



Cito conseil

La méthode D.G.R.E

(Dialogue de gestion relatif à l'exploitation).

Guide méthodologique



20, passage de la Bonne Graine
75011, Paris
E-mail : cito.nc@free.fr

Ce guide conclue une étude relative à la modélisation des modèles économiques des Structures d'Insertion par l'activité économique initiée par la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (D.R.T.E.F.P) et le Centre Régionale de Ressources et d'Animation (C.2.R.A) de Basse-Normandie. L'étude et le guide ont été réalisés par Nordine Chouraqui assisté de Florent Brosset du Cabinet Cito conseil.

Nous tenons ici à remercier tous les participants qui se sont mobilisés, qui nous ont consacré de leur temps et qui nous ont fait partager leur expertise pour rendre possible cette étude et la réalisation de ce guide.

- La D.R.T.E.F.P et la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (porteuse du C.2.R.A) de Basse-Normandie.
- Les D.D.T.E.F.P du Calvados, de la Manche et de l'Orne

Nous tenons à remercier tout particulièrement la centaine de S.I.A.E de la région pour leur accueil chaleureux, leur transparence et leur disponibilité remarquables à notre égard.

Nordine CHOURAQUI
Paris le 01.10.2009

Sommaire.

INTRODUCTION.....	4
A. AU COEUR DU DIALOGUE DE GESTION : LA LOGIQUE DE DEMARCHE DE PROGRES.....	8
A.1. LE DIALOGUE DE GESTION : UNE DEMARCHE DYNAMIQUE ET PARTENARIALE.	8
A.2. LE GUIDE : UNE AIDE AU DIALOGUE DE GESTION SUR LA BASE DU RESPECT DES EQUILIBRES DU MODELE ECONOMIQUE DES S.I.A.E.	12
B. PRESENTATION GENERALE DE LA METHODE.	16
B.1. LES CARACTERISTIQUES PREMIERES DE LA METHODE.....	16
B.2. LES CONTRAINTES D'EQUILIBRE A RESPECTER DANS LE PROCESSUS DE DEMARCHE DE PROGRES DE LA S.I.A.E.	18
B.3. LES POINTS DE DEPART DE LA METHODE D.G.R.E.	22
C. LA PRESENTATION DES INDICATEURS, DE LEUR MODE DE CALCUL ET DE LA METHODE OPERATIONNELLE D.G.R.E.	27
C.1. UN PREREQUIS POUR ENGAGER UN D.G.R.E : LE RESULTAT D'EXPLOITATION DE LA S.I.A.E DOIT ETRE POSITIF.	27
C.2. LES INDICATEURS DE LA METHODE D.G.R.E.	31
C.2.1 <i>Le calcul du coût d'insertion.</i>	31
C.2.2 <i>Le taux de subventionnement.</i>	32
C.2.3 <i>Le taux de commercialité.</i>	33
C.2.4 <i>Le taux d'encadrement.</i>	35
C.3. LES ETAPES DE LA METHODE D.G.R.E.....	36
C.3.1 <i>L'initialisation du D.G.R.E.</i>	36
C.3.2 <i>La mise à plat du modèle économique initial de la S.I.A.E.</i>	37
C.3.3 <i>Négociation et détermination des valeurs cibles pour les indicateurs.</i>	38
C.3.4 <i>Schéma de la succession des étapes du D.G.R.E.</i>	39
D. FICHE DE SUIVI UTILISABLE DANS LE CADRE DE LA D.G.R.E.....	41
ANNEXE : POUR METTRE EN ŒUVRE CETTE METHODE, CERTAINS PRE-REQUIS SONT INDISPENSABLES :	43

INTRODUCTION.

Une des spécificités de la nouvelle réforme de l'Insertion par l'Activité Economique (I.A.E) est qu'elle repose sur la fixation de **valeurs minimales de référence**¹ en matière de « sorties dynamiques vers l'emploi » des personnes en insertion. L'établissement des objectifs applicables aux différentes catégories qui composent ces sorties² place de fait au centre du dialogue de gestion la qualité et l'ambition du projet d'insertion de la Structure d'Insertion par l'Activité Economique (S.I.A.E).

Si la S.I.A.E ne parvient pas à atteindre les valeurs minimales de référence définies, la circulaire stipule que les services de l'Etat devront alors conduire avec la structure une réflexion afin d'élaborer les solutions pour améliorer ses performances « insertion ». La circulaire n° 2008-21 de la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (D.G.E.F.P) va jusqu'à préciser les trois principaux axes « d'ajustement » susceptibles d'inscrire les S.I.A.E sur le sentier de la progression pour atteindre les valeurs minimales de référence en matière de sorties dynamiques :

1. le renforcement de l'adéquation des publics embauchés avec les objectifs négociés ;
2. le travail sur l'organisation du projet d'insertion ;

¹ La circulaire précise aux agents de l'Etat que « *Dans les négociations, les objectifs que vous serez conduits à fixer ne sauraient être inférieurs à un taux de sortie dynamique de 60% et à un taux d'insertion dans l'emploi durable de 25 % au terme d'un délai de trois ans* ».

² « Sorties vers les emplois durables », « sorties vers des emplois de transition » et « sorties positives ».

3. l'adaptation de l'offre d'emploi et des embauches aux besoins du territoire...

Le dialogue de gestion repose donc sur une dynamique de concertation et de révision chaque année des engagements. La Circulaire est claire à ce propos. Elle engage les agents publics à apprécier « *les délais nécessaires à l'atteinte des nouveaux objectifs fixés à la structure*³. *A partir de l'entrée de ces nouvelles modalités de conventionnement, un délais de trois ans pourra être retenu pour permettre aux structures d'atteindre les valeurs de référence* »⁴. Un peu plus loin et une fois l'accord obtenu sur les objectifs, la circulaire précise l'objet suivant de la négociation : « *La négociation portera sur les moyens budgétaires et intégrera l'ensemble des ressources mobilisables par vos services et par le Pôle Emploi pour aider la structure à atteindre ces objectifs ...* »⁵.

Il est donc impératif que les partenaires disposent d'une méthode commune qui leur permette :

1. la négociation sur les moyens dont ont besoin les S.I.A.E pour parvenir à atteindre leurs objectifs de « sorties dynamiques » dans le respect de l'équilibre de leur cycle d'exploitation ;
2. le suivi et l'appréciation de leurs performances.

³ Mis en gras par nous.

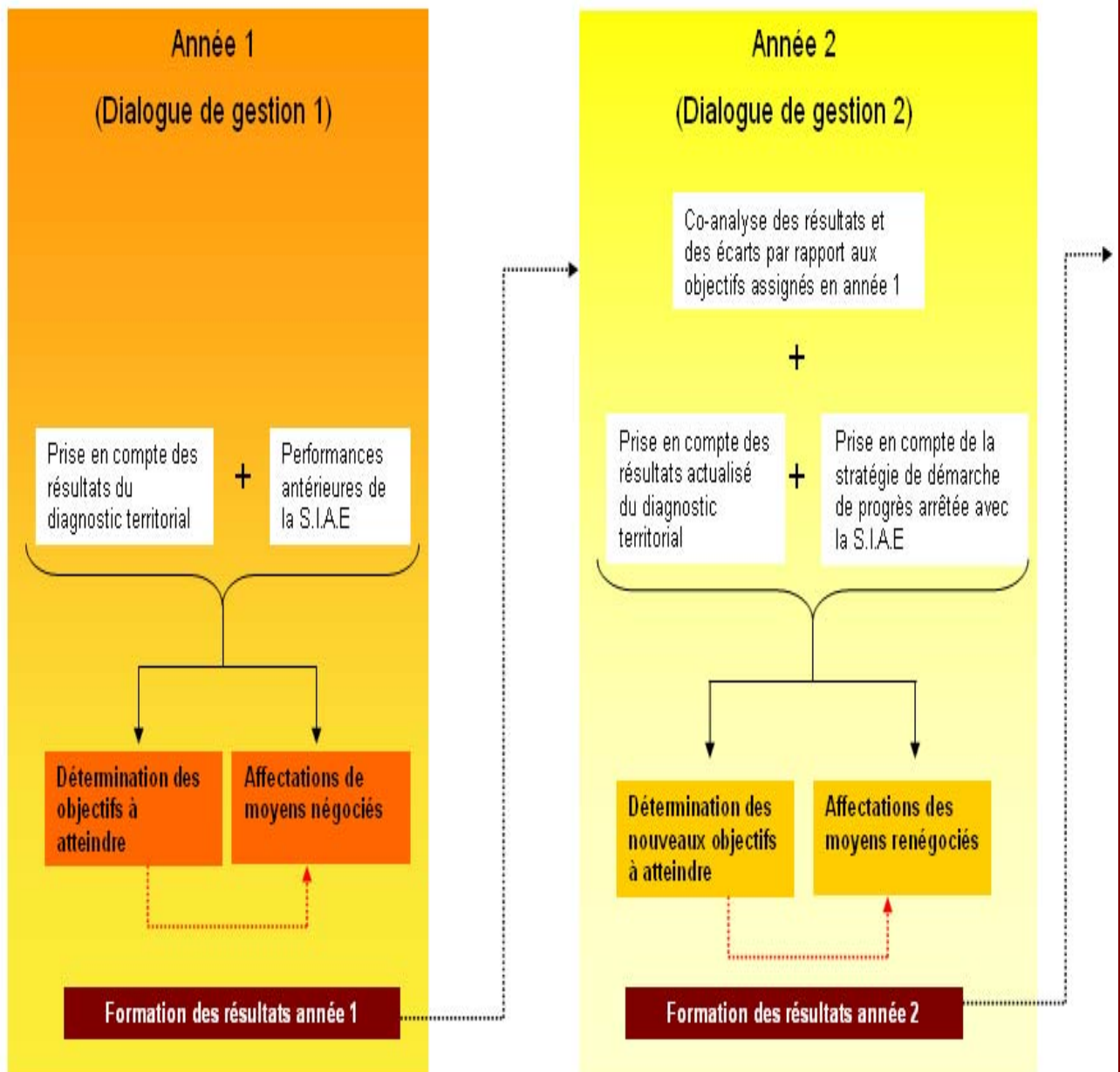
⁴ Circulaire D.G.E.F.P n°20008-21, page 6, point 2.2.2 : « Négociation des objectifs opérationnels ».

⁵ Circulaire D.G.E.F.P n°20008-21, page 6, point 2.2.3 : « Négociation des moyens ».

L'objet de ce présent guide est de fournir une telle méthode. Compte tenu de la finalité de cette méthode, nous avons décidé de la nommer **Dialogue de Gestion Relatif à l'Exploitation (méthode D.G.R.E)**. Ce guide se compose de quatre parties.

1. La première partie est consacrée à présenter la « philosophie » et l'utilité d'une telle méthode. Elle est avant tout soucieuse d'inscrire les S.I.A.E dans une démarche de progrès en matière de sorties dynamiques. Elle met l'accent sur les moyens d'exploitation nécessaires pour y parvenir.
2. La seconde partie précise l'importance à respecter l'impératif autour duquel la méthode est construite : le respect de la contrainte d'équilibre du cycle d'exploitation des S.I.A.E. Tout effort demandé à une structure ne doit jamais conduire son cycle d'exploitation dans une dynamique récurrente de déficits d'exploitation (dans un modèle économique déséquilibré). Une telle récurrence voue n'importe quel organisme économique de droit privé au dépôt de bilan.
3. La troisième partie s'attache à la présentation des modes de calcul des indicateurs sur lesquels repose la méthode. Cette dernière a pour objet de permettre de baliser rationnellement, indicateurs en main, le dialogue de gestion. La présentation de ses étapes et de leur chronologie conclut cette partie.
4. La dernière partie est une proposition d'outil (une fiche) qui permet d'utiliser cette méthode dans le cadre d'un suivi organisé par les partenaires censés se retrouver chaque année pour mener de nouveau un dialogue de gestion.

Dynamique du processus du dialogue de gestion.



A. AU COEUR DU DIALOGUE DE GESTION : LA LOGIQUE DE DEMARCHE DE PROGRES.

A.1. LE DIALOGUE DE GESTION : UNE DEMARCHE DYNAMIQUE ET PARTENARIALE.

Suite à l'entrée en vigueur des principes opérationnels de la Loi Organique relative aux Lois de Finance (L.O.L.F), la D.G.E.F.P a procédé à une réforme des modalités de conventionnement et de financement des S.I.A.E. Au cœur de la réforme : l'introduction de nouvelles modalités de négociation (dialogue de gestion) entre les services déconcentrés du ministère du travail et les S.I.A.E.

La circulaire n°2008-21⁶ de la D.G.E.F.P et relative aux nouvelles modalités de conventionnement des Structures de l'Insertion par l'Activité Economique a arrêté le cadre et les principes généraux de ce dialogue. C'est aux points « 2.2.2. Négociation des objectifs opérationnels », « 2.2.3. Négociation des moyens » et dans son annexe 4 « Les indicateurs emploi » que la circulaire précise les problématiques sur lesquelles le dialogue doit porter. Il doit notamment aboutir à des engagements réciproques entre les services déconcentrés de l'Etat et les S.I.A.E. Par ces rencontres, les acteurs doivent se concerter et arrêter ensemble :

⁶ Publiée le 10 novembre 2008.

1. les objectifs à atteindre par la S.I.A.E en matière de sorties dites dynamiques. Trois catégories de sorties possibles :
 - a. « sorties vers l'emploi »,
 - b. « sorties vers un emploi dit de transition »,
 - c. « sorties positives » ;
2. les moyens auxquels la structure peut prétendre pour mener à bien ces engagements.

L'enjeu du dialogue est donc la formulation d'un accord commun sur des engagements réciproques. La qualité de cet accord sera fonction de la pertinence des réponses données à la question suivante : « compte tenu des enseignements du diagnostic territorial, quels sont les moyens et les stratégies à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs négociés ? ». Le dialogue de gestion renouvelle donc les modes de relation entre les S.I.A.E et les services déconcentrés du ministère de l'emploi. Il introduit un processus de concertation annuelle qui permettra aux partenaires de faire le point à chaque rencontre sur l'avancement des actions engagées, des résultats obtenus, de l'adéquation des moyens octroyés et mis en œuvre compte tenu des réalités du marché de l'emploi local et des niveaux de difficultés des personnes employées par la S.I.A.E.

Comme nous l'avons vu, ce dialogue est un processus qui court sur plusieurs années. Il prend à la fois en compte les évolutions internes aux S.I.A.E (les efforts qu'elles devront déployer pour atteindre directement ou progressivement leurs objectifs en matière de sorties dynamiques) et les changements qui affectent leur environnement extérieur. Il repose donc sur des allers-retours entre les parties. Ils permettront :

- la confrontation entre les attentes des deux parties : objectifs emplois et moyens dédiés (subventions directes et indirectes) ;

- la révision critique des projets d'insertion et des stratégies économiques adoptées par les S.I.A.E à l'aune des résultats obtenus et des réalités locales ;
- Les ajustements d'une année à l'autre des objectifs en lien avec les moyens et compte tenu du contexte socio-économique local prévisionnel.

Le dialogue de gestion et la L.O.L.F

Mis en place en juin 2009 au niveau de l'I.A.E, le dialogue de gestion a été institué par la Loi Organique relative aux Lois de Finances (L.O.L.F). Cette dernière réforme en profondeur les modalités d'élaboration, de gestion et d'exécution du budget de l'État dans le sens d'une plus grande transparence et dont l'objectif est d'accroître le « rendement social » des deniers publics.

Selon cette nouvelle loi⁷, les administrations publiques sont dorénavant astreintes à expliciter les actions qu'elles engagent, les objectifs associés et les stratégies qu'elles envisagent de mettre en oeuvre. C'est au regard des résultats obtenus en fin d'année et présentés à leurs autorités que chaque administration verra son budget et son montant pour l'année suivante attribuer. **La L.O.L.F introduit donc au sein du fonctionnement de l'Etat et de ses services déconcentrés une logique de résultats dans l'attribution des moyens.** En tant qu'acteurs privés de la mise en oeuvre de la politique publique de l'insertion, de l'emploi et pour laquelle elles perçoivent des subventions directes (subventions d'exploitation) et / ou indirectes (aides à l'emploi)⁸, les Structures de l'Insertion par l'Activité Economique (S.I.A.E.) sont directement concernées par cette réforme.

⁷ Une **loi organique** est une loi qui complète la Constitution et dont l'objet est généralement de préciser l'organisation des pouvoirs publics. Une loi organique est, **dans la hiérarchie des normes**, placée en-dessous de la constitution et au dessus des lois ordinaires.

⁸ Les crédits affectés aux S.I.A.E relèvent du programme « Accès et retour à l'Emploi » de la D.G.E.F.P.

A.2. LE GUIDE : UNE AIDE AU DIALOGUE DE GESTION SUR LA BASE DU RESPECT DES EQUILIBRES DU MODELE ECONOMIQUE DES S.I.A.E.

Une méthode générale est nécessaire pour encadrer et mener à bien le dialogue de gestion. Sa qualité ressortira largement du niveau de cohérence / d'adéquation obtenu entre les moyens octroyés à la structure et les objectifs visés en matière de sorties dynamiques.

L'imposition de la logique de résultats en matière de sorties vers l'emploi a toutes les chances d'induire des changements substantiels au niveau de l'organisation générale des S.I.A.E. Prenons l'exemple d'un chantier d'insertion dont le taux de sorties dynamiques est en deçà de celui attendu à terme (à savoir 60 % de sorties dynamiques par an) et dont le cycle d'exploitation est tout juste à l'équilibre (charges d'exploitation = produits d'exploitation). Une des voies possibles pour accroître ses performances « sorties » peut être, à public inchangé, d'élever le niveau d'exigence interne de qualification du personnel en insertion. L'enjeu étant d'accroître ainsi leur employabilité à leur sortie du dispositif. Les dirigeants peuvent décider, pour ce faire, de renforcer le niveau général de l'encadrement technique et professionnel. Un tel renforcement aura un coût économique. La structure devra nécessairement trouver des solutions pour parvenir à couvrir les coûts additionnels d'exploitation associés, sous peine :

- de déséquilibrer gravement son modèle économique ;
- de remettre ainsi en cause l'existence même de l'outil (la S.I.A.E) si les déséquilibres perdurent.

Une des solutions serait évidemment qu'elle trouve les voies qui lui permettent d'accroître la part de son autofinancement (le volume de ses ventes de produits ou de services). Il est fort à parier qu'elle devra alors parvenir à développer ses parts de marchés tout en adoptant éventuellement une nouvelle politique tarifaire. Tous ces changements ont un coût ; il peut s'avérer important. L'introduction de la logique de résultats doit donc s'accompagner de dotation de moyens additionnels (moyens financiers et appuis techniques du type Dispositif Local d'Accompagnement) ; ne serait-ce que sur la période de transition que sont les trois années arrêtées par la circulaire de la D.G.E.F.P. C'est l'un des objectifs assignés au dialogue de gestion.

La méthode Dialogue de Gestion Relative à l'Exploitation (méthode D.G.R.E) que nous proposons a pour point de départ une contrainte qui s'applique à toute entité économique : toute nouvelle charge d'exploitation doit nécessairement trouver sa contrepartie en produit d'exploitation (résultat d'exploitation ≥ 0) ; sous peine d'assister au déséquilibre du modèle économique de la structure. Si un tel déséquilibre perdure, il conduira la structure au dépôt de bilan ; à moins qu'il ne soit compensé par des apports financiers extérieurs : subventions exceptionnelles d'équilibre, dotations en fonds associatifs.... **L'équilibre du cycle d'exploitation, à moyen terme du moins, est un impératif auquel aucune structure ne serait se soustraire. Il s'imposera inévitablement comme une problématique centrale des dialogues de gestion.**

Le D.G.R.E prend donc acte que tout changement dans le mode d'organisation de l'exploitation d'une S.I.A.E, dans sa stratégie commerciale et dans les pratiques associées à la mise en œuvre de son projet d'insertion se traduit nécessairement par des changements au niveau de ses charges d'exploitation. Si nous écartons le cas de figure selon lequel la structure déciderait (à niveau inchangé d'activité) de réduire son nombre

de postes d'insertion ; pour atteindre notamment une plus grande productivité et améliorer ainsi ses marges, trois principales « voies » génériques se présentent alors à la structure pour mettre à niveau ses nouvelles charges d'exploitation.

1. Dans le premier cas, qualifiable d'idéal, la S.I.A.E compense par elle-même ces changements de plan de charges en accroissant immédiatement la part de son autofinancement (élargissement de ses parts de marché et hausse de ses recettes « commerciales »).
2. Le second cas de figure possible, tout aussi idéal que le premier, consisterait à ce qu'elle obtienne de manière pérenne des subventions additionnelles équivalentes à ce coût supplémentaire. Si ce scénario ne peut pas être écarté, il n'en reste pas moins qu'il ne bénéficiera certainement qu'à un nombre limité de S.I.A.E. Le législateur a pris soin de signifier que la réforme des modalités de conventionnement se fera à enveloppe budgétaire constante.
3. La dernière possibilité (qui concernera probablement la majorité des structures) est qu'elle compense la variation de son plan de charges d'une part en accroissant ses produits d'exploitation hors subventions et, d'autre part, en obtenant des aides publiques additionnelles ; ne serait ce que pour « financer » le délai nécessaire à la mise en place de sa stratégie de développement et pour bénéficier des retombées positives prévues (hausse de son niveau d'autofinancement).

Ce guide se réfère essentiellement à ce dernier cas de figure. La méthode D.G.R.E permettra aux différentes parties prenantes de mener à bien une partie du dialogue de gestion sur la base :

- 1. d'éléments objectifs issus des comptes d'exploitation des S.I.A.E ;**
- 2. du respect des équilibres d'exploitation à moyen terme des S.I.A.E.**

B. PRESENTATION GENERALE DE LA METHODE.

La méthode que nous proposons consiste en une démarche structurée à partir d'un certain nombre de ratios et d'indicateurs. Son **objet** est d'assister les parties prenantes à encadrer et à mener à bien le dialogue de gestion avec pour **enjeu** l'obtention de la plus grande cohérence / adéquation possible entre les objectifs visés en matière de sorties dynamiques et le niveau des moyens à octroyer aux structures concernées. Car une fois les objectifs « cibles » de sorties dynamiques arrêtés et quantifiés entre les parties, la problématique de la stratégie à mettre en oeuvre et des moyens nécessaires pour les atteindre se pose alors. La méthode D.G.R.E offre donc un cadre commun de discussion sur les moyens dans le respect de la contrainte d'équilibre des cycles d'exploitation.

B.1. LES CARACTERISTIQUES PREMIERES DE LA METHODE.

La méthode D.G.R.E est une méthode qui relève de ce qui est convenu d'appeler l'analyse économique. Elle ressort d'un important travail de réflexion sur la modélisation des cycles d'exploitation des S.I.A.E de Basse-Normandie⁹. Etude qui a été commanditée par la Direction Régionale du Travail et de la Formation Professionnelle (D.R.T.E.F.P) et

⁹ L'étude a porté sur plus de quatre vingt S.I.A.E de Basse-Normandie. Elle a consisté dans un premier temps à une analyse de leurs bilans et de leurs comptes de résultats sur la période 2005-2007. Analyse suivie d'une série d'entretiens relativement approfondis avec plus d'une trentaine de S.I.A.E.

la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (C.R.E.S.S). La méthode D.G.R.E présente au moins cinq grandes qualités.

A. Sa simplicité. La méthode D.G.R.E est accessible à toute personne quelque que soit son niveau de compétence en gestion et / ou en matière de comptabilité. Elle fait essentiellement appel aux principes de bon sens que chacun a quant à l'utilisation et l'affectation de ressources en vue d'atteindre des objectifs donnés.

B. Elle fournit un « langage » commun et structuré aux différentes parties. La méthode D.G.R.E repose sur une série d'indicateurs et de ratios ordonnancés.

C. Ces ratios et ces indicateurs offrent une double perspective comparative.

- 1 **Ils rendent possible une comparaison et une évaluation de l'évolution d'une année à l'autre des performances pour chaque S.I.A.E.**
- 2 **Ils autorisent une comparaison de ces performances entre des structures d'une même famille** (association intermédiaire, chantier d'insertion, entreprise d'insertion, régie de quartier, G.E.I.Q...) dans la même branche d'activité économique et de taille comparable.

D. Cette double perspective comparative permet la mise en place d'une logique de suivi sur le moyen terme. Elle établit dans la durée un **dialogue objectif de gestion relatif aux moyens**. Ces ratios et ces indicateurs mettront en lumière et de manière ordonnancée les évolutions majeures qui affecteront l'organisation de l'exploitation des S.I.A.E d'une même famille et celle de chaque S.I.A.E.

E. L'évolution des valeurs de ces ratios et de ces indicateurs indiquera naturellement les objectifs et les moyens sur lesquels doivent prioritairement porter la négociation.

B.2. LES CONTRAINTES D'EQUILIBRE A RESPECTER DANS LE PROCESSUS DE DEMARCHE DE PROGRES DE LA S.I.A.E.

Comme nous l'avons souligné précédemment, une S.I.A.E doit impérativement inscrire son activité économique et son développement dans un équilibre d'exploitation (où la somme des produits d'exploitation est égale ou supérieure à celle des charges d'exploitation). Dans le cas contraire, cela signifierait que la structure consomme plus de richesses qu'elle ne parvient à en produire (« Chiffre d'affaires » et « Autres produits d'exploitation ») et en mobiliser (subventions d'exploitation et aides à l'emploi) dans le cadre de sa mission d'insertion et de qualification. Une telle situation met directement en péril la survie de l'outil ; à moins d'apports financiers extérieurs. La structure serait alors dite « sous perfusion ».

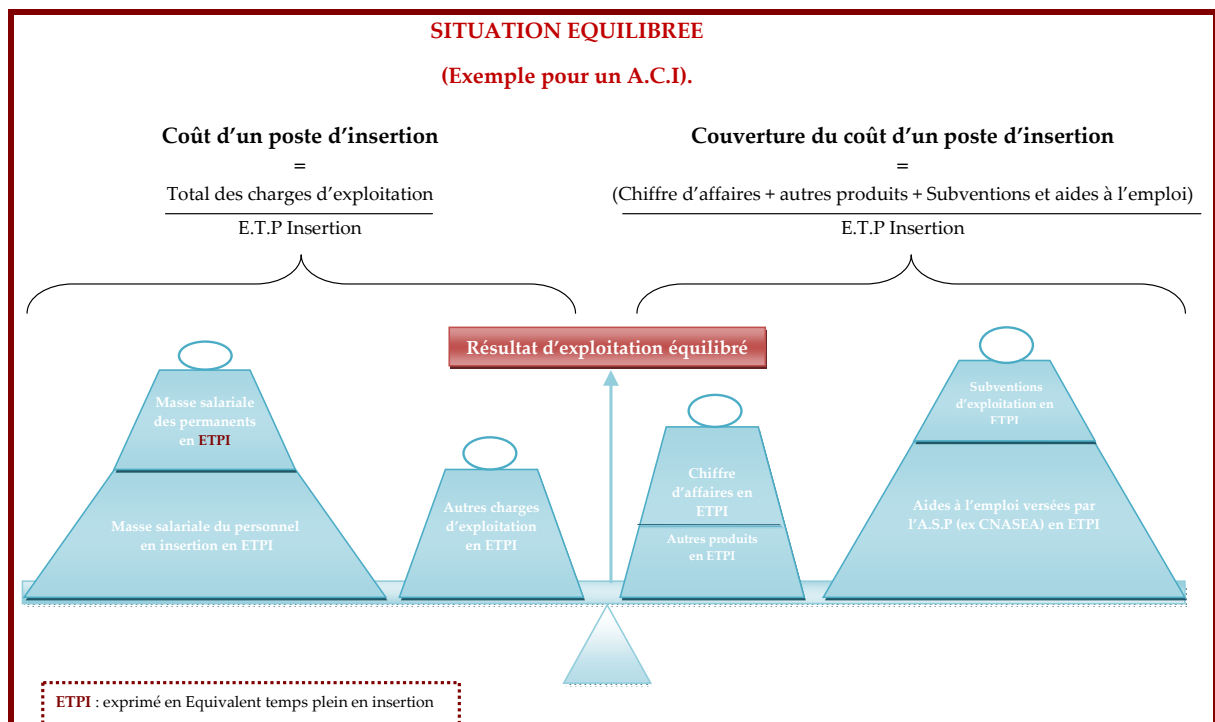
Une situation d'exploitation équilibrée se mesure avant tout par l'appréciation du résultat d'exploitation. Il s'agit d'un solde que nous retrouvons inscrit dans tout compte de résultats. Trois situations sont possibles :

- le résultat d'exploitation est positif : cela signifie que les produits d'exploitation sont supérieurs aux charges d'exploitation, la structure crée dès lors de la richesse économique (sauf cas particuliers) ;
- le résultat d'exploitation est nul : les produits d'exploitation couvrent exactement le plan de charges d'exploitation, situation rare car cela

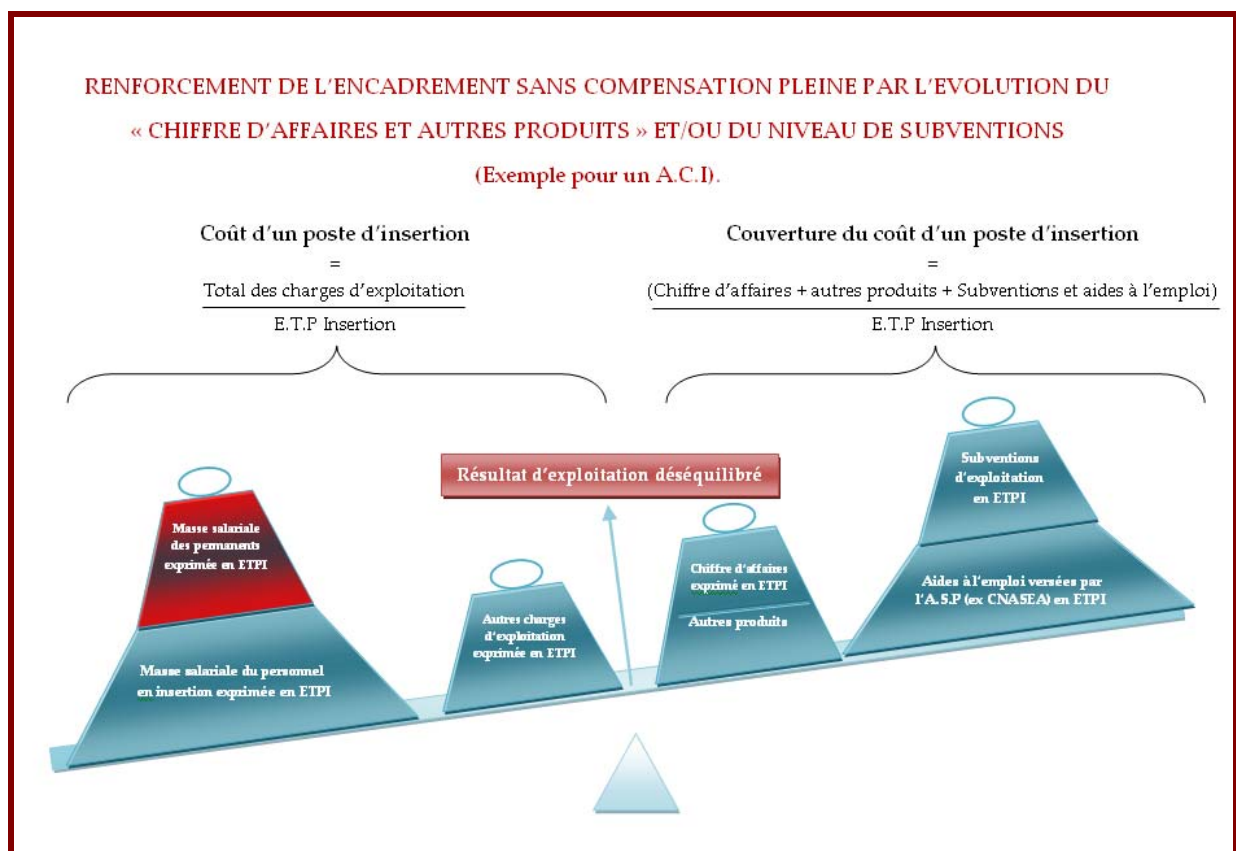
signifierait que la structure parvient à couvrir à l'euro prêt l'ensemble de ses charges d'exploitation ;

- le résultat d'exploitation est négatif : cela signifie que la structure ne génère pas les produits d'exploitation nécessaires pour couvrir son plan de charges, il convient donc de mener une analyse économique plus détaillée qui mettrait en évidence les raisons d'une telle situation (Cf chapitre «La présentation des indicateurs, de leur mode de calcul et de la méthode opérationnelle D.G.R.E.» paragraphe C1 de ce guide).

Illustrons notre propos. Supposons un A.C.I dont le cycle d'exploitation est à l'équilibre. Le coût moyen de chacun de ses postes d'insertion est couvert par d'une part le niveau de subvention qu'il obtient par E.T.P en insertion et, d'autre part, par le niveau moyen de « chiffre d'affaires et autres produits » qu'il réalise par là encore personne en insertion E.T.P.



Supposons à présent que la structure se voit assigner de nouveaux objectifs plus ambitieux de « sorties dynamiques vers l'emploi ». Pour ce faire elle décide **d'augmenter son taux d'encadrement** afin de renforcer le niveau de qualification et d'employabilité de son personnel en insertion. De fait le niveau de la masse salariale dédiée aux encadrants augmente. Le chantier doit parvenir à compenser cette hausse de charges d'exploitation par une augmentation du chiffre d'affaires par personne en insertion et / ou obtenir un niveau plus élevé de subventions. A défaut, son cycle d'exploitation sera déficitaire.



La structure doit évidemment éviter de se retrouver dans cette situation économique périlleuse. Il est alors nécessaire que les partenaires se mettent d'accord sur le soutien financier public additionnel. Ce soutien doit permettre à la structure de mettre en place sa stratégie commerciale pour accroître, à un terme négocié, son niveau d'autofinancement de manière à compenser les charges additionnelles d'exploitation induites par le renforcement du taux d'encadrement au sein de la structure.

Les ratios et les indicateurs de la méthode D.G.R.E peuvent alors servir à :

1. vérifier qu'elle respecte ses équilibres d'exploitation dans le temps ;
2. se doter de valeurs cibles (ex : objectif de chiffre d'affaires par personne E.T.P insertion) que doit atteindre la structure d'une année à l'autre dans le cadre de sa démarche de progrès négocié ;
3. suivre les progrès de sa dynamique d'autofinancement.

La qualité du projet d'insertion et celle de la stratégie de développement économique de la structure seront évidemment au cœur de la négociation. La structure devra nécessairement être pleinement explicite pour convaincre ses partenaires quant :

1. aux raisons / besoins de cette hausse du taux d'encadrement ;
2. à la pertinence de la stratégie de développement adoptée par la structure (du « pourquoi » d'une telle stratégie et du « comment » de sa mise en œuvre : moyens nécessaires, délais de mise en œuvre...).

B.3. LES POINTS DE DEPART DE LA METHODE D.G.R.E.

La force et la pertinence de la méthode D.G.R.E est qu'elle privilégie avant tout les variables explicatives essentielles / primordiales qui rendent compte et qui mesurent les changements qui affectent les modèles économiques des S.I.A.E. Elle est issue d'une importante étude relative à la modélisation des modèles économiques des S.I.A.E de Basse-Normandie. **Que faut-il entendre par modélisation? Tout d'abord l'identification d'une batterie de ratios / d'indicateurs représentatifs et, si possible, les valeurs cibles associées qui informent sur la qualité des équilibres des cycles d'exploitation.** Le travail de modélisation a donc consisté à simplifier le fonctionnement des modèles économiques de plus de quatre vingt structures de la région (dans le respect des spécificités liées à chaque famille qui compose les S.I.A.E). Toute la difficulté résidait en l'élimination, *autant faire se peut*, des détails difficiles à reproduire pour parvenir à se concentrer sur les seuls traits importants. Cette simplification est passée donc en premier lieu par l'identification des éléments et des dynamiques communs aux cycles d'exploitation des structures. Elle a privilégié l'identification des facteurs explicatifs les plus importants et qui présentent une récurrence systémique.

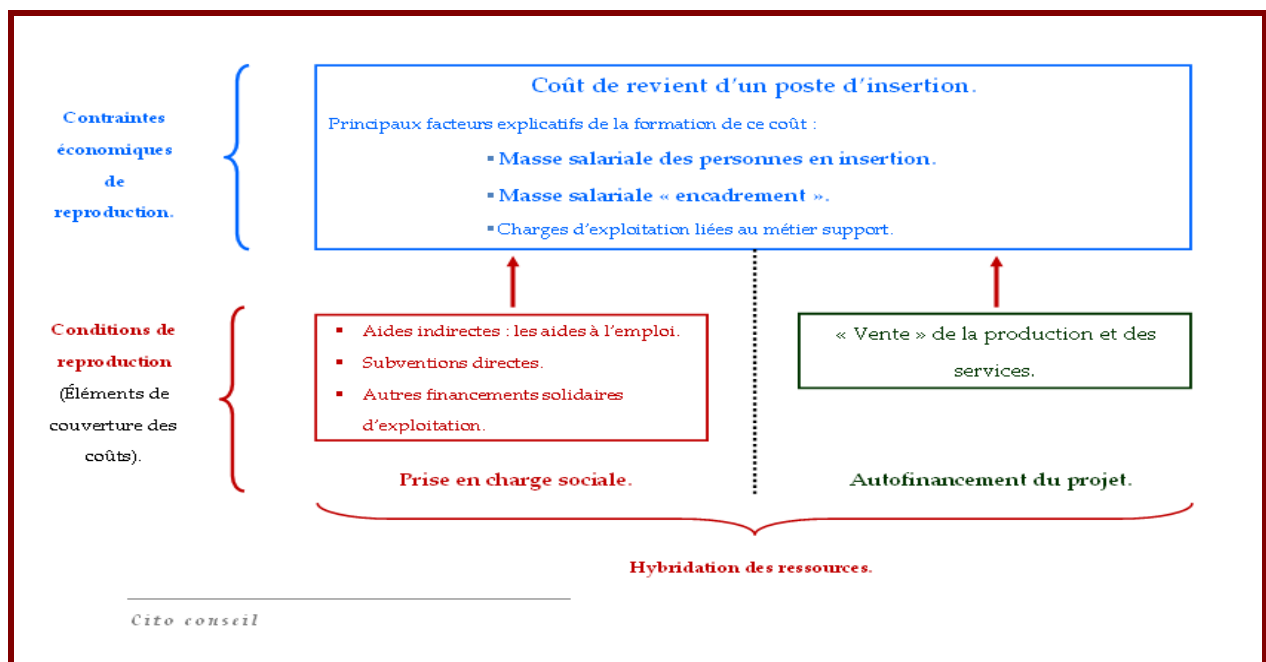
Nous avons pris le parti de définir des indicateurs sur la base d'un E.T.P en insertion. Ce choix s'est imposé car nous avons voulu disposer de grandeurs qui :

- donnent à lire des réalités économiques interprétables immédiatement et en lien avec la réalité de ce que coûte un poste d'insertion E.T.P et de ce que la structure est capable de produire à partir de chacun de ses postes ;

- puissent être comparées entre les structures d'une même famille positionnée sur la ou les mêmes activités et en tenant compte de la taille de la structure. Cette possibilité de comparaison est une des valeurs ajoutées de la méthode. Par exemple, elle permettra aux S.I.A.E d'établir ce que lui coûte en moyenne un poste d'insertion et de le comparer aux coûts affichés par les autres S.I.A.E de même nature.

Notre méthode prend pour donc pour point de départ un double questionnement à l'égard d'une structure :

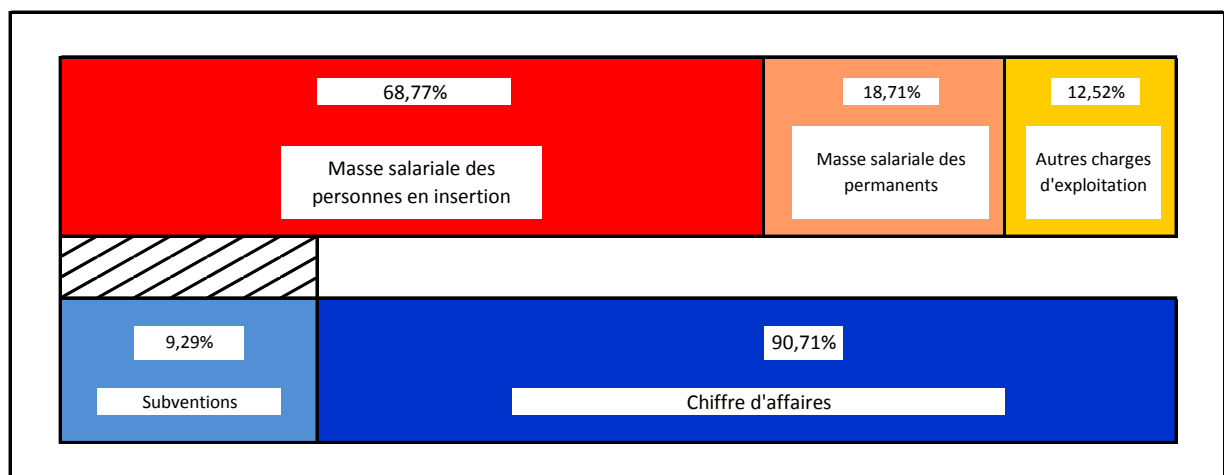
1. **Quel est le coût de revient d'un poste d'insertion ?**
2. **Comment et selon quelle proportion ce coût est-il couvert d'une part par le « Chiffres d'affaires » et les « Autres produits » et, d'autre part, par les subventions directes et indirectes acquises par la structure ?**



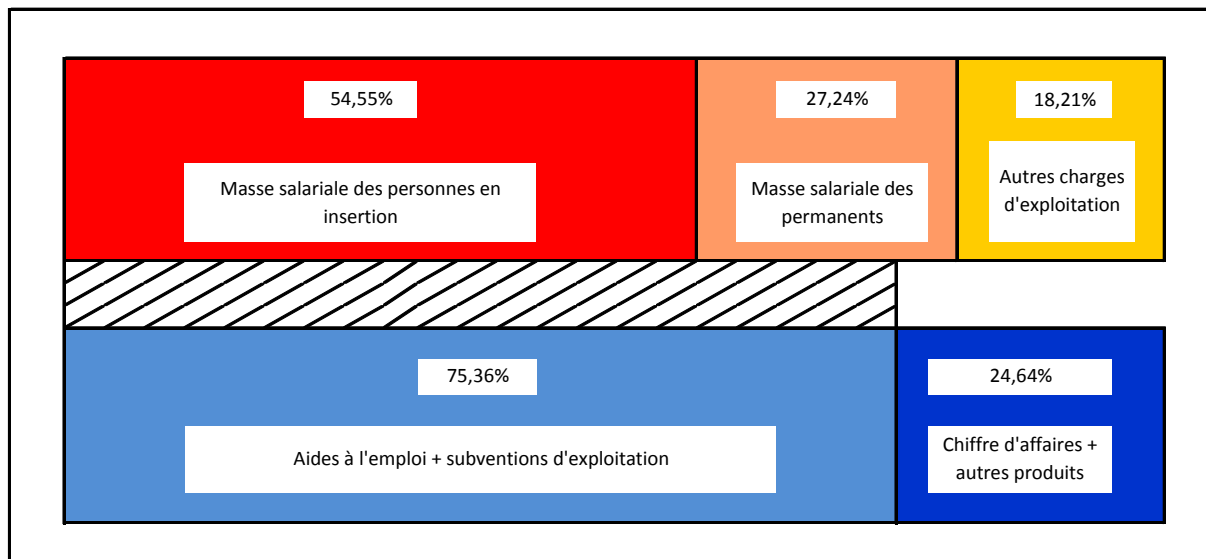
A un niveau purement statique (au niveau d'une année donnée), les réponses à ces deux questions ressortent de deux dimensions spécifiques au fonctionnement de tout modèle économique de S.I.A.E.

1. Les S.I.A.E développent toutes des activités dites à forte intensité de main d'œuvre. Le poste de charges d'exploitation le plus important est la « Masse salariale » (les salaires bruts et les charges sociales patronales des personnes en insertion et du personnel encadrant). **L'une des premières raisons de la variation de ce coût réside en général d'une différence de taux d'encadrement (technique, social et administratif).**

Exemple 1 : Poids moyens des masses salariales dans la composition des charges d'exploitation d'une A.I dont le cycle d'exploitation est équilibré.



Exemple 2 : Poids moyens des masses salariales dans la composition des charges d'exploitation d'un A.C.I dont le cycle d'exploitation est équilibré.

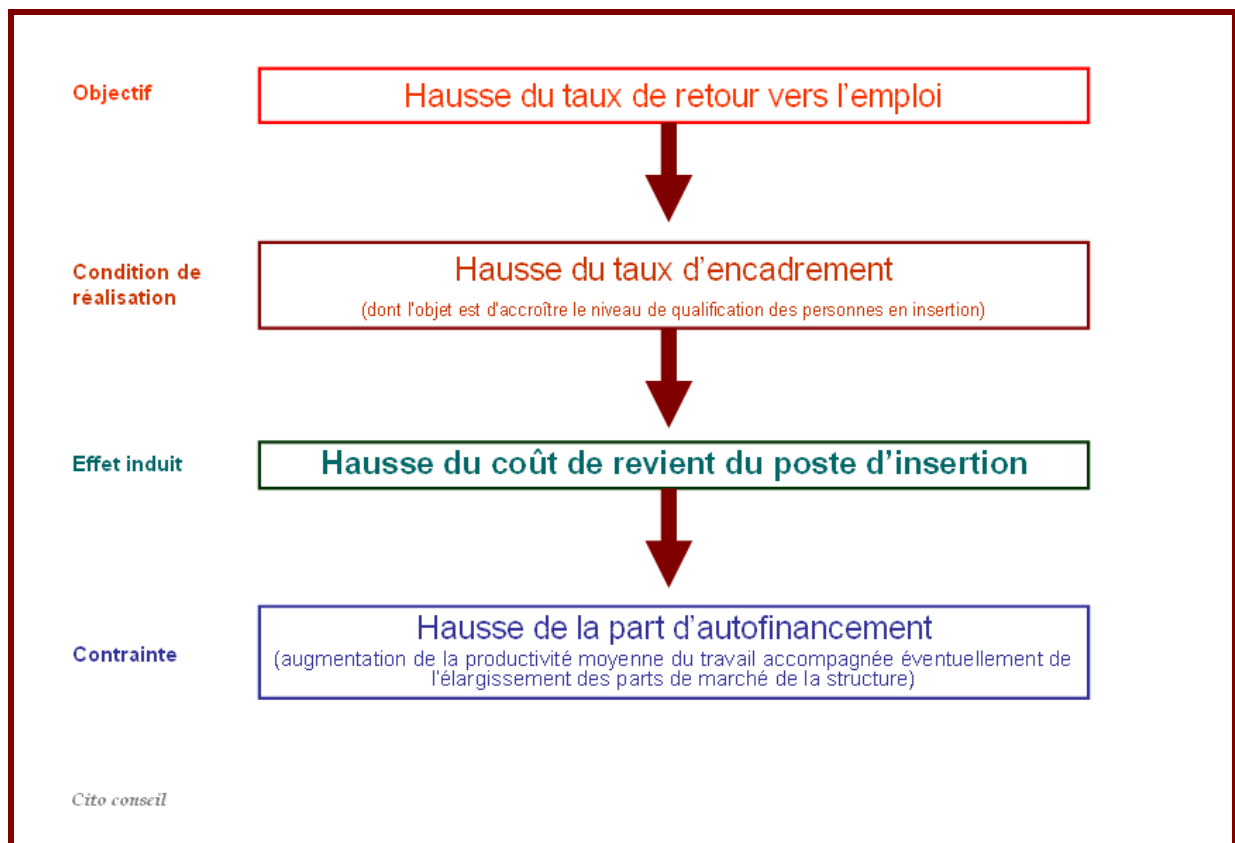


- Le niveau de commercialité des ressources, défini par le ratio entre le « Chiffre d'affaires et les Autres produits d'exploitation » (au numérateur) et les « subventions directes et indirectes » (au dénominateur), indique le niveau de commercialité de la structure. Ce niveau est généralement une fonction croissante de l'exigence de qualification du personnel en insertion. Autrement dit, plus le « Chiffre d'affaires » et les « Autres produits » sont importants dans le total des produits d'exploitation, plus on peut s'attendre à un niveau de qualification élevé du personnel en insertion.

L'étude relative à la modélisation des modèles économiques des S.I.A.E a notamment permis de faire ressortir les enseignements suivants. Plus le taux d'encadrement est élevé au sein d'une structure et :

- plus le taux de retour vers l'emploi du personnel en insertion a des chances d'être élevé ;
- plus le coût de revient d'un poste d'insertion est important ;
- plus la part de l'autofinancement dans le total des produits d'exploitation est conséquente.

Selon ces résultats et pour une structure inscrite dans une stratégie d'accroissement de son taux de sortie dynamique vers l'emploi, nous pouvons déduire la séquence suivante.



C. LA PRESENTATION DES INDICATEURS, DE LEUR MODE DE CALCUL ET DE LA METHODE OPERATIONNELLE D.G.R.E.

Comme nous l'avons souligné, et à l'exception de l'indicateur « Résultat d'exploitation » tous les indicateurs de la méthode D.G.R.E s'expriment en « personne en insertion E.T.P ». Ainsi et par exemple l'indicateur, le « Coût d'insertion » exprime ce que coûte en charges d'exploitation et en moyenne un poste d'insertion dans la structure d'accueil.

La base de calcul ou plus précisément le dénominateur de nos indicateurs est donc toujours prioritairement le nombre de postes d'insertion Equivalent Temps Plein (E.T.P) présents sur l'année dans la structure. Le fait d'utiliser le nombre de postes d'insertion E.T.P comme dénominateur présente l'avantage de pouvoir comparer les indicateurs de performances d'une année sur l'autre et d'une structure à une autre.

C.1. UN PREREQUIS POUR ENGAGER UN D.G.R.E : LE RESULTAT D'EXPLOITATION DE LA S.I.A.E DOIT ETRE POSITIF.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, aucun calcul n'est nécessaire ici. Cet indicateur est donné dans tout compte de résultats. Il est fondamental car il rend compte de la qualité de l'équilibre général du cycle d'exploitation de la S.I.A.E. Il permet de vérifier si la structure produit et mobilise plus de richesse qu'elle n'en consomme. Ce résultat d'exploitation est toujours indiqué dans le compte de résultats de la structure (en jaune orange dans le modèle de compte de résultats présenté ci-dessous).

Avant d'engager le D.G.R.E, il est indispensable de vérifier que ce résultat soit supérieur à zéro. Si tel n'est pas le cas, nous conseillons de faire appel à une personne

ressource compétente pour mener un rapide diagnostic économique de la S.I.A.E afin d'évaluer le niveau de difficulté dans lequel se trouve le cycle d'exploitation de la S.I.A.E.

3		COMPTE DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE (En liste)				D.G.I N° 2052		
Désignation de l'entreprise : _____								
		Exercice N				Exercice (N - 1)		
		France	Exportations et livraisons intracommunautaires		Total			
I	Ventes de marchandises*	FA		FB	FC			
	Production vendue*	biens	FD		FE	FF		
		services	FG		FH	FI		
	Chiffre d'affaires nets*	FJ		FK	FL	0	0	
	Production stockée*				FM			
	Production immobilisée*				FN			
	Subventions d'exploitation				FO			
	Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges* (9)				FP			
	Autres produits (1) (11)				FQ			
	Total des produits d'exploitation (2) (I)					FR	0	0
II	Achats de marchandises (y compris droits de douane)*				FS			
	Variation de stock (marchandises)*				FT			
	Achats de matières premières et autres approvisionnements (y compris droits de douane)				FU			
	Variation de stocks (matières premières et approvisionnements)				FV			
	Autres achats et charges externes (3) (6 bis)*				FW			
	Impôts, taxes et versements assimilés*				FX			
	Salaires et traitements*				FY			
	Charges sociales (10)				FZ			
	Sur immobilisations	dotations aux amortissements*				GA		
		dotations aux provisions*				GB		
	Sur actif circulant : dotations aux provisions*					GC		
	Pour risques et charges : dotations aux provisions					GD		
	Autres charges (12)					GE		
	Total des charges d'exploitation (4) (II)					GF	0	0
	1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)						GG	0
III	Bénéfice attribué ou perte transférée.							
IV	Perte supportée ou bénéfice transféré.							
V	Produits financiers de participations (5)				GJ			
	Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (5)				GK			
	Autres intérêts et produits assimilés (5)				GL			
	Reprises sur provisions et transferts de charges				GM			
	Différences positives de change				GN			
	Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement				GO			
	Total des produits financiers (V)					GP	0	
VI	Dotations financières aux amortissements et provisions*				GO			
	Intérêts et charges assimilées (6)				GR			
	Différences négatives de change				GS			
	Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				GT			
Total des charges financières (VI)					GU	0	0	
2 - RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)						GV	0	0
3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I - II + III - IV + V - VI)						GW	0	0

Si le résultat d'exploitation de la S.I.A.E est négatif, cela signifie que son cycle d'exploitation est déficitaire et qu'il est certainement « en mauvaise santé ». Dès lors, il est indispensable d'identifier les facteurs à l'origine de ce déficit d'exploitation. La personne ressource devra notamment prendre soin de calculer le plus précisément possible l'Excédent Brut d'Exploitation (E.B.E). Ce solde intermédiaire de gestion permet d'évaluer plus précisément le niveau de difficulté économique de la S.I.A.E.

1. **Si le résultat d'exploitation est négatif mais que l'E.B.E est positif**, cela signifie que l'association utilise les ressources réservées aux dotations aux amortissements et provisions pour assurer ses frais de fonctionnement de base que sont sa masse salariale, ses achats de matières premières et ses autres frais de fonctionnement (loyer, assurance...). Si cette situation perdure sur plusieurs exercices, la structure ne sera donc pas en capacité de renouveler ses immobilisations à l'avenir.
2. **Si l'E.B.E est négatif**, cela signifie ni plus ni moins que la S.I.A.E. ne parvient même pas à couvrir sa masse salariale et ses autres frais d'exploitation avec les subventions, les aides à l'emploi qui lui sont octroyées et le chiffre d'affaires qu'elle réalise. Elle consomme en somme largement plus de richesses économiques qu'elle n'en produit (chiffre d'affaires) et qu'elle n'en mobilise (subventions et aides à l'emploi).

Dans ces deux cas, nous conseillons de faire appel au D.L.A. du département. Il nous paraît essentiel que la structure puisse disposer d'un plan de redressement de son cycle d'exploitation avant de s'engager dans un dialogue de gestion.

L'Excédent Brut d'Exploitation (E.B.E)

Il ne prend en compte que des produits et des charges d'exploitation qui correspondent au « cœur » de l'activité de la structure. A la différence du résultat d'exploitation, il n'inclut que des produits et charges encaissables et décaissables. Il exclut ainsi les dotations aux amortissements et provisions (charges non décaissables) mais également les autres charges d'exploitation (qui ne correspondent pas au « cœur » de métier). Le calcul de l'E.B.E nécessite généralement des retraitements (ex : aides à l'emploi comptabilisées en transfert de charges à retraiter en subventions d'exploitation).

Le calcul de l'E.B.E :

+Chiffre d'affaires nets	
+ Subventions d'exploitation	
– achats de marchandises et de matières premières +/- variation des stocks	
– autres achats et charges externes	
– impôts, taxes et versements assimilés	
– salaires et traitements	
– charges sociales	
<hr/>	
= Excédent Brut d'Exploitation	

C.2. LES INDICATEURS DE LA METHODE D.G.R.E.

C.2.1 Le calcul du coût d'insertion.

Cet indicateur permet d'estimer le coût moyen d'un poste d'insertion E.T.P dans la structure. Son comportement dans le temps est une variable essentielle.

$$\text{Coût d'insertion} = \frac{\text{Total des charges d'exploitation}}{\text{Nombre de postes d'insertion E.T.P}}$$

Le coût d'exploitation d'un poste d'insertion E.T.P est fonction de plusieurs éléments. Si nous les présentons par ordre d'importance économique, il s'agit généralement :

- **du taux d'encadrement** (par E.T.P insertion) ;
- du poids des « Autres charges et services extérieurs », (autrement dit les charges de fonctionnement hors masse salariale) ;
- du niveau d'achats de matières premières qui permettent de produire (attention ce poste peut être conséquent pour les E.I et certains A.C.I) ;
- du poids des amortissements.

Cet indicateur est très sensible aux variations du taux d'encadrement. Plus l'encadrement se renforce et plus le coût d'insertion augmente. A noter que pour les E.I et les A.C.I, le développement de leur niveau de commercialité peut se traduire par des

hausse rapides et conséquentes des postes « Achats de matières premières » et « Achats de marchandises ». Ces charges d'exploitation voient alors leur poids augmenter rapidement dans la formation du coût d'insertion (et donc influencer fortement son évolution à la hausse).

Ce coût d'insertion doit impérativement être couvert par un niveau de subvention et un niveau de commercialité adéquats.

La contrainte de l'équilibre d'exploitation impose que :

Coût d'insertion < ou = (Taux de subventionnement + Taux de commercialité).

C.2.2. Le taux de subventionnement.

Le taux de subventionnement représente le montant moyen de l'ensemble des aides à l'emploi et des subventions d'exploitation (D.D.T.E.F.P, Conseil Général, Emploi tremplin, communes...) que la S.I.A.E perçoit pour chacun de ses postes en insertion équivalent temps plein.

$$\text{Taux de subventionnement} = \frac{\text{Somme des "aides à l'emploi" et des "subventions d'exploitation"}}{\text{Nombre de postes d'insertion E.T.P}}$$

Une diminution d'une année à l'autre de ce taux indiquera que la structure perçoit moins de subventions d'exploitation et / ou d'aides à l'emploi pour chaque salarié E.T.P en insertion. A contrario, sa variation à la hausse indique que la structure bénéficie d'aides publiques plus importantes que par le passé.

C.2.3. Le taux de commercialité.

Cet indicateur de performance économique se calcule en rapportant les recettes de la S.I.A.E à son nombre de postes d'insertion E.T.P. Il donne donc à lire le niveau moyen de recettes de la S.I.A.E par poste d'insertion (E.T.P).

Au coté du « Chiffre d'affaires », il convient d'inclure dans le calcul de ce taux les « Autres produits » que perçoit la structure. Car pour de nombreux A.C.I, notamment les jardins solidaires, les cotisations reçues de leurs adhérents font partie finalement de leur recettes annuelles.

$$\text{Le taux d'hybridation commerciale} = \frac{\text{Somme du "chiffre d'affaires" et des "autres produits"}}{\text{Nombre de postes d'insertion E.T.P}}$$

La croissance positive de ce taux signifie que la S.I.A.E parvient à se développer sur les marchés sur lesquels elle est positionnée. A priori, une telle tendance peut paraître être un signe positif, il est cependant nécessaire d'analyser comment ce développement de la part commerciale est supporté au niveau des charges. La variation du niveau des indicateurs « Coût d'insertion » et « taux d'encadrement » nous permet d'avoir dans le temps un premier niveau de réponse.

Le taux d'hybridation commerciale jouera un rôle essentiel dans le D.G.R.E.

- **A un niveau rétrospectif**, sa variation doit être expliquée aux partenaires afin que chacun puisse apprécier les efforts commerciaux fournis par la S.I.A.E et évaluer à leur juste valeur les facteurs explicatifs exogènes : les difficultés inattendues rencontrées par la structure, les changements environnementaux pénalisants et imprévisibles vécus....
- **A un niveau prévisionnel**, ce taux permettra d'orienter la négociation sur les questions ayant trait à l'autofinancement des S.I.A.E. Si une structure décide de s'engager à faire progresser son niveau de commercialité afin de compenser une hausse du coût d'insertion, elle doit le faire en ayant arrêté préalablement une stratégie. La S.I.A.E doit être à même alors de la présenter de manière claire et concise à ses partenaires. Ces derniers auront donc les éléments en main pour former leur décision quant à leurs engagements (subventions à octroyer). Supposons que cet effort exige deux années, l'appui public additionnel devra donc être également de deux ans.

C.2.4. Le taux d'encadrement.

Le taux d'encadrement est l'une des principales variables explicatives du coût d'un poste d'insertion E.T.P. Plus ce taux augmente et plus l'encadrement est supposé se renforcer.

$$\text{Taux d'encadrement} = \frac{\text{Nombre de postes d'encadrants E.T.P}}{\text{Nombre de postes d'insertion E.T.P}}$$

Sa variation nous renseigne généralement sur les efforts réalisés par la structure pour assurer une plus grande qualification de son personnel en insertion et un niveau d'employabilité à la sortie plus élevé. Ces variations ressortent donc directement de son projet insertion. Plusieurs raisons peuvent expliquer un renforcement de l'encadrement. Il convient donc lors du dialogue de gestion d'obtenir davantage de détails sur la composition des effectifs permanents en s'informant du nombre :

- de postes E.T.P affectés à la direction ;
- de postes E.T.P affectés à l'administration ;
- de postes E.T.P affectés à l'accompagnement social ;
- de postes E.T.P affectés à l'encadrement technique (pour les E.I et A.C.I) ;
- de postes E.T.P affectés à d'autres tâches (force commerciale, communication ...).

Et d'identifier et de quantifier ainsi quelles sont les catégories d'encadrants qui ont vu leurs effectifs augmenter. Il est certain que l'embauche d'une secrétaire supplémentaire poussera à la hausse le taux d'encadrement. Toutefois, nous serions en

droit de nous interroger à savoir si cette embauche aura des retombées sur le niveau et la qualité de la qualification des personnes en insertion.

La hausse de ce taux traduit donc un accroissement du niveau de l'encadrement. Elle se traduira par une hausse générale de la masse salariale « encadrants » (et de son poids relatif par rapport à la masse salariale en insertion). Si le taux d'encadrement varie à la hausse, le coût d'insertion ira dans le même sens. Ce coût additionnel devra être compensé par une hausse du taux de commercialité et / ou du taux de subventionnement.

C.3. LES ETAPES DE LA METHODE D.G.R.E.

La mise en oeuvre de la méthode comprend quatre phases successives :

C.3.1. L'initialisation du D.G.R.E.

Rappelons encore une nouvelle fois qu'il est indispensable de vérifier que le cycle d'exploitation de la structure soit équilibré (se reporter plus haut pour plus d'explication). **En cas d'exploitation déficitaire**, il est nécessaire d'orienter la structure vers un partenaire compétent pour engager un diagnostic économique. Il aura notamment pour missions de mettre en évidence les facteurs explicatifs de déficit et, si nécessaire, élaborer avec les porteurs de projet un plan de redressement explicite du cycle d'exploitation. Il s'agit là d'une condition pour garantir aux partenaires publics qu'ils ne s'engagent pas à subventionner une S.I.A.E au cycle d'exploitation finalement

structurellement déficitaire. Ce plan devra être présenté aux partenaires publics qui prennent part au dialogue de gestion.

C.3.2. La mise à plat du modèle économique initial de la S.I.A.E.

La structure devra présenter les indicateurs de la D.G.R.E de manière à d'une part permettre aux partenaires publics de comprendre et d'apprécier son modèle économique et, d'autre part, d'engager le dialogue sur une base commune. Cette étape consiste donc à établir une appréciation commune des performances passées de la structure. Nous présentons ci-dessous les liens qu'entretiennent les indicateurs clefs de la négociation.

Présentation de l'indicateur « Coût d'insertion ». La première variable explicative de ce coût est le « Taux d'encadrement ». Ce taux d'encadrement renvoie directement au contenu du projet d'insertion de la structure et à sa stratégie de mise en œuvre. Le dialogue peut s'enrichir de la comparaison avec d'autres structures en matière de « Coût d'insertion » et en matière de résultats de sortie dynamique vers l'emploi.

Présentation des éléments de couverture du « Coût d'insertion ». Cette couverture est assurée d'une part par le taux de subventionnement et, d'autre part, par le taux de commercialité. Le niveau de commercialité s'explique en premier lieu par les stratégies et la posture commerciales développées par la S.I.A.E. Elles doivent donc être explicitées pour permettre à tous d'apprécier les équilibres économiques de la structure. Il est évident que si les publics d'une S.I.A.E sont très éloignés de l'emploi, le taux de commercialité a toutes les chances d'être faible.

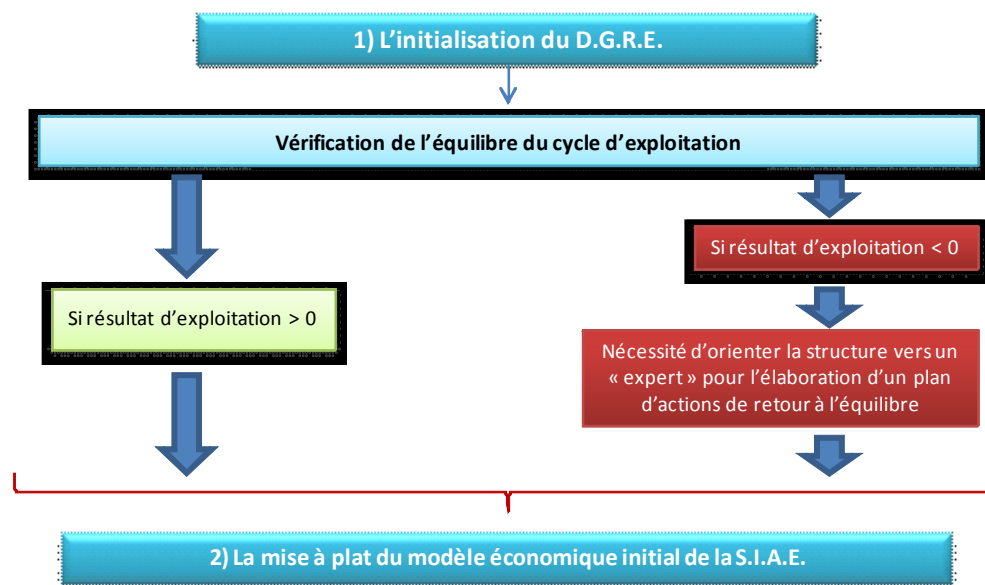
C.3.3. Négociation et détermination des valeurs cibles pour les indicateurs.

Une fois les objectifs de sorties dynamiques arrêtés, les partenaires doivent engager la négociation sur les moyens.

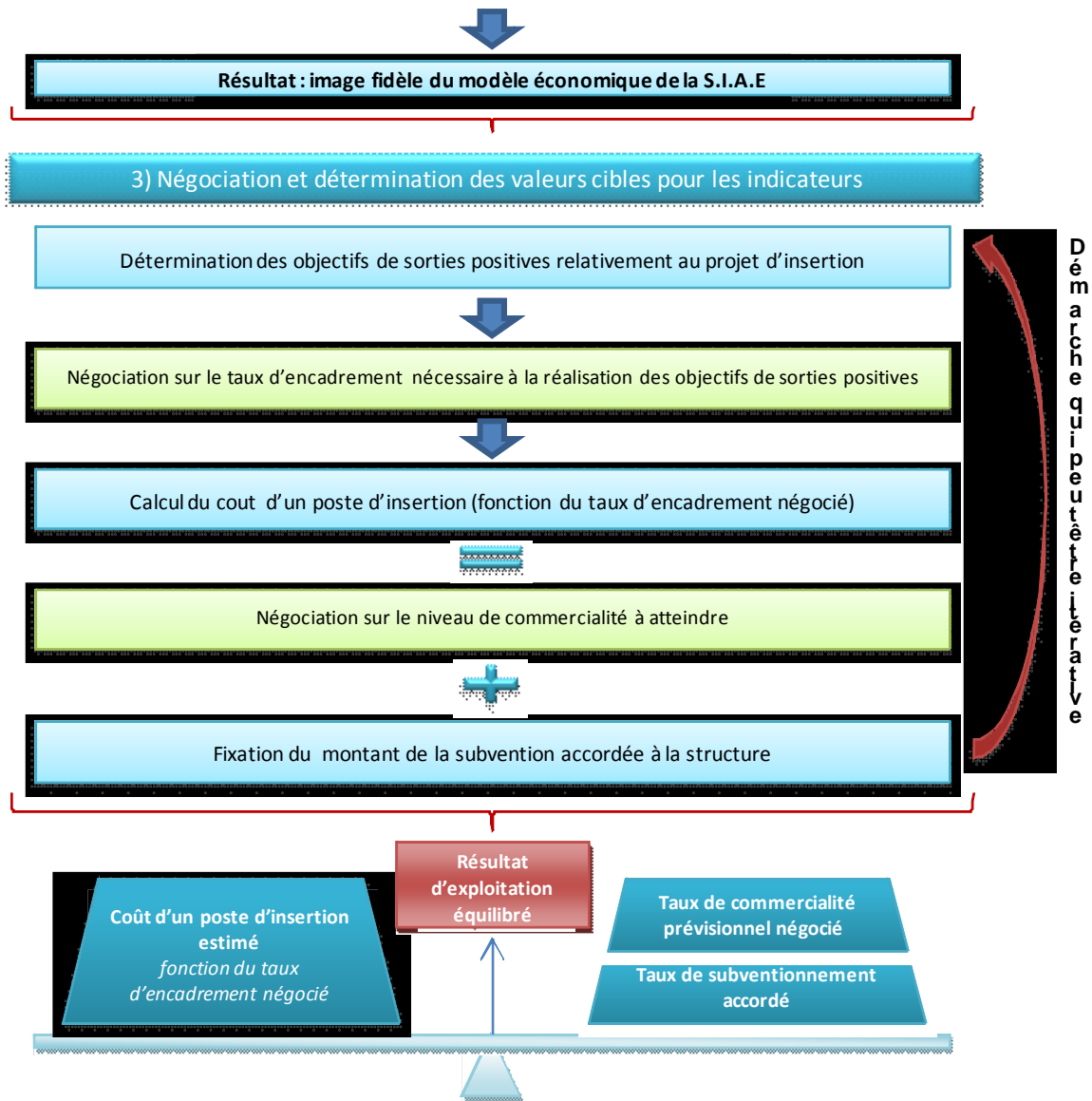
Il s'agit alors de se mettre d'accord sur le projet d'insertion et donc, *in fine*, sur le taux d'encadrement nécessaire pour atteindre ces objectifs. Une fois ce taux arrêté, il est possible d'estimer alors plus ou moins le coût d'insertion prévisionnel.

Ce coût d'insertion prévisionnel doit être couvert par un taux prévisionnel de commercialité et de subventionnement. En fonction de la stratégie commerciale que souhaite développer la structure, elle doit indiquer de manière argumentée à ses partenaires quelles valeurs sont ciblées et à quelle échéance. Si les partenaires acceptent la démarche, il ne leur restera plus qu'à fixer, par déduction, le taux de subventionnement sur lequel ils s'engagent.

C.3.4. Schéma de la succession des étapes du D.G.R.E.



Indicateurs	Calcul de l'indicateur	Principaux éléments d'explication
a) Etude du cout d'insertion	$\frac{\text{Total de charges d'exploitation}}{\text{Nombre de postes insertion E.T.P}}$	La variation de ce coût varie dépend principalement de celle du taux d'encadrement.
b) Le taux d'encadrement	$\frac{\text{Nombre de permanents E.T.P}}{\text{Nombre de postes insertion E.T.P}}$	Ce taux est fonction du projet d'insertion et de la stratégie commerciale adoptés.
c) Le taux de commercialité	$\frac{\text{Chiffre d'affaires + autres produits}}{\text{Nombre de postes insertion E.T.P}}$	Il dépend du territoire et de la stratégie commerciale de la structure (posture sur le marché, politique de prix et moyens de production). Ce taux a un lien également avec le taux d'encadrement compte tenu du niveau de productivité recherché.
d) Le taux de subventionnement	$\frac{\text{Subventions + aides à l'emploi}}{\text{Nombre de postes insertion E.T.P}}$	Ce taux dépend des publics accueillis et du nombre de financeurs publics.



D. FICHE DE SUIVI UTILISABLE DANS LE CADRE DE LA D.G.R.E.

Date de la négociation :	
--------------------------	--

Méthode D.G.R.E						
Les indicateurs	Calcul de l'indicateur	Valeur Année N	Objectif Année N+1	Année N+1	Ecart	Facteurs explicatifs
Résultat d'exploitation	Aucun				-	
Cout d'insertion	$\frac{\text{Total de charges d'exploitation}}{\text{Nombre de postes insertion E.T.P}}$				-	
Taux d'encadrement général	$\frac{\text{Nombre de permanents E.T.P}}{\text{Nombre de postes insertion E.T.P}}$				-	
Taux d'encadrement administratif	$\frac{\text{Nombre de permanents E.T.P affectés à l'administration}}{\text{Nombre de postes insertion E.T.P}}$					
Taux d'encadrement social	$\frac{\text{Nombre d'accompagnateurs social E.T.P}}{\text{Nombre de postes insertion E.T.P}}$					
Taux d'encadrement technique	$\frac{\text{Nombre d'encadrants techniques E.T.P}}{\text{Nombre de postes insertion E.T.P}}$					
Niveau de commercialité	$\frac{\text{Chiffre d'affaires + autres produits}}{\text{Nombre de postes insertion E.T.P}}$				-	
Niveau de subventionnement	$\frac{\text{Subventions + aides à l'emploi}}{\text{Nombre de postes insertion E.T.P}}$				-	

Principaux éléments à retenir sur la situation de la S.I.A.E en année n	
sur le niveau du coût du poste d'insertion	
sur le taux d'encadrement	
Sur le niveau de commercialité	
Sur le niveau de subventionnement	
Appréciation générale de la qualité des équilibres d'exploitation (points de vigilance)	
Résultats de sorties vers l'emploi	
Résultats de sorties vers un emploi dit de transition	
Résultats de sorties positives	

Éléments principaux qui ont été négociés pour le déterminaion des objectifs de l'année n+1	
Projet d'insertion	
Publics accueillis	
Niveau et qualité de l'encadrement	
Autres	
Objectifs de sorties vers l'emploi	
Objectifs de sorties vers un emploi dit de transition	
Objectifs de sorties positives	
Stratégie de développement économique	
Stratégie commerciale	
Politique de prix	
Autres	
Niveau de subventionnement	
Contribution D.D.T.E.F.P	
Conseil Général	
Autres financeurs	

ANNEXE : POUR METTRE EN ŒUVRE CETTE METHODE, CERTAINS PRE-REQUIS SONT INDISPENSABLES :

1. d'obtenir des comptes de résultats d'exploitation qui respectent les normes comptables en vigueur (exercice sur douze mois, périodicité fixe...);
2. que la méthode de comptabilisation des subventions et des aides à l'emploi soit identique d'un exercice à l'autre. Dans ce sens, des recommandations ont été présentées aux D.D.T.E.F.P et aux réseaux de l'I.A.E pour permettre une homogénéisation des pratiques comptables au niveau des structures ;
3. de connaître le nombre de postes d'insertion E.T.P et de postes de permanents E.T.P (direction, administration, accompagnement social...) pour chaque exercice.

A défaut de comptes de résultats directement exploitables pour l'application de la méthode, un questionnaire, présenté ci-après, pourrait être envoyé aux structures afin d'obtenir l'ensemble des informations indispensables aux calculs des indicateurs de la méthode D.G.R.E.

Questionnaire de préparation à la D.G.R.E

Date de début et de fin de l'exercice :

du

au

Les effectifs

Nombre de postes insertion E.T.P :

Nombre de postes permanents E.T.P :

dont direction :

dont administration :

dont accompagnement social :

dont encadrement technique :

dont autres :

Détails des comptes d'exploitation clés pour l'application de la méthode D.G.R.E

Chiffre d'affaires :

Subvention d'exploitation :

dont aides à l'emploi (ASP/CNASEA) :

dont subvention DDTEFP :

dont subvention Conseil Général :

dont subvention commune :

dont autres subventions (emploi tremplin...) :

Autres produits :

Total produits d'exploitation :

Total charges d'exploitation :

Résultat d'exploitation :

Résultat financier :

Résultat exceptionnel :

Impôts sur les sociétés :

Résultat net :