

Djibouti, le 05 février 2025

PROCES VERBAL DE LA REUNION DU COMITE DE GESTION

La séance est ouverte à 18h45.

Pour rappel, le comité de gestion est composé de 14 membres : 5 membres de droit et 9 membres élus. Le quorum est atteint.

Etaient présents :

Membres élus - Membres du Comité de gestion

Mme Loula RACHID, Présidente
Mme Lucile WAROUX, Vice-Présidente
M. Emmanuel PAILLART, Trésorier
Mme Nima IBRAHIM, Trésorière adjointe
Mme Coralie DURAND, Secrétaire
M. Mustapha IDRIS NOUR SABAN, Membre titulaire
Mme Hilsan HAMAD HACHI, Membre titulaire
M. Kadir OMAR RIALE, Membre titulaire
Mme Nagwa ADEN ABDILLAH, Membre titulaire

Membres de droit

Mme Malika ED-DAHBI, Adjointe au conseiller de coopération et d'action culturelle de l'ambassade de France
M. Bruno LASSAUX, Proviseur
M. Jean-Christian M'BOYA, Directeur Administratif et financier
Mme Corinne SOMAINI, Directrice des classes du primaire

Ordre du jour

Les délibérations soumises au vote lors de la réunion seront les suivantes

1. Approbation du COFI 2023
2. Vote du budget 2025
3. Approbation du règlement financier 2025-2026
4. Autorisation de souscription d'un prêt bancaire pour le financement de la phase 2 du projet immobilier
5. Autorisation de sollicitation de la garantie de l'État français pour ce prêt
6. Autorisation d'ouverture d'un compte bancaire auprès de la Banque Transatlantique pour le financement de la phase 2
7. Autorisation de demande de subventions auprès de l'AEFE pour le financement du projet immobilier

Documents présentés :

- Projet de budget 2025
- Rapport sur le Compte financier 2023 (COFI 2023)
- Rapport sur le budget 2025
- Règlement financier 2025-2026

M. Jean-Christian M'BOYA, Directeur Administratif et financier présente les différents points à l'ordre du jour

1. COMPTE FINANCIER 2023

Trois points essentiels sont à retenir :

Les Effectifs des élèves

- 80% des revenus de l'établissement
- Une diminution de 13 élèves en 2023
- Une diminution de 34 élèves en 2022-2023 (Impact concurrence)

Les ressources

En 2023, les ressources ont été en augmentation modérée (4,38%). Cette hausse s'expliquant par l'augmentation des tarifs de 3% ainsi que l'évolution différenciée des effectifs selon la nationalité des élèves.

Les opérations en capital

Pic des travaux de la phase I : 90.6% financés sur fonds propres et à 9.4% grâce à la subvention de sécurité octroyée par l'AEFE.

ANALYSE DE GESTION

Les recettes

Les ressources propres

Les ressources propres représentent la majorité des recettes de fonctionnement, soit 61% du total des recettes de fonctionnement.

- **Droit de scolarité** : + 4.99% (Hausse tarifaire et évolution des effectifs)
- **Droit d'inscription** : stable par rapport à 2022
- **Subvention d'exploitation** : - 4.5%
- **Opérations spéciales** : 29% des recettes de fonctionnement

Les dépenses

Les dépenses de fonctionnement

Charges du personnel - Une dynamique à surveiller

Hors charges non décaissables et bourses scolaires : 76.26% (seuil critique 80%)

Maintenance et achats : Stabilité avec rationalisation des coûts

Un gros travail a été fait en 2022, les contrats ont été revus ce qui a fait baisser les coûts.

Les dépenses d'investissements

Dans le cadre de l'aménagement des nouveaux bâtiments du secondaire, l'établissement a investi dans des équipements pour répondre aux besoins des élèves et du personnel.

Le montant total des investissements s'élève à 9 155 150 FDJ, répartis de la manière suivante :

- Matériels informatiques
- Matériels et mobiliers pédagogiques
- Aménagement de la salle des personnels
- Investissements immobiliers

ANALYSE FINANCIERE

Le Fond de roulement (FdR)

Le Fonds de Roulement (FdR) mesure l'excédent des ressources stables sur les emplois stables. Il constitue une réserve financière stratégique pour :

- Couvrir les besoins de trésorerie liés à l'exploitation courante,
- Absorber des imprévus financiers,
- Soutenir des investissements ponctuels.

Le seuil critique de 90 jours, recommandé par l'AEFE, représente le minimum nécessaire pour éviter tout risque de rupture de trésorerie

Année	Fonds de Roulement (DJF)	Nombre de jours de FdR
2019	1 510 908 330	372
2020	1 700 784 452	397
2021	1 712 293 072	379
2022	1 489 988 476	328
2023	929 684 492	210

Défi : Phase 2 de la restructuration

La phase 2 vise à regrouper l'ensemble des cycles primaire et secondaire sur le site de Kessel. Ce projet structurant présente des avantages significatifs :

- Efficience opérationnelle
- Attractivité accrue

Scénarios de financement pour la Phase 2

- Limitation des prélèvements sur le FdR
- Recours à l'emprunt
- Sollicitation de subventions de l'AEFE

RECOMMANDATIONS :

Il faut maintenir un seuil de 150 jours de FdR. Maximiser les subventions et recours à l'emprunt pour financer la phase II

Besoin en Fonds de Roulement (BFdR)

Le besoin en fonds de roulement (BFdR) est un indicateur financier crucial qui reflète la différence entre les encaissements (droits de scolarité, subventions) et les décaissements (charges d'exploitation). Il mesure la capacité de l'établissement à financer son cycle d'exploitation sans recourir à des financements externes

BFdR positif : Les dépenses sont réglées avant la réception des recettes. Cela crée un besoin de financement.

BFdR négatif : Les recettes couvrent les dépenses avant que celles-ci ne soient engagées, ce qui traduit une ressource de financement.

Un BFdR négatif est souvent considéré comme bénéfique, car il indique que l'établissement génère de la trésorerie grâce à un bon cycle d'exploitation

Année	BFdR (en FDJ)
2019	184 184 114
2020	-11 726 972
2021	-79 590 882
2022	-123 200 701
2023	4 664 002

RECOMMANDATIONS :

- Anticipation des retards de bourses
- Renforcement du dialogue : Engager des discussions avec l'AEFE pour s'assurer que les bourses soient versées dans les délais prévus, afin d'éviter des tensions de trésorerie futures.
- Suivi régulier du BFdR : Mettre en place un suivi trimestriel du BFdR pour ajuster rapidement les flux de trésorerie et prévenir les tensions financières

Trésorerie

La trésorerie représente la somme d'argent immédiatement disponible appartenant à l'établissement dans les banques. Elle constitue un indicateur financier fondamental garantissant la pérennité et la stabilité de l'établissement.

Le nombre de jours de trésorerie permet d'estimer combien de temps l'établissement peut couvrir ses dépenses sans encaissement supplémentaire. Le seuil critique est fixé à 90 jours de trésorerie

En 2023 – 925 020 490 DJF . Ce qui représente 209 jours de Trésorerie

CONCLUSION :

- Résilience financière
- Maintenir les investissements pour modernisation
- Nécessité de surveiller les effectifs
- Phase II du projet immobilier

Concernant le compte financier 2023, la présidente et d'autres membres du comité de gestion s'interrogent.

Le comité de gestion n'est-il pas compétent que pour les décisions et la gestion à partir de sa prise de fonction en 2024 ? Si oui, il n'est pas légitime pour valider les comptes financiers portant sur une période où l'établissement était sous gouvernance du conseil d'administration.

La validation par le comité de gestion pourrait-elle poser un problème juridique sachant qu'il n'a pas exercé de contrôle sur les activités de l'année concernée ?

Question d'un membre du Bureau de l'AEFD :

« Le comité de gestion n'étant entré en fonction qu'en 2024, comment peut-il valider les comptes de l'exercice 2023 ? Le cabinet d'audit qui a réalisé l'audit de ces comptes est perçu comme un organe interne, potentiellement influencé par l'équipe de direction. Afin de garantir une totale transparence, je demande la réalisation d'un audit externe indépendant, dont les conclusions seules permettront au comité de gestion d'approuver ces comptes. »

Deuxième question de la présidente :

« L'établissement étant sous la gestion de l'AEFE, la validation des comptes relève-t-elle réellement de la compétence du comité de gestion ? Ne revient-il pas plutôt à l'AEFE d'en assurer l'approbation ? »

Réponse du Trésorier :

« Le comité de gestion, bien qu'entré en fonction en 2024, a la capacité de valider les comptes financiers de 2023 dans le cadre de la continuité du service assuré par l'ancien conseil d'administration. Cette validation est essentielle pour assurer le bon fonctionnement de l'établissement et garantir la continuité administrative et financière. La gouvernance d'un établissement ne peut être paralysée à chaque changement d'instance dirigeante. »

Réponse du Proviseur :

Le débat qui entoure la validation des comptes de l'exercice 2023 par le comité de gestion met en lumière un climat de défiance injustifié envers l'équipe de direction, particulièrement de la part de certains membres du bureau de l'AEFD, dont les membres sont pourtant les seuls à disposer d'une voix délibérative dans cette instance.

Mettre en doute la sincérité des comptes financiers sans élément probant et conditionner leur validation à un nouvel audit constitue une manœuvre qui entrave inutilement le fonctionnement normal de l'établissement. L'établissement ne peut pas se permettre d'être pris en otage par des suspicions infondées. Il est indispensable de sortir de cette dynamique de défiance afin de garantir la stabilité et la pérennité du lycée, dans l'intérêt des élèves, des familles et du personnel.

Réponse du DAF :

L'audit des comptes de l'exercice 2023 a été confié au Cabinet HLB, une firme de renommée internationale, dont le siège est à Londres (Royaume-Uni). Ce cabinet, reconnu pour son indépendance et son expertise, agit dans le strict respect des normes d'audit internationales et n'a aucun lien de subordination avec l'équipe de direction.

Mettre en doute l'intégrité de cet audit revient à remettre en cause la probité d'un organisme tiers de référence, ce qui est une posture non seulement infondée mais aussi dangereuse pour la crédibilité et la réputation de l'établissement.

Réponse de la présidente :

Elle rappelle que l'intégrité du cabinet d'audit indépendant n'est pas mise en doute, qu'on souhaite s'assurer de la légitimité des membres avec voix délibératives de voter un compte financier datant d'avant la formation du comité de gestion.

Un membre du comité de gestion a proposé de prendre rendez avec le cabinet d'audit pour donner des explications concernant les déploiements des lignes budgétaires avec les pièces comptables.

Réponse du DAF :

Le DAF a informé que l'auditeur serait dans nos murs prochainement pour entamer les travaux de préparation de l'exercice 2024, sera l'occasion de discuter avec ce dernier.

L'approbation des comptes financiers d'un exercice précédent par un comité de gestion nouvellement en place est une pratique normale et admise dans toutes les instances de gouvernance. La continuité administrative et financière doit être assurée, sous peine de bloquer l'ensemble du fonctionnement de l'établissement.

De plus, l'établissement n'est pas géré par l'AEFE mais par l'AEFD, association gestionnaire, conformément aux statuts en vigueur. À ce titre, c'est bien le comité de gestion qui est compétent pour examiner et approuver les comptes financiers, et non l'AEFE.

Question : Qui est pour valider le compte financier 2023 sans éléments supplémentaires ?

- 1 vote POUR
- 1 ABSTENTION
- 7 votes CONTRE

Il est demandé à l'administration si cette question peut être posée à l'AEFE.

2. BUDGET 2025

L'analyse des effectifs de ces dernières années révèle des fluctuations importantes, particulièrement au niveau du collège, influençant ainsi les prévisions budgétaires. Toutefois, dès la rentrée 2024, une stabilisation, voire une légère augmentation, est attendue grâce aux actions mises en œuvre pour renforcer l'attractivité de l'établissement. En 2022, le conseil d'administration a validé une augmentation progressive de 3% par an des droits de scolarité pour la période 2023-2024 à 2027-2028, s'appuyant sur des projections anticipant une légère croissance des effectifs dès 2024-2025.

Face aux fluctuations observées ces dernières années, plusieurs initiatives stratégiques ont été mises en place afin d'assurer une stabilisation des effectifs. Ces actions s'inscrivent dans une logique d'attractivité et de diversification de l'offre éducative :

- Organisation de Journées Portes Ouvertes
- Création de la Toute Petite Section (TPS) en Maternelle
- Ouverture de la Section Internationale
- Communication et Visibilité
- Amélioration des Infrastructures

Recettes prévisionnelles

Actuellement, 1384 élèves sont présents au LFD.

Droits de scolarité

A la rentrée 2025, l'effectif total est estimé à 1 393 élèves

L'effectif pris en compte pour la facturation varie selon les périodes de l'année scolaire :

- De janvier à juin 2025 : l'effectif facturé s'établit à 1 384 élèves
- De septembre à décembre 2025 : 1 393 élèves inscrits

Les projections pour la rentrée s'appuient sur un volume attendu de 1 117 réinscriptions et environ 276 nouvelles inscriptions.

Droits d'examens

Les frais d'examens concernent 327 élèves inscrits dans les classes d'examen

En parallèle, l'établissement joue un rôle clé en tant que centre d'examens pour des candidats libres provenant d'autres établissements, renforçant ainsi notre ancrage dans le paysage éducatif local et notre mission de service public.

Subventions

Subvention AEF pour les bourses scolaires.

Ce soutien financier constitue un levier essentiel pour garantir l'accessibilité à notre établissement et favoriser l'équité au sein de la communauté scolaire.

Dépenses prévisionnelles

Progression salariale et avancements

- Les enseignants bénéficient d'un glissement d'échelon tous les 5 ans
- Politique salariale : Une progression annuelle de 2%

Indemnités et primes spécifiques

- Les enseignants perçoivent des primes qui correspondent aux indemnités de suivi des élèves, de professeur principal et à l'indemnité de suivi et d'accompagnement des élèves
- Des primes fonctionnelles sont attribuées selon les catégories et responsabilités

Toutes les rémunérations du personnel de droit local sont soumises à l'imposition à Djibouti.

L'ensemble du personnel est affilié à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) de Djibouti.

Pour le personnel de droit local non djiboutien affilié à la Caisse des Français de l'Étranger (CFE), l'établissement prend en charge les deux-tiers des cotisations liées à la maladie, maternité et accidents du travail.

Cette politique reflète l'engagement de l'établissement à offrir des conditions de travail attractives et équitables, tout en respectant la législation locale.

Variation du tableau des emplois

A la rentrée scolaire 2024-2025, l'établissement compte un total de 175 agents salariés de droit local, constituant 69,14% de l'effectif total

- 29,14% enseignants de droit local
- 40% agents non enseignants de droit local

Participation à la rémunération des résidents/détachés

Conformément à l'instruction budgétaire 2025, le taux prévisionnel de participation de l'établissement à la rémunération des personnels résidents et détachés (enseignement, éducation et administration) reste fixé à 46%, un niveau stable depuis plusieurs années

La contribution de l'établissement aux indemnités spécifiques telles que l'ICCVL (Indemnité de Changement de Conditions de Vie Locale), l'ISVL (Indemnité de Sujétion de Vie Locale) ainsi qu'aux rémunérations accessoires s'élève à 100%, à la charge intégrale de l'établissement.

En complément, l'établissement participe à hauteur de 6% au financement du fonctionnement global du réseau AEFE.

Achats – Fournitures

Prévision en baisse de 8,93 %.

Dépenses d'entretien

Augmentation de 27.77% pour externalisation mais à mettre en corrélation avec la baisse des charges du personnel de service de 35.63%

Question d'un membre du bureau de l'AEFD : "Le budget 2025 prévoit une hausse de 24,77 % des dépenses d'entretien, en grande partie due à l'externalisation du nettoyage. Pourquoi ce choix a-t-il été fait, et ne serait-il pas plus économique de maintenir cette prestation en interne ?"

Réponse du DAF : L'augmentation de 24,77 % des dépenses d'entretien en 2025 est due à l'externalisation progressive de certaines prestations, notamment le nettoyage. Toutefois, cette hausse est compensée par une réduction des charges de personnels de service de 35,63 %, permettant une maîtrise globale des coûts.

L'externalisation répond à plusieurs enjeux :

- Optimisation des ressources : La maintenance des nouveaux bâtiments exige des équipements et des compétences spécifiques difficiles à maintenir en interne.
- Efficacité accrue : Une société spécialisée garantit un niveau de service optimal avec des équipes qualifiées et des protocoles adaptés.
- Réduction des contraintes RH : La gestion des absences, du recrutement et des formations devient plus souple et efficace avec un prestataire externe.

Enfin, cette évolution est cohérente avec la stratégie pluriannuelle de rationalisation des charges, visant à garantir la pérennité financière de l'établissement tout en améliorant la qualité du service.

Perspectives pluriannuelles

L'installation dans le nouveau lycée représente une avancée majeure, nécessitant toutefois une gestion rigoureuse des infrastructures. Malgré leur modernité, les bâtiments requièrent un entretien préventif pour éviter des réparations coûteuses. D'ici 2026-2028, l'objectif est de stabiliser les dépenses d'entretien en combinant externalisation et interventions internes ciblées. Cette stratégie vise à maintenir la qualité et la sécurité des infrastructures. Enfin, les investissements dans des équipements durables doivent s'accompagner de protocoles de maintenance adaptés pour maximiser leurs bénéfices économiques et écologiques.

Exonérations des frais scolaires pour les personnels

Une réduction des frais de scolarité est accordée aux salariés en contrat local, sous conditions, pour faciliter la scolarisation de leurs enfants et valoriser leur engagement. Cette mesure bénéficie actuellement à 22 salariés pour 44 enfants, représentant un coût total de 24 060 000 FDJ. Le dispositif fait l'objet d'un suivi rigoureux et pourrait évoluer selon les contraintes budgétaires.

Section investissement

le montant total des investissements prévus pour l'année, fixé à 194 298 774 FDJ dont 149 298 774 pour le projet immobilier de la phase 2.

Équipements informatiques et pédagogiques

Après une phase de rénovation du réseau câblé, l'établissement poursuit ses investissements en équipements informatiques et pédagogiques afin d'assurer la modernisation continue de ses infrastructures.

- Migration vers Windows 11 : Anticipation et contraintes budgétaires
- Renforcement des infrastructures pédagogiques : Adaptation aux besoins numériques croissants
- Renouvellement des équipements audiovisuels : Modernisation et maintenance

Prévisions des principaux travaux de rénovation des bâtiments du primaire - Site Dolto

Dans le cadre de la maintenance et de l'amélioration continue des infrastructures du site primaire Dolto, plusieurs projets de rénovation ont été programmés pour 2025. Ces interventions visent à garantir la sécurité, le confort, et la pérennité des infrastructures pour les élèves et le personnel

Travaux de rénovation et d'aménagement - Site de Kessel

Dans une démarche d'amélioration continue des infrastructures du site de Kessel, plusieurs projets sont planifiés pour 2025 afin de répondre aux besoins croissants de l'établissement, tout en assurant la sécurité et la fonctionnalité des installations.

Projet immobilier et perspectives pluriannuelles

Le projet immobilier en cours vise à regrouper l'ensemble des élèves sur un site unique, celui de Kessel.

La première phase du projet est désormais achevée. En 2024, le LFD s'est engagé dans la seconde phase, marquant ainsi une nouvelle étape cruciale dans la concrétisation de ce projet structurant.

État d'avancement et lancement de la Phase II

La première phase du projet est désormais achevée. En 2024, le LFD s'est engagé dans la seconde phase, marquant ainsi une nouvelle étape cruciale dans la concrétisation de ce projet structurant. Cette nouvelle phase fait l'objet d'une actualisation rigoureuse afin d'intégrer les évolutions budgétaires et techniques, et de définir une stratégie de réalisation .

CONCLUSION :

Le budget prévisionnel pour l'année présente un résultat positif de 536 968 FDJ, avec une capacité d'autofinancement supérieure aux investissements prévus, évitant ainsi de puiser dans le fonds de roulement. Ce dernier, à un niveau confortable de 929 684 492 FDJ, garantit la stabilité financière et offre une marge de manœuvre pour de futurs projets. L'établissement affiche une gestion saine et une autonomie financière renforcée.

La présidente demande aux membres du comité de gestion de voter pour :

- Le budget 2025

Le budget est voté à l'unanimité – 9 votes POUR

- L'approbation du règlement financier 2025-2026

Vote à l'unanimité – 9 votes POUR

Les autres points ne sont pas votés, ils sont mis en instance.

Objection du DAF concernant le refus de délibération sur les points 4, 5, 6 et 7

Les délibérations demandées n'ont pas pour objet d'engager financièrement l'établissement. Elles visent simplement à autoriser l'équipe de direction (Proviseur et DAF) à entamer les démarches préliminaires nécessaires pour organiser le financement de la phase 2 du projet immobilier.

Le budget 2025, validé par le comité de gestion, prévoit d'ores et déjà les financements nécessaires pour la phase préparatoire du projet immobilier. Toutefois, ces prévisions sont financées avec les ressources propres de l'établissement, et la question qui se pose concerne l'anticipation du financement de la suite. Il est donc logique et cohérent d'entamer dès maintenant les démarches nécessaires pour organiser ce financement, afin d'éviter toute rupture ou retard dans l'avancement du projet.

Refuser ces délibérations complique et retarde inutilement les démarches de financement, avec plusieurs conséquences préjudiciables.

La présidente a informé le comité de gestion d'un message de l'AEFE annonçant une augmentation du taux PRRD à 50% en 2026 et 51% en 2027. Cette décision soulève des interrogations, d'autant que l'AEFE avait précédemment assuré un maintien du taux à 46%. Il est essentiel de comprendre les raisons de cette révision et d'évaluer la compatibilité entre ce projet immobilier conséquent et l'augmentation du PRRD. La cohérence avec les engagements antérieurs de l'AEFE mérite également d'être clarifiée.

Le trésorier indique qu'il n'y a pas d'urgence à mettre en œuvre les activités des points 4 à 7 de la réunion soit souscription du prêt, demande de garantie de l'état, ouverture d'un compte dans la banque transatlantique et demande de subventions auprès de l'AEFE (cependant pour ce dernier point, il serait effectivement souhaitable durant l'année 2025 d'obtenir des informations auprès de l'AEFE sur les taux probable de subvention pour travaux, sécurité et équipement). Comme nous l'avons prévu lors du vote du budget, nous allons réaliser les études techniques du projet immobilier, et définir plus précisément les montants liés à ces travaux (en phase APD), dès lors nous pourrions de nouveau nous entretenir sur la marche à suivre pour financer ces travaux.

Fin de séance à 21h30

La secrétaire de séance

