



Rapport d'observations définitives

LYCÉE D'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL
ET TECHNOLOGIQUE FERDINAND BUISSON
D'ELBEUF ET DU GROUPEMENT D'ÉTABLISSEMENTS
SCOLAIRES (GRETA) « ELBEUF VALLÉE DE SEINE »

(Département de la Seine-Maritime)

Exercices 2015 à 2018

Observations délibérées le 8 avril 2020

SOMMAIRE

SYNTHÈSE.....	1
I. LA PROCÉDURE	2
II. LE LYCÉE	2
A. LES INSTANCES DE DIRECTION	2
1. <i>Le conseil d'administration</i>	3
2. <i>La commission permanente</i>	3
3. <i>Les « autres instances »</i>	3
B. LES DOCUMENTS DE PILOTAGE	3
1. <i>La lettre de mission de la rectrice au proviseur</i>	3
2. <i>Le projet d'établissement</i>	4
3. <i>Les contrats d'objectifs</i>	4
III. L'ORGANISATION GÉNÉRALE DU LYCÉE ET DU SERVICE GESTIONNAIRE	4
A. LES EFFECTIFS.....	4
1. <i>La gestion du personnel régional</i>	5
2. <i>Les logements</i>	6
B. L'ACTIVITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT	6
1. <i>Les séries proposées</i>	6
2. <i>La répartition des élèves</i>	7
3. <i>Les résultats pédagogiques</i>	7
4. <i>Les actions en faveur de la réussite</i>	7
5. <i>L'encadrement de l'activité et de la discipline à travers le règlement intérieur</i>	8
C. LA SITUATION FINANCIÈRE	8
1. <i>Le budget</i>	8
2. <i>La fiabilité des comptes</i>	9
3. <i>L'évolution des recettes</i>	9
4. <i>L'évolution des dépenses</i>	10
5. <i>La trajectoire financière</i>	12
IV. LE GRETA.....	13
A. L'ORGANISATION FONCTIONNELLE DU GROUPEMENT	13
1. <i>Les instances</i>	13
2. <i>L'organisation territoriale</i>	14
3. <i>L'organisation des ressources humaines</i>	14
B. LA STRATÉGIE DE FORMATION.....	16
1. <i>Les outils de pilotage</i>	16
2. <i>La mise en œuvre des outils</i>	16
C. L'ACTIVITÉ DU GROUPEMENT.....	17
1. <i>L'offre de formation</i>	17
2. <i>Les taux de réussite et l'évaluation des formations par les stagiaires</i>	18
3. <i>L'évolution des formations dispensées</i>	18
4. <i>Le contrôle des stagiaires</i>	19
D. LA GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE	19
1. <i>La situation financière</i>	20
2. <i>Les dépenses d'exploitation</i>	23
3. <i>La trajectoire financière</i>	25
4. <i>Les voies d'amélioration</i>	26
ANNEXES.....	28

SYNTHÈSE

Le lycée d'enseignement général et technologique Ferdinand Buisson d'Elbeuf, qui est labellisé « lycée des métiers de la chimie et des automatismes », a connu une forte augmentation de ses effectifs depuis 2013 et compte actuellement 1 200 élèves.

Malgré l'absence, jusqu'en juillet 2019, d'un projet d'établissement et de contrats d'objectifs, l'établissement a pris diverses mesures (notamment en matière de développement des espaces de travail et d'aide aux devoirs) qui répondent aux objectifs fixés par le rectorat. De même, dans de nombreuses filières (notamment professionnelles), les résultats obtenus par l'établissement sont supérieurs à la moyenne départementale.

Dans le cadre d'un financement contraint, l'établissement ne dispose que d'une faible marge de manœuvre et dépend pour l'essentiel de la subvention régionale, dont les modalités de calcul et de réfaction, longtemps non explicites, sont dorénavant connues avant le début de l'exercice. L'établissement est néanmoins parvenu à maintenir une capacité d'autofinancement positive sur la période.

Le groupement d'établissements scolaires chargé de la formation continue des adultes (GRETA) Elbeuf Vallée de Seine, dont le lycée est l'établissement support, ne bénéficie pas d'une telle situation financière. Confronté à une évolution des attentes de ses clients et à une restructuration de l'offre régionale, le groupement présente une trajectoire financière particulièrement défavorable, avec un résultat négatif de plus de 400 000 € en 2018. Seul le fonds de roulement du groupement, qui était de presque 2 M€ en 2018, permet au GRETA d'amortir les conséquences de cette dégradation.

Alors même que les résultats académiques obtenus sont favorables, le groupement, conscient de cette difficulté, estime lui-même que son positionnement et sa structure de coûts sont inadaptés au regard des nouveaux enjeux de la formation continue. En effet les clients du GRETA attendent une approche individualisée des besoins de formation, sans nécessairement passer par la délivrance d'un diplôme. Les parcours de formation doivent donc être revus et adaptés.

De plus, le GRETA doit réduire le rapport « formation / coût », tout en se dotant des ressources professionnelles lui permettant de satisfaire les nouveaux besoins, alors qu'il dispose actuellement d'une masse salariale qui correspond à un volume d'activité de l'ordre de 3 M€, qui apparaît hors d'atteinte dans l'immédiat.

I. LA PROCÉDURE

La chambre régionale des comptes a inscrit à son programme l'examen de la gestion du lycée Ferdinand Buisson à partir de l'année 2015. Par lettres en date des 11 et 26 mars 2019, le président de la chambre en a informé respectivement M. Éric Boissière, ancien proviseur et M. Patrice Delamare, proviseur en fonctions. Les entretiens de fin de contrôle avec le rapporteur ont eu lieu le 27 septembre 2019.

Le contrôle a porté notamment sur la direction, l'activité et la situation financière du lycée d'enseignement général et technologique, ainsi que sur l'organisation, la stratégie de développement, l'activité et la situation financière du GRETA, dont le lycée est l'établissement support.

Lors de sa séance du 7 novembre 2019, la chambre a arrêté ses observations provisoires. Celles-ci ont été transmises, le 20 décembre 2020, à M. Delamare et M. Boissière et, pour les parties qui la concernent, à la région Normandie. M. Delamare a répondu le 20 janvier 2020 et le président du conseil régional le 21 février 2020.

Après avoir entendu le rapporteur, la chambre a arrêté, le 8 avril 2020, le présent rapport d'observations définitives.

Le rapport a été communiqué au proviseur en fonction et à son prédécesseur en fonction au cours de la période examinée. En l'absence de réponse écrite dans le délai imparti par la loi, ce rapport devra être communiqué par le proviseur à l'organe collégial du lycée Ferdinand Buisson lors de la plus proche réunion suivant sa réception. Il fera l'objet d'une inscription à l'ordre du jour, sera joint à la convocation adressée à chacun de ses membres et donnera lieu à un débat.

Ce rapport sera communicable dans les conditions prévues au livre III du code des relations entre le public et l'administration.

II. LE LYCÉE

Le lycée Ferdinand Buisson est un lycée général, technologique et professionnel. À la rentrée 2018, il comptait 1 200 élèves et étudiants. Après une baisse régulière depuis le milieu des années 2000, les effectifs ont évolué à la hausse entre 2013 et 2016 (1 250 élèves), avant une légère diminution depuis deux ans.

Le lycée Buisson est, par ailleurs, l'établissement support du GRETA Elbeuf Vallée de Seine dont il héberge le service commun de gestion. Des actions de formation continue sont organisées dans ses locaux, en maintenance industrielle, en chimie, en service à la personne et en entretien des locaux.

A. Les instances de direction

Le chef d'établissement actuel, qui est en fonction depuis le mois de septembre 2018, n'a pas accordé de délégation de compétence aux chefs d'établissement adjoints. Trois instances principales gouvernent le fonctionnement du lycée : le conseil d'administration, la commission permanente et le conseil pédagogique.

1. Le conseil d'administration

En vertu de l'article L. 421-2 du code de l'éducation, les lycées sont administrés par un conseil d'administration, organe délibérant de l'établissement qui exerce son rôle à travers l'approbation du projet pédagogique et éducatif ainsi qu'en matière de gestion administrative et financière.

Le conseil d'administration, qui n'a pas adopté de règlement intérieur, est régulièrement composé et réuni.

Toutefois, alors que l'article R. 421-14 du code de l'éducation prévoit la présence d'un représentant de la collectivité territoriale de rattachement, il apparaît que le représentant de la région est systématiquement absent des réunions du conseil d'administration.

Une telle absence, que la collectivité de rattachement impute aux conditions de fixation du calendrier des séances du conseil d'administration, nuit nécessairement au maintien des relations qui doivent être nouées entre l'établissement et la région pour, notamment, la mise en œuvre de la convention d'objectifs et de moyens qui les lie.

2. La commission permanente

Mis à part l'absence du représentant de la collectivité de rattachement, alors que sa participation est également prévue par l'article R. 421-37 du code de l'éducation, le fonctionnement de cette commission n'appelle pas de remarque en ce qui concerne sa composition et ses convocations.

Toutefois, aucun compte rendu n'ayant été transmis, la chambre n'a pu prendre connaissance des décisions retenues par la commission permanente et proposées au conseil d'administration.

3. Les « autres instances »

Le fonctionnement du conseil pédagogique, prévu par l'article L. 421-5 du code de l'éducation, et des autres instances de l'établissement n'appelle pas d'observation.

B. Les documents de pilotage

Le lycée devrait disposer de trois principaux outils de pilotage : la lettre de mission du recteur d'académie au proviseur, le projet d'établissement et le contrat d'objectifs. L'examen de ces documents de pilotage révèle cependant plusieurs insuffisances.

1. La lettre de mission de la rectrice au proviseur

Le décret n° 2001-1174 du 11 décembre 2001 portant statut particulier du corps des personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation relevant du ministre de l'éducation nationale prévoit que l'action du proviseur est encadrée par une lettre de mission qui doit comprendre un diagnostic de l'établissement ainsi que l'identification d'axes de progrès et la détermination d'objectifs à atteindre.

Affecté au lycée Ferdinand Buisson le 1er septembre 2018, l'actuel proviseur a reçu une lettre de mission de la rectrice de l'académie de Rouen le 29 janvier 2019, valable trois ans, lui assignant des objectifs en termes de pilotage de l'établissement, de politique pédagogique et éducative, de conduite et d'animation de l'ensemble des ressources humaines et de relations avec l'environnement du lycée.

Si la lettre précise que le proviseur peut avoir recours, en tant que de besoin et à sa demande, à l'expertise et à l'appui des corps d'inspection, des conseillers techniques et des services académiques, une telle sollicitation n'a pas eu lieu.

2. Le projet d'établissement

Aux termes de l'article L. 401-1 du code de l'éducation, chaque établissement doit élaborer un projet d'établissement. Ce document de cadrage détermine les activités propres à l'établissement sous forme d'objectifs et de programmes d'actions.

Il doit être adopté par le conseil d'administration sur proposition du conseil pédagogique pour sa partie pédagogique et en association avec la communauté éducative et les partenaires extérieurs (région, académie, associations, autres établissements, etc.), pour une durée comprise entre trois et cinq ans.

Il a fallu cinq ans au lycée Ferdinand Buisson pour adopter, en juillet 2019, son projet d'établissement. Le document communiqué à la chambre présente, sur une seule page, un ordinogramme ne contenant ni l'indication d'actions précises, ni les moyens mobilisés, ni les échéances, ni les indicateurs permettant d'en mesurer le degré de mise en œuvre et les résultats. En l'état, il n'a aucune portée opérationnelle.

3. Les contrats d'objectifs

L'article R. 421-4 du code de l'éducation prévoit que la conclusion d'un contrat d'objectifs avec l'autorité académique a pour objet de définir « *les objectifs à atteindre par l'établissement pour satisfaire aux orientations nationales et académiques et mentionne les indicateurs qui permettront d'apprécier la réalisation de ces objectifs* ».

La conclusion d'un tel contrat avec la région est devenue effective en octobre 2019, après la mise au point par la collectivité d'une convention-type. Un projet de convention avec l'académie a été validé par le conseil d'administration de l'établissement en novembre 2019 mais, en l'état des informations communiquées à la chambre, n'a pas encore été validé par le recteur.

III. L'ORGANISATION GÉNÉRALE DU LYCÉE ET DU SERVICE GESTIONNAIRE

A. Les effectifs

Hors effectif enseignant, le personnel d'État (direction, services administratifs, techniciens, infirmière et agents chargés de la vie scolaire) est stable sur la période.

L'effectif enseignant, en augmentation de 7 % sur la période sous revue, était, en 2018, de 47 enseignants certifiés, 16 enseignants agrégés, 57 enseignants de lycée professionnel, 2 professeurs contractuels et 2 enseignants stagiaires.

1. La gestion du personnel régional

Alors que, sur son budget, le lycée ne supporte pas d'autres charges que celles relatives aux visites médicales d'embauche des CUI ou aux frais de mission ou de déplacement, les personnels régionaux sont gérés et évalués par les chefs d'équipe, lesquels préparent les emplois du temps qui sont validés par le gestionnaire et envoyés pour contrôle à la région. Le gestionnaire dispose d'un contact administratif de proximité et d'un chargé de mission affecté au conseil en organisation.

À cet égard, jusqu'à la fin de l'année 2018, les modifications issues du regroupement des deux régions ont été limitées. La plus notable est la nouvelle participation des lycées (gestionnaire et chef d'équipe) aux jurys de recrutement de personnels. Plus récemment, un dialogue de gestion a été mis en place avec les établissements sur les moyens humains nécessaires pour les rentrées scolaires. Cet échange avec un chargé de mission de la région a concerné le gestionnaire et les trois chefs d'équipe. Il a permis d'élaborer des priorités, notamment pour les postes susceptibles d'être renouvelés à la suite de départs.

La mise en place de cette collaboration et ce dialogue constituent une évolution positive.

a. Caractéristiques et organisation du service gestionnaire

L'agent comptable du lycée Ferdinand Buisson, qui est le gestionnaire de l'établissement, est également comptable du GRETA Elbeuf Vallée de Seine et des collèges André Maurois de La Saussaye, Simone Veil de Bourg-Achard et Henri Matisse de Grand-Couronne. Le lycée et les établissements rattachés ont signé une convention de groupement comptable. Le cumul des recettes de l'ensemble des structures rattachées à l'agence comptable est de moins de 5 M€ en 2018. Il s'agit d'une des plus petites agences comptables de l'académie, dont il n'est pas interdit de penser qu'elle aurait probablement été fermée si le GRETA ne lui avait pas été rattaché.

Trois agents travaillent au sein de l'agence comptable rattachée au lycée : le service est donc de taille modeste et toute défaillance d'un agent est de nature à entraîner d'importantes difficultés pour le service tout entier.

Sur la période observée, il n'y a pas eu de délégation de signature du chef d'établissement au gestionnaire comptable. Reste que ce dernier est étroitement associé par le chef d'établissement à l'élaboration de l'ordre du jour du conseil d'administration ; il est impliqué dans la préparation des séances et, de façon systématique, sollicité sur les questions d'ordre administratif, financier ou juridique.

b. Les moyens techniques

Le lycée est doté tous les ans d'une dotation globale de fonctionnement (DGF) attribuée par la région afin de faire face aux besoins les plus courants.

Depuis 2018, une partie de la dotation est fléchée : elle doit permettre d'accompagner les projets éducatifs du lycée (16 188 € en 2019). En 2019, le lycée bénéficie également d'une dotation spécifique pour l'enlèvement et le traitement des ordures ménagères (3 247 €).

Si la maintenance est généralement assurée sur le budget de l'établissement par l'équipe de maintenance ou des sociétés extérieures, les travaux qui dépassent les moyens (humains ou financiers) de l'établissement font l'objet d'une intervention des équipes mobiles de la région, ou sont confiés à des entreprises sélectionnées, dans le cadre de marchés à bons de commande.

La détermination des besoins pédagogiques par les équipes enseignantes est effectuée de la façon suivante : les enseignants disposent de crédits ouverts dans le budget du lycée et font part de leurs besoins à l'intendance, qui prépare des commandes dans la limite des crédits disponibles. La dépense sur les crédits pédagogiques (financement sur dotation de fonctionnement) est de l'ordre de 20 000 € par an.

Quand le besoin excède les moyens inscrits sur les crédits ordinaires, les enseignants ont l'occasion de présenter leur projet d'équipement lors d'une réunion tenue dans le courant du mois d'avril en présence de l'équipe de direction. Une partie des demandes est alors validée en prélevant sur le fonds de roulement après le vote du compte financier. L'enveloppe dégagée en 2019 est de 50 000 € (voir *infra*).

Pour les besoins importants et/ou spécifiques, des demandes sont adressées à la collectivité.

Sur la période sous revue, les moyens financés par la collectivité de rattachement (mobilier, matériel informatique, éclairages, etc.) sont passés de 70 888 € en 2015 à 158 111 € en 2018, avec une moyenne annuelle de 66 000 €.

2. Les logements

Le lycée dispose de dix logements. Le conseil d'administration propose leur affectation en concession par nécessité absolue de service (CNAS) ou en convention par occupation précaire (COP) et la région établit les arrêtés ou les conventions correspondants.

Actuellement, un agent d'État et trois agents de la région sont logés dans le cadre de CNAS. Par ailleurs, une COP est consentie à un agent de la région. Les autres logements sont vacants.

L'agent bénéficiant d'une COP paye un loyer qui a été établi sur une base fixée par les domaines, ainsi que les charges réelles (eau, électricité, chauffage). Les occupants en CNAS, région ou État, ne versent ni loyer ni charges. Les personnels logés en CNAS ne supportent les frais de viabilisation que dans la mesure où leur montant annuel excède un montant fixé annuellement par la collectivité de rattachement (durant les années sous revue, il a été de 1 914 €). S'agissant des travaux dans les logements, ils sont pris en charge par la région quand ceux-ci relèvent du propriétaire.

Différentes anomalies peuvent être relevées s'agissant des logements attribués au moyen d'une COP : alors même que les tarifs pratiqués pour l'électricité et le chauffage ne sont pas arrêtés en conseil d'administration, le comptable prend en charge des recettes erronées auprès de quatre personnes en convention d'occupation précaire. Il importe que l'établissement corrige ces irrégularités.

B. L'activité de l'établissement

1. Les séries proposées

Le lycée Ferdinand Buisson est un lycée général, technologique et professionnel qui héberge des élèves du niveau de la 3^e (prépa-pro) à celui du BTS (CRSA ou CIRA).

Ainsi, outre les formations de la voie générale et les deux BTS, sont assurés les enseignements de deux séries de la voie technologique (STL et STI2D), de deux CAP (ECMS et CIP), de sept bacs professionnels (TCI, PLP, MEI, PCE PC, gestion administration, commerce et ARCU). Le lycée est par ailleurs labellisé « lycée des métiers de la chimie (partenariat dans le réseau des métiers de la chimie) et des automatismes ».

2. La répartition des élèves

Les effectifs ont connu une augmentation entre 2015 et 2016 (de 1 140 à 1 250) puis ont légèrement décliné pour s'établir à 1 200 élèves à la rentrée 2018. L'augmentation s'est essentiellement produite sur les classes de seconde et de première ES.

S'agissant de la voie professionnelle, les effectifs connaissent une légère diminution (de 418 élèves en 2015 à 401 en 2018), qui concerne essentiellement la filière production alors que les effectifs de la filière service augmentent très légèrement.

3. Les résultats pédagogiques

Le taux de réussite aux examens des sections générales était nettement inférieur aux moyennes nationale et académique en 2015 (- 6 points) et 2016 (- 4) ; il est actuellement proche de cette moyenne (- 1 en 2018) après avoir été légèrement supérieur en 2017 (+ 2).

Le taux de réussite des filières techniques est en revanche continuellement supérieur à la moyenne de l'académie (+ 7,75 points en moyenne sur la période) ainsi qu'à la moyenne nationale.

Le taux de passage de la seconde à la première est inférieur à la moyenne de l'académie sur l'ensemble de la période ; de même, le taux d'accès de la seconde au bac est inférieur à la valeur ajoutée moyenne nationale. En revanche, le taux d'accès de la première au bac est proche, voire supérieur, à la valeur ajoutée moyenne nationale.

Comme cela ressort de la lettre de mission du proviseur, c'est notamment sur ce point que le rectorat attend de l'établissement une amélioration.

Le taux de réussite de l'ensemble des filières professionnelles (production, service, CAP et BEP) est nettement supérieur aux moyennes de référence.

Au sein de la filière professionnelle, le taux de passage de la seconde à la première est redevenu supérieur à la moyenne de l'académie après avoir été en décrochage alors que le taux de passage de la première à la terminale a continuellement été supérieur à cette moyenne. Le taux d'accès de la seconde au bac est identique à la valeur ajoutée nationale, ce qui traduit une amélioration.

4. Les actions en faveur de la réussite

Depuis la rentrée 2018 – également pour répondre à l'objectif assigné par la lettre de mission et tendant à développer des espaces de travail –, l'établissement a repensé la salle de travail dont le fonctionnement n'était pas regardé comme satisfaisant dans la mesure où cette salle était exclusivement utilisée pour les exclusions de cours et les retenues¹.

¹ La salle a été configurée en quatre espaces différents ; une banque de données d'exercices tous niveaux accompagnés des corrigés a été créée ainsi qu'une évaluation de l'attitude et du travail des élèves qui fréquentent cette salle. Les notes obtenues font l'objet d'une moyenne qui est reportée au bulletin scolaire avec une appréciation proposée par le service de la vie scolaire.

L'établissement a également développé une cafétéria réservée aux élèves qui ne déjeunent pas à la cantine², ce qui s'inscrit dans la perspective de « capter » les élèves dans le lycée.

Ces différents aménagements ont entraîné une amélioration de la fréquentation des espaces de travail par les élèves.

5. L'encadrement de l'activité et de la discipline à travers le règlement intérieur

Le règlement intérieur, adopté le 8 juin 2017, se limite à énumérer les droits et obligations des élèves dont il ne détermine que trop peu les modalités de mise en œuvre alors que, ce faisant, il n'aborde la situation que d'une partie des membres de la communauté éducative.

L'un des aspects traités par l'actuel règlement tient à la discipline au sein de l'établissement. À cet égard, en accord avec les objectifs fixés par le rectorat, l'équipe dirigeante a mis en place de nouveaux éléments d'encadrement et a revu la « politique disciplinaire » de l'établissement, notamment au regard de la prévention et la répression de l'absentéisme.

Ainsi, la procédure d'appel a été revue : désormais faite en ligne, elle permet de suivre au plus près la présence dans l'établissement. Cette modification a révélé un taux de retards et un absentéisme plus élevés qu'avec l'ancien système de mesure, partant, des sanctions plus nombreuses. Pour éviter un trop grand nombre de retards le matin, qui sont de nature à perturber les enseignements une fois l'heure de cours commencée, l'établissement a mis en place une heure de retenue tous les trois retards, ce qui a permis de réduire le nombre de retards.

La mise en place de commissions en matière d'absentéisme a permis de lutter contre le « décrochage scolaire » alors que trente-sept signalements ont été faits cette année.

Par ailleurs, une nouvelle procédure d'exclusion a également été mise en œuvre, intégrant un rendez-vous avec la famille pour rencontrer l'enseignant qui a exclu l'élève. Cette nouvelle procédure a permis de faire diminuer le nombre d'exclusions de cours.

En définitive, et après quelques mois d'application, l'ensemble de ces évolutions semble avoir permis d'améliorer le « climat scolaire » de l'établissement tout en répondant à l'un des objectifs fixés par la rectrice.

Si ces éléments sont positifs, ces évolutions ne se sont pas traduites par des modifications du règlement intérieur, lequel ne comporte pas les éléments tenant au nouveau régime disciplinaire prévu par les trois décrets du 30 août 2019 (n° 2019-906, 908 et 909).

Il appartient donc au lycée de revoir ce document afin de le compléter par l'ensemble des éléments requis par les dispositions réglementaires.

C. La situation financière

1. Le budget

Le budget est préparé par le gestionnaire comptable du lycée Buisson, en fonction de la dotation globale de fonctionnement, qui est communiquée à l'établissement fin octobre - début novembre (voir *infra*).

² Il est prévu d'y mettre prochainement des tablettes numériques dans lesquelles seront installées des applications des matières enseignées au lycée.

La procédure d'adoption du budget n'appelle pas de remarques particulières.

2. La fiabilité des comptes

L'établissement dispose de divers logiciels de suivi mais n'utilise pas systématiquement le logiciel Siècle mis à sa disposition par l'éducation nationale, en raison des limitations qu'il estime présenter.

Les écritures relatives aux amortissements, aux dépréciations et la tenue de l'inventaire n'appellent pas de remarque particulière.

Enfin, depuis 2016, le rectorat a mis en place une cellule de maîtrise des risques comptables et financiers qui permet d'apporter un appui au comptable gestionnaire. Il a également procédé à un contrôle du poste qui n'a pas relevé d'irrégularités.

3. L'évolution des recettes

Les recettes nettes de fonctionnement sont en hausse de 7,8 % sur la période sous revue, passant de 1 226 983 € à 1 321 474 €.

Ces recettes sont principalement constituées de la subvention régionale (39 % du total), des revenus tirés de la restauration scolaire et l'hébergement (23 %), des subventions du ministère de l'éducation nationale (19 %) et de la taxe d'apprentissage (6 %).

- La subvention régionale

Depuis l'année 2019, les modalités de calcul sont déterminées dans un schéma établi par la région qui a été communiqué aux EPLE.

Précédemment, le calcul de la DGF intervenait annuellement entre juin et juillet. Cette pratique pouvait conduire l'établissement à adopter une décision budgétaire modificative (DBM) tendant à prélever dans le fonds de roulement afin d'essayer de justifier une augmentation du montant de la subvention attendue. En effet, la DGF est calculée en fonction du fonds de roulement qui, pour la région, doit idéalement se situer entre 30 et 60 jours.

En 2018, la subvention régionale a été de 526 029 €. Sur la période sous revue, son montant moyen est de 508 647 € et son évolution, en baisse de l'ordre de 1 %.

- La taxe d'apprentissage

En 2018, le montant de la taxe d'apprentissage a été de 104 099 € et présente une diminution de près de 8 % depuis 2015.

La taxe d'apprentissage perçue auprès des entreprises, qui représente plus de 35 % des recettes du service « activités pédagogiques » (voir *infra*), ne peut être utilisée que pour des besoins spécifiques : l'achat, la location et l'entretien de matériels pédagogiques et professionnels ou la rémunération d'intervenants professionnels, la location de salles et les voyages d'études.

Le budget 2018 avait anticipé une baisse de cette recette : si la collecte 2018 a bien été inférieure à celle de 2017, elle a toutefois été supérieure aux attentes de l'établissement, en raison de crédits complémentaires (près de 50 000 €), qui ont été attribués aux formations technologiques et professionnelles en prenant en compte les reliquats de 2017. Les dépenses sur taxe d'apprentissage s'établissent à 100 577 €.

La disparition possible de cette recette inquiète légitimement l'établissement, même si les reliquats de taxe enregistrés, supérieurs à 40 000 €, n'imposent pas de trouver une nouvelle source de financement à court terme.

- Le service de restauration scolaire

Le lycée, qui depuis la reprise de la production des repas sur site en 2014 avait constaté une forte croissance de la fréquentation du service de restauration scolaire par les élèves, a connu un pic passager de fréquentation en 2017.

En 2018, la baisse de fréquentation par rapport à l'exercice précédent a été de 6,6 % (81 892 repas ont été servis au restaurant) et les recettes de l'exercice ont diminué d'environ 8 %.

Cette même année, le montant des produits des services de restauration scolaire (SRS) et d'hébergement a été de 300 881 €, soit une hausse de 12 % sur la période contrôlée.

Le résultat de l'exercice est excédentaire de 7 299 € après avoir été déficitaire un an plus tôt de 3 748 € (les crédits complémentaires ouverts en fonctionnement au cours de l'exercice 2018 n'ont pas donc pas été employés)

4. L'évolution des dépenses

Entre 2015 et 2018, les dépenses ont connu une augmentation de l'ordre de 7 %.

a. *Chauffage des locaux et viabilisation*

Les dépenses de viabilisation varient fortement selon les années. En 2018 elles représentaient 17,34 % du total des dépenses de fonctionnement du lycée. Celui-ci a conclu un contrat de nature à réduire ses dépenses d'énergie et, selon la région, le bâtiment n'a pas été jugé prioritaire pour bénéficier de travaux d'isolation thermique par l'extérieur.

b. *Les travaux sous maîtrise d'ouvrage de la région*

Les projets de travaux les plus importants sont sous maîtrise d'ouvrage de la région et n'ont pas de traduction dans le budget du lycée.

Une nouvelle dynamique a été insufflée à partir de juin 2014, avec un programme de rénovation de salles, de la plomberie de l'internat, des peintures de couloirs, de la réfection de la cour d'un bâtiment ainsi que l'aménagement d'une rampe « handicapés » et la rénovation de l'infirmerie.

En 2017, les efforts de la région ont porté sur la sécurisation de l'établissement. S'appuyant sur ses marchés à bons de commande, la région a fait installer au lycée un système de vidéo-protection, un nouvel équipement de sonorisation permettant de diffuser les alarmes de crise et un lecteur de badge sur le portillon d'entrée du lycée en vue de mieux gérer les accès.

En 2018, les interventions de la région ont davantage porté sur le bâti (étanchéité de terrasses des bâtiments, réfection de salle, mise aux normes des trois ascenseurs). La région a dû également faire intervenir une entreprise pour poser des revêtements de sol dans les salles du bâtiment N endommagées par une inondation.

La restructuration partielle du site (création d'un préau fermé, bardage, restructuration de l'accueil et du foyer des élèves, etc.), que l'établissement escomptait pour 2017, est toujours au stade des études, dans l'attente du programme définitif.

c. Les travaux réalisés sur le budget du lycée

En 2018, 52 812 € ont été dépensés pour les interventions d'entreprises extérieures et 26 288 € pour les besoins en matériels et matière d'œuvre de l'équipe du lycée.

Le lycée a utilisé son fonds de roulement pour faire intervenir une entreprise de peinture au CDI et dans une salle de permanence.

Comme en 2016 ou en 2017, le budget initialement alloué à l'équipe de maintenance pour 2018 a été insuffisant pour couvrir tous les besoins. En effet sur cette ligne ont été financées plusieurs opérations qui n'avaient pas été planifiées, dont la réfection d'une salle ainsi que des travaux de peinture dans un logement.

d. Les crédits pédagogiques

Une partie de la dotation de fonctionnement est destinée à financer les moyens pédagogiques des enseignements généraux du lycée.

D'un montant de 37 290 € en 2018, elle n'a été consommée qu'à 72 %.

Si différentes disciplines disposent de crédits pédagogiques pour leurs besoins courants, certains codes retracent des dépenses qui sont pluridisciplinaires. La ligne Innovation, mise en place en 2013, a ainsi permis de compléter l'équipement en vidéoprojecteurs du lycée.

e. Les équipements financés sur fonds de roulement

Tous les ans, fin avril, après la délibération du conseil d'administration relative au compte financier, le chef d'établissement organise une réunion avec les professeurs coordonnateurs afin de recueillir les besoins par discipline. L'établissement s'efforce ensuite de satisfaire ces demandes soit sur des lignes existantes dans le budget, soit en mobilisant de nouveaux moyens en prélevant sur le fonds de roulement.

Une décision budgétaire a donné lieu à un règlement conjoint région/rectorat pour le lycée et le GRETA, concernant la décision modificative de prélèvement sur le fonds de roulement du lycée. Après l'adoption du compte financier 2018, le conseil d'administration a voté en avril 2019 un prélèvement sur fonds de roulement de 95 088 €.

La région ayant considéré à la fois que la demande était insuffisamment motivée et que le fonds de roulement estimé après l'opération était insuffisant (10 jours), la décision budgétaire modificative a été bloquée.

En conséquence, une nouvelle décision a été votée début juillet, avec un montant prélevé de 50 000 €.

f. Les sorties scolaires

Trois voyages ont été organisés en 2018 qui ont impliqué 170 élèves du lycée, dont 141 élèves du lycée général et technologique et 29 du lycée professionnel.

En 2018, le coût total des voyages a été de 72 700 € ; la moyenne de la période est de 53 581 € par an.

Le lycée a contribué au financement de ces voyages à hauteur de 14 050 €, soit 19 % des dépenses. À cet égard, l'établissement fait face à des difficultés de prévision tenant à la participation des élèves, qu'il semble toutefois difficile de réduire dès lors qu'il s'agit pour la majorité d'entre eux de désistements.

Par ailleurs, l'année 2018 a connu une quarantaine de sorties scolaires, toutes financées sans la participation des familles. Certaines peuvent être rattachées à l'objectif de lutter contre le décrochage scolaire, comme les semaines d'intégration en septembre des secondes de CAP « conduite des installations de production », ou celles des deuxièmes années de CAP « employé de commerce multi-services ». D'autres sont davantage orientées vers l'ouverture culturelle, comme la sortie au théâtre, les visites de musées ou les séances au cinéma.

Dans leur ensemble, le choix des prestataires pour l'organisation des voyages et sorties scolaires n'appelle pas de remarques.

5. La trajectoire financière

En prenant en compte un montant d'extourne de 10 271,73 € non utilisé sur 2018, le résultat de l'exercice est excédentaire de 7 094,13 € (voir tableau en annexe 1). Si l'on ne prend pas en compte dans le résultat les charges sans incidence sur la trésorerie, comme les amortissements non neutralisés de 23 690,54 €, l'exercice 2018 a dégagé une capacité d'autofinancement de 32 110 €.

Au cours de la période, la capacité d'autofinancement, si elle est demeurée positive, a connu une évolution erratique.

Au 31 décembre 2018, le fonds de roulement était de 261 861 €. Il n'a pas été utilisé pour contribuer au financement des charges courantes. Si, par décision budgétaire modificative, le lycée a ouvert 50 000 € de crédits supplémentaires sur la section de fonctionnement, ces crédits n'ont pas été consommés : les économies réalisées sur certains postes et de nouvelles recettes ont financé les dépenses supplémentaires.

De ce fait, seuls les crédits supplémentaires ouverts sur le service des opérations en capital ont été consommés. Le fonds de roulement a donc intégralement été affecté aux opérations en capital, c'est-à-dire à des opérations qui ont, par leur nature, vocation à durer dans le temps.

À cet égard, le lycée a conscience que la région limite la hausse de la dotation de fonctionnement si le fonds de roulement excède soixante jours de fonctionnement.

L'ensemble de ces facteurs a contribué à augmenter les besoins en trésorerie sur la fin de gestion. Toutefois, la situation connue en 2018 semble avoir été exceptionnelle : les projets subventionnés ont été réalisés en toute fin d'année civile, ce qui n'a pas permis de les solder financièrement.

La trésorerie s'établit à 268 518,36 € au 31 décembre 2018. Elle permet d'assurer les charges courantes sur plus de 76 jours, soit un niveau confortable.

En définitive, la situation financière de l'établissement n'appelle pas d'observations critiques, notamment en raison de la faible marge de manœuvre qui lui est laissée. L'absence relative d'autonomie financière renforce le besoin qu'a l'établissement de pouvoir échanger régulièrement avec la collectivité de rattachement mais également avec son autorité de tutelle.

IV. LE GRETA

Les GRETA sont des groupements d'établissements scolaires publics qui s'associent pour mettre en œuvre leur mission dans le champ de la formation continue des adultes.

Leur offre de service, qui s'adresse aux entreprises, aux collectivités territoriales et aux prescripteurs publics d'insertion et d'orientation, ainsi qu'aux salariés et demandeurs d'emploi, peut aussi bien préparer à un diplôme que proposer un module de formation de quelques jours.

Créés il y a plus de quarante ans, les GRETA ont fait l'objet d'une réforme en 2013. Cette réforme a privilégié la pérennisation du modèle de groupement d'établissements, structure sans personnalité juridique, dont le cœur d'activité se situe au niveau de l'établissement public local d'enseignement.

Le lycée d'enseignement général et technologique Ferdinand Buisson a été désigné établissement support du GRETA Elbeuf Vallée de Seine (EVS).

Depuis 2009, après un redécoupage de la carte des formations, l'activité du groupement englobe la zone sud de Rouen avec Petit-Couronne, Oissel, Orival, et l'offre de formation s'est étendue aux travaux publics. Le GRETA agit ainsi sur deux départements (Eure et Seine-Maritime), quatre bassins d'emploi (Elbeuf, Louviers – Val-de-Reuil, Vallée de l'Andelle/Gisors, Rouen gauche), une métropole (Rouen) et une communauté d'agglomération (Seine-Eure).

Pour mener à bien sa mission, le groupement s'appuie sur les équipements et plateaux techniques de 22 établissements adhérents, dont 7 actifs (où les formations ont lieu).

A. L'organisation fonctionnelle du groupement

1. Les instances

Les GRETA n'étant pas dotés de la personnalité juridique, ils ne peuvent disposer d'un conseil d'administration. Leur mode de fonctionnement est régi par des délibérations du conseil d'administration de l'établissement support.

- L'assemblée générale

Aux termes de l'article D. 423-3 du code de l'éducation, l'assemblée générale « prend toute disposition relative à l'activité et à l'organisation administrative et pédagogique du groupement ». Elle est composée de chefs d'établissements membres du GRETA, de représentants élus des personnels administratifs et des autres personnels.

Sa présidence est assurée par un chef d'établissement membre du groupement, élu en son sein, pour une durée de trois ans. Le code de l'éducation autorise le cumul des fonctions de président et d'ordonnateur. Le GRETA EVS connaît actuellement un tel cumul depuis le départ à la retraite du précédent président en fin d'année 2018/2019.

- Les dirigeants

Les fonctions de président et d'ordonnateur (CESUP³) sont disjointes. Les missions du premier sont définies à l'article 18 de la convention constitutive du groupement.

Hormis la responsabilité de l'organisation des actions de formation qu'ils réalisent au sein de leur EPLE, il n'existe pas de responsabilités exécutives confiées aux autres chefs d'établissement du groupement.

2. L'organisation territoriale

Le GRETA dispose de plusieurs sites qu'il occupe sous différents régimes.

Son siège, situé 4 b cours Carnot, à Elbeuf, relève d'un bail conclu avec la métropole Rouen-Normandie qui court jusqu'au 31 août 2022. Le loyer annuel est de 44 497 €. Le bâtiment appelé l'Octroi, situé 137 rue Gosselin à Caudebec-lès-Elbeuf, est occupé en vertu d'un bail emphytéotique signé avec la commune jusqu'au 31 décembre 2029, moyennant un loyer annuel de 34 615,84 € TTC. En outre, le GRETA dispose d'une antenne à Louviers, au lycée Les Fontenelles.

Les conditions d'occupation des locaux n'appellent pas de remarques.

3. L'organisation des ressources humaines

a. *Personnels administratifs*

Le personnel administratif est actuellement composé de 20 agents représentant 13,8 équivalents temps plein (ETP).

Six agents sont affectés par le rectorat au sein du GRETA : une conseillère en formation continue (CFC), directrice opérationnelle, ainsi que cinq CFC, agents de développement. Onze agents en contrat à durée indéterminée (CDI) sont rémunérés par le GRETA : six de catégorie A (dont 2 à 80 % et 1 à 70 %), cinq de catégorie B ou C (dont 1 à 80 % et 1 à 70 %). Quatre agents sont employés par le GRETA en contrat à durée déterminée (CDD) : deux de catégorie A, deux de catégorie B ou C.

La mission de secrétaire général est assurée par une assistante de direction, celle d'administrateur « ProgrÉ » et réseaux est assurée par une assistante référente, et la mission d'assistante qualité est assurée par l'assistante de direction.

b. *Personnels formateurs*

La plupart des enseignants sont des contractuels soumis à un statut de droit public. Le groupement dispose également de trois enseignants mis à disposition par le rectorat en « poste gagé ». Par ailleurs, en fonction du volume de l'activité ou de besoins spécifiques, le GRETA a recours à des professeurs des établissements scolaires sous forme de vacations, ou met à contribution d'autres organismes de formation par voie de sous-traitance ou paiement d'honoraires.

³ Chef de l'établissement support du GRETA.

Les formateurs, vacataires pour 51 % d'entre eux, constituent la majorité des effectifs et représentaient 61 % du total des personnels en 2018. Ils œuvrent au sein du groupement selon différents statuts : enseignants sur postes gagés, formateurs contractuels, formateurs non permanents rémunérés en heures supplémentaires, sous-traitants. Dans ce dernier cas, il s'agit le plus souvent d'auto-entrepreneurs recrutés pour leurs compétences spécifiques.

Quatorze des formateurs contractuels rémunérés par le GRETA sont en CDI et sept sont en CDD.

À cet égard, le groupement emploie de façon permanente deux agents actuellement en CDD depuis plus de six années, ce qui, en application de la jurisprudence administrative, pourrait être regardé comme des renouvellements abusifs de contrats de travail.

Il convient pour le groupement de régulariser la situation des deux agents concernés.

c. Le rôle des conseillers en formation continue

Les CFC sont des agents relevant du rectorat, affectés à la délégation académique à la formation professionnelle initiale et continue, qui exercent leurs fonctions au sein du groupement pour développer les actions de formation continue au sein des EPLE.

Chaque secteur est piloté par un CFC chargé de la conception des produits, de leur mise en œuvre et de leur évaluation. Il est également responsable du développement de son secteur et l'interlocuteur des grands clients et financeurs. Chaque CFC est assisté d'un ou plusieurs responsables techniques de secteur (RTS), chargés de la planification, de l'organisation, de la coordination pédagogique et administrative et du suivi des actions qui leur sont confiées. Le CFC et le RTS gèrent les moyens humains et matériels du secteur.

L'activité des CFC se décline principalement autour des axes suivants :

- analyse de l'environnement économique, social et des besoins de formation d'adultes qui en résultent ;
- négociation de projets avec les partenaires publics et privés et réponses aux appels d'offres ;
- conception de dispositifs de formation, de modes d'organisation, de nouvelles formes de pédagogie adaptée aux problématiques identifiées ;
- promotion et diversification de l'offre de formation de l'éducation nationale ;
- animation interne au GRETA et, de manière plus large, au système éducatif favorisant la mobilisation des acteurs, suivi et évaluation des actions de formation continue mises en œuvre ;
- conseil en formation auprès des divers partenaires publics et privés.

Le CFC contribue également à l'élaboration de la politique du GRETA qu'il met en œuvre dans le cadre de la stratégie académique de développement de la formation continue et du plan de développement du GRETA.

Les CFC, qui travaillent en étroite collaboration avec la directrice opérationnelle – laquelle anime l'équipe pour conduire la stratégie à donner au sein du GRETA – ont donc un rôle essentiel dans la définition de l'offre de formation proposée, alors même que ni le groupement ni l'établissement support ne maîtrisent leur recrutement ou leur évaluation et qu'ils ne peuvent se prévaloir d'aucun lien hiérarchique à leur égard.

Le GRETA Elbeuf dispose de CFC particulièrement expérimentés mais qui, à brève échéance, atteindront l'âge de la retraite.

B. La stratégie de formation

1. Les outils de pilotage

L'article D. 423-1 du code de l'éducation dispose que « chaque groupement d'établissements élabore un plan pluriannuel de développement s'inscrivant dans la stratégie académique et tenant compte de sa propre situation. [...] Un contrat d'objectifs est signé entre le recteur et chaque établissement public local d'enseignement support d'un groupement d'établissements. »

a. Le plan pluriannuel de développement

Le réseau des GRETA de la région académique Normandie dispose d'un plan stratégique 2018-2022. Si ce document ne constitue pas un plan établi par le groupement, il s'apparente cependant à un plan pluriannuel de développement commun pour les sept entités du réseau.

Par ailleurs, le GRETA établit annuellement un plan de développement, conformément à la procédure qui lui est applicable.

Les plans établis durant la période sous revue sont complets et font notamment état des objectifs à atteindre et des indicateurs permettant d'apprécier leur réalisation.

Les plans annuels font également état des forces et faiblesses du groupement afin de permettre la réalisation des objectifs fixés, et prennent soin de relier ces derniers aux exigences formulées par l'académie. Enfin, ils sont constitués en parallèle de l'élaboration du budget afin de s'assurer de leur faisabilité.

b. Le contrat d'objectifs

Les contrats d'objectifs sont mis en œuvre à travers le plan annuel de développement. Ceux des années 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017 apparaissent complets et conformes à ce qui peut être attendu d'un tel outil.

En revanche, aucun contrat ne semble avoir été signé pour la période 2017-2018 (le document produit pour 2018-2022 n'est en effet pas signé) en raison, selon le GRETA, d'un « défaut de plan stratégique académique ». Le document, également intitulé « contrat d'objectifs » 2019-2022, ne reprend qu'une faible partie des éléments présents dans les précédents contrats et apparaît nettement plus succinct.

2. La mise en œuvre des outils

Les indicateurs et les objectifs qui figurent dans le plan annuel ne sont pas corrélés : à titre d'exemple, si l'objectif tenant à l'accompagnement des formateurs consiste à développer la capacité d'accueil pédagogique et les parcours de formation, l'indicateur tenant au « nombre de modules construits » n'est pas chiffré, ce qui ne permet pas de savoir si l'objectif a ou non été atteint. Toutefois, le GRETA établit des bilans intermédiaires des réalisations.

Par ailleurs, le suivi des objectifs, qui apparaît tant dans le bilan du plan annuel que dans le « plan d'action qualité » et le tableau des résultats, montre que des éléments quantifiables sont en réalité établis par le GRETA pour mesurer son activité.

Il conviendrait que ces éléments figurent dès les premiers outils de pilotage mis en place dans le contrat d'objectifs.

C. L'activité du groupement

Globalement, le GRETA considère que certains éléments ont particulièrement influencé son activité durant la période sous revue.

Ainsi en est-il des nouvelles modalités d'achat de formation de la région Normandie.

Les marchés du GRETA, conçus en filières (tertiaires, industries, social), ont disparu au profit de bons de commandes éclatés par action. Cette modification a, pour le groupement, entraîné une perte de la souplesse de gestion qui résultait des conventions signées, permettant des entrées et sorties permanentes. En effet, les bons de commande rendent impossible une entrée en cours de formation en cas d'abandon de stagiaires. Ainsi, les marchés de la région, qui étaient toujours réalisés à 100 %, sont maintenant des marchés non réalisés dans leur globalité, entraînant des réductions de recettes.

Par ailleurs, la fusion des deux délégations académiques en une seule DIAFPIC a, selon le groupement, conduit à un pilotage insuffisant durant la période transitoire.

1. L'offre de formation

Le GRETA Elbeuf vallée de Seine est organisé par filière de formation de professionnalisation. 89 % de l'activité est réalisée par trois secteurs : l'industrie-TP (34 %), le tertiaire (32 %) et le sanitaire et social (23 %).

L'activité du groupement est construite autour des formations proposées en réponse à des appels d'offres.

Le GRETA propose des formations certifiantes allant du niveau 3 (CAP-BEP) au niveau 6 (BAC + 3), en alternance ou à temps plein, validées par un diplôme de l'éducation nationale ou un titre professionnel du ministère de l'emploi.

Le groupement offre également des formations qualifiantes reconnues par des titres homologués au registre national des certifications professionnelles et des certificats de qualification professionnelle des branches professionnelles, des formations métiers courtes et modulaires individualisées, ainsi que des formations transversales (bureautique, langue anglaise, formations générales et compétences clés).

Il exerce une activité de préparation aux concours administratifs, de conseil aux entreprises, de définition des emplois et des activités (analyse du travail, conception de référentiels), d'aide au recrutement dans le cadre des contrats en alternance, de conception de dispositifs internes de développement et d'adaptation des compétences ainsi qu'une prestation d'accompagnement (aide à la construction de projet professionnel, Pass' Compétences, VAE, bilan de compétences, orientation et insertion professionnelle).

2. Les taux de réussite et l'évaluation des formations par les stagiaires

Tableau n° 1 : Taux de réussite au regard des candidats présentés

	2015	2016	2017	2018
Taux de réussite aux diplômes (BTS, BAC Pro, CAP, BEP)				
secteur tertiaire	81 %	83 %	74 %	77 %
secteur industriel	94 %	94 %	98 %	95 %
secteur travaux publics	55 %	100 %	100 %	86 %
secteur social	85 %	73 %	89 %	87 %
secteur santé	85 %	97 %	100 %	
total tous secteurs	85 %	87 %	90 %	87 %
Niveau III	76 %	76 %	76 %	78 %
Niveau IV	100 %	97 %	95 %	96 %
Niveau V	93 %	93 %	100 %	92 %
Taux de réussite aux titres professionnels	59 %	82 %	80 %	67 %

Source : GRETA

L'évolution des taux de réussite montre une progression dans tous les secteurs, sauf pour le secteur tertiaire. Les chiffres qui ont été communiqués à la chambre montrent un taux de réussite très généralement supérieur à celui de l'académie.

La délivrance des titres professionnels a connu une nette amélioration entre 2015 et 2017, avant une nouvelle diminution constatée en 2018.

Afin de déterminer les marges de progrès, le groupement a mis en place des questionnaires de satisfaction à destination des stagiaires. L'examen des réponses montre une satisfaction globale en ce qui concerne l'animation, le suivi pédagogique et administratif. En revanche, l'organisation matérielle est le domaine qui concentre la plus grande part d'insatisfaction.

Les chiffres relatifs au plan d'action 2017 indiquent que l'insertion professionnelle est de 43 % en fin de formation et de 67 % à six mois⁴.

3. L'évolution des formations dispensées

Après une progression de près de 10 % entre 2015 et 2017, le nombre d'heures de formation en face-à-face pédagogique (FFP) est en diminution en 2018 d'environ 15 %.

Cette évolution générale cache des disparités selon les formations : si les formations tertiaires ont enregistré une progression sur la période (13 %), les formations de l'industrie sont revenues au niveau de 2015 et les formations SASO et générale ont chuté respectivement de 40 % et 15 %.

⁴ Le chiffre est obtenu au regard des seuls stagiaires ayant répondu au questionnaire.

Une distinction peut être opérée selon les secteurs.

En 2017, le secteur industrie multipliait les « ventes de prestations et formations » sans posséder un réel « dispositif » structuré : les actions et les parcours de formation étaient planifiés séparément, ce qui a généré un nombre important d'heures de FFP mises en place avec des effectifs réduits.

Pour le secteur formation générale, le dispositif des ateliers de pédagogie personnalisée (APP) a fait face à des difficultés de sourçage alors que ce secteur s'appuie sur des formateurs sur postes gagés et les plus anciens contractuels du GRETA. Les postes gagés, par leur ancienneté, présentent, de surcroît, un coût horaire en net décalage par rapport à une recette horaire elle-même très basse sur les marchés publics.

Dans la mesure où les plages de formation générale n'étaient pas exploitées par les autres secteurs d'activité pour leurs parcours (pas de mise en commun des formations entre secteurs), deux postes gagés ont été rendus au rectorat pour la rentrée 2019 et l'objectif fixé au responsable technique de secteur est actuellement d'aboutir à l'équilibre financier du secteur.

4. Le contrôle des stagiaires

L'absentéisme est suivi par les responsables techniques de secteur (coordonnateurs).

Les abandons sont constatés sur la plateforme de la région pour les demandeurs d'emploi. Jusqu'en 2018, il n'existait pas de suivi des abandons ; or, les cas s'étant multipliés depuis plus d'une année, à partir de l'année scolaire 2018-2019, les coordonnateurs sont sensibilisés à cet indicateur qui reste à consolider dans sa mise en œuvre.

Inséré dans un marché de la formation devenu fortement concurrentiel, le GRETA EVS – comme tous les groupements de ce type – est handicapé par l'absence de maîtrise, tant des questions de pilotage, qui relèvent *in fine* du conseil d'administration d'un établissement dont les membres ne sont pas toujours familiarisés avec les spécificités de la formation continue, que de l'offre de formation proposée en raison, notamment, des contraintes relatives à la gestion des agents.

D. La gestion comptable et financière

Le GRETA Elbeuf vallée de Seine est doté d'une comptabilité distincte de celle du lycée, sous la forme d'un budget annexe.

Comme pour le lycée, l'agent comptable du GRETA est le gestionnaire du groupement. Cette fonction le place sous la responsabilité de l'ordonnateur et lui confère la direction du service financier, la préparation du projet de budget ainsi que le suivi de son exécution.

L'établissement dispose d'outils fiables et maîtrisés qui lui permettent de suivre au mieux le fonctionnement administratif et financier. Le GRETA met en œuvre des éléments de comptabilité analytique qui font l'objet d'un suivi mensuel (charges de personnel, dépenses par nature, nombre d'heures de face-à-face payées, tableau de suivi par secteur avec les recettes, les dépenses, le nombre d'heures de formation et les marges).

Ces éléments font l'objet d'une restitution lors de réunions mensuelles avec l'équipe de direction, les CFC et les responsables techniques de secteur.

D'autres éléments sont exploités au moment de l'établissement du compte financier : les soldes intermédiaires de gestion, les tableaux d'exécution budgétaire, les différents ratios de marge, d'activité ou de rendement.

1. La situation financière

a. *Les recettes d'exploitation*

Les produits du GRETA diminuent de plus de 27 % sur la période sous revue, passant de 3,67 M€ à 2,67 M€.

Les ventes de prestations sont la principale ressource du GRETA sur la période contrôlée. D'une moyenne de près de 3 M€ sur la période, elles connaissent une baisse continue, passant de 3,14 M€ en 2015 à 2,6 M€ en 2018.

Tableau n° 2 : Les recettes d'exploitation du GRETA

Tableau n° 3 :	2015	2016	2017	2018
Etat	241 839,12 €	273 767,14 €	291 987,89 €	106 298,58 €
Région	1 723 352,69 €	1 827 929,81 €	1 541 229,92 €	1 369 853,08 €
Entreprises	1 097 357,36 €	1 025 815,50 €	1 095 976,84 €	1 100 329,97 €
Individuels	78 565,36 €	8 264,36 €	11 349,78 €	9 132,00 €
Autres	0,00 €	0,00 €	10 120,00 €	14 350,10 €
Total	3 141 114,53 €	3 135 776,81 €	2 950 664,43 €	2 599 963,73 €

Source : Comptes financiers GRETA

b. *La répartition du chiffre d'affaires par financeur et par secteur*

La diminution du chiffre d'affaires provient principalement de la diminution des recettes publiques : elles sont passées de près de 2 M€ en début de période contrôlée à moins de 1,5 M€ en 2018. Les fonds privés étant stables, la part des fonds publics est passée de 66 % des ventes en 2016 à 57 % en 2018.

Les recettes en provenance de l'État connaissent une baisse de près de 55 %, alors que celles émanant de la région accusent une diminution de 20 %. La région Normandie est le principal client du GRETA. Sa part dans le chiffre d'affaires n'avait cessé de croître au fil des années jusqu'à représenter 57 % du chiffre d'affaires en 2016. Depuis 2017, cette part a été ramenée à 52 %, alors même que, sur l'année 2017/2018, le GRETA a été impliqué dans plus d'une vingtaine d'actions du programme régional de formation.

La « recette horaire » de face-à-face pédagogique est également en diminution, passant de 112 € en 2015 à 103 € en 2018.

S'agissant des secteurs, le tertiaire est redevenu le premier contributeur en termes de chiffre d'affaires, devant l'industrie. Il représente plus de 33 % des recettes. Chacun des deux premiers secteurs représente un chiffre d'affaires équivalent à celui cumulé des deux autres secteurs, la formation générale et le sanitaire/santé/social (SASO).

c. *La forte baisse du chiffre d'affaires avec la région*

En 2018, le chiffre d'affaires avec la région diminue de 173 190 €, après avoir baissé de plus de 286 000 € en 2017.

La baisse de la vente de formation à la région doit néanmoins être relativisée en raison de la forte augmentation de l'activité connue avec ce client dès 2015 : les résultats des appels d'offres pour lesquels le GRETA s'est positionné ces dernières années se sont en effet révélés favorables. Si, en 2013/2014, la région avait acheté au GRETA 56 830 heures de formation, ce volume a été porté à plus de 120 000 heures à partir de 2015. Pour la période 2015-2017, l'ex-région Haute-Normandie avait, avant la fusion annoncée, attribué un nombre conséquent de marchés au groupement.

L'activité actuellement enregistrée avec la région est inférieure à celle des années 2015 et 2016 mais reste comparable à celle connue au début des années 2010 : sur la partie « qualification » des marchés triennaux de la région pour la période 2018/2020, le GRETA a obtenu l'attribution de onze marchés sur les quatorze sur lesquels il s'était présenté. La part de marché du GRETA s'est ainsi significativement accrue, que l'on prenne en considération le nombre de stagiaires, le nombre d'heures de formation ou les enveloppes financières. Toutefois, les nouvelles modalités de mise en œuvre des marchés régionaux ont bousculé le modèle du GRETA Elbeuf Vallée de Seine. La région insiste désormais sur la notion d'employabilité. Or, dans ce cadre, les diplômes de l'éducation nationale délivrés par le groupement sont fortement concurrencés par les titres mis en place par les branches professionnelles. Ainsi, la reconnaissance de l'expérience étant tout autant valorisée que l'acquisition de connaissances, le GRETA est désormais plus régulièrement amené à proposer des certificats de qualification professionnelle pour s'adapter aux besoins des entreprises.

Dans cette logique, pour ses nouveaux marchés, la région a durci les conditions dans lesquelles les organismes peuvent organiser les sessions de formation, en procédant notamment à la réduction des durées de financement et en mettant fin à l'autorisation de remplacer des stagiaires en cours de formation⁵.

Par suite, les problèmes de recrutement cumulés avec les abandons de formation ou les absences ont compromis l'équilibre financier d'un certain nombre d'actions. Cela se traduit comptablement par des annulations de recettes (voir *infra*).

d. L'évolution des financements privés

L'établissement relève l'incidence de la réforme relative au droit individuel à la formation (DIF) sur l'activité du secteur tertiaire.

Dans l'ancien dispositif, le salarié avait droit à 20 heures de formation pour lesquelles l'employeur versait une contribution auprès d'un organisme financeur (OPCA). Le salarié pouvait mobiliser les droits acquis avec l'accord de son employeur. Le GRETA avait ainsi pu obtenir le financement de 44 à 47 droits individuels à la formation (DIF) par an jusqu'en 2014, pour un chiffre d'affaires de 31 000 € à 40 400 €.

À compter du 1^{er} janvier 2015, le DIF a été remplacé par le compte personnel de formation (CPF) pour les salariés du secteur privé. Les nouvelles modalités de financement du droit individuel à la formation et le panel plus restreint des formations éligibles (en raison d'une obligation d'une certification) expliquent probablement les difficultés de mise en œuvre du CPF.

⁵ Un groupe qui devait être financé à hauteur de douze stagiaires peut, en fin de formation, n'être facturé que pour cinq en raison d'un mauvais recrutement ou des abandons. Cela a été le cas pour la formation CAP APH dispensée au lycée Buisson d'Elbeuf. Les conseillers en formation continue ont constaté qu'il était beaucoup plus difficile de constituer des groupes de stagiaires depuis deux ans car les demandeurs d'emploi ont été beaucoup mobilisés par le plan 500 000 et l'embellie économique a facilité leur reprise d'activité.

De la même façon, le nombre de contrats de sécurisation professionnelle (CSP) a nettement baissé. Une embellie a pu être constatée sur les congés individuels de formation. Néanmoins ces derniers ont vocation à être remplacés par un nouveau dispositif : le CPF transition.

e. Un niveau de recette horaire insuffisant

Si la recette horaire (ratio du chiffre d'affaires sur le nombre d'heures de formation) est remontée en 2018, elle est loin des 110 € qui, selon le groupement, apparaissent comme constituant le point d'équilibre financier.

Cette recette horaire s'établit actuellement à 102 € alors qu'elle était de 112 € en 2015.

Les recettes du GRETA dépendent de la mise en œuvre de marchés ou de conventions signés avec les clients privés ou publics. Le marché ou la convention comporte un chiffrage global de la proposition de formation avec un coût horaire fixe et un volume d'heures prévisionnel.

En fonction des éléments qui lui sont communiqués par les assistantes, un ordre de recettes est passé par le service commun de gestion pour matérialiser les droits acquis par le groupement sur un tiers. Or il existe parfois des différences entre le contenu du marché ou de la convention et l'exécution de celle-ci : des stagiaires ne sont pas recrutés, abandonnent la formation ou font moins d'heures que ce qui avait été prévu.

Dans ces situations, l'établissement passe un avenant et un ordre d'annulation de recettes : le résultat financier d'une action peut donc être fortement pénalisé par les avenants qui interviennent au cours de l'exécution de la prestation.

L'exercice 2018 se caractérise, comme en 2017, par le montant particulièrement élevé des annulations de recettes, de plus d'un million d'euros, soit près du double du montant réalisé en 2016. Ce chiffre ne correspond cependant pas à la perte de chiffre d'affaires réel.

En effet, le GRETA passe des ordres d'annulation de recettes et non des ordres de réduction de recettes, c'est-à-dire qu'il annule dans sa totalité la recette constatée et la repasse pour le montant corrigé au lieu simplement d'annuler la différence entre la recette définitive et la recette initiale.

En reprenant l'ensemble des opérations et en rapprochant les ordres de recettes et les ordres d'annulation de recettes, le montant des réductions de recette, c'est-à-dire la perte de chiffre d'affaires, s'établit à 309 263 € soit moins de 12 % du total. Ce montant, important, est toutefois en amélioration sur un an puisqu'en 2017 les réductions s'étaient élevées à 409 946 €, soit près de 14 % du chiffre d'affaires.

La raison de cette amélioration tient essentiellement à un changement de comptabilisation des opérations de recettes : à la fin de 2017, la directrice opérationnelle avait demandé aux assistantes administratives de saisir les conventions dans le logiciel Progré au plus près des effectifs présents au début des formations et non plus au regard du montant prévisionnel des stagiaires.

L'industrie est le secteur le plus affecté par ces opérations. Elle concentre plus de 50 % de celles-ci alors que le secteur ne représente qu'un peu plus de 33 % du chiffre d'affaires.

La majorité des recettes affectées sont des financements de la région. Ainsi, pour les marchés obtenus auprès de cette collectivité, le chiffre d'affaires pour 2018 représentait 1 676 031 €. Les recettes avaient été saisies avec une décote de l'ordre de 11 % pour un montant de 1 487 116 €. Or le chiffre d'affaires réalisé a atteint 1 327 840 €.

À l'analyse, le GRETA estime avoir rencontré d'importants problèmes de sourçage (recrutement de stagiaires) entre septembre 2017 et juin 2018, qui seraient à l'origine de la perte de plus de 457 000 € de recettes.

Les absences et abandons (heures non facturées) ont également eu une incidence forte. Ainsi sur le financement par des OPCA (organisme paritaire collectif agréé), l'écart entre la prévision et la réalisation est de l'ordre de 20 %. Il s'explique par la rupture des contrats de professionnalisation par les stagiaires eux-mêmes. En effet, même informés, les bénéficiaires de contrats de professionnalisation ne mesurent pas toujours les contraintes d'un contrat en alternance et abandonnent la formation.

En définitive, il importe que le GRETA puisse, autant que possible, cibler au mieux les formations qui apparaissent comme rentables afin de pouvoir accroître leur part dans son offre de formation.

2. Les dépenses d'exploitation

Les charges supportées par le GRETA diminuent de 16 %, passant de 3,66 M€ à 3,09 M€.

Les charges de personnel sont la principale dépense du GRETA sur la période sous revue (76 % en moyenne et 80 % en 2018).

À cet égard, on peut noter que si les frais pédagogiques et les frais généraux ont tous deux diminué de plus de 55 %, les frais de personnel n'ont connu qu'une diminution de 4 %, après avoir augmenté jusqu'en 2017.

a. *Les dépenses de personnel*

La masse salariale s'élève à 2 627 265 € par an, en moyenne, sur la période. Après une augmentation entre 2015 et 2016, une diminution sensible a été constatée en 2017 : - 270 330 € (soit - 10 %).

Cette baisse trouve notamment sa source dans la forte réduction du recours aux prestataires : - 43 % entre le second semestre 2016 et premier semestre 2017. Leur nombre important était notamment lié à la mise en œuvre du plan 500 000.

La diminution des effectifs touche le personnel administratif et pédagogique : de 49 personnes (44,25 ETP) en 2016, le GRETA est à 43 personnes (38,25 ETP) au 31 décembre 2018, soit une diminution de 6 ETP

Depuis la rentrée 2017, les départs volontaires (retraites et autres) n'ont pas été remplacés. Un CDD administratif n'a pas été renouvelé sur le site de Louviers en raison de la prévision d'activités.

La principale composante de la masse salariale est constituée par la rémunération des personnels enseignants, qui comprend la rémunération brute des personnels contractuels du GRETA mais aussi celle des emplois gagés ou des vacataires. Ce compte représente à lui seul 35 % des dépenses de fonctionnement de l'établissement. Sa part dans le budget a encore augmenté en 2018, alors même que le nombre d'heures de formation dispensées a diminué d'environ 870 heures.

La rémunération des enseignants est en baisse de 65 729 € par rapport à 2017. Cette évolution aurait dû être plus marquée si le nombre d'heures de formation mis en place avait été ajusté au fléchissement de la recette horaire⁶.

La priorité pour l'établissement est d'assurer la charge de travail des personnels qu'il emploie. En 2018 comme en 2017, il a beaucoup moins fait appel à des compétences extérieures et aucun personnel contractuel n'a été en sous-service. Les départs naturels (retraite, mobilité professionnelle) ne sont pas remplacés ou sont remplacés partiellement. Sur les deux dernières années, un poste d'assistante du service de gestion et plusieurs postes d'enseignants ont été supprimés.

Les formations assurées en vacations par des titulaires de l'éducation nationale ont augmenté le dynamisme des secteurs qui ont le plus recours à ces personnels en raison de l'absence de charges sociales.

Les formations de niveau III, les plus onéreuses, sont en diminution. Le GRETA ne propose plus de formation BTS diététique depuis 2015, formation qui connaît beaucoup d'abandons et un fort absentéisme. Toutefois, deux personnels en emploi gagé sont passés en hors classe, avec pour conséquence un alourdissement de la charge financière de ces contrats.

Certains enseignants peuvent déjà avoir rempli leur obligation de service annuelle dès le mois de mars et être rémunérés en heures supplémentaires jusqu'à la fin de l'année scolaire, alors que pour d'autres il existe de réelles difficultés à accomplir la quotité d'heures due.

Le nombre d'heures effectuées en 2018, particulièrement sur le premier semestre, a été trop élevé par rapport à la prévision budgétaire et eu égard aux recettes enregistrées.

La charge liée aux personnels non enseignants a baissé de 42 020 € en raison du départ à la retraite de deux assistantes du service commun de gestion, partiellement compensé par le recrutement d'un nouveau personnel.

b. Les frais généraux

Le montant des frais généraux est de 221 630 €. Les dépenses dans ce domaine diminuent de 58 383 € par rapport à 2017 et de plus de 300 000 € par rapport aux années 2015 et 2016.

Une part non négligeable de cette diminution est liée à l'activité de mandataire du groupement mais aussi à des économies réalisées sur le fonctionnement courant et à un meilleur suivi des opérations de fin de gestion.

⁶ Le GRETA doit faire face à une difficulté ; le financeur commande un nombre d'heures qui ne diminue pas alors que les taux horaires sont le plus souvent négociés à la baisse. Cela pourrait conduire le groupement à former de moins en moins en face-à-face pédagogique.

c. Les économies réalisées sur le fonctionnement courant

Mis à part les charges de communication (+ 16 %) et à un degré moindre celles d'entretien (+ 3,76 %), la plupart des postes des dépenses courantes sont en baisse, y compris la viabilisation. Les achats de fournitures pédagogiques, d'équipements ou de mobiliers sont en diminution de plus de 45 %.

Si ces économies sont utiles et peuvent être accentuées en faisant jouer plus systématiquement la concurrence entre les fournisseurs, elles doivent toutefois être relativisées car elles ne portent que sur un peu plus de 20 % des charges de fonctionnement, les 80 % restants étant des dépenses de personnel.

3. La trajectoire financière

Le tableau de l'annexe 2 détaille l'évolution des principaux ratios financiers du GRETA au cours de la période 2015-2018.

a. La CAF

Il résulte des constats opérés en ce qui concerne l'évolution tant des recettes que des dépenses, que le GRETA présente une trajectoire financière très défavorable. En effet, le résultat, légèrement positif en début de période (9 698 €), devient négatif dès 2016 (- 189 791 €) pour s'établir à - 418 787 € en 2018.

Corrélativement, la capacité d'autofinancement, qui s'établissait à 125 585 € en 2015, est de - 338 653 € en 2018, ce qui obère nécessairement les capacités d'investissement de l'établissement.

b. Fonds de roulement

Au 31 décembre 2018, le fonds de roulement est de 1 969 153 € contre 2 328 429 € en 2017.

Malgré cette contraction, le fonds de roulement permettrait au GRETA de fonctionner sans autre ressource pendant 237 jours (254 jours en 2017).

c. Besoin en fonds de roulement⁷

Le GRETA a un besoin en fonds de roulement de 682 776 €, qui a augmenté de 24 % en un an. Ce montant, qui demeure élevé, a évolué positivement par rapport à la période 2012 et 2013 où il était supérieur à 1 M€. Cette diminution est liée à la baisse des créances dues par les clients privés (entreprises) ou par les partenaires institutionnels (région ou Pôle emploi).

d. La trésorerie

La trésorerie au 31 décembre 2018 est de 1 286 376 €. Elle est en diminution de près de 500 000 € par rapport à l'année 2017 et permet d'assurer les charges courantes sur plus de 155 jours. À titre de comparaison, elle atteint 76 jours pour le lycée Buisson.

⁷ Le groupement comptabilise ses recettes dès la constatation du fait générateur (convention avec un ou plusieurs partenaires) et non pas au moment où la prestation a été définitivement réalisée ou la facture payée. Ainsi les recettes sont enregistrées bien avant qu'elles aient été encaissées. Ce décalage entre la constatation du droit et sa réalisation financière explique le montant élevé du besoin en fonds de roulement et la nécessité d'avoir un fonds de roulement important.

Le regroupement des deux régions normandes a été favorable au GRETA en termes de trésorerie : la région verse désormais des acomptes plus importants et la facturation n'est plus mensuelle mais trimestrielle. De fait, la région ne paye plus d'intérêts moratoires en raison de retards de paiement sur les factures qui lui sont adressées par le groupement depuis 2017.

4. Les voies d'amélioration

Son important fonds de roulement permet au GRETA d'amortir les conséquences financières d'une trajectoire déclinante dont certaines des causes peuvent être mises en évidence : la marge reste à un niveau très bas du fait de l'atonie de l'activité ; les annulations de recettes ont été exceptionnellement élevées ; les charges de personnel représentent plus de 95 % de la vente de formation.

Le groupement estime lui-même que son positionnement et sa structure de coûts sont inadaptés au regard des nouveaux enjeux de la formation continue : les clients du GRETA attendent une approche individualisée des besoins des publics concernés, sans nécessairement passer par la délivrance d'un diplôme. Les parcours de formation doivent ainsi être revus et adaptés. Le GRETA doit également se doter des ressources professionnelles qui lui permettront de satisfaire les besoins émergents.

Le groupement se doit aussi d'adapter le nombre d'heures de formation et de rationaliser le rapport « formation / coût ». Le GRETA a notamment conscience de la nécessaire maîtrise des heures de face-à-face pédagogique programmées, qui ne devraient pas excéder 25 000 heures. Le nombre d'heures supplémentaires doit donc continuer à être réduit en 2019.

Le GRETA entend jouer sur plusieurs leviers pour orienter certaines charges à la baisse, avec comme objectif une diminution de l'ordre de 250 000 €.

S'agissant des frais généraux, le GRETA a procédé à une revue de ses fournisseurs et prestataires en février 2019. Une dizaine de contrats auprès de prestataires extérieurs permettant d'assurer le fonctionnement (maintenance informatique, entretien des locaux, entretien des espaces verts, location de fontaines, logistique du courrier...) ont ainsi été dénoncés et ne seront pas remplacés pour certains. Les économies envisagées sont de l'ordre de 20 à 30 000 €.

À cet égard, un poste d'amélioration apparaît possible : le caractère très disparate des coûts des photocopieurs, alors que le parc des machines est vieillissant, devrait être l'occasion pour le groupement d'opérer une remise à plat des marchés passés afin d'améliorer les conditions financières de ces prestations.

Concernant les dépenses de personnel, si le GRETA s'est jusqu'à présent refusé à se séparer de ses personnels en CDI ou CDD, le groupement a également conscience de la nécessité de baisser les charges en personnel (administratif et pédagogique). Certains formateurs permanents du groupement font en effet un nombre important d'heures supplémentaires et un ajustement est possible en diminuant ces heures.

Le seul non-remplacement des agents ne suffit pas à ralentir la dégradation de la marge affectée par la chute du chiffre d'affaires.

C'est notamment pour ce motif qu'au début de l'année 2019, le groupement a décidé de rendre au rectorat trois postes gagés dont deux de personnels enseignants. Un quatrième poste gagé devrait quitter le groupement début 2020. Le GRETA attend de cette mesure des économies de l'ordre de 150 000 € à 200 000 € en année pleine. Un bilan sera fait à la fin de l'exercice comptable en cours et, en l'absence d'un redressement de la situation, des licenciements pourraient être décidés ou des contrats non reconduits à compter de la rentrée scolaire 2020/2021.

Surtout, le GRETA semble fonder beaucoup d'espoirs sur la mise en place du secteur appelé « bilan, insertion et orientation » en vue d'élaborer un appel d'offres en partenariat avec l'association « Éducation et Formation ». Le chiffre d'affaires attendu pourrait, selon le groupement, dépasser 800 000 € en année pleine.

En définitive, si les mesures adoptées et les pistes de réflexions en cours démontrent que le groupement a engagé des actions qui semblent positives, c'est bien la situation même des GRETA (notamment l'absence de personnalité juridique et, partant, d'autonomie tant dans la gestion que la détermination de l'offre de formation) qui semble largement expliquer les difficultés que connaît le GRETA EVS au regard du caractère fortement concurrentiel du marché de la formation continue.

ANNEXE

La trajectoire financière du GRETA

INDICATEURS	2015	2016	2017	2018
Résultat	9 698,09 €	-189 791,03 €	111 878,57 €	-418 786,70€
CAF/IAF	125 585,03 €	-77 236,04 €	-234 881,28 €	-338 653,44 €
CAF/chiffres d'affaires	4,00 %	-2,44 %	-7,96 %	-13,03 %
Fonds de roulement	2 735 514,97 €	2 596 326,62 €	2 328 429,36 €	1 969 153,21 €
Fonds de roulement en jours	281 jours	271 jours	254 jours	254 jours
Variation du fonds de roulement	69 047,21 €	-139 188,35 €	-267 897,26 €	-359 276,15 €
Besoin en fonds de roulement	801 830,95 €	907 629,02 €	549 726,39 €	682 776,25 €
Trésorerie	1 933 684,02 €	1 688 697,60 €	1 778 702,97 €	1 286 376,96 €
Trésorerie en jours	199 jours	176 jours	194 jours	155 jours
Taux moyen de charges à payer	2,87 %	2,53 %	2,38 %	1,15 %
Taux de non-recouvrement	13,12 %	12,07 %	13,22 %	16,13 %
Nombre heures de face à face pédagogique	31 501	30 533	30 350	27 972
Recette horaire (recette/heures formation)	112	104	90	93
Dépenses de personnel/dépenses fonct	73,31 %	80,07 %	81,36 %	79,97 %
Ratio frais personnel/ Vente formation	82,00 %	87,00 %	91,84 %	95,07 %

Source : Lycée Buisson, compte financier, traitement CRC