

## Le contrôle de gestion au service de la pédagogie dans les EPLE.

Lors de la dernière assemblée générale départementale des Pyrénées Atlantiques, un collègue a pris la parole pour citer cet extrait de la circulaire de rentrée 2007.

*« La réalisation des objectifs des programmes annuels de performance doit permettre d'améliorer effectivement la dépense publique. La dépense en matière d'éducation doit permettre à chaque jeune de bénéficier d'un système scolaire efficace. Il s'agit donc de passer d'une logique purement quantitative à une logique qualitative, qui définit des objectifs, cible des moyens, responsabilise les acteurs.*

*La circulaire de préparation de rentrée scolaire doit donc se lire, être expliquée, être mise en œuvre avec le souci constant de l'excellence pédagogique qui, certes, nécessite des moyens. Mais ceux-ci doivent être clairement définis par rapport à des objectifs et en fonction d'indicateurs incontestables.*

*Cette culture de la performance est d'abord celle de la responsabilité de chaque acteur du service public d'éducation. »*

Il a conclu en posant la question : « que fabriquons nous ? Des savonnettes ou des élèves ? »

Et il est vrai qu'au fil des ans, des incitations ministérielles et de la mise en place de la LOLF, nous constatons l'arrivée d'un vocabulaire nouveau dans notre métier, en rupture avec le vocabulaire pédagogique que nous avons coutume d'utiliser.

Ces éléments sont empruntés à un domaine désigné sous le vocable de « contrôle de gestion ». Dans notre institution, le terme de « gestion » se rapporte surtout à la gestion financière et comptable, rigoureuse et est souvent considérée comme antagoniste à la pédagogie.

Le « contrôle de gestion » est une traduction maladroite de l'anglais « management control ». C'est en fait une démarche formalisée, qui vise à s'assurer que l'on n'oublie rien et que l'on pense à réfléchir périodiquement sur ce que l'on veut obtenir, comment on veut y arriver, si l'on progresse, etc. Pour cela, des outils vont nous aider, comme les fameux « tableaux de bord » dont nous sommes dorénavant familiarisés avec le concept, à défaut de l'utilité.

Prenons un exemple simple : vous voulez aller chercher votre pain à la boulangerie du coin, et, naturellement utiliser voiture. Voilà un objectif clairement défini.

Vous vous installez donc au volant de votre voiture, et vous vous retrouvez face à la planche de bord, plus encore connue sous le nom de tableau de bord. Ce tableau de bord comporte divers voyants, jauges, compteurs. Chacun de ces appareils nous informe sur l'état d'un des paramètres nécessaires à la conduite de la voiture. De fait, chacun des indicateurs nous renseigne sur le pilotage, et le tableau de bord est une collection d'indicateurs de pilotage.

Il est évident qu'un indicateur ne veut rien dire à lui tout seul, et que ce n'est que la confrontation de plusieurs d'entre eux qui vous donnera des informations sur l'évolution vers l'atteinte ou non d'un objectif.

Ainsi, l'indicateur « vitesse à 50 km/h », satisfaisant si vous roulez sur la large avenue dégagée, sera très inquiétant si vous êtes debout sur la pédale du frein et à deux mètres cinquante du véhicule qui vous précède et qui vient de piler. Il faudra donc introduire un autre indicateur qui sera la présence ou non d'un véhicule devant, sa direction, son sens... Quand on y réfléchit, la multiplicité des opérations requises par le pilotage d'une voiture est fort complexe, et nous le faisons tous les jours, presque sans y réfléchir.

Notons que ces seuls indicateurs ne nous permettront pas d'arriver à l'objectif que nous nous sommes fixés. Dans l'exemple précédent, il nous manque l'itinéraire. Sur celui-ci, nous avons mentalement placé des « points de repère » qui font que nous pouvons « laisser aller » la conduite jusqu'à rencontrer le point en question; où nous effectuerons une action (tourner, se garer...)

Ces points constituent des objectifs intermédiaires, leur atteinte faisant partie des « indicateurs de performance » (de l'anglais to perform, qui voudrait plutôt signifier « accomplir » que « battre un record »). L'atteinte d'un point intermédiaire signifie que vous progressez dans la performance globale, à savoir l'atteinte de l'objectif terminal.

Le contrôle de gestion est donc une démarche, un processus d'observation et d'ajustement des activités à des objectifs préalablement établis.

En sachant où l'on est et où l'on souhaite aller, les décisions procéderont du pilotage. Il s'agira de maîtriser la performance des activités, de la réalisation de la mission. La performance est la résultante de l'efficacité et de l'efficience, c'est à dire de la façon dont les moyens sont utilisés.

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et mobilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation » (ANTHONY – DEARDEN – 1976).

Des formations sont prévues dans l'Académie de Bordeaux pour permettre aux collègues de se familiariser avec ces notions, et ainsi d'avoir plus d'aisance dans le décryptage des circulaires ministérielles des projets académiques. Il est en effet important de s'approprier cette culture rapidement, afin que nous puissions effectivement nous consacrer à notre mission d'éducation et de formation des élèves, plutôt que de nous perdre dans de beaux tableaux de bord, pleins de chiffres et vides de sens.