

Les Cahiers de la FNOGEC

Cahier bancaire – septembre 2014

Le cycle de trésorerie de l'OGEC :

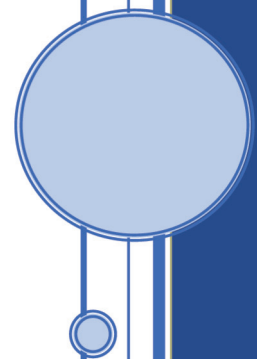
**Comprendre les mécanismes,
identifier les solutions de financement,
sécuriser la trésorerie.**

Ce cahier bancaire a été réalisé avec le concours de :

Crédit Coopératif



Société Générale



Préambule

Après une première parution consacrée à *L'emprunt bancaire pour les OGEC : un taux, une durée ?*, le pôle Economie-Gestion de la FNOGEC vous propose dans le cadre de la série « **Les Cahiers de la FNOGEC** » une nouvelle thématique consacrée au cycle de trésorerie de l'OGEC.

Cette série de cahiers a été initiée pour bénéficier d'un éclairage externe sur des problématiques de gestion rencontrées régulièrement par les OGEC et les établissements scolaires.

Les cahiers de la FNOGEC reflètent les contributions des différents partenaires sur une thématique retenue dans le cadre de réponses à questionnaire préétabli.

Cette démarche participe d'une volonté de partage et de mise en réseau des connaissances.

Nous remercions nos partenaires pour leur contribution à cette publication.

Nous soulignons également le rôle d'accompagnement en gestion des structures départementales et régionales, UDOGEC et UROGEC.

Les UDOGEC et UROGEC ont une connaissance des problématiques rencontrées par les OGEC et établissements scolaires de leurs territoires et siègent par ailleurs dans les différentes instances locales de l'Enseignement catholique.

Sommaire

	<i>Page</i>
Comment définir la situation de trésorerie ?	2
Quels sont les documents nécessaires au banquier pour analyser la trésorerie d'un OGEC ?	2
Quels sont les indicateurs habituellement observés ?	4
Comment les positions de trésorerie de l'OGEC varient-elles au cours de l'année ?	5
Pourquoi privilégier des placements liquides pour optimiser les excédents de trésorerie de l'OGEC ?	6
Comment financer des besoins de trésorerie ?	7
Quels sont les risques portés par le banquier en cas de soutien abusif ?	8
 Fiches pratiques	
Identifier les solutions de financement à court terme	9
Des procédures internes pour sécuriser la trésorerie de l'OGEC	11

1. Comment définir la situation de trésorerie ?

(* sur la base des comptes arrêtés au 31 août)

Schématiquement, la trésorerie est le solde obtenu par différence entre les ressources et les besoins de financement à court terme.

Il y a :

- un **besoin de trésorerie** lorsque ce solde est négatif
- un **excédent de trésorerie** lorsque ce solde est positif

Qu'elle soit positive ou négative, la trésorerie est un révélateur de la situation économique et/ou financière de l'OGEC.

2. Quels sont les documents nécessaires au banquier pour appréhender la situation de trésorerie d'un OGEC ?

Pour appréhender la situation de trésorerie, il est nécessaire de procéder à **l'analyse du bilan de l'OGEC**.

Pour expliquer l'origine d'un besoin de trésorerie, il est nécessaire de procéder à l'analyse du bilan de l'OGEC

Le bilan comptable est composé de deux parties :

- **l'actif** qui répertorie le patrimoine de l'OGEC :
 - ses investissements (immobilisations), ses stocks, ses rentrées à venir (créances), ses liquidités
- **le passif** qui retrace les ressources qui financent l'actif :
 - les apports durables et permanents de l'OGEC (fonds propres et quasi fonds propres ...), les subventions d'investissement, les réserves générées par l'activité (réserves, report à nouveau, résultat...), les prêts à moyen et long terme et les dettes court terme.

La **position de trésorerie** d'un OGEC à un instant donné est égale à la **différence** entre ses **disponibilités** - valeurs mobilières de placements, soldes créditeurs de ses comptes bancaires et disponibilités en caisse- et ses **dettes financières à court terme** - découvert, concours bancaires à court terme.

Bilan simplifié

Actif	Passif
Immobilisation nettes (Investissements matériels et financiers)	Capitaux permanents (Fonds propres, emprunts moyen – long terme)
Actifs circulants (Stocks et créances)	Dettes d'exploitation (Fournisseurs, organismes sociaux)
Disponibilités	Dettes financières CT (< 1 an)

↑ Haut de bilan (du plus durable)
↓ Bas de bilan (au moins durable)

L'analyse bilancielle à la clôture de l'exercice (31/08/N), sera complétée d'un regard sur **le plan mensuel de trésorerie**.

Le **plan de trésorerie** est un état qui indique, mois par mois, les décaissements et les encaissements à venir. Il permet :

- aux gestionnaires de l'OGEC de réaliser des prévisions de trésorerie et un pilotage mensuel
- au banquier de comprendre les éléments constitutifs du **cycle de trésorerie de l'OGEC**.

	SEPT	OCT	NOV	...	AOUT	TOTAL
<i>Solde début de mois</i>						
RECETTES						
Fonctionnement						
Participations des familles						
Participations de l'Etat et des collectivités publiques						
Subventions de fonctionnement						
Autres produits de gestion courante						
Produits des activités annexes						
Cessions ou ventes de produits						
Produits financiers						
Produits exceptionnels antérieurs et divers						
<i>Sous-total fonctionnement</i>						
Investissement						
Produits de cession d'éléments d'actif						
Ressources externes						
Subventions d'investissement (région, département, APEL...)						
Emprunts bancaires						
Emprunts Fonds de solidarité et autres						
Souscriptions et dons spécifiques						
Apports						
<i>Sous-total investissement</i>						
Total RECETTES						
DEPENSES						
	SEPT	OCT	NOV	...	AOUT	TOTAL
Fonctionnement						
Coûts du personnel						
Autres coûts						
Autres charges externes						
Autres services extérieurs						
Autres impôts, taxes et versements assimilés						
Autres charges de gestion courante						
Charges financières						
Charges exceptionnelles antérieures et diverses						
<i>Sous-total fonctionnement</i>						
Investissement						
Remboursement du capital des emprunts						
Emprunts bancaires						
Emprunts fonds de solidarité						
Gros entretien						
Investissement de renouvellement						
Constructions						
Installations, agencements						
Equipements (matériels, mobiliers...)						
Investissement de développement						
Constructions						
Installations, agencements (transformations, extensions...)						
Equipements nouveaux (matériels, mobiliers...)						
<i>Sous-total investissement</i>						
Total DEPENSES						
<i>Solde fin de mois</i>						

3. Quels sont les indicateurs habituellement observés ?

Par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FR} - \text{BFR}$$

- Le **fonds de roulement**, correspond au solde entre les ressources et les emplois à plus d'un an, dits stables = **Capitaux permanents - Immobilisations nettes des amortissements**. Un **fond de roulement élevé traduit une forte solvabilité de l'OGEC**. Un fond de roulement négatif place l'OGEC dans une situation de fragilité financière du fait de l'inadéquation du niveau des ressources stables (capitaux permanents) au niveau des emplois stables (les immobilisations nettes des amortissements).

- Le **besoin en fonds de roulement (BFR)** d'une association est la somme de son BFR d'exploitation et de son BFR hors exploitation.

Le BFR d'exploitation représente le solde des emplois et des ressources d'exploitation soit en simplifiant :

Créances clients (contributions Familles + ressources publiques) à encaisser – Dettes fournisseurs + contributions familles perçues d'avance.

(En considérant un niveau théorique de stock nul, du fait de l'activité intrinsèque des OGEC).

Un BFR positif traduit un besoin de financement. Un BFR négatif traduit une ressource de financement

Un BFR positif traduit un besoin de financement.

Un BFR négatif traduit une ressource de financement et donc une trésorerie positive.

Rappel des ratios sectoriels (Observatoire économique Indices) recommandés par la FNOGEC

Ratio	Définition	Commentaires	Fourchettes recommandées par la FNOGEC
Fonds de roulement en % de charges	Fonds de roulement / Total charges x 100	Fonds de roulement rapporté au budget de fonctionnement global annuel engagé	Entre 25% et 35%
Fonds de roulement en nombre de jours	Fonds de roulement / Total charges x 365	Fonds de roulement en nombre de jours de fonctionnement	120 jours en moyenne
Non recouvrement de créances	Créances familles brutes / Facturation annuelle x 100	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exprime le retard des familles à s'acquitter de leurs factures ▪ Mesure la capacité de l'OGEC à recouvrer ses créances ▪ Ce n'est pas un indicateur de pertes pour créances irrécouvrables. <i>Les créances familles incluent les créances des familles et les créances douteuses et litigieuses</i> 	Entre 0% et 3%

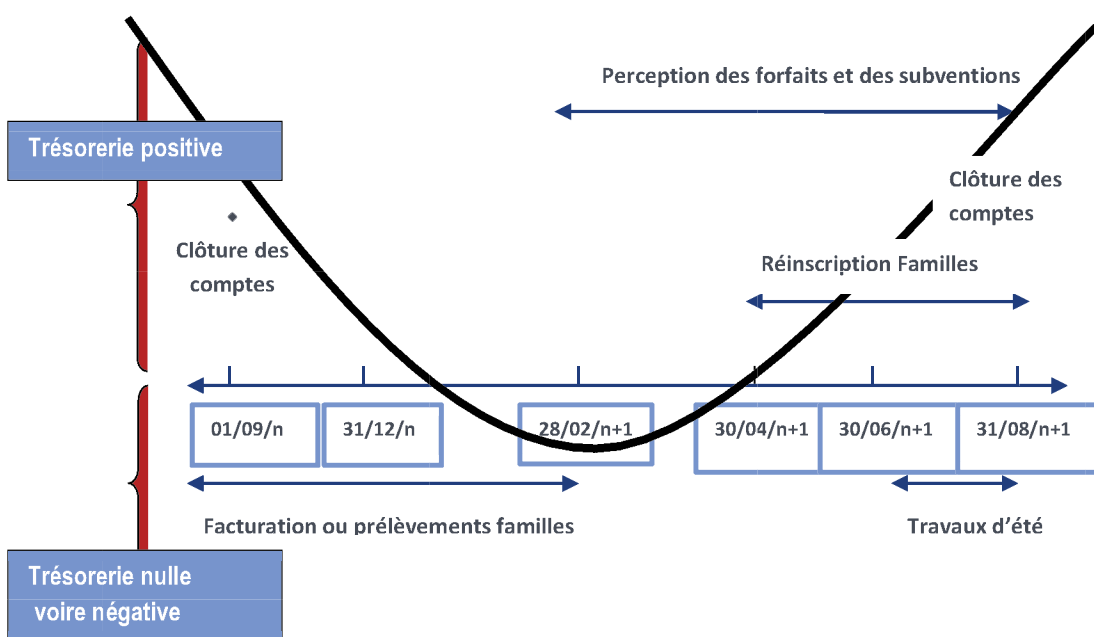
Verbatim des banquiers

« A la clôture du bilan au 31 août N, la trésorerie doit représenter environ 6 mois de forfaits d'externat (à minima). Si ce ratio est respecté, le fonds de roulement doit être en principe suffisant pour couvrir les besoins annuels de trésorerie et donc la notion de BFR et de son financement n'est pas nécessaire. »

« Pour être à l'abri de tout incident et imprévu, qu'il s'agisse d'écoles, de collèges ou de lycées, avec des mix collège/lycée, école/collège/lycée ou école/collège, le fonds de roulement à la clôture doit représenter (à minima) entre 3 et 5 mois de ressources. »

4. Comment les positions de trésorerie de l'OGEC varient-elles au cours de l'année ?

Les positions de trésorerie de l'OGEC peuvent fluctuer au cours de l'année, et présenter une certaine saisonnalité. Le graphique proposé ci-après (principalement valable pour les établissements du second degré) est présenté à titre indicatif, et à des fins pédagogiques uniquement : il ne présume pas de la situation spécifique de chaque OGEC et/ou des particularismes territoriaux.



Le cycle de trésorerie de l'OGEC peut schématiquement être décomposé comme suit :

- **de septembre à fin février** : l'OGEC utilise progressivement la trésorerie disponible issue notamment de l'encaissement des contributions familles pour honorer les dépenses connues
- **de début mars à fin août** : la trésorerie se reconstitue essentiellement par le versement des forfaits d'externat

La trésorerie de l'OGEC atteint respectivement un point bas en janvier/février de l'année N avant le versement des forfaits d'externat et un point haut fin août de l'année N après le

versement d'acomptes par les familles et la perception de toutes les sommes redevables au titre du forfait d'externat.

Une distinction doit notamment être faite selon la typologie d'établissement concerné. En dépit d'un décalage entre la parution des textes officiels et le versement effectif des forfaits, les établissements scolaires de second degré bénéficient d'une relative lisibilité du calendrier de versement. A contrario, les établissements de premier degré sont tributaires des contraintes budgétaires et du calendrier (libre) des communes.

Rappel

L'OGEC perçoit des forfaits et **sous certaines conditions** des subventions au titre des investissements mobiliers et immobiliers, du matériel informatique, des manuels scolaires ou d'autres subventions.

Au titre des frais de fonctionnement

L'école	Le collège	Le lycée
<p>perçoit de la commune (sous certaines conditions) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la convention municipale (contrat simple) ▪ le forfait communal * (contrat d'association) 	<p>perçoit de l'Etat</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le forfait d'externat <p>perçoit du département</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le forfait départemental ▪ le forfait TOS 	<p>perçoit de l'Etat</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le forfait d'externat <p>perçoit de la région</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le forfait régional ▪ le forfait TOS

* problème de l'intercommunalité et des enfants scolarisés en maternelles

Demandées en contrepartie de la scolarisation des enfants, les contributions des familles sont destinées à :

- financer les spécificités chrétiennes des projets éducatifs (caractère propre) et pédagogiques de l'établissement
- et, principalement, à assurer l'entretien et à couvrir les investissements immobiliers.

Pour toute information complémentaire, vous pouvez vous référer aux structures départementales et régionales UDOGEC et UROGEC. De même, vous pouvez consulter le *Memento du président d'OGEC*, élaboré par la FNOGEC, disponible sur le site internet www.fnogec.org

5. Pourquoi privilégier des placements liquides pour optimiser les excédents de trésorerie de l'OGEC ?

Le placement d'une somme d'argent est arbitrée en fonction du risque associé au placement, de la disponibilité des sommes placées, du rendement du produit sur lequel le placement s'investit et de la fiscalité du support de placement.

Le placement peut être effectué pour des durées courtes sur des supports de financement liquides (= disponibles par opposition au placement bloqué) et non risqués ou au contraire sur des durées plus longues et donc souvent moins liquides.

Afin de garantir l'aptitude de l'OGEC à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante, et pour assurer à tout moment l'équilibre entre les recettes et les dépenses, il est recommandé de recourir à des supports de placements liquides et sans risque.

Un principe de prudence conduira à éviter le placement à échéance sans analyse préalable de la saisonnalité historique et budgétée de la trésorerie de l'OGEC.

Le placement à échéance est défini comme une formule de placement par laquelle les sommes placées sont bloquées pour une durée convenue.

Le placement à échéance des excédents de trésorerie à un instant T, pourrait ultérieurement contraindre l'OGEC à contracter un financement court terme à un instant T+1 pour couvrir un besoin de trésorerie non anticipé/mal évalué, alors même qu'il dispose théoriquement d'une trésorerie suffisante, mais non liquide.

En outre, dans le cas d'une opération de sortie anticipée sur un placement à échéance, l'OGEC sera pénalisé (rémunération plus faible voire nulle, voire perte en capital suivant la nature du support).

6. Comment financer des besoins de trésorerie ?

Il s'agit préalablement de déterminer si le besoin de trésorerie identifié traduit un accident ou une situation dégradée.

Un retard dans le versement d'un forfait, une dépense imprévue, **c'est un accident !** Une fois les difficultés de trésorerie résolues, tout repartira comme avant.

Des pertes qui s'accumulent d'année en année avec un service de la dette inefficace, une baisse continue du nombre d'élèves, une réglementation qui impose de nouvelles contraintes que l'établissement ne peut pas financer ... Il s'agit d'une **situation structurelle** qui nécessite des mesures de restructuration.

Toute difficulté prolongée peut découler soit d'une inadéquation des financements d'investissements antérieurs (autofinancement trop important, dépassement de budget ...) soit de difficultés structurelles (perte récurrente d'élèves, masse salariale trop importante...).

Dans ce contexte, plusieurs solutions bancaires sont envisageables allant de la restructuration de la dette existante à la mise en place d'un crédit de restructuration. Ces interventions permettront d'assainir la situation de l'OGEC si, et seulement si, les décisions adéquates sont prises pour remédier aux causes identifiées. En outre, l'établissement bancaire aura une vigilance particulière quant à l'existence d'une **saine gouvernance** entre les différents gestionnaires et décisionnaires concernés. Il sera également attentif aux **éléments prospectifs** : évolution des effectifs, projets immobiliers ... Un accompagnement par les instances de l'Enseignement catholique du territoire est indispensable.

Cela conduit à rappeler certaines **règles d'orthodoxie financière** :

- afin de palier une difficulté temporaire, le banquier proposera à l'OGEC une solution de financement à court terme : facilité de caisse, relais sur subventions,...

Cf. : Fiche n°1- Identifier les solutions de financement à court terme

- La trésorerie (solde entre les emplois et ressources de fonctionnement) ne sera pas utilisée pour financer un investissement à moyen terme.

Exception : une trésorerie pléthorique supérieure à 6 mois de forfait d'externat à laquelle s'ajoute une marge de sécurité et accumulée à cet effet (affectation des résultats par exemple).

Le secteur bancaire est soumis à une réglementation accrue et les procédures de contrôle interne de la banque requièrent la validation préalable de tout dossier de crédit présenté par un chargé de clientèle. De ce fait, anticipation et transparence sont de mise avec le banquier.

7. Quels sont les risques portés par le banquier en cas de soutien abusif ?

Un soutien abusif désigne l'aide financière accordée par une banque à un OGEC se trouvant dans une situation irrémédiablement compromise.

Tout établissement bancaire doit avoir une connaissance suffisante de la situation financière de son client. Avant l'octroi d'un prêt (court, moyen ou long terme), la situation financière de l'OGEC doit être appréciée. Dans le cas contraire, la responsabilité de l'établissement bancaire pourrait être engagée.

Le soutien porté par un établissement bancaire à un OGEC est qualifié d'abusif dans les situations suivantes :

- une situation irrémédiablement compromise au moment du soutien
- un maintien ou l'octroi d'un prêt non susceptible d'être remboursé
- un lien de causalité entre la diminution de l'actif et le soutien financier

Au-delà du risque porté par la banque, une situation de soutien abusif est révélatrice d'une situation dans laquelle un soutien bancaire ne suffirait pas à résoudre les vraies difficultés de l'établissement.

Seule une réflexion stratégique menée autour du projet d'établissement en concertation avec l'ensemble des acteurs de la communauté éducative pourra permettre une sortie de crise.

Fiche 1. Identifier les solutions de financement à court terme

Les solutions de financement à court terme doivent pallier des difficultés temporaires. Ces financements sont octroyés de manière ponctuelle, généralement sur la période comprise entre novembre et mars, lorsque les positions de trésorerie sont nulles voire négatives.

(Cf. : §4 Comment les positions de trésorerie de l'OGEC varient-elles au cours de l'année ?).

Théoriquement, les financements octroyés pour couvrir les besoins de trésorerie ponctuels ainsi identifiés, n'excèdent pas 25 % des recettes annuelles de l'association.

Dans le cadre de l'étude d'une demande de financement à court terme, les documents ci-après seront notamment demandés par le banquier :

- les documents comptables à la dernière date de clôture : bilan, compte de résultat et rapport du commissaire aux comptes le cas échéant
- les documents prévisionnels: budget/plan de trésorerie (incluant les évolutions d'effectifs)
- les documents d'analyse qualitative: le rapport d'activité détaillant les causes des difficultés et les mesures prises ou à prendre, l'appréciation de la gouvernance

Sont à mentionner principalement :

La facilité de caisse

La facilité de caisse correspond à un accord de la banque octroyé à l'OGEC (son client) lui permettant de présenter un compte débiteur pour des raisons de décalage de trésorerie ponctuel et donc non durable et non répétitif. C'est par conséquent une tolérance du banquier pour un découvert ponctuel ; Un retour à une position créditrice doit être envisagé dans un délai inférieur à un mois

Techniquement, la facilité de caisse correspond à une utilisation moyenne de 15 jours par mois ponctuée de coupures créditrices. De ce fait, elle peut ne pas être adaptée aux besoins de l'OGEC qui n'aura pas forcément la possibilité de réaliser cette coupure créditrice au cours du mois (compte bancaire débiteur sur tout le mois, par exemple).

Le découvert bancaire

Le **découvert bancaire** résulte d'un accord préalable entre la banque et son client, qui fixe les conditions de fonctionnement d'un compte bancaire débiteur (montant, durée et modalités de remboursement).

Il y a donc un montant et une date d'échéance qui sont convenus.

Il est réalisé sur une période plus longue (3-4-5 ou 6 mois) que la facilité de caisse et doit être justifié par une saisonnalité des ressources de l'OGEC : principalement forfait d'externat, contributions familles.

La cession de créances « Loi Dailly »

La **cession de créances "Loi Dailly"** est un crédit court terme accordé par une banque (ou un établissement financier /société d'affacturage) en contrepartie de la cession de créances que l'OGEC détient sur des collectivités publiques ou l'administration. Elle permet ainsi de financer un besoin de trésorerie ponctuel dans l'attente du règlement d'un forfait, d'une subvention ou d'une créance fiscale.

La cession Dailly met donc en relation un cessionnaire (établissement bancaire ou financier), un cédant (l'OGEC) et un débiteur. Le débiteur doit être soit une personne morale de droit

privé ou de droit public, soit une personne physique agissant dans le cadre de son activité professionnelle.

La mobilisation de créances au travers de la cession Dailly, voire de l'utilisation d'une société d'affacturage, répond aux mêmes finalités que le découvert mais assure une sécurité plus grande en raison notamment de la possibilité de notification de la créance au tiers financeur. La rémunération du banquier est graduée en fonction du risque encouru. En principe, le découvert se révèle être plus onéreux que la mobilisation de créances.

Juridiquement, la cession Dailly est une opération de crédit qui doit être demandée et décidée par les instances représentatives de l'OGEC (cf. les statuts). La cession Dailly peut être notifiée par la banque à la collectivité publique ou l'administration concernée mais cela ne constitue pas une obligation. Dans le cas contraire, la collectivité n'est pas informée des modalités de l'accord de crédit qui existent entre l'OGEC et la banque.

La cession est réalisée par la simple remise d'un bordereau. La validité de l'opération est conditionnée par l'apposition, sur le bordereau, de certaines mentions obligatoires. (cf. ci-après dispositions prévues à l'article L.313-23 du code monétaire et financier).

Article L.313-23 du code monétaire et financier

modifié par l'ordonnance n°2013-544 du 27 juin 2013 - art. 3

Tout crédit qu'un établissement de crédit ou qu'une société de financement consent à une personne morale de droit privé ou de droit public, ou à une personne physique dans l'exercice par celle-ci de son activité professionnelle, peut donner lieu au profit de cet établissement ou de cette société, par la seule remise d'un bordereau, à la cession ou au nantissement par le bénéficiaire du crédit, de toute créance que celui-ci peut détenir sur un tiers, personne morale de droit public ou de droit privé ou personne physique dans l'exercice par celle-ci de son activité professionnelle.

Peuvent être cédées ou données en nantissement les créances liquides et exigibles, même à terme. Peuvent également être cédées ou données en nantissement les créances résultant d'un acte déjà intervenu ou à intervenir mais dont le montant et l'exigibilité ne sont pas encore déterminés.

Le bordereau doit comporter les énonciations suivantes :

1. La dénomination, selon le cas, " acte de cession de créances professionnelles " ou " acte de nantissement de créances professionnelles " ;
2. La mention que l'acte est soumis aux dispositions des articles L. 313-23 à L. 313-34 ;
3. Le nom ou la dénomination sociale de l'établissement de crédit ou de la société de financement bénéficiaire ;
4. La désignation ou l'individualisation des créances cédées ou données en nantissement ou des éléments susceptibles d'effectuer cette désignation ou cette individualisation, notamment par l'indication du débiteur, du lieu de paiement, du montant des créances ou de leur évaluation et, s'il y a lieu, de leur échéance.

Toutefois, lorsque la transmission des créances cédées ou données en nantissement est effectuée par un procédé informatique permettant de les identifier, le bordereau peut se borner à indiquer, outre les mentions indiquées aux 1, 2 et 3 ci-dessus, le moyen par lequel elles sont transmises, leur nombre et leur montant global.

En cas de contestation portant sur l'existence ou sur la transmission d'une de ces créances, le cessionnaire pourra prouver, par tous moyens, que la créance objet de la contestation est comprise dans le montant global porté sur le bordereau. Le titre dans lequel une des mentions indiquées ci-dessus fait défaut ne vaut pas comme acte de cession ou de nantissement de créances professionnelles au sens des articles L. 313-23 à L. 313-34.

A retenir

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none">▪ Avance de trésorerie immédiate, le délai de traitement des bordereaux de cession est de 24h à 48h	<ul style="list-style-type: none">▪ Ce n'est pas un moyen de recouvrement
<ul style="list-style-type: none">▪ Souplesse du fonctionnement▪ Possibilité de mobiliser tout ou partie des créances cédées au fur et à mesure des besoins réels	<ul style="list-style-type: none">▪ A l'échéance de la date de facture contractuelle, la banque peut débiter le compte de l'OGEC du montant de l'avance réalisée si le règlement n'est pas intervenu et tout autant que la position de trésorerie le permet. (effet probatoire du compte courant)
<ul style="list-style-type: none">▪ La notification au débiteur est facultative mais s'appuie sur des créances certaines.	<ul style="list-style-type: none">▪ Pas de possibilité de céder les créances sur les familles
<ul style="list-style-type: none">▪ Le minimum annuel requis sur le plan tarifaire pour obtenir la mise en place d'une ligne dépend de chaque établissement bancaire ou financier	

Fiche 2. Des procédures internes pour sécuriser la trésorerie de l'OGEC

➤ Trésorerie, BFR et délais de paiement – mécanismes généraux

Si le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) n'est pas un indicateur prioritairement analysé à la clôture au 31/08/N, il convient de rappeler que la mise en place de procédures internes visant à agir sur les composantes du BFR - créances et dettes - permet de limiter les besoins de financement/ créer de la ressource de financement tout au long de l'année.

Une attention particulière portée aux délais de paiement en vigueur au sein de l'OGEC peut permettre d'accélérer les encaissements (créances) et retarder les décaissements (dettes), dans les limites posées par la réglementation en vigueur.

Schématiquement, les mécanismes ci-après sont à retenir :

- la diminution des délais d'encaissement des créances – Contributions familles et ressources publiques- a pour effet de diminuer le BFR et de créer de la ressource en financement (et inversement)
- l'augmentation des délais de paiement des dettes – Fournisseurs notamment- a pour effet de diminuer le BFR et de créer de la ressource en financement (et inversement).

➤ Comment optimiser les délais d'encaissement des contributions familles ?

- Demander le **versement d'acomptes au moment de la réinscription**. Ces acomptes peuvent correspondre à 1 ou 2 mois de contributions familles et doivent être déposés en banque dans un délai maximum de trois mois précédant la rentrée scolaire (pour une rentrée au 1^{er} septembre N, le dépôt des acomptes en banque ne peut intervenir avant le 1^{er} juin N).

Dans le cas contraire, les parents peuvent exiger de percevoir les intérêts produits par la somme ainsi placée, conformément à l'article L 131-1 du code de la consommation.

- Mettre en place le **prélèvement automatique** des contributions familles. Cela permet des rentrées régulières et prévisibles en trésorerie et réduit la manipulation de chèques. Cependant, la recommandation n°91-01 émise par la commission des clauses abusives concernant les contrats proposés par les établissements d'enseignement précise qu'**il est interdit d'exiger un prélèvement bancaire**, de refuser le paiement en espèces et d'exiger la remise de chèques non entièrement remplis.

Dans le même temps et comme précisé par l'article L 112-12 du code monétaire et financier, **il est possible de favoriser un moyen de paiement par l'octroi d'une réduction**, dès lors que les parents sont préalablement avertis.

Ainsi, si la contribution des familles est de 50€ /mois, l'OGEC peut réduire d' 1€ la facture des parents qui optent pour le prélèvement mensuel (49€).

Par contre, l'OGEC ne peut porter à 51€ la contribution familles des parents d'élèves qui optent pour le paiement par chèque ou liquide.

- **Instaurer un dialogue permanent avec les familles** permettant d'appréhender les situations conduisant à des cas d'impayés afin d'éviter de porter des créances trop importantes à la clôture du bilan pouvant conduire à des pertes.

Attention : depuis le 1^{er} août 2014, le virement SEPA et le prélèvement SEPA ont remplacé définitivement leurs équivalents nationaux. Quelles conséquences ?

- **de nouvelles responsabilités en matière d'archivage** : archivage des mandats de prélèvement SEPA placé sous la responsabilité du créancier (l'OGEC)
- **de nouvelles responsabilités en matière d'information** : point de contact pour modification de mandat, information du débiteur avant paiement, délais de remise.
- **une vigilance en terme de trésorerie** puisqu'une contestation de prélèvement « sans motif » donne lieu à un remboursement automatique (dans un délai de 8 semaines suivant l'opération).

Pour plus de détails, vous pouvez consulter la note FNOGEC « Sepa Information mai 2013 » disponible sur le site internet de la FNOGEC.

<http://www.fnogec.org/search?SearchableText=SEPA>

➤ **Comment optimiser les délais d'encaissement des créances détenues sur les collectivités locales ?**

Si la cession de créances "Loi Dailly" (Cf. Fiche n°1) permet de bénéficier d'un crédit court terme accordé par une banque en contrepartie de la cession de créances que l'OGEC détient sur des collectivités publiques ou l'administration, les éléments ci-après sont également à considérer :

- L'article R.44214 du code de l'éducation prévoit le versement des forfaits d'externat pour les établissements de 2nd degré trimestriellement et à terme échu. Dans la pratique, les forfaits d'externat versés par l'Etat étant généralement payés entre février et juin, les marges de négociation du calendrier de versement sont très faibles. En revanche, il est possible de **négocier le calendrier de versement des forfaits d'externat avec les conseils généraux et les conseils régionaux** (ex : versements anticipés ou versements par tranches).
- Rien n'est prévu dans le code de l'éducation concernant le versement des forfaits communaux. Les établissements peuvent donc **négocier le calendrier de versement de leurs forfaits avec leur commune**.

➤ **Comment optimiser les délais de paiement des dettes d'exploitation ?**

Les dettes d'exploitation d'un OGEC résultent des relations contractuelles et /ou réglementaires avec les principaux acteurs suivants :

- les fournisseurs pour les achats (ex : Energie, Fourniture, etc.)
- les prestataires de services pour les services extérieurs (ex : prestataire de restauration collective, etc.)
- les services publics (ex : impôts et taxes)

La fixation des délais de paiement fournisseurs (achats et prestations de service) doit être incluse dans les éléments d'une négociation et inscrite au contrat (une clause Facturation par exemple).

Pour mémoire

En France et depuis le 1er janvier 2009, les délais de paiement entre professionnels sont réglementés par la Loi de Modernisation de l'Economie (LME). Sans dispositions contraires

figurant aux conditions de vente ou convenues entre les parties, le délai de règlement est fixé au 30^e jour suivant la réception des marchandises ou l'exécution de la prestation. Mais s'il est précisé au contrat, le délai peut aller au-delà des 30 jours, sans dépasser 45 jours fin de mois (ou 60 jours à partir de la facturation). Des dérogations existent pour les produits périssables.

Cas pratique :

Cas d'une facture émise le 2 janvier, aucun délai de paiement précisé au contrat.

- Pour le **calcul du délai de 45 jours fin de mois**, vous devez ajouter 45 jours à la fin du mois d'émission de la facture : la facture devra être payée avant le 17 mars (28 jours en février + 17 jours en mars = 45 jours)
- Pour le **calcul des 60 jours à partir de la date de facturation**, vous devez ajouter 60 jours à partir du jour d'émission de la facture : la facture devra être payée avant le 3 mars. (29 jours en janvier + 28 jours en février + 3 jours mars = 60 jours)

L'établissement peut retenir la date qui lui est la plus favorable et donc attendre le 17 mars pour s'acquitter de cette facture.

➤ **Quelles procédures de contrôle interne mettre en place pour sécuriser les mouvements de fonds de l'OGEC ?**

La mise en place des procédures de contrôle interne sécurise les mouvements financiers de l'OGEC

Enumérées ci-après de manière non exhaustive, ces procédures concernent **notamment** :

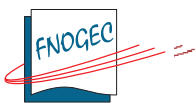
- L'existence et l'application des **délégations de pouvoirs** entre les gestionnaires opérationnels de l'OGEC/établissement, notamment en terme de capacité à honorer les paiements faits aux tiers : chèque, virement, prélèvement.
- **La séparation des rôles et responsabilités** entre les représentants légaux, les gestionnaires opérationnels de l'OGEC/établissement visant à différencier par exemple la préparation des paiements, de leurs signatures et des contrôles a priori.
- **La procédure spécifique de suivi des contributions familles impayées**, approuvée par le conseil d'administration de l'OGEC, avec par exemple : un suivi périodique (mensuel / trimestriel) des impayés, la définition de modalités de relance auprès des familles débitrices, la proposition de plans de rééchelonnement par une « commission familles » chargée de suivre rigoureusement l'encaissement de ces ressources, etc.
- **La révision périodique des contrats** avec les fournisseurs et prestataires, notamment le contrat avec la société de restauration.

Dans le cadre d'une prestation de restauration scolaire concédée, il est recommandé de prévoir une relecture du contrat selon une périodicité comprise entre 3 et 5 ans. A ce titre, l'OGEC sera amené à **résilier le contrat existant à titre conservatoire**. Dans le cadre de la consultation à suivre auprès des sociétés de restauration, une attention particulière sera portée à l'élaboration du **cahier des charges** dont la clause Dispositions Financières incluant la définition du prix, des conditions de révision et de règlement.

Des mutualisations de négociation de contrat entre plusieurs OGEC peuvent également conduire à optimiser les tarifs et la qualité de la prestation délivrée.

Outre la négociation du contrat et des conditions générales de vente, le suivi et le contrôle de la prestation ainsi déléguée seront aussi à prévoir.

Pour de plus amples informations, consultez la documentation élaborée par le pôle Economie-Gestion de la FNOGEC dont le *Memento de la restauration scolaire*, disponible sur le site www.fnogec.org



Fédération Nationale des Organismes de Gestion de l'Enseignement catholique
277 rue Saint Jacques – 75240 Paris Cedex 05 – www.fnogec.org – Tél. : 01 53 73 74 40