinent	Très pertinent
Trouvez vous les indicateurs d'activité suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Activité réalisée par rapport au budget et à N-1]	Très pertinent	Assez pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Assez pertinent	Très pertinent	Très pertinent

	Maison Saint Odile	Ecole Joie de Vivre	Louis et Zélie Martin	Multi accueil Balthazar	MECS St François d'Assise	Etablissements des Ardennes	UFA	Direction territoriale
Trouvez vous les indicateurs d'activité suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Nombre de jours facturés]		Non pertinent		Très pertinent		Très pertinent	Non pertinent	Très pertinent
Trouvez vous les indicateurs d'activité suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Nombre de jeunes inscrits]		Non pertinent	Très pertinent	Très pertinent		Très pertinent	Très pertinent	Très pertinent
Trouvez vous les indicateurs d'activité suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Nombre de journées d'accueil]	Très pertinent	Non pertinent	Très pertinent	Très pertinent		Très pertinent	Très pertinent	Très pertinent
Trouvez vous les indicateurs d'activité suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Nombre de groupes familiaux actifs]	Très pertinent	Non pertinent		Non pertinent	Non pertinent	Peu pertinent	Non pertinent	Très pertinent
Trouvez vous les indicateurs d'activité suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Durée moyenne de présence du jeune]		Non pertinent	Très pertinent	Non pertinent	Très pertinent	Non pertinent	Très pertinent	Très pertinent
Trouvez vous les indicateurs d'activité suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Durée moyenne de présence de la famille]	Très pertinent	Assez pertinent		Non pertinent		Très pertinent	Non pertinent	Très pertinent
Quels autres indicateurs ou type d'indicateurs d'activité voudriez vous voir apparaître dans l'outil?		En fonction des besoins particuliers identifiés, prise en charge éducative, psychologique, scolaire, ESS, EE, maintien des enfants...		voir dossier statistiques	Nbre de jours réalisé, analyse des écarts / au BP	Durée moyenne de présence de la famille au SAF	Néant	% d'avancement par rapport au budget
Trouvez vous les indicateurs de ressources humaines suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Ecart entre réel N, Budget N et réel N-1 par fonction (encadrement, soins, services généraux...) par poste salaires, charges et ETP]	Assez pertinent	Assez pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Assez pertinent	Très pertinent	Peu pertinent
Trouvez vous les indicateurs de ressources humaines suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Coût des CDD]		Non pertinent		Assez pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Très pertinent
Trouvez vous les indicateurs de ressources humaines suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Coût de l'intérim]		Non pertinent		Assez pertinent		Assez pertinent	Assez pertinent	Très pertinent
Trouvez vous les indicateurs de ressources humaines suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Evolution du nombre d'ETP par fonction]		Assez pertinent	Assez pertinent	Très pertinent	Peu pertinent	Non pertinent	Assez pertinent	Assez pertinent
Trouvez vous les indicateurs de ressources humaines suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Nombre d'entrées / sorties par motif]		Assez pertinent	Peu pertinent	Très pertinent	Assez pertinent	Non pertinent	Peu pertinent	Assez pertinent
Trouvez vous les indicateurs de ressources humaines suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Nombre de jeunes par ETP]		Assez pertinent	Assez pertinent	Très pertinent	Assez pertinent	Non pertinent	Peu pertinent	Assez pertinent
Trouvez vous les indicateurs de ressources humaines suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Nombre de familles par ETP]	Assez pertinent	Non pertinent	Assez pertinent	Non pertinent		Non pertinent	Non pertinent	Assez pertinent

	Maison Saint Odile	Ecole Jole de Vivre	Louis et Zélie Martin	Multi accueil Balthazar	MECS St François d'Assise	Etablissements des Ardennes	UFA	Direction territoriale
Quels autres indicateurs ou type d'indicateurs de ressources humaines voudriez vous voir apparaître dans l'outil?	le coût des formations			montant de la masse salariale en lien avec le budget prévisionnel	Extraction des primes d'activités par type de prime. Etablir un comparatif N-1		- Les CP	Taux de turn over Absentéisme
L'indicateur nombre d'ETP / jeune ou /famille pourrait-il selon vous permettre de juger de la qualité de prise en charge? Pourquoi? Quel autre indicateur pourrait remplir cet objectif selon vous?	L'indicateur nombre d'ETP par famille permet de proposer un meilleur accompagnement des familles pendant les séjours. Il permet également de proposer plus d'activités aux familles.	Non, car un enseignant en classe a la charge d'environ 25-30 élèves. La co-intervention ou l'enseignant suppléant n'existe pas à EJV.	non, c'est trop limitatif car l'organisation du travail, le type de prestations utilisées, la qualité du partenariat et du management sont essentiels et déterminants dans la qualité de la prise en charge. L'orientation en fin de mesure (nbre de placements, de mainlevée ...), ainsi que le degré d'adhésion du jeune et de sa famille, permettent aussi de juger de la qualité de la prise en charge.	le taux d'encadrement répond à un décret et il est important de le respecter, mais il est à calculer selon une moyenne horaire	Oui	Oui	Non	La qualité de prise en charge ne se mesure pas par un indicateur de ce type. Le nombre d'incidents déclarés, le turn over des jeunes, sont des indicateurs plus pertinents
Si oui quel est le nombre d'ETP par jeune qui est selon vous optimum pour une prise en charge de qualité?				1 pour 6	1,2 pour 1	4 jeunes 1 ETP	1 pour 20 sur apprentissage	
Trouvez vous les indicateurs de suivi des charges suivantes pertinents et utiles dans votre pilotage? [Coût de revient par jour]		Assez pertinent		Assez pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Non pertinent	Très pertinent
Trouvez vous les indicateurs de suivi des charges suivantes pertinents et utiles dans votre pilotage? [Coût de revient par jeune]		Assez pertinent		Assez pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Assez pertinent	Très pertinent
Trouvez vous les indicateurs de suivi des charges suivantes pertinents et utiles dans votre pilotage? [% de réalisation du budget des différents regroupements (par C1, C2, C3...)]	Assez pertinent	Assez pertinent	Très pertinent		Assez pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Très pertinent
Trouvez vous les indicateurs de suivi des charges suivantes pertinents et utiles dans votre pilotage? [Écarts sur le poste alimentation]	Très pertinent	Non pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Assez pertinent	Assez pertinent	Non pertinent	Assez pertinent
Trouvez vous les indicateurs de suivi des charges suivantes pertinents et utiles dans votre pilotage? [Écarts sur le poste éducation]	Très pertinent	Assez pertinent	Assez pertinent	Assez pertinent	Assez pertinent	Assez pertinent	Peu pertinent	Assez pertinent
Trouvez vous les indicateurs de suivi des charges suivantes pertinents et utiles dans votre pilotage? [Écarts sur le poste dépenses éducatives et pédagogiques]	Très pertinent	Assez pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Assez pertinent	Très pertinent
Trouvez vous les indicateurs de suivi des charges suivantes pertinents et utiles dans votre pilotage? [Écarts sur le poste frais de déplacement des jeunes]		Non pertinent	Assez pertinent	Non pertinent	Assez pertinent	Peu pertinent	Non pertinent	

	Maison Saint Odile	Ecole Joie de Vivre	Louis et Zélie Martin	Multi accueil Balthazar	MECS St François d'Assise	Etablissements des Ardennes	UFA	Direction territoriale
Trouvez vous les indicateurs de suivi des charges suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Écarts sur le poste frais de siège]		Non pertinent	Peu pertinent	Peu pertinent	Assez pertinent	Non pertinent	Peu pertinent	
Trouvez vous les indicateurs de suivi des charges suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Écarts sur le poste dotations aux amortissements]	Assez pertinent	Assez pertinent	Peu pertinent		Très pertinent	Assez pertinent	Peu pertinent	Assez pertinent
Trouvez vous les indicateurs de suivi des charges suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Écarts sur le poste location]		Non pertinent	Peu pertinent	Peu pertinent	Assez pertinent	Très pertinent	Très pertinent / facture CFoucault	Assez pertinent
Trouvez vous les indicateurs de suivi des charges suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Écarts sur le poste maintenance et entretien]	Très pertinent	Assez pertinent	Très pertinent	Assez pertinent	Assez pertinent	Non pertinent	Non pertinent	Assez pertinent
Quels autres indicateurs ou type d'indicateurs de suivi des charges voudriez vous voir apparaître dans l'outil?		Ecart entre contributions familles et apport fondation, par rapport aux dépenses de EJV (budget classes, maintenance, papiers, frais fixes...)		budget couches et alimentation en lien avec la PSU afin de présenter un chiffrage exact du surcoût de cette obligation	Par secteur d'activité pour établir des budgets aux CSE et MG		Néant	Ce qui est très pertinent c'est les écarts sur les postes qui sont maîtrisés par les DE. les autres sont un peu subis et donc moins pertinents quoique à suivre et analyser pour savoir si on peut les compenser
Trouvez vous les indicateurs de suivi des produits suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Prix de journée]		Non pertinent	Très pertinent	Non pertinent	Peu pertinent	Très pertinent	Non pertinent	Très pertinent
Trouvez vous les indicateurs de suivi des produits suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Écarts sur les différentes catégories de produits par rapport au budget n et au réel n-1]	Très pertinent	Assez pertinent	Assez pertinent	Très pertinent	Assez pertinent	Très pertinent	Assez pertinent	Très pertinent
Trouvez vous les indicateurs de suivi des produits suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Taux de couverture : total des charges financés / total du financement hors fondation]	Très pertinent	Assez pertinent	Assez pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Assez pertinent	Très pertinent
Trouvez vous les indicateurs de suivi des produits suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Impact de la variation d'activité sur la réalisation des produits]		Assez pertinent	Assez pertinent	Peu pertinent	Non pertinent	Très pertinent	Assez pertinent	Très pertinent
Trouvez vous les indicateurs de suivi des produits suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Impact de la variation entre financement budgété et financement accordé sur la réalisation des produits]	Très pertinent	Assez pertinent	Très pertinent	Assez pertinent	Très pertinent	Très pertinent	Assez pertinent	Très pertinent
Trouvez vous les indicateurs de suivi des produits suivants pertinents et utiles dans votre pilotage? [Taux de recouvrement des familles]	Assez pertinent	Très pertinent	Non pertinent	Peu pertinent		Non pertinent	Non pertinent	Très pertinent

	Maison Saint Odile	Ecole Joie de Vivre	Louis et Zélie Martin	Multi accueil Balthazar	MECS St François d'Assise	Etablissements des Ardennes	UFA	Direction territoriale
Quels autres indicateurs ou type d'indicateurs de suivi des produits voudriez vous voir apparaître dans l'outil?							RAS	
Souhaiteriez vous pouvoir comparer vos résultats par rapport à d'autres établissements du même type au sein de la fondation?	oui	oui	oui	non	non	oui	oui	oui
Aimeriez-vous pouvoir suivre la réalisation de votre stratégie d'établissement à l'aide du futur outil?	oui	oui	oui		oui	oui	non	non
Si oui, en quelques lignes, comment pourriez vous décrire la stratégie à court et moyen terme de votre établissement?	Ouverture du service vers d'autres partenaires financeurs, autre que le CG et la fondation.		Repérer à quel endroit des économies peuvent être faites sans porter atteinte à la qualité de la prise en charge. Maintenir le taux d'encadrement et les effectifs		Stratégie de recrutement / à la masse salariale Suivi des contrats d'entretien, alimentation : changement ou stabilité Investissement et projection dans le temps suivi des consommations d'énergies et de l'entretien et répartition	Pouvoir donner des enveloppes aux CSE		
Avez vous des souhaits d'informations qu'il vous serait utile de voir apparaître dans le futur outil?	Préciser les grandes lignes de la convention entre la fondation et le CG, ainsi que la durée de la convention.	Alerte du service de contrôle de gestion.			Info la plus précise possible sur la masse salariale et les dépenses pédagogiques.		Voir apparaître (code couleur) l'avis du Contrôle de Gestion sur certains éléments perçus comme critiques.	

7. Modèle de tableau de bord

7.1. Onglets principaux

7.1.1. Page de garde

TABLEAU DE BORD ETABLISSEMENT

PERIODE mars 2014
Analyse effectuée en cumulée

Nous vous invitons à faire un retour au service contrôle de gestion via les zones de commentaires du tableau de bord

Délai 1 semaine

soit le : 18/04/2014

Aller au tableau de
bord



Points saillants de l'analyse effectuée par le service contrôle de gestion

1. Activité des jeunes majeurs fortement diminué
2. Fort dépassement sur les dépenses de fournitures et outillages
- 3.

Mode d'emploi du tableau de bord

Ce fichier a comme objectif de vous donner toutes les informations nécessaires au

Cette page de garde vous indique :

- la période analysée
- les points saillants de l'analyse effectuée par le contrôleur de gestion

Après avoir consulté ces premières informations, nous vous invitons à cliquer sur le bouton "aller au tableau de bord"

Vous y trouverez différents axes d'analyses avec des indicateurs correspondants à vos besoins. A noter que les écarts correspondent au réel - budget.

Si vous souhaitez davantage de précisions sur les chiffres du tableau de bord, des macros vous permettent d'accéder à des tableaux plus complets.

En face de chaque axe, le contrôleur de gestion fera un commentaire sur les chiffres de la période analysée.

Nous vous invitons à y faire un retour dans un délai d'une semaine.

Vous pourrez également informer le contrôleur de gestion de différents éléments marquants, sur lesquels il vous semble important de communiquer.

N'hésitez pas à contacter le contrôleur de gestion si :

vous avez besoin d'aide pour naviguer dans le tableau de bord
vous avez besoin d'aide pour comprendre certains chiffres ou commentaires
vous estimez avoir besoin d'indicateurs supplémentaires
vous estimez que certains indicateurs sont superflus

7.1.2. Tableau de bord

TABEAU DE BORD ETABLISSEMENT

Evènements particuliers (qui concernent la prise en charge, d'éventuels incidents, l'exploitation)

Février :

L'accueil-relais ne fonctionne plus et l'activité devant lui succéder n'est pas encore intégralement validée avec le CG67.

Camp d'hiver ados G : UCPA : 1 semaine / Camp Fratrie : Ensemble du site au ski à la Bresse / Camp Gospel avec Ados F - 3 ? -.

Aller rechercher les fugues et hospitalisations

Dire un mot de l'accueil séquentiel en augmentation.

Etude d'une demande d'admission dans le dispositif JM par une mineure non issue de l'établissement.

UV3 non stabilisé en personnel :

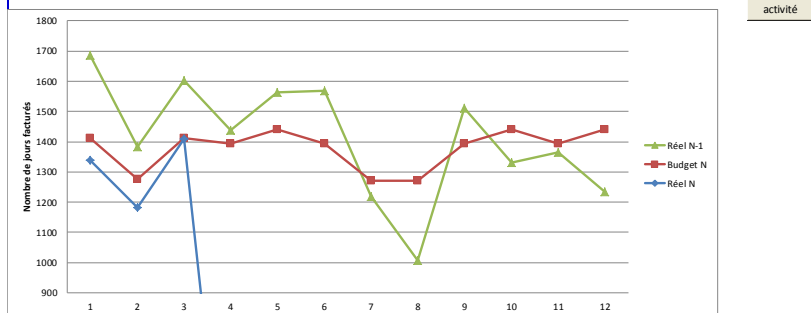
Retour enquête CHSCT.

Mars

1. AXE ACTIVITE

Taux d'occupation	Nombre de jours réalisés / Nombre de journées théoriques											
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Ados filles	99%	85%	76%									
Ados garçons	85%	91%	95%									
Fratries	81%	80%	98%									
Jeunes Majeurs	25%	25%	0%									
Accueil Relais	0%	3%	8%									

Activité réalisée en jours



1. AXE ACTIVITE

Commentaires Contrôle de Gestion :

L'activité sur les deux premiers mois de l'année est inférieure au budget 2014 de 173 jours. Cet écart est imputable au service Jeunes Majeurs (-251 jours) : quel est l'avenir court terme donné à ce service ? Le CG a-t-il consigné sa position sur ce type de dispositif ?

L'activité des fratries a rattrapé son retard par rapport au budget mais reste sensiblement inférieur au réel 2013.

Réponses Directeur d'établissement :

Février :

Attente de la réalisation du placement d'un fillette sur le site fratrie depuis novembre 2013. Situation complexe, mobilisation force de gendarmerie mais Non réalisation à la fin du mois. Nous sommes restés sans demande d'admission sur le site fratrie depuis début décembre. Les places se sont libérées à la mi décembre et une demande d'admission de 3 est arrivée fin janvier.

Les places disponibles n'étaient pas affichées au CG. Témoignage d'un TS du SPE.

2. AXE RESSOURCES HUMAINES

Principaux écarts	Détails personnel				Entrées / Sorties par motif				Primes liées à l'activité		
	Budget N	Réel N	Ecart		Budget N	Réel N	Ecart		Budget N	Réel N	Ecart
Direction encadrement	3,00	3,00	0,00		57 914	58 121	206		3 519	3 538	19
Administration gestion	1,50	1,50	0,00		15 287	15 475	188		-	-	-
Ouvrier d'entretien	1,00	1,00	0,00		8 382	8 386	3		-	-	-
Maitresse de maison	11,00	10,64	-0,36		94 408	85 604	(8 804)		-	1 242	1 242
Surveillants de maison	8,25	8,18	-0,07		66 142	72 727	6 585		-	4 866	4 866
Educateurs	24,50	23,76	-0,74		280 735	243 045	(37 690)		20 127	7 268	(12 859)
Educateurs en formation	1,00	1,00	0,00		4 631	4 864	234		-	233	233
Psychologue	1,25	1,25	0,00		16 351	16 459	108		-	-	-
Infirmière	0,67	0,67	0,00		9 172	10 816	1 643		-	-	-
TOTAL GENERAL	52,17	51,00	-1,17		553 023	515 496	(37 527)		23 646	17 146	(6 500)

Salaires brut des CDD

20 944 CDD hors apprentis

Impact des absences

-29 197 correspond au remboursement des IJSS

-8 253 à noter qu'il peut y avoir un décalage entre l'absence réelle et le remboursement des IJSS

Nombre de jeunes par ETP

0,98

Détails sur les primes liées à l'activité

	Budget N	Réel N	Ecart
Primes de nuit	3 078	2 547	-531
Primes Dimanche & JF	13 656	10 815	-2 841
Ind. Transfert & Camp	1 788	36	-1 752
Autres Primes	435	210	-225
Astreintes	4 689	3 538	-1 151
Régularisation jour/heures		0	0
Heures supplémentaires		0	0
			(6 500)

2. AXE RESSOURCES HUMAINES

Commentaires Contrôle de Gestion :

L'économie de -37K€ est fortement impactée par l'impact des absences (-22K€). Il est à noter que ce montant est soumis à un jeu de décalage. En outre nous constatons des charges moins importantes que prévues -14K€ dont la moitié concerne l'Urssaf et des primes liées à l'activité moins importantes que prévues 6K€ (saisonnalité).

Le dépassement sur les surveillants de nuit de 6K€ est principalement dû aux primes liées à l'activité budgétées sous le profil des éducateurs.

L'économie sur les maitresses de maisons -8K€ provient en grande partie de l'impact des absences.

L'économie sur les éducateurs de 37K€ provient pour 14K€ à l'impact des absences, 12K€ aux primes consommées également par d'autres postes et enfin une économie des CS.

Réponses Directeur d'établissement :

Février :

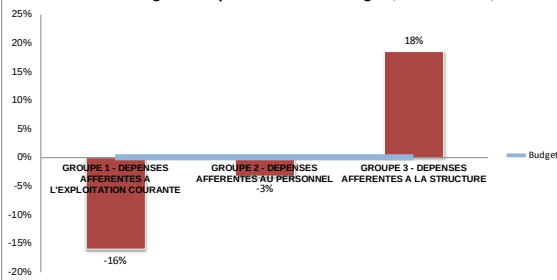
Primes sur budgétées pour les JF et les dimanches. Valeur non mensuelisable pour les camps et transferts. Retablissement de la situation au fil de l'eau en fonction des mois de congés scolaires.

3. AXE CHARGES

	Réel N-1	Budget N	Réel N
Coût de revient par jour facturé	174,46	199,19	206,59
Coût de revient annuel par jeune	48 181	61 665	65 365

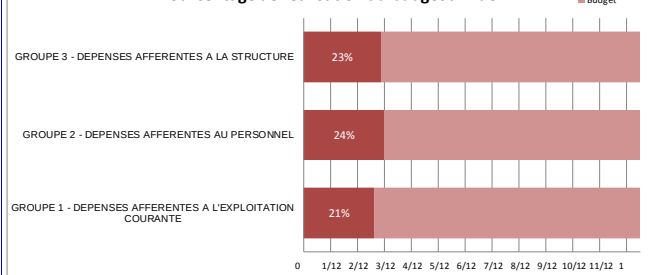
⊗ *total des charges d'exploitation / nombre de jours facturés*
⊗ *(total des charges d'exploitation / nombre de jeunes inscrits) * 12 mois*

Pourcentage de dépassement du budget (cumul fin de mois)



Détails charges

Pourcentage de réalisation du budget annuel



BORNE THEORIQUE
REALISATION BUDGET
25,0%

	Réel N-1	Budget N	Réel N	% de réalisation du budget ajusté annuel	Réel N - Budget ajusté N	Réel N - Réel N-1
Vacances, sorties, loisirs	9 831	18 288	11 385	15,6%	-6 903	1 554
Placements familiaux	7 247	2 532	-	0,0%	-2 532	-7 247
Transports de jeunes- individuel	333	2 306	299	3,2%	-2 008	-34
Transports de jeunes -collectif	-	618	-	0,0%	-618	0
Dotations aux amortissements	55 451	49 373	50 068	21,2%	694	-5 383
Nettoyage des locaux	3 792	3 282	5 080	38,7%	1 798	1 288
Alimentation	33 645	36 509	33 057	22,64%	-3 453	-588
Maintenance et entretien	5 318	12 828	8 910	17,3%	-3 918	3 592
Location immobilières	14 859	7 915	12 567	39,7%	4 652	-2 292
Location mobilières	14 991	11 302	9 906	21,9%	-1 396	-5 085
Petit outillage	2 267	3 763	9 427	62,6%	5 664	7 160
Energie et fluide (fuel, eau, électricité, chauffage gaz)	9 356	10 542	8 000	19,0%	-2 542	-1 356
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	815 057	817 062	811 695	23,4%	-5 367	-3 362

Détails charges

Détails petits investissements

4. AXE PRODUITS

	Réel N-1	Budget N	Réel N
Taux de couverture	98%	100%	99%
Participation bienfaiteur	2%	0%	1%

⊗ *(Reprise de résultat + Pds G1-1)/Total Charges - (Pds G2 & G3)*

	Réel N-1	Budget N	Réel N	% de réalisation du budget ajusté annuel	Réel N - Budget ajusté N	Réel N - Réel N-1
Produits de la tarification	794 446	816 945	802 804	25%	-14 141	8 358
Autres produits relatifs à l'exploitation	1 823	1 629	2 214	34%	585	391
Produits exceptionnels	-	-	422 non budgété		422	422

Détails produits

Analyse produits

3. AXE CHARGES

Commentaires Contrôle de Gestion :

Le coût de revient annuel / jeune en 2014 (budget et réel) est surévalué du fait de la faible activité de l'accueil-relais pour une structure de coût restée inchangée.

Les charges sont globalement inférieures au budget, les économies sont principalement expliquées par la non linéarité des dépenses réelles.
- deux événements majeurs : masse salariale (- 37 K€) et les intérêts financiers (+32 K€) inscrits en une fois en novembre au budget mais mensuellement au réel (pour correspondre au niveau de dotation globale).
- on note des dépenses importantes sur le poste de fournitures et d'outillage(+5K€), des voyages et déplacements du personnel (1,2K€).

On note sur les intérêts financiers un dépassement car ils sont inscrits en une fois en novembre au budget mais mensuellement au réel (pour correspondre au niveau de dotation globale).

Réponses Directeur d'établissement :

Février

Fonctionnement non mensualisable donc budget non linéaire.
Pas de camp en Janvier et inscription des dépenses de Février se fera plus tard. Inscription des dépenses de Décembre 2013.

4. AXE PRODUITS

Commentaires Contrôle de Gestion :

Budget 2014 prévoit une dotation globale de 3.267.771 € (hausse de 1 % + déf 2012 de 21.105€), alors que le montant réel correspond à la dotation 2013 inchangée.

Réponses Directeur d'établissement :

Février :

WARNING : BP Fondation. Recalage CG 67 non fait. > nous n'avons pas encore eu les chiffres du budget négocié avec le CG

7.2. Onglets complémentaires

7.2.1. Activité

Retour au
tableau de bord
(axe activité)

		2013	2014	2014	2014	2014	Taux réalisation %		
		cum03	cum03	cum03	cum03	TOTAL ANNEE	budget / budget	réel / budget	
		Réel	Bud	Réel	Réel - budget	Bud			
Jeunes Inscrits	295U011	Fratries	81	78	76	-2	312	25%	24%
Jeunes Inscrits	295U012	Ados Filles	33	33	34	1	141	23%	24%
Jeunes Inscrits	295U013	Ados Garçons	41	36	36	0	144	25%	25%
Jeunes Inscrits	295U014	Jeunes majeurs	12	12	2	-10	48	25%	4%
Jeunes Inscrits	295U015	Accueil Relais	36	0	2	2	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Jeunes Inscrits	Et_MECS		203	159	150	-9	645	25%	23%
Jours Factures S	295U011	Fratries	2 273	2 012	2 029	17	7 985	25%	25%
Jours Factures S	295U012	Ados Filles	830	851	857	6	3 609	24%	24%
Jours Factures S	295U013	Ados Garçons	1 087	929	976	47	3 687	25%	26%
Jours Factures S	295U014	Jeunes majeurs	360	310	59	-251	1 257	25%	5%
Jours Factures S	295U015	Accueil Relais	122	0	8	8	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Jours Factures S	Et_MECS		4 672	4 102	3 929	-173	16 538	25%	24%

2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
Bud	Bud	Bud	Bud	Bud	Bud	Bud	Bud	Bud	Bud	Bud	Bud	Bud	Bud	Bud
26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
11	11	11	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
53	53	53	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
693	626	693	671	693	671	605	605	671	693	671	693			
293	265	293	310	320	310	279	279	310	320	310	320			
320	289	320	310	320	310	279	279	310	320	310	320			
107	96	107	103	107	103	107	107	103	107	103	107			
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
1 413	1 276	1 413	1 394	1 440	1 394	1 270	1 270	1 394	1 440	1 394	1 440			

2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel
22	28	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	11	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	12	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	52	51	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
654	585	790	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
337	261	259	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
317	305	354	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	2	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 339	1 181	1 409	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
Ecart	Ecart	Ecart	Ecart	Ecart	Ecart	Ecart	Ecart	Ecart	Ecart	Ecart	Ecart	Ecart	Ecart	Ecart
-4	2	0												
1	0	0												
0	0	0												
-3	-3	-4												
0	0	2												
-6	-1	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-39	-41	97												
44	-4	-34												
-3	16	34												
-76	-68	-107												
0	2	6												
-74	-95	-4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
Nombre de places	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Nombre de journées théoriques	341	308	341	330	341	330	341	341	330	341	330	341	330	341
Nombre de journées réalisées	337	261	259	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Calcul du taux d'occupation théorique	99%	85%	76%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
Nombre de places	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Nombre de journées théoriques	372	336	372	360	372	360	372	372	360	372	360	372	360	372
Nombre de journées réalisées	317	305	354	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Calcul du taux d'occupation théorique	85%	91%	95%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
Nombre de places	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Nombre de journées théoriques	806	728	806	780	806	780	806	806	780	806	780	806	780	806
Nombre de journées réalisées	654	585	790	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Calcul du taux d'occupation théorique	81%	80%	98%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
Nombre de places	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Nombre de journées théoriques	124	112	124	120	124	120	124	124	120	124	120	124	120	124
Nombre de journées réalisées	31	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Calcul du taux d'occupation théorique	25%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
Nombre de places	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Nombre de jours de week end	8	8	10	8	9	9	8	10	8	8	10	8	10	8
Nombre de jours de vacances scolaires	3	5	5	8	2	0	19	21	3	10	0	8		
Nombre de jours d'ouverture	8	9	10	10	8	7	16	18	8	11	8	10		
Nombre de journées théoriques	60	68	80	80	62	54	124	144	60	88	60	80		
Nombre de journées réalisées	0	2	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Calcul du taux d'occupation théorique	0%	3%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		

128

7.2.2. Tableau des chiffres clés

Tableau des chiffres clés								
ETABLISSEMENT								
Mise à jour	Supprimer les lignes à 0	Retour au tableau de bord (axe charges)	Retour au tableau de bord (axe produits)	BORNE THEORIQUE REALISATION BUDGET 25,0%				
				2013	2014	2014		
				REEL AJUSTE	BUD AJUSTE	REEL AJUSTE	% de réalisation du budget ajusté	Réel N - Budget ajusté N
								% de dépassement du budget
								Réel N - Réel N-1
Reprise resultat ASE				6 189	-	-	non budgété	-
GROUPES FONCTIONNELS - RESULTAT				18 788	1 512	6 256	3,1%	-514%
GROUPES FONCTIONNELS - TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION				796 269	818 574	805 439	24,6%	-2%
GROUPE 2 - AUTRES PRODUITS RELATIFS A L'EXPLOITATION				1 823	1 629	2 214	34,0%	36%
GROUPE 2-1 - Autres produits relatifs à l'exploitation				1 823	1 629	2 214	34,0%	36%
70812 prod. locat expl. dans interet du personnel				-	-	380	non budgété	380
75418 autres participations recues				245	-	292	non budgété	47
75436 remboursement par secu frais medicaux et paramedicaux				88	-	-	non budgété	-
75710 quote part subvention d'invest. viree au resultat- immeubles				1 491	1 474	1 542	26,2%	5%
74880 Autres subventions diverses				-	155	-	0,0%	-100%
GROUPE 3 - PRODUITS FINANCIERS ET PRODUITS NON ENCAISSABLES				-	-	422	non budgété	422
GROUPE 3-2 - Produits exceptionnels				-	-	422	non budgété	422
77800 autres produits exceptionnels				-	-	422	non budgété	422
GROUPE 1 - PRODUITS DE LA TARIFICATION ET ASSIMILES				794 446	816 945	802 804	24,6%	-2%
GROUPE 1-1 - Produits de la tarification et assimilés				794 446	816 945	802 804	24,6%	-2%
70621 dotation globale				794 446	816 945	802 804	24,6%	-2%
GROUPES FONCTIONNELS - TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION				815 057	817 062	811 695	23,4%	5 367
GROUPE 1 - DEPENSES AFFERENTES A L'EXPLOITATION COURANTE				88 238	105 883	88 915	21,0%	16 968
GROUPE 1-1 - Achats				52 724	61 894	61 570	24,9%	324
60230 alimentation stockee				25 431	26 781	25 824	24,1%	957
60242 fuel oil stocke				1 780	1 920	2 600	33,9%	680
60611 eau et assainissement				536	1 967	910	-11,5%	2 877
60612 electricite				3 261	3 783	5 197	34,3%	1 414
60613 chauffage et gaz				4 851	2 872	1 114	9,7%	1 758
60621 produits pharmaceutiques non stockees				243	806	540	16,9%	266
60623 alimentation non stockee				4 041	5 093	3 954	19,4%	1 139
60625 fres hotelieres restaurant hygiene non stockees				4 404	5 306	7 023	33,1%	1 717
60626 carburants fournitures de garage non stockees				3 242	4 635	4 541	24,5%	94
60631 fournit.petit materiel.outillage.n/stocke				2 267	3 763	9 427	62,6%	5 664
60632 petit mobilier scolaire, bureau et hebergement				172	516	1 119	54,2%	603
60633 fournitures d'ornement non stockees				19	357	169	11,8%	188
60641 fournitures bureau n/stockees				1 381	721	20	0,7%	701
60642 fournitures informatiques non stockees				1 003	294	-	0,0%	294
60671 fournitures scolaires educatives non stockees				255	1 796	193	2,7%	1 603
60673 fournitures de sport et de loisir n/stockees				909	1 284	760	14,8%	524
GROUPE 1-2 - Services extérieurs				19 375	24 915	12 709	12,8%	12 206
61115 consultations specialistes				200	126	-	0,0%	126
61118 autres prestations medicales				-	624	-	0,0%	624
61122 vacances, sorties a l'exterieur, loisirs				9 831	18 288	11 385	15,6%	6 903
61124 placements familiaux				7 247	2 532	-	0,0%	2 532
61125 frais de scolarite				1 272	3 345	1 324	9,9%	2 021
61126 travail et readaptation				825	-	-	non budgété	-
GROUPE 1-3 - Autres services extérieurs				16 140	19 074	14 636	19,2%	4 438
62421 transports de jeunes- individuel (taxi, ambulance, vp)				333	2 306	299	3,2%	2 008
62422 transports de jeunes- collectif (train, bus, ...)				-	618	-	0,0%	618
62510 voyages et déplacements du personnel				5 122	2 251	3 458	38,4%	1 207
62560 missions				48	903	-	0,0%	903
62570 receptions				377	-	116	non budgété	116
62610 liaisons informatiques ou specialisees				402	747	289	9,7%	458
62630 affranchissements				58	666	28	1,0%	638
62650 telephonie filaire				1 222	1 176	1 137	24,2%	39
62820 alimentation fournie par entreprise exterieure				3 857	4 635	3 279	17,7%	1 356
62821 alimentation fournie par exterieur (tva)				316	-	-	non budgété	-
62830 nettoyage des locaux par entreprise exterieure				3 792	3 282	5 080	38,7%	1 798
62840 prestations informatiques a l'exterieur				-	1 365	-	0,0%	1 365
62880 prestations diverses				50	300	583	48,6%	283
62651 telephonie mobile				413	624	322	12,9%	302
62652 telephone autres				150	201	45	5,6%	156
GROUPE 2 - DEPENSES AFFERENTES AU PERSONNEL				524 824	550 236	532 081	24,0%	18 154
GROUPE 2-1 - Depenses afferentes au personnel				524 824	550 236	532 081	24,0%	18 154
62180 indemnites stagiaires autres personnels externes				436	2 049	-	0,0%	2 049
62280 autres remunerations et honoraires (arch.inf.comm.)				2 695	1 530	3 104	50,7%	1 574
63110 taxes sur les salaires				30 051	34 638	31 873	22,8%	2 766
63320 f.n.a.l.				1 659	-	1 679	non budgété	1 679
63330 participation employeur a la formation prof. continue				2 704	2 713	2 706	24,6%	7
63340 participation employeur a l'effort de construction				1 493	1 613	1 511	23,2%	102
64110 cfc salaires des formateurs et autres salaries				311 811	329 149	314 074	23,7%	15 075
64118 autres indemnites				-	15 000	-	0,0%	15 000
64140 indem. licenciement - conventionnelle - diverses - AMAF				1 900	-	-	non budgété	-
64518 cotisations autres organismes sociaux				-	1 241	-	0,0%	1 241
64720 versement aux comites d'entreprise et d'etablissement				3 431	3 764	3 495	23,0%	268
64740 oeuvres sociales diverses				56	-	-	non budgété	-
64750 medecine du travail - pharmacie				1 410	1 785	1 839	25,8%	54
64781 remboursement carte de transport				196	189	390	51,5%	201
64870 stages de formation professionnelle				5 050	5 608	2 362	10,5%	3 246
64130 primes exceptionnelles				24 589	29 288	24 320	20,1%	4 968
64510 cotis. urssaf				101 436	115 902	104 357	22,3%	11 545
64782 frais service civique				1 444	-	639	non budgété	639
64532 cotis.retraite personnel detache				530	-	4 371	non budgété	4 371
64550 cotis. prevoyance				3 539	3 773	3 560	23,4%	213
64520 cotis. mutuelle				5 640	6 048	6 357	26,3%	309
64530 cotis. retraite				23 649	25 948	23 936	22,9%	2 011
64861 Tickets restaurant				1 105	-	1 510	non budgété	1 510
GROUPE 3 - DEPENSES AFFERENTES A LA STRUCTURE				201 994	160 943	190 698	22,9%	29 755
GROUPE 3-1 - Depenses afferentes a la structure				45 667	37 351	45 209	26,3%	7 858
61320 locations immobilieres				14 859	7 915	12 567	39,7%	4 652
61353 location materiel de transport				14 991	11 302	9 906	21,9%	1 396
61400 charges locatives et de copropriete				257	-	51	non budgété	51
61521 entretien des jardins et espaces verts				1 329	1 369	3 082	56,0%	1 713
61522 entretien et reparation des batiments				283	3 553	3 226	22,7%	327
61552 entretien reparation materiel de transport				382	2 577	351	3,4%	2 226
61558 entretien reparation materiel et outillage				2 400	1 284	292	5,7%	992
61561 maintenance immobiliere				-	1 210	1 318	27,3%	108
61562 maintenance informatique				-	-	474	non budgété	474
61563 maintenance materiel et outillage				-	1 495	-	0,0%	1 495
61564 maintenances diverses				-	279	-	0,0%	279
61565 maintenances bureauque				924	1 061	640	15,1%	421
61610 assurances multirisques habitation				819	-	-	0,0%	-
61630 assurances materiel roulant				1 188	-	-	0,0%	-
61650 assurances responsabilite civile				1 798	714	651	22,7%	63
61810 cotisations diverses				1 761	449	300	16,8%	149
61820 documentation generale				-	730	-	0,0%	730
61850 frais colloques seminaires conferences				-	-	290	non budgété	290
61880 autres frais divers				-	447	-	0,0%	447
62361 brochures depliants				-	642	-	0,0%	642
63512 taxes foncieres				1 023	-	-	0,0%	-
63513 autres impots locaux (taxe habitation, taxe locale)				2 774	998	-	0,0%	998
63540 droits d'enregistrement et de timbre				576	351	-	0,0%	351
63750 versr travailleurs handicapes - ageflph -				-	-	10 843	118,6%	10 843
61356 location photocopieurs				303	975	1 218	31,2%	243
GROUPE 3-2 - Autres charges de gestion courante				66 628	70 665	63 456	22,4%	7 209
65100 redevance pour concession, brevets, licences				58	-	-	non budgété	-
65562 q.p. frais de siege i				57 870	55 881	55 884	25,0%	3
65821 argent de poche pecule				3 888	3 594	3 263	22,7%	331
65822 veture				4 812	10 107	4 308	10,7%	5 799
65823 anniversaire, Noel				-	1 083	-	0,0%	1 083
65881 charges diverses de gestion courante				-	-	1	non budgété	1
GROUPE 3-3 - Charges financieres				34 248	-	31 941	25,0%	31 941
66110 interets des emprunts et dettes				34 248	-	31 941	25,0%	31 941
GROUPE 3-4 - Charges exceptionnelles				-	-	24	non budgété	24
67120 penalites, amendes fiscales et penales				-	-	24	non budgété	24
GROUPE 3-5 - Dotations aux amortissements et aux provisions				55 451	52 927	50 068	20,0%	2 860

7.2.3. Analyse des produits

Retour au tableau de bord (axe produits)		SUIVI DES PRODUITS ETABLISSEMENT											
<u>Cumul sur l'année</u>		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Jours facturés budgétés sur l'année	16 538	1 413	1 276	1 413	1 394	1 440	1 394	1 270	1 270	1 394	1 440	1 394	1 440
Jours facturés présentés	16 538	1 413	1 276	1 413	1 394	1 440	1 394	1 270	1 270	1 394	1 440	1 394	1 440
Jours facturés accordés	16 538	1 413	1 276	1 413	1 394	1 440	1 394	1 270	1 270	1 394	1 440	1 394	1 440
<u>Cumul sur la période considérée</u>													
Jours facturés budgétés sur la période	4 102	1 413	1 276	1 413	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jours facturés accordés sur la période	4 102	1 413	1 276	1 413	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jours facturés réalisés sur la période	3 929	1 276	1 394	1 394	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ecart réel - accordé	(173)												
Ecart réel - budget	(173)												
Dotation budgétée	816 945	comprend le risque											
Dotation accordée sur l'année 2013	3 211 214												
Dotation accordée sur la période analysée	802 804												
Dotation réelle compta	802 804												
Ecart dotation réelle - dotation accordée	0												
Ecart dotation réelle - dotation budgétée	(14 141)												
Prix de journée budgété	199,16	= dotation budgétée / jours budgétés											
Prix de journée accordé	195,71	= dotation accordée/jours facturés accordées											
Prix de journée réel (calculée sur du réel)	204,33	= dotation accordée 2013/jours réalisés											
Ecart réel - accordé	8,62												
Ecart réel - budget	5,17												
<u>Ecart REEL / ACCORDE</u>													
Ecart sur activité	(33 858)												
Ecart sur le tarif	33 858												
Contrôle	(0)												
<u>Ecart REEL / BUDGET</u>													
Ecart sur activité	(34 454)												
Ecart sur le tarif	20 313												
Contrôle	(0)												

7.2.4. Analyse de la masse salariale

ANALYSE DE LA MASSE SALARIALE ETABLISSEMENT														
Retour au tableau de bord (axe ressources humaines)			2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014
Période analysée	mars 2014		ETP	ETP	ETP	TOTAL SALAIRES ET CHARGES	TOTAL SALAIRES ET CHARGES	TOTAL SALAIRES ET CHARGES	Total Brut	Total Brut	Total Brut	Salaires	Salaires	Salaires
			BUD AJUSTE	REEL AJUSTE	ECART	BUD AJUSTE	REEL AJUSTE	ECART	BUD AJUSTE	REEL AJUSTE	ECART	BUD AJUSTE	REEL AJUSTE	ECART
PSDIREC DIRECTEUR ETABLISSEMENT	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	3,00	0,00	25 559	25 685	126	16 001	16 090	88	14 828	14 754	-74
PSCSV22 CHEF DE SERVICE EDUC	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	3,00	0,00	15 786	15 779	-8	10 974	11 036	62	9 801	9 752	-49
PSCSV22 CHEF DE SERVICE EDUC	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	3,00	0,00	16 569	16 657	88	10 311	10 363	52	9 138	9 183	45
TOTAL DIRECTION ENCADREMENT			9,00	9,00	0,00	57 914	58 121	206	37 286	37 488	202	33 767	33 690	-77
PSSECDR SECRETAIRE DE DIRECT	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		1,50	1,50	0,00	5 104	5 174	70	3 280	3 299	19	3 280	3 296	16
PSASSD1 ASSISTANT DE DIRECT	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	3,00	0,00	10 183	10 301	118	6 545	6 604	58	6 545	6 578	33
TOTAL ADMINISTRATION / GESTION			4,50	4,50	0,00	15 287	15 475	188	9 825	9 903	77	9 825	9 875	49
PSOLVHQ OUVRIER HAUTEMEN	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	3,00	0,00	8 382	8 386	3	5 561	5 589	28	5 561	5 589	28
TOTAL OUVRIER d'ENTRETIEN			3,00	3,00	0,00	8 382	8 386	3	5 561	5 589	28	5 561	5 589	28
PSMAIM1 MAITRESSE DE MAISON	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	2,93	-0,07	8 674	8 506	-169	5 733	5 647	-86	5 733	5 763	30
PSMAIM1 MAITRESSE DE MAISON	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	3,00	0,00	8 494	8 737	244	5 681	5 849	168	5 681	5 634	-46
MAITRESSE DE MAISON GOUV N	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	2,41	-0,59	9 358	7 429	-1 929	6 094	4 862	-1 232	6 094	6 057	-37
PSMAIM1 MAITRESSE DE MAISON	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	1,80	-1,20	8 531	5 580	-2 951	5 521	3 654	-1 868	5 521	3 386	-2 136
PSMAIM1 MAITRESSE DE MAISON	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	3,00	0,00	8 868	8 747	-121	5 838	5 854	16	5 838	5 792	-45
PSMAIM1 MAITRESSE DE MAISON	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	3,00	0,00	7 637	7 936	298	5 248	5 444	195	5 248	5 275	26
PSMAIM1 MAITRESSE DE MAISON	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	2,47	-0,53	8 216	6 890	-1 326	5 480	4 624	-856	5 480	5 508	28
PSMAIM1 MAITRESSE DE MAISON	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	3,00	0,00	8 274	8 474	200	5 502	5 719	218	5 502	5 529	28
TOTAL MAITRESSE DE MAISON			33,00	31,92	-1,08	94 408	85 604	-8 804	62 587	56 965	-5 622	62 006	63 880	1 874
SURVEILLANT DE NUIT FENC	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	2,89	-0,11	8 684	9 128	444	5 681	5 819	138	5 681	5 629	-51
SURVEILLANT DE NUIT FENC	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	3,00	0,00	7 803	8 351	548	5 368	5 659	291	5 368	5 245	-123
PSURVYN SURVEILLANT DE NUIT	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		2,25	2,20	-0,05	7 083	8 078	995	4 500	5 050	550	4 500	4 526	26
PSURVYN SURVEILLANT DE NUIT	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	2,99	-0,01	8 147	8 987	840	5 375	5 912	537	5 375	5 402	27
PSURVYN SURVEILLANT DE NUIT	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		1,50	1,49	-0,01	3 707	4 107	400	2 505	2 811	307	2 505	2 517	12
TOTAL SURVEILLANT DE NUIT			24,75	24,54	-0,21	66 142	72 727	6 585	43 709	48 142	4 433	43 709	48 507	4 798
PSDEDSP4 EDUCATEUR SPECIALIS	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	0,45	-2,55	10 942	5 273	-5 670	6 933	3 500	-3 433	6 933	1 072	-5 861
PSDEDSP4 EDUCATEUR SPECIALIS	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	0,50	-2,50	11 902	1 242	-10 660	7 530	427	-7 103	7 530	7 567	38
EDUCATEUR COORDINATEUR	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	2,87	-0,13	10 853	10 569	-284	7 543	7 522	-22	7 486	7 518	31
PSDEDSP4 EDUCATEUR SPECIALIS	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	1,44	-1,56	10 561	1 508	-9 053	6 696	860	-5 837	6 396	6 733	336
PSMOED3 MONITEUR EDUCATEUR	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	3,00	0,00	11 868	12 517	649	7 443	7 841	398	6 933	6 968	35
PSMOED3 MONITEUR EDUCATEUR	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	3,00	0,00	9 603	10 107	504	6 217	6 521	303	6 217	6 249	31
PSMOED3 MONITEUR EDUCATEUR	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	3,00	0,00	9 412	10 072	660	6 045	6 449	403	6 045	6 076	30
PSDEDSP4 EDUCATEUR SPECIALIS	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	3,00	0,00	10 947	12 118	1 171	6 866	7 592	726	6 866	6 902	35
PSMOED3 MONITEUR EDUCATEUR	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	3,00	0,00	9 288	9 511	223	6 039	6 228	190	6 039	6 069	30
PSDEDUC2 EDUCATEUR NIVEAU 2	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	3,00	0,00	9 938	8 545	-1 393	6 635	5 754	-880	6 635	5 395	-1 240
PSMOED3 MONITEUR EDUCATEUR	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		3,00	2,88	-0,12	9 381	9 769	388	6 039	6 298	260	6 039	6 069	30
PSMOED3 MONITEUR EDUCATEUR	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		0,00	3,00	3,00	0	10 482	10 482	0	6 650	6 650	0	6 256	6 256
TOTAL EDUCATEURS			73,50	71,28	-2,22	280 735	243 045	-37 690	179 756	156 724	-23 032	158 672	158 425	753
												2 159	2 237	
			0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PSDEFOR EDUCATEUR EN FORM	DD - CONTRAT DUREE DETERMINEE		3,00	3,00	0,00	4 631	4 864	234	3 867	4 118	251	3 867	3 885	18
TOTAL EDUCATEUR EN FORMATION			3,00	3,00	0,00	4 630,56	4 864,42	233,86	3 866,55	4 117,61	251,06	3 866,55	3 884,85	18,30
PSPSYCO PSYCHOLOGUE HRA	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		2,25	2,25	0,00	9 543	9 602	59	5 887	5 916	29	5 887	5 916	29
PSPSYCO PSYCHOLOGUE HRA	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		1,51	1,51	0,00	6 808	6 857	49	4 212	4 233	21	4 212	4 233	21
TOTAL PSYCHOLOGUE			3,76	3,76	0,00	16 351	16 459	108	10 099	10 149	50	10 099	10 149	50
PSINFIR INFIRMIER HRA	DI - CONTRAT DUREE INDETERMINEE		2,00	2,01	0,01	9 172	9 276	103	5 746	5 808	62	5 746	5 808	62
			0,00	0,00	0,00	0	1 540	1 540	0	1 010	1 010	0	0	0
TOTAL INFIRMIERE			2,00	2,01	0,01	9 172	10 816	1 643	5 746	6 818	1 072	5 746	5 808	62
TOTAL GENERAL CALCULE			156,51	153,01	-3,50	553 023	515 496	-37 527	358 436	335 895	-22 541	333 252	340 808	7 556
	3 mois		52,17	51,00										
	ETP mensuel moyen					0,00			0			0		
	TOTAL SALARIETOTAL SALAIRES		156,51	153,01	-3,50	553 023	515 496	-37 527	358 436	335 895	-22 541	333 252	340 808	7 556
	Contrôle		0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0
								-6,79%						

7.2.5. Suivi des mouvements du personnel

ENTREES / SORTIES PAR MOTIF ETABLISSEMENT							
Retour au tableau de bord (axe ressources humaines)							
Remplacement							
Personne absente	Poste	Remplacement	Contrat	Motif	Du	Au	Commentaires
Autres mouvements							
Entrées							
Personne	Poste	Contrat	Date	Commentaires			
Sorties							
Personne	Poste	Contrat	Date	Commentaires			

6.2.6. Suivi des petits investissements

[illegible]

7.2.7. Paramètres

Paramètres

Etablissement	29
Etablissement	Et_MECS
Mois	cum03
Année N	2014
Année N-1	2013

Débloquer les feuilles

Réactualiser après changement des paramètres

Figurer les feuilles avant envoi

Bloquer les feuilles sauf tableau de bord

Prêt à l'envoi

Feuille réservée

contrôle de gestion

cum01	0,08	janvier	1 01
cum02	0,17	février	2 02
cum03	0,25	mars	3 03
cum04	0,33	avril	4 04
cum05	0,42	mai	5 05
cum06	0,50	juin	6 06
cum07	0,58	juillet	7 07
cum08	0,67	août	8 08
cum09	0,75	septembre	9 09
cum10	0,83	octobre	10 10
cum11	0,92	novembre	11 11
cum12	1,00	décembre	12 12

8. Procédures d'utilisation pour le contrôleur de gestion

8.1. Procédure pour l'utilisation mensuelle

Procédure mensuelle

Réactualisation des tableaux de bord

Date de mise à jour : juin 2014

Destinataire de la procédure : Contrôleurs de gestion

Objet : Les tableaux de bords, tels qu'ils ont été conçus ont pour objectif d'aider au pilotage des établissements et de créer une base de dialogue entre le service contrôle de gestion et les établissements. Il existe un tableau de bord par établissement, chacun d'eux est personnalisé et évolutif en fonction des besoins et attentes exprimés des utilisateurs mais les structures restent semblables. Cette présente procédure a pour objet de reprendre les différentes étapes permettant d'actualiser les tableaux de bord chaque mois.

Etablissements concernés :

- | | |
|--|--------------------------------|
| - MECS Don Bosco | - MECS Saint François d'Assise |
| - Relais Accueil Jeunes majeurs (Ardennes) | - Ecole Joie de Vivre |
| - Service Accueil des Familles (Ardennes) | - Antenne UFA |
| - Louis et Zélie Martin | - MAPE |
| - Direction Territoriale | - Maison Sainte Odile |
| - Consolidation Territoire | |

Taches à effectuer sur chaque document, par onglet :

1. Onglet paramètres

- 1.1 Débloquer les feuilles si besoin 
- 1.2 Saisir le mois d'analyse sous le format « cum et numéro du mois »
par exemple « cum01 » pour l'analyse du mois de janvier
- 1.3 Réactualiser après changement des paramètres 

2. Onglet Petits investissements

Compléter le réel d'après une extraction qualiac ou le récap envoyé par le CFIR

3. Onglet Mouvements du personnel

Compléter les mouvements du mois d'après le tableau de suivi des mouvements du personnel tenu par les RH et les modifications qui ont dû être pratiquées dans l'onglet analyse du personnel

4. Onglet Analyse du personnel

S'assurer que les totaux calculés correspondent aux totaux issus de la base

Ajouter les lignes correspondantes aux profils manquants pour réduire l'écart à 0

Réactualiser la somme des CDD

5. Onglet TCC

S'assurer que les contrôles sont à 0, sinon il y a sûrement des lignes manquantes à rajouter dans le TCC ou une erreur dans les formules de contrôles.

6. Procéder aux analyses des feuilles :

Activité

TCC

Suivi des produits

Suivi des investissements

Tableau de la masse salariale

7. Passer les éventuels ajustements de gestion dans TM1

D'après les analyses menées précédemment

8. Onglet Tableau de bord

Compléter les zones commentaires d'après les analyses effectuées

9. Onglet page de garde

9.1 Compléter les 3 points les plus saillants des différents commentaires menés précédemment

9.2 Compléter l'échéance à laquelle les directeurs d'établissements devront rendre leurs réponses

10. Enregistrer le document

11. Enregistrer le document sous version figé du JJ/MM/AA sur le réseau TM1 et sur le territoire

Procéder à un copier / coller valeurs pour obtenir la version figée

12. Onglet paramètres

12.1 Figurer les feuilles avant envoi



12.2 Bloquer les feuilles sauf tableau de bord



12.3 Prêt à l'envoi pour que le fichier s'affiche à bon endroit lors de l'ouverture du fichier par le destinataire



13. Enregistrer et envoyer le document en version figée au directeur d'établissement, au directeur territorial et au responsable ressources humaines territoire

Quelques spécificités par établissement :

1. MECS Don Bosco

Différents TCC en fonction des analytiques sont proposés. C'est le TCC global qui sert au calcul des indicateurs (pour une harmonie avec la MECS SFA).

2. Ecole Joie de Vivre

Suivi des comptes vacances sorties loisirs : Un suivi du compte vacances sorties loisirs est mené de façon plus précise. Les informations pour compléter ce tableau proviennent de l'établissement et permettent de contrôler l'exhaustivité et l'exactitude des écritures comptables. Il faut rapprocher l'information du compte 61122 et du suivi des produits.

Suivi des produits : Ce suivi reprend les produits budgétés (source budget), les produits attendus (source données de l'école en fonction de l'activité) et ceux réellement inscrits en comptabilité (source qualiac). Il faut faire ces saisies manuellement.

Suivi du recouvrement : Il s'agit d'informations remises à jour manuellement et qui reprennent les principales familles dont les créances sont anciennes et élevées. L'information provient du facturier tenu par l'école.

3. MAPE

Suivi des produits : Compléter l'activité dans le suivi des produits permet de calculer précisément les produits pour pouvoir passer l'OD

4. Maison Sainte Odile

Activité : Le suivi de l'activité est à compléter manuellement d'après les informations transmises par l'établissement.

5. UFA

Suivi des factures : Cette saisie détaillée permet d'avoir davantage de précisions sur les charges et les produits de l'établissement. La saisie se fait manuellement avec les informations reçues de l'établissement.

6. Territoire

Les formats d'analyse sont sous une forme différente permettant d'avoir une vue consolidée des établissements du territoire.

8.2. Procédure pour le changement d'année

Procédure annuelle Réactualisation des tableaux de bord avec changement d'année

Destinataire de la procédure : Contrôleurs de gestion

Date de mise à jour : juin 2014

Objet : Les tableaux de bords, tels qu'ils ont été conçus ont pour objectif d'aider au pilotage des établissements et de créer une base de dialogue entre le service contrôle de gestion et les établissements. Il existe un tableau de bord par établissement, chacun d'eux est personnalisé et évolutif en fonction des besoins et attentes exprimés des utilisateurs. Cette présente procédure a pour objet de reprendre les différentes étapes permettant le changement d'année.

Etablissements concernés :

- | | |
|--|--------------------------------|
| - MECS Don Bosco | - MECS Saint François d'Assise |
| - Relais Accueil Jeunes majeurs (Ardennes) | - Ecole Joie de Vivre |
| - Service Accueil des Familles (Ardennes) | - Antenne UFA |
| - Louis et Zélie Martin | - MAPE |
| - Direction Territoriale | - Maison Sainte Odile |
| - Consolidation Territoire | |

Taches à effectuer sur chaque document, par onglet :

1. Onglet paramètres

1.1 Saisir Année N et Année N-1

1.2 Réactualiser après changement des paramètres



2. Onglet Petits investissements

Compléter le budget d'après les éléments saisis dans le budget TM1 et supprimer les données du réel de l'année précédente

3. Onglet Analyse du personnel

Ajouter les lignes correspondantes aux profils manquants pour réduire l'écart du budget à 0.

Supprimer les lignes n'ayant pas de budget.

Réactualiser la somme des CDD

4. Tous les onglets

Supprimer des zones commentaires les éléments de l'année précédente.

5. Enregistrer le document

6. Procéder à l'actualisation mensuelle pour analyser le début de l'année

9. Questionnaire de satisfaction numéro 1

9.1. Texte d'accompagnement

Bonjour,

Je reviens vers vous au sujet de la mise en place d'un tableau de bord personnalisé par établissements dont les objectifs sont à la fois de vous aider à mieux piloter votre établissement mais aussi de développer un dialogue avec le service contrôle de gestion.

Vous aviez répondu à un questionnaire courant des mois de décembre 2013 et de janvier 2014, celui-ci avait pour objectif de déterminer vos besoins. Nous avons traité les réponses que vous nous avez apportées et nous vous proposons aujourd'hui une première version de l'outil de pilotage en pièce jointe avec l'analyse des premiers chiffres de 2014.

Nous vous laissons consulter l'outil et vous incitons à nous faire un retour de vos premières impressions, nous pourrions alors apporter des modifications à l'outil pour qu'il soit au plus près de vos attentes. Ce tableau de bord vous sera envoyé chaque mois et nous vous proposons dans un délai d'une semaine de faire un retour au service contrôle de gestion pour qu'il puisse prendre en compte vos commentaires, réponses, questions éventuelles sur les chiffres du mois et par conséquent vous aider au pilotage de votre établissement.

Nous vous invitons donc à :

- nous faire un retour du tableau de bord avec vos commentaires sur les premiers chiffres de l'année 2014, des zones de texte consacrées à cet effet sont disponibles.
- compléter le questionnaire accessible via le lien https://docs.google.com/forms/d/1pGMigXfZtSWU7fyB_xmDZEKkDxmNNGDacZoSUZOt32M/viewform avant le 21 mars 2014. Merci de nous faire part de tous vos avis concernant le fond et la forme du tableau de bord (navigation, dysfonctionnements, pertinence des indicateurs...)

Nous restons à votre disposition pour vous aider à naviguer dans l'outil et à le comprendre mais aussi pour compléter le questionnaire.

Bonne réception,

Sophie Bollinger

9.2. Questionnaire

Questionnaire de satisfaction

Après avoir consulté la première version de l'outil d'aide au pilotage, je vous invite à compléter le questionnaire ci-dessous afin d'avoir vos premières impressions et pouvoir si besoin adapter l'outil en fonction de vos réponses.

Le temps estimé pour répondre à ces quelques questions est de 15 minutes.

Je me tiens à votre disposition pour vous aider à compléter ce questionnaire si vous en ressentez le besoin.

Je vous remercie d'ores et déjà pour votre collaboration.

Quel est votre nom et prénom ?

Avez vous pu ouvrir le fichier sans difficulté?

Avez vous pu naviguer dans l'outil sans difficulté?

Estimez vous avoir besoin de notre aide quant à l'utilisation de l'outil ?

☐ Oui

☐ Non

☐ Autre :

Le visuel de l'outil vous satisfait-il ?

Avez vous pu repérer des éventuels dysfonctionnements?

Pouvez vous d'ores et déjà repérer des indicateurs qui vous semblent inutiles?

Estimez vous qu'il vous manque des éléments par rapport à vos besoins pour piloter votre établissement?

Pensez vous que cet outil pourra vous aider à piloter votre structure

1 2 3 4 5

Pas d'aide au pilotage ● ● ● ● ● Beaucoup d'aide au pilotage

Pensez vous que cet outil pourra vous aider à construire un dialogue avec le contrôleur de gestion

1 2 3 4 5

Pas d'aide au dialogue ● ● ● ● ● Beaucoup d'aide au dialogue

Avez vous des suggestions ou commentaires supplémentaires?

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Formulaires.

Fourni par  Google Drive

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)

9.3. Résultats du questionnaire de satisfaction numéro 1

	MECS St François d'Assise	Ecole Joie de Vivre
Horodateur	27/03/2014 09:08	02/04/2014 15:06
Avez vous pu ouvrir le fichier sans difficulté?	Oui	oui aucun souci
Avez vous pu naviguer dans l'outil sans difficulté?	Oui	c'est clair, j'ai eu simplement du mal à me diriger vers l'onglet tableau de bord et donc trouver les endroits à renseigner"
Estimez vous avoir besoin de notre aide quant à l'utilisation de l'outil ?	Réflexes a acquérir pr trouver les infos	Non
Le visuel de l'outil vous satisfait-il ?	Oui	quelques onglets à aerer mais globalement ok il me faut agrandir l'image
Avez vous pu repérer des éventuels dysfonctionnements?	Dysfonctionnement non mais je ne l'ai pas encore beaucoup utilisé.	non
Pouvez vous d'ores et déjà repérer des indicateurs qui vous semblent inutiles?	non pas inutiles mais manquants : Journées réalisées par secteurs par exemple. D'autres me viendront à l'usage. Je pense qu'il faut éprouver l'outil jusqu'à juin.	tout est utile pour lecture et reflexion ces outils me servent pour me replonger dans des analyses
Estimez vous qu'il vous manque des éléments par rapport à vos besoins pour piloter votre établissement?	J'ai notifier dans le reporting de février les éléments souhaités.	non
Pensez vous que cet outil pourra vous aider à piloter votre structure	4	4
Pensez vous que cet outil pourra vous aider à construire un dialogue avec le contrôleur de gestion	4	4
Avez vous des suggestions ou commentaires supplémentaires?	A l'usage nous affinerons les éléments de controle et d'analyse par secteur. Nous affinerons également les budgets alloués et pourrons construire des "guides" pour les CSE et les services généraux pour qu'ils soient responsabilisés et en meilleure posture de décision et de pilotage de leur activité.	non

10. Questionnaire de satisfaction numéro 2

10.1. Texte d'accompagnement

Bonjour à tous,

La première version du tableau de bord a été diffusée au mois de mars avec les premiers chiffres de l'année 2014. Depuis chaque mois nous vous envoyons une version qui a pu connaître un certain nombre de modifications en fonction de vos retours.

Les différents tableaux de bords sont aujourd'hui dans une version stable et il est intéressant de faire un point sur leur utilité réelle. A ce titre, je vous propose de compléter le questionnaire ci-dessous, une quinzaine de minutes suffisent à le remplir.

https://docs.google.com/forms/d/1jAktg0wV3RRAjD2pun7upp8kqu5UmZUnJ3Zz09xhRI4/viewform?usp=send_form

Je vous remercie d'ores et déjà pour votre participation et je reste à votre disposition.

Sophie Bollinger

10.2. Questionnaire

Questionnaire de satisfaction 2

Au bout de quelques mois d'utilisation du nouveau tableau de bord, il est maintenant intéressant de refaire un point sur l'outil et d'analyser s'il répond aux objectifs que nous nous étions fixés : aider au pilotage et favoriser le dialogue entre le service de contrôle de gestion et les établissements.

Je vous invite à compléter ce questionnaire dont les réponses pourront permettre d'éventuelles nouvelles modifications de l'outil.

Je vous remercie d'ores et déjà pour votre participation.

Quel est votre nom et prénom ?

Le soutien au pilotage de votre structure et à la prise de décisions

Considérez-vous que, via ce nouvel outil, le service contrôle de gestion vous aide au pilotage de votre structure?

1 2 3 4 5

Pas d'aide au pilotage ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Beaucoup d'aide au pilotage

Pensez-vous que le service contrôle de gestion pourrait vous aider davantage dans le pilotage de votre structure?

☐ Oui

☐ Non

☐ Autre :

Si oui, merci de préciser sous quelle forme vous imaginez cette aide supplémentaire

Comment considérez-vous l'apport du nouvel outil dans vos prises de décision?

1 2 3 4 5

Pas utile ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Très utile

Le dialogue entre les contrôleurs de gestion et les établissements

Considérez-vous que l'outil améliore le dialogue entre le service de contrôle de gestion et les structures?

☐ Oui

☐ Non

☐ Autre :

L'outil : une réponse à des attentes exprimées

Selon vous, aujourd'hui, à quelles attentes répond l'outil?

A quelles attentes supplémentaires souhaiteriez-vous que l'outil puisse répondre?

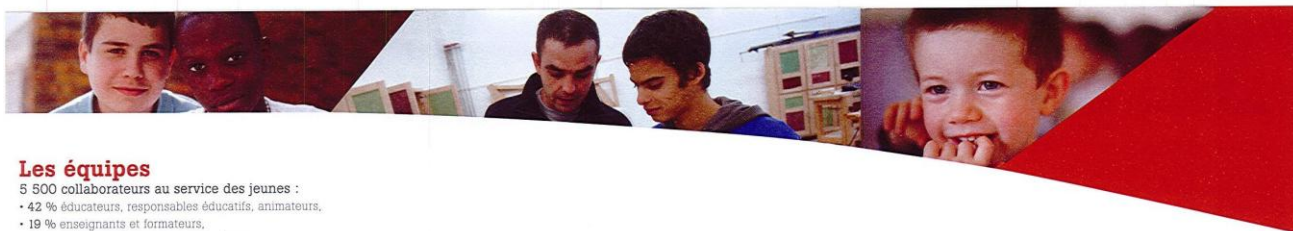
Avez-vous des remarques ou suggestions supplémentaires qui permettraient d'améliorer l'outil existant?

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

10.3. Résultats questionnaire de satisfaction numéro 2

	Louis et Zélie Martin	Ecole Joie de Vivre	MECS Saint François d'Assise	Etablissements des Ardennes	Maison Sainte Odile	Direction territoriale	Ressources Humaines
Horodateur	25/06/2014 16:43	26/06/2014 14:28	26/06/2014 15:21	26/06/2014 18:10	30/06/2014 15:25	01/07/2014 15:44	04/07/2014 14:54
1) Considérez-vous que, via ce nouvel outil, le service contrôle de gestion vous aide au pilotage de votre structure?	5	5	4	5	4	4	5
2) Pensez-vous que le service contrôle de gestion pourrait vous aider davantage dans le pilotage de votre structure?	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui
3) Si oui, merci de préciser sous quelle forme vous imaginez cette aide supplémentaire	Via la mise en place de rencontres régulières. Besoin de davantage de conseils.		Construction de petits budgets par CSE			Comparaisons entre établissements, à faire au semestre par exemple, pour questionner les budgets des uns et des autres (par exemple alimentation)	Plus de vulgarisation pour un manager non averti en gestion
4) Comment considérez-vous l'apport du nouvel outil dans vos prises de décision?	5	4	4	5	4	4	5
5) Considérez-vous que l'outil améliore le dialogue entre le service de contrôle de gestion et les structures?	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
6) Selon vous, aujourd'hui, à quelles attentes répond l'outil?	- conforte dans les prises de décisions - permet de confirmer qu'une décision est la bonne, possibilité de voir les répercussions - apport d'un aspect visuel de la gestion - permet de faire des choix - création d'un dialogue constructif entre contrôle de gestion et établissement	pilotage des charges interpellation sur des comptes ou lignes budgétaires qui dérapent	- Support à la discussion - support à la prise de décisions - rapport dépenses réalisées plus juste	L'outil permet d'avoir une lecture claire et des indicateurs de contrôle à asses rapide.	Il me permet de visualiser l'évolution de l'activité. Il me permet également de donner une réponse rapidement par rapport aux dépenses effectuées.	Une vue synthétique de l'établissement / du territoire Toutes les données sont facilement accessibles, ça c'est vraiment super, et livrées en une fois.	A me rendre accessible et compréhensibles les données chiffrées
7) A quelles attentes supplémentaires souhaiteriez-vous que l'outil puisse répondre?		aucune l'outil est déjà bien complet	Non outil complet		Pour l'instant je n'ai pas d'attentes supplémentaires.		
8) Avez-vous des remarques ou suggestions supplémentaires qui permettraient d'améliorer l'outil existant?	Non	non	Eventuellement axe hypothèse à suivre, piste de travail à suivre, objectifs de fin d'année		Non		

11. Apprentis d'Auteuil en bref



Les équipes

- 5 500 collaborateurs au service des jeunes :
- 42 % éducateurs, responsables éducatifs, animateurs,
 - 19 % enseignants et formateurs,
 - 19 % maîtresses de maison, psychologues, infirmières, orthophonistes...
 - 20 % personnes ressources communes, administration et direction.

L'organisation

- Plus de **200 établissements** aux prestations complémentaires en France métropolitaine et dans les DOM.
- Des **liaisons et partenariats** dans les domaines de la petite enfance, de l'organisation de vacances et loisirs, de la formation continue et des entreprises d'insertion.

Les ressources et leur utilisation



* Dont produits financiers = 0,2 %

83 % DES FONDS PROVENANT DE LA GÉNÉROSITÉ PUBLIQUE SONT CONSACRÉS AUX TROIS MISSIONS SOCIALES D'APPRENTIS D'AUTEUIL : ACCUEIL/ÉDUCATION, FORMATION ET ACCOMPAGNEMENT/INSERTION.

Les priorités d'Apprentis d'Auteuil

Face à des situations familiales, sociales et scolaires qui se dégradent, Apprentis d'Auteuil est convaincu que des solutions existent.

La fondation oriente son action vers trois priorités :

- la lutte contre l'échec scolaire,
- le soutien aux familles dans leur mission éducative,
- l'accompagnement des jeunes vers une insertion sociale et professionnelle durable.

Pour en savoir plus :
www.apprentis-auteuil.org



RÉAPPRENDRE À VIVRE

Chambre d'Église - Fondation reconnue d'utilité publique
Siège social - 40, rue Jean de la Fontaine - 75781 Paris Cedex 16
Tél. 01 44 14 75 75 - Fax 01 44 14 74 01

Apprentis d'Auteuil en bref

2012

Apprentis d'Auteuil est une fondation catholique qui éduque et forme plus de 13 000 jeunes en difficulté pour leur permettre de **s'insérer dans la société** en hommes et femmes libres et responsables, tout en accompagnant les **familles** dans leur rôle éducatif.



Le projet

DONNER TOUTES SES CHANCES À CHAQUE JEUNE

Apprentis d'Auteuil s'engage à apporter son aide aux jeunes en difficulté à travers **un accompagnement global**, qui allie prise en charge éducative et prise en charge scolaire. **Un parcours personnalisé** et évolutif dans le temps est proposé à chacun d'eux.

Régulièrement évalué et adapté, il inclut :

- l'orientation scolaire et professionnelle,
- les repères et règles de comportement,
- l'épanouissement des capacités et des talents,
- la préparation et le suivi de l'insertion dans la vie professionnelle et citoyenne,
- l'éveil humain et spirituel.

INTERVENIR AUPRÈS DES FAMILLES, LE PLUS TÔT POSSIBLE

Afin de préserver le cadre familial et éducatif des jeunes et de renforcer le lien parent-enfant, Apprentis d'Auteuil accompagne les familles dans leur rôle éducatif, **sans jamais se substituer à elles**.

La fondation soutient les parents en :

- les aidant à transmettre des repères sécurisants,
- les rassurant sur leurs capacités éducatives.

Les actions

Apprentis d'Auteuil propose des solutions globales et personnalisées, pour des publics aux parcours et aux besoins diversifiés.

FAMILLES ET PETITE ENFANCE

Quelles solutions ?

- Accueil des tout-petits et accompagnement de leurs parents pour les aider à **développer leurs compétences parentales**.
- Mise à disposition de lieux offrant aux parents accueil, conseils, orientations, soutien, rencontres, hébergement pour améliorer les relations familiales ou les **aider à surmonter une situation délicate**.
- Accompagnement des futures mères en vue de préparer leur accouchement et des mères afin de **construire leur projet de vie social et professionnel**.

Quels établissements ?

Multi-accueils petite enfance, service d'accueil du jeune et de sa famille (SAJF), maisons des familles, centre maternel.

ENFANTS ET ADOLESCENTS

Quelles solutions ?

- Prise en charge **éducative** avec hébergement, en journée ou au sein de la famille.
- **Scolarité** de l'école maternelle au lycée, dans les établissements d'Apprentis d'Auteuil ou à l'extérieur.
- Formations professionnelles dispensées dans le cadre du lycée ou par alternance.
- **Dispositifs spécifiques pour lutter contre le décrochage scolaire** et la déscolarisation.
- Activités de **loisir** sur les temps hors scolaires.

Quels établissements ?

Internats éducatifs et scolaires, maisons d'enfants à caractère social, dispositifs d'accueil de jour, accueils de loisirs, écoles, collèges, lycées (L, LUT, ULP, LXA), écoles de production, unités de formation des apprentis.

JEUNES ADULTES

Quelles solutions ?

Pour les jeunes sans qualification, sans diplôme et ne bénéficiant plus d'aucune prise en charge, une offre globale incluant :

- orientation,
- **accompagnement social**,
- remise à niveau et **formation continue**,
- suivi personnalisé en matière de logement et de santé.

Quels établissements ?

Foyers de jeunes travailleurs, résidences sociales, centres de formation continue, ateliers et chantiers d'insertion, entreprises d'insertion.

ANCIENS

Quelles solutions ?

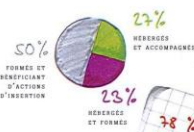
- Maintien de liens d'amitié avec les jeunes devenus adultes.
- Soutien en cas de difficulté.

Quelle structure ?

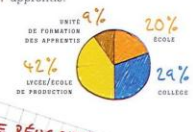
Service d'aide aux anciens en difficulté.

LES JEUNES ACCUEILLIS EN FRANCE MÉTROPOLITAINE ET DANS LES DOM

- 13 700 jeunes pris en charge
- **De la naissance à 25 ans**, majoritairement de 6 à 21 ans
- 69 % de garçons, 31 % de filles
- 75 % sont confiés par leur famille et 25 % par l'Aide sociale à l'enfance
- Parmi les difficultés exprimées au moment de la demande d'inscription, 39 % font état d'un besoin de cadre et de repères éducatifs, 33 % concernent les difficultés scolaires et la déscolarisation.



78 % DE RÉUSSITE POUR LES JEUNES PRÉSENTÉS AUX EXAMENS DE L'ÉDUCATION NATIONALE



L'ACTION D'APPRENTIS D'AUTEUIL À L'INTERNATIONAL

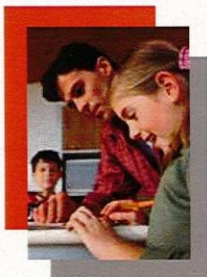
- 40 pays d'intervention
- 183 organismes partenaires
- 13 000 jeunes accompagnés dans les pays du Sud dont 8 000 enfants des rues
- 454 jeunes et 223 collaborateurs d'Apprentis d'Auteuil ayant bénéficié d'une expérience à l'international

12. Apprentis d'Auteuil en Alsace

Apprentis d'Auteuil Alsace

8 avenue de la Forêt Noire
67000 STRASBOURG
☎ : 03 88 61 51 33
Fax : 03 88 60 67 05

Directeur Alsace : Dominique Buet
direction.alsace-ardennes@apprentis-auteuil.org



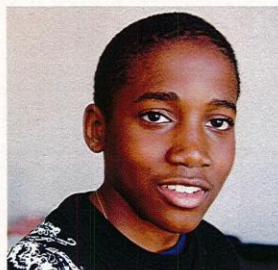
APPRENTIS D'AUTEUIL

Fondation catholique reconnue d'utilité publique

Siège social – 40 rue Jean de La Fontaine – 75781 Paris Cedex 16
Tél : 01 44 14 75 75 – Fax : 01 44 14 74 01
N° SIREN : 775 688 799

www.apprentis-auteuil.org

Cédés photos © PhotoAlto © Phovoir-Images.com © Renaud / Apprentis d'Auteuil © JP Pouteau / Apprentis d'Auteuil



Apprentis d'Auteuil en Alsace



Accueillir, éduquer, former, insérer



Établissement d'Accueil du Jeune Enfant Balthazar Service d'Accueil Familial



Situé dans le quartier de HautePierre à Strasbourg, cet établissement dispose de 30 places d'accueil collectif et prend en charge des enfants de 2 mois ½ à 4 ans sur des plages horaires élargies (5h30 - 22h).

Il propose en outre des actions de soutien et d'accompagnement des parents.

Possibilité d'accueil en accueil individuel par le biais d'assistantes maternelles salariées (service d'accueil familial).

Contact : Jocelyne Sengelin, Directrice : 03 88 77 56 55
ea.je.balthazar@apprentis-auteuil.org

Maison Sainte Odile

Ce service d'accueil des familles permet aux parents dont les enfants ont été confiés au Département d'exercer leur droit de visite ou d'hébergement pendant le week-end, en semaine ou certains jours de vacances dans trois appartements mis à disposition à cet effet à Lingolsheim (Communauté Urbaine de Strasbourg).

Contact : Patricia Danelon 03 88 12 65 56 / 06 64 37 54 13
maison.ste-odile@apprentis-auteuil.org



Maison d'Enfants à Caractère Social Saint François d'Assise

Située à Koenigshoffen, la maison d'enfants accueille et héberge 26 enfants, frères et sœurs de 4 à 21 ans, placés par le service de Protection de l'Enfance du Conseil Général du Bas-Rhin.

A Strasbourg - Forêt Noire et à Schiltigheim, deux pavillons accueillent chacun 12 adolescentes et adolescents de 13 à 18 ans.

Un accueil relais les week-ends et vacances scolaires est possible pour 8 jeunes placés en famille d'accueil.

Contact : Anne Wery, Directrice : 03 88 77 53 01
mecs.st-francoisassise@apprentis-auteuil.org

Ecole Joie de Vivre

Cette école maternelle et primaire est un établissement catholique d'Enseignement sous contrat d'association avec l'Etat. Située à Koenigshoffen, elle peut accueillir 225 élèves.

L'école a la particularité d'enseigner selon la pédagogie du Père Faure, inspirée de celle de Maria Montessori.

Parmi ces classes, deux classes d'inclusion scolaire accueillent des enfants porteurs de handicaps moteurs.

Contact : Myriam Dursus, Chef d'Etablissement: 03 88 30 34 84
ecole.joie-de-vivre@apprentis-auteuil.org



Formation professionnelle

La formation par apprentissage d'Agent Polyvalent de Restauration est délivrée sur le site du lycée professionnel Charles de Foucault à Schiltigheim (Communauté Urbaine de Strasbourg).

Cette action est menée en partenariat avec le Conseil Régional d'Alsace.



En partenariat avec la région Alsace et les missions locales, l'Action Préparatoire et au Maintien dans l'Entreprise vise à accompagner un public âgé de 16 à 25 ans.

L'objectif est d'assurer l'accès au premier emploi et de sécuriser le parcours des jeunes au sein des entreprises. La formation s'organise autour de 18 sessions par an avec une capacité d'accueil de 10 personnes par session.

Contact : Michaël Nachon: 03 88 61 51 33
Apprentissage.apr67@apprentis-auteuil.org

Services éducatifs Louis et Zélie Martin

A Colmar, dans le quartier Sainte-Marie, l'accueil éducatif de jour de 16 places et d'un service d'action éducative en milieu ouvert avec hébergement périodique ou exceptionnel de 25 places accueillent et accompagnent des jeunes âgés de 3 à 18 ans, en difficultés, décrochage scolaire ou rupture.

Contact : Martine Roc, Directrice 03 89 86 56 60
se.lzmartin@apprentis-auteuil.org

13. Article ASH - Maison Sainte Odile



1 RUE EUGENE ET ARMAND PEUGEOT
62896 RUEIL MALMAISON CEDEX - 0 825 300 302

20 JUIN 14
Hebdomadaire
CUD : 31144

Surface approx. (cm²) : 1979

Page 1/4

Un lieu d'accueil
parents-enfants

En toute transparence

Marjo Marty
Photos Pascal Bastien



A l'accueil des familles de la maison Sainte-Odile, près de Strasbourg, Mouna Salloua retrouve ses trois filles...

A Lingolsheim, dans la banlieue de Strasbourg, la maison Sainte-Odile permet la rencontre, dans un espace familial et apaisé, entre des enfants confiés à l'aide sociale à l'enfance et leurs parents. Quelques heures ou le temps d'un week-end, cette structure leur offre la possibilité de renouer des liens.

En ce vendredi de la fin mai, Mouna Salloua s'est installée au rez-de-chaussée d'une maison d'une rue résidentielle de Lingolsheim, petite commune de la banlieue ouest de Strasbourg. Ce logement est le plus spacieux des trois appartements (de 90, de 75 et de 60 mètres carrés, répartis sur trois niveaux) de la maison Sainte-Odile (1). A l'arrivée de

cette jeune mère de trois fillettes placées en famille d'accueil depuis près de deux ans, Patricia Danelon, chef de service de l'accueil des familles, et sa collègue Mathilde Courbet, éducatrice spécialisée, ont fait le point avec elle sur son moral, ses difficultés, l'avancement de ses démarches. Puis Safia, 4 ans, la fille aînée de Mouna, s'est présentée à la porte, accompagnée par le père de sa famille d'accueil. Assia et Sana, les jumelles âgées de 3 ans, ne sont attendues que pour le lendemain. « Elles alternent, explique Mathilde Courbet. Une semaine, ce sont les jumelles qui dorment là avec leur maman et Safia qui vient juste passer la journée du lendemain, la semaine suivante, c'est l'inverse. Ainsi, les filles peuvent passer du temps chacune avec leur mère. »

Mouna Salloua et ses filles font partie de la trentaine de familles accueillies



à la maison Sainte-Odile, sur des plages horaires allant de une heure et demie à deux jours, voire une semaine pendant les vacances scolaires, lorsque les parents d'enfants placés dans le Bas-Rhin vivent dans une autre région. Créée en 2006 par les Apprenis d'Auteuil, fondation nationale qui gère environ 200 établissements dans toute la France (2), cette maison se révèle un peu particulière : « inédite » en Alsace, selon le terme de l'un des partenaires du projet. En effet, elle vient combler un vide entre les simples visites médiatisées, c'est-à-dire sous la houlette d'un



1 RUE EUGENE ET ARMAND PEUGEOT
62896 RUEIL MALMAISON CEDEX - 0 825 300 302

20 JUIN 14
Hebdomadaire
CUD : 31144

Surface approx. (cm²) : 1979

Page 2/4

sées, c'est-à-dire sous la houlette d'un travailleur social présent aux côtés du parent le temps de la rencontre avec son enfant, et les week-ends en famille, lorsqu'ils sont possibles.

EXERCER SON DROIT DE VISITE DANS UN CADRE SÉCURISANT

Dans cette maison de ville individuelle, semblable à celles des alentours avec sa table de ping-pong dans le jardin et sa maisonnette en plastique sur la pelouse, sont accueillis des enfants âgés de 3 mois à 18 ans (en majorité, de 4 à

deux parents a le droit de visite. Il peut y avoir aussi des cas d'éloignement géographique, ou de parents qui ont besoin d'un soutien éducatif... Enfin, il arrive que les rencontres ne puissent se faire au domicile familial en raison de violences conjugales ou parce que l'enfant a vécu un traumatisme.

« Cet espace a l'intérêt immédiat de ressembler à la vraie vie. Les familles y ont la possibilité de cuisiner, de se mettre ensemble

par cas, en fonction des envies et des possibilités du parent. Une grande souplesse, appréciée par les partenaires du conseil général. Même les rencontres les plus courtes, entre une heure et demie et deux heures, en matinée ou en après-midi, se font dans l'intimité de l'un des appartements, souvent « porte fermée », sauf dans le cas de visites médiatisées, pour lesquelles un référent du conseil général est présent. Il s'agit de familles « que nous sentons trop fragiles », note Françoise Boucard. Cette médiatisation, rare dans la maison, permet néanmoins



8 ans et de 12 à 15 ans) placés en famille d'accueil ou en maison d'enfants à caractère social (MECS) par le service de protection de l'enfance du conseil général du Bas-Rhin. Ils peuvent y rencontrer leurs parents, généralement un père ou une mère - rarement les deux -, à qui le juge a accordé un droit de visite ou d'hébergement. Et parfois l'ordonnance stipule que les visites ou l'hébergement doivent se tenir spécifiquement dans le cadre de la maison Sainte-Odile.

« Ici, nous permettons aux parents qui ne peuvent pas le faire ailleurs d'exercer leur droit dans un cadre sécurisé », note Patricia Danelon. Souvent, il s'agit de personnes privées de logement (sans domicile fixe, détenues avec autorisation de sortie, hébergées chez des tiers ou dans un squat, logées en centre d'hébergement et de réinsertion sociale, à l'hôtel, en foyer pour adultes...) ou dont le logement n'est pas adapté. Parfois encore, seul l'un des

autour d'une table, de stocker quelques affaires dans une caisse qu'elles retrouvent à chaque visite... » Dans chacun des trois appartements figure un planning de deux mois, du mardi au dimanche. Chaque couleur représente une famille, avec des plages horaires hebdomadaires, bimensuelles ou mensuelles plus ou moins longues, établies au cas

d'apprécier les réactions lors d'un conflit familial, de noter si le parent joue ou non avec ses enfants... « Un matériel extrêmement précieux » pour les professionnels, estime la travailleuse sociale, jugeant cette « expérimentation du quotidien » bien plus riche « qu'une sortie au McDo, tellement artificielle ».

DES PARENTS SOUVENT EN CARENCE ÉDUCATIVE

« En règle générale, les familles nous sont adressées par les travailleurs sociaux du conseil général, précise Patricia Danelon. Nous travaillons directement avec le référent de chaque famille. » La maison Sainte-Odile est prestataire de services pour le département, qui verse 70 % des 180 000 € nécessaires au fonctionnement annuel de la structure. Le reste est financé par des dons aux Apprenis d'Auteuil. Les parents accueillis ont généralement des problèmes d'addiction

« Cet espace a l'intérêt immédiat de ressembler à la vraie vie. Les familles y ont la possibilité de cuisiner, de se mettre ensemble autour d'une table, de stocker quelques affaires »



Patricia Danelon, chef de service, entre Mouna Salloua et le père de la famille d'accueil, venu déposer les enfants.

appelent en urgence parce qu'ils n'arrivent pas à gérer une situation avec leur enfant. J'ai eu ainsi une maman qui m'a contactée en pleine nuit parce que son ado, avec lequel elle était en conflit, voulait quitter la maison, sans avoir nulle part où aller. Je lui ai demandé de me passer son fils et nous avons discuté. Je l'ai convaincue de rester jusqu'à mon arrivée, à 9 heures le lendemain matin, afin qu'un puisse en parler ensemble et appeler la famille d'accueil pour qu'elle vienne le chercher plus tôt...

Parfois aussi, les deux professionnelles accompagnent un parent et ses enfants à l'aire de jeu du quartier, à la médiathèque ou s'invitent dans l'appartement le temps du repas. « Cela nous permet de "vérifier" que tout se passe bien, surtout avec les parents qui souffrent d'addiction, justifie Mathilde Courbet. Il est difficile d'évaluer les prises d'alcool ou de drogues avant l'arrivée d'un parent. Alors on toque à la porte de temps en temps. » Les dix minutes qui précèdent l'arrivée de l'enfant ont le même objectif. « Si nous avons des doutes sur l'état du parent, nous le verbalisons avec lui, assure l'éducatrice. Nous pouvons également suspendre la visite. » Pour Françoise Boucard, les deux éducatrices ont « toute légitimité pour prendre cette décision », surtout si la problématique a été évoquée lors de l'entrée dans le dispositif avec le référent de la protection de l'enfance. En outre, les suspensions de visite peuvent également être justifiées par l'in-

avoir chez elle. Du coup, elle ne les connaît que la journée, à l'extérieur, mais ils ne pouvaient pas dormir à son domicile avant qu'elle ait amélioré sa situation. Pour que l'accueil à la maison Sainte-Odile fonctionne, il faut que les familles puissent occuper cet espace. »

PRÉSERVER L'AUTONOMISATION DU PARENT

Ce dispositif représente en outre une véritable évolution par rapport aux visites en présence d'un tiers, avec une autonomisation du parent qui, le plus souvent, a peu d'expérience de tête-à-tête avec son ou ses enfants. « Nous ne sommes pas intrusives, assurent les deux éducatrices. Ici, les parents sortent faire leurs courses, préparent le repas, gèrent la sieste, le coucher et le lever des enfants. Nous intervenons uniquement à leur demande, ou ponctuellement, pour voir si tout va bien. »

Patricia Danelon et Mathilde Courbet sont présentes ensemble ou en alternance du mardi au dimanche, entre 9 heures et 19 heures, avec des astreintes de nuit « mutualisées » avec la MECS Saint-François, dans le quartier de Koenigshoffen, à quelques kilomètres. Et elles assurent une veille en cas de besoin. « Le plus souvent, les parents nous sollicitent pour des questions matérielles, un appareil qui ne fonctionne pas, un locataire, une formalité, raconte Patricia Danelon. Mais il peut arriver qu'ils nous



(alcool, drogues), ont eux-mêmes grandi dans un contexte social difficile et souffrent, de ce fait, de carences éducatives. Parfois, ils ont dû faire face à des violences conjugales. Éducatrice spécialisée, Patricia Danelon est passée par différentes structures avant de prendre la direction de la maison Sainte-Odile en 2011. Avec Mathilde Courbet, qu'elle a connue en 2009 dans un service pour adolescentes, elle reçoit chaque parent lors d'un entretien d'entrée. À cette occasion, en présence du travailleur social référent, les deux professionnelles prennent la température : « On ne demande pas forcément l'histoire de chaque famille, on prend la situation à l'instant t, assure la chef de service. Il faut seulement qu'il y ait des droits de visite ou d'hébergement. C'est le critère principal. Ensuite, nous faisons visiter les locaux en présentant les règles. Par exemple, pas de prise d'alcool ni d'autres substances sur place, maintien des locaux propres, liberté d'aller et venir... Nous nous adaptons aux possibilités de chacun. Si un parent ne peut tenir que deux heures sans alcool, nous mettons en place une plage de visite de cette durée. Il faut qu'il soit partie prenante, que cela ait du sens pour lui. On ne peut forcer personne, sinon ça ne dure pas. » À l'image d'une mère venue une première fois et jamais réapparue. « Elle ne voulait pas recevoir ses enfants ici, se souvient Mathilde Courbet. Elle voulait les

« Petit à petit, ils voient que nous ne sommes pas dans le flicage, ni pour contrôler tout ce qu'ils font ou porter un jugement »

roption d'un tiers non sollicité : un des parents qui n'a pas de droit de visite ou un ex-conjoint indésirable, dont on sait parfois qu'il est à nouveau dans le circuit. Dans certains cas, si le comportement du parent se dégrade, Mathilde Courbet et Patricia Danelon ont obligation d'en faire état dans leur rapport ou de transmettre l'information à leur contact au service de protection de l'enfance. Les droits du parent peuvent alors être suspendus. Ça a été le cas pour 14 % des 37 familles accueillies l'an dernier. D'autres parents, présents une fois par semaine à la maison Sainte-Odile, avouent qu'ils ne pourront pas « aller plus loin ». Pour eux, la structure assure « minimalement » le maintien des droits. C'était le cas de 30 % des familles accueillies l'année dernière. Mais pour une majorité de familles, le passage par Lingolsheim est positif et n'a pas vocation à être pérenne. « La sortie du dispositif est évoquée dès l'entrée », précise Françoise Boucard. Certains parents sont, au départ, intimidés par une intimité qu'ils n'ont jamais vraiment expérimentée avec leur enfant, et demandent même parfois à occuper l'appartement du premier étage, à côté du bureau des éducatrices. Néanmoins, après 14 mois en moyenne (dans une fourchette allant de 6 mois à 3 ans), nombre d'entre eux quittent la structure avec des

droits élargis (48 % des familles en 2013), voire avec la levée du placement des enfants (8 % en 2013). Vive avec leur enfant, même par intermittence, « motive le parent à faire les démarches » pour les récupérer. « Il retrouve confiance en ses capacités et recrée un lien avec son enfant », se félicite Patricia Danelon. « Ici, c'est un accélérateur », juge, quant à elle, Mathilde Courbet. Françoise Boucard va dans le même sens, ajoutant que les rencontres dans la maison de Lingolsheim permettent ensuite aux travailleurs sociaux d'interroger les enfants sur leur ressenti quant aux visites, attendues ou redoutées, et aux parents d'évaluer leur difficulté à gérer la relation éducative, « à poser leur autorité » et « à savoir où ils en sont par rapport à l'idée de revivre ensemble ».

DES VACANCES ET WEEK-ENDS BIEN CHARGÉS

Tous les trois mois, chaque parent rencontre le référent du conseil général et les éducatrices de la Fondation pour faire le point. Ces réunions ont lieu sur place, un compte rendu de la situation générale étant rédigé une fois par an par l'équipe. « En toute transparence avec le parent », à qui une lecture de ce rapport est faite, assure la chef de service. Cette transparence est plus que nécessaire pour établir un rapport de confiance entre les éducatrices et les parents, qui ont généralement une longue habitude des services sociaux et sont, au départ, souvent réticents. « Petit à petit, ils voient que nous ne sommes pas dans le flicage, ni pour contrôler tout ce qu'ils font ou porter un jugement, mais que nous pouvons les accompagner. Les choses qu'on observe sont verbalisées, nous ne faisons rien dans leur dos. Mais les parents mettent en général quelques mois avant de se sentir à l'aise... » De son côté, le référent de la protection de l'enfance évite de

mettre ses collègues de la Fondation en porte-à-faux en leur demandant de vérifier telle ou telle chose sans en parler aux parents.

Autre principe de base : l'équipe n'est pas là pour faire avec ou à la place du parent, même si celui-ci a parfois besoin d'aide pour calmer un enfant qui pleure, qui grignote tout le temps ou qui refuse au contraire de manger. Pour cela, Patricia Danelon et Mathilde Courbet présentent régulièrement conseil auprès de Marie-Antoinette Nuffes, une « ancienne » qui a créé le service en 2006. Aujourd'hui retraitée, elle épaula les deux éducatrices et discute régulièrement avec elles des cas rencontrés. « Elle nous aide à nous positionner, précise Patricia Danelon. Nous nous plaçons du côté du parent, qui, lui, s'occupe de son enfant. Sauf quand ça se passe mal et que l'enfant n'est plus en sécurité. Là, nous intervenons. » Le service s'appuie également sur « le tableau des besoins, selon la hiérarchie de Maslow » : besoins de se réaliser, d'estime, d'appartenance, de sécurité et physiologiques, que ce soit pour les parents, les enfants et les travailleurs sociaux.

À la rentrée, la chef de service passera d'un temps plein à un mi-temps, tandis que Mathilde Courbet assurera la majorité du temps de présence à la maison Sainte-Odile, confirmant ainsi le bon dimensionnement du service tel qu'il est organisé aujourd'hui. « Nous n'avons pas de liste d'attente, assure Patricia Danelon. Mais le planning est bien rempli et les familles ne peuvent pas toujours profiter du lieu autant qu'elles le voudraient. » Ce que confirme Françoise Boucard : « En semaine, sur une journée, on trouve assez facilement des créneaux, mais les week-ends et pendant les vacances, c'est souvent plus compliqué et assez chargé. » Pour elle, il serait « utile d'avoir une autre structure de ce genre » dans le département, sachant que la maison Sainte-Odile est encore « peu connue des travailleurs sociaux du Bas-Rhin ». Un « outil à développer », donc. ■

(1) Maison Sainte-Odile - accueil des familles : 1, rue Melchiorbren - 67180 Lingolsheim - Tél. 03 88 61 51 33.

(2) Et qui organise le 20 juin à Paris, en partenariat avec l'ASH, les ateliers éducatifs de ses « Rencontres pour la jeunesse en difficulté » sur le thème « Accompagner les parents, co-construire les familles ? ». www.approche-jeunesse.org - RJD@approche-jeunesse.org

