

La portée et l'usage de la politique budgétaire

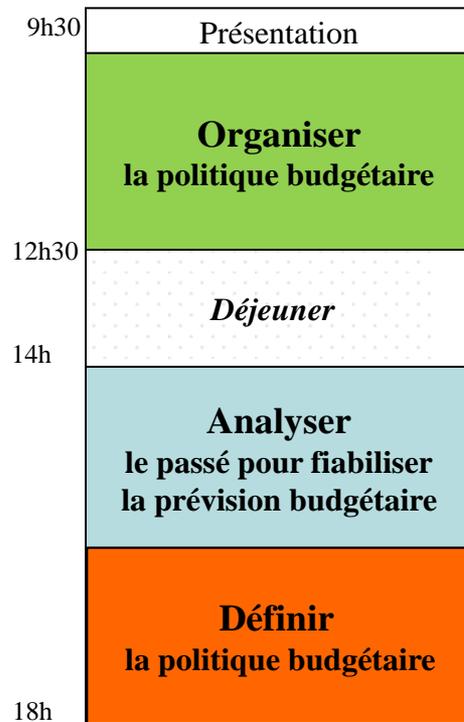


Les étapes

1. **Organiser** la politique budgétaire
2. **Analyser** le passé pour fiabiliser la prévision budgétaire
3. **Définir** la politique budgétaire de l'établissement
4. **Alimenter** la prévision budgétaire
5. **Assurer** le pilotage budgétaire infra annuel

Le planning de la session

1er jour



2ème jour



Les étapes

- 1. Organiser la politique budgétaire**
- 2. Analyser** le passé pour fiabiliser la prévision budgétaire
- 3. Définir** la politique budgétaire de l'établissement
- 4. Alimenter** la prévision budgétaire
- 5. Assurer** le pilotage budgétaire infra annuel

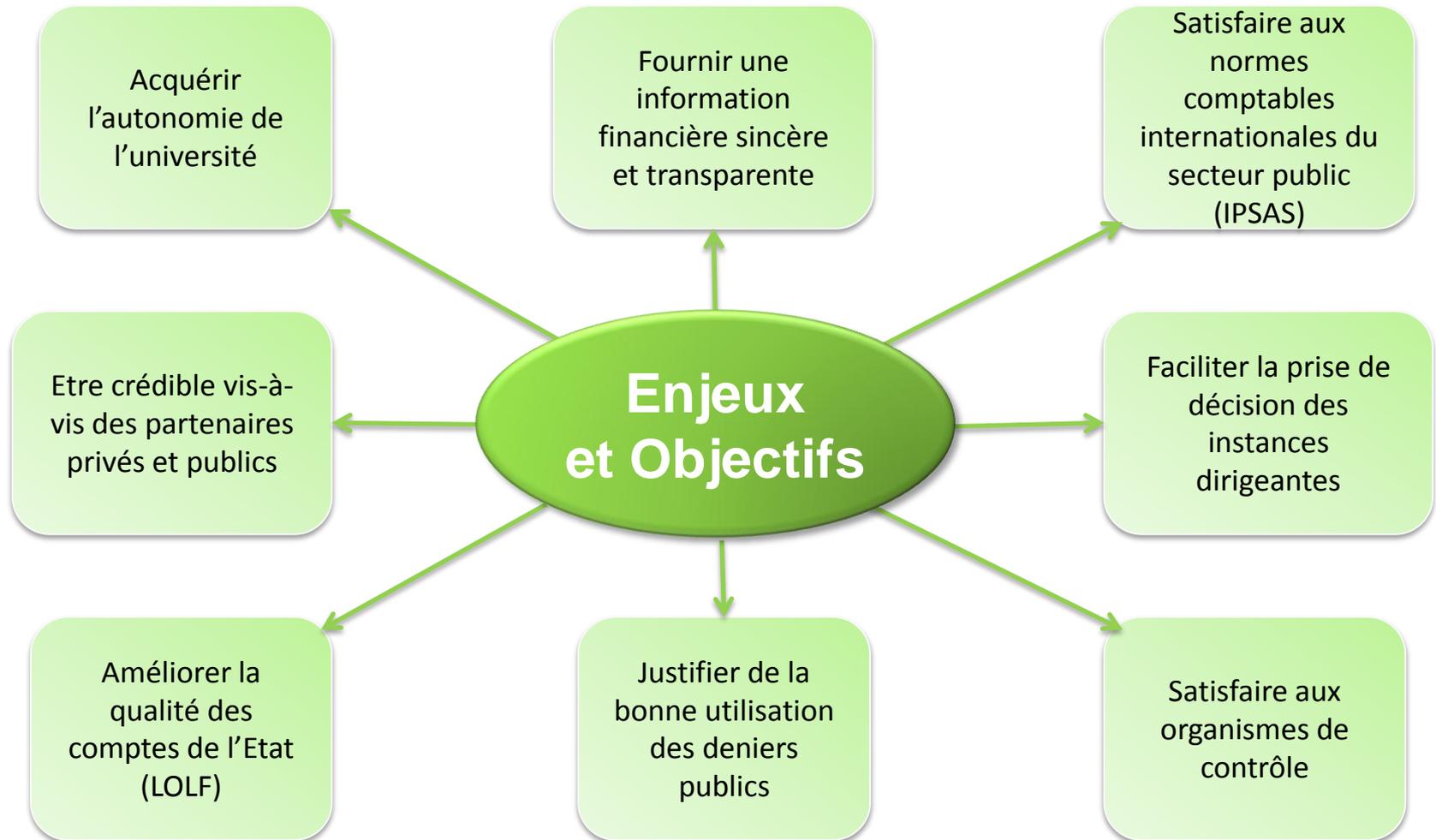
Organiser

- ❖ La fiabilité des données rétrospectives et prospectives
- ❖ Les différentes comptabilités de l'établissement
- ❖ L'organisation de la gestion budgétaire
- ❖ La prise en compte du nouveau décret financier
- ❖ Le calendrier budgétaire

La fiabilité des données rétrospectives et prospectives

- Enjeu : disposer d'une traduction chiffrée des objectifs fiabilisée
- Condition : disposer d'une qualité comptable
 - Exigence liée à la certification des comptes (art. L.712-9 du code de l'éducation)
 - Demandée par les partenaires
 - Indispensable au pilotage de l'établissement

Les enjeux et objectifs de la qualité comptable



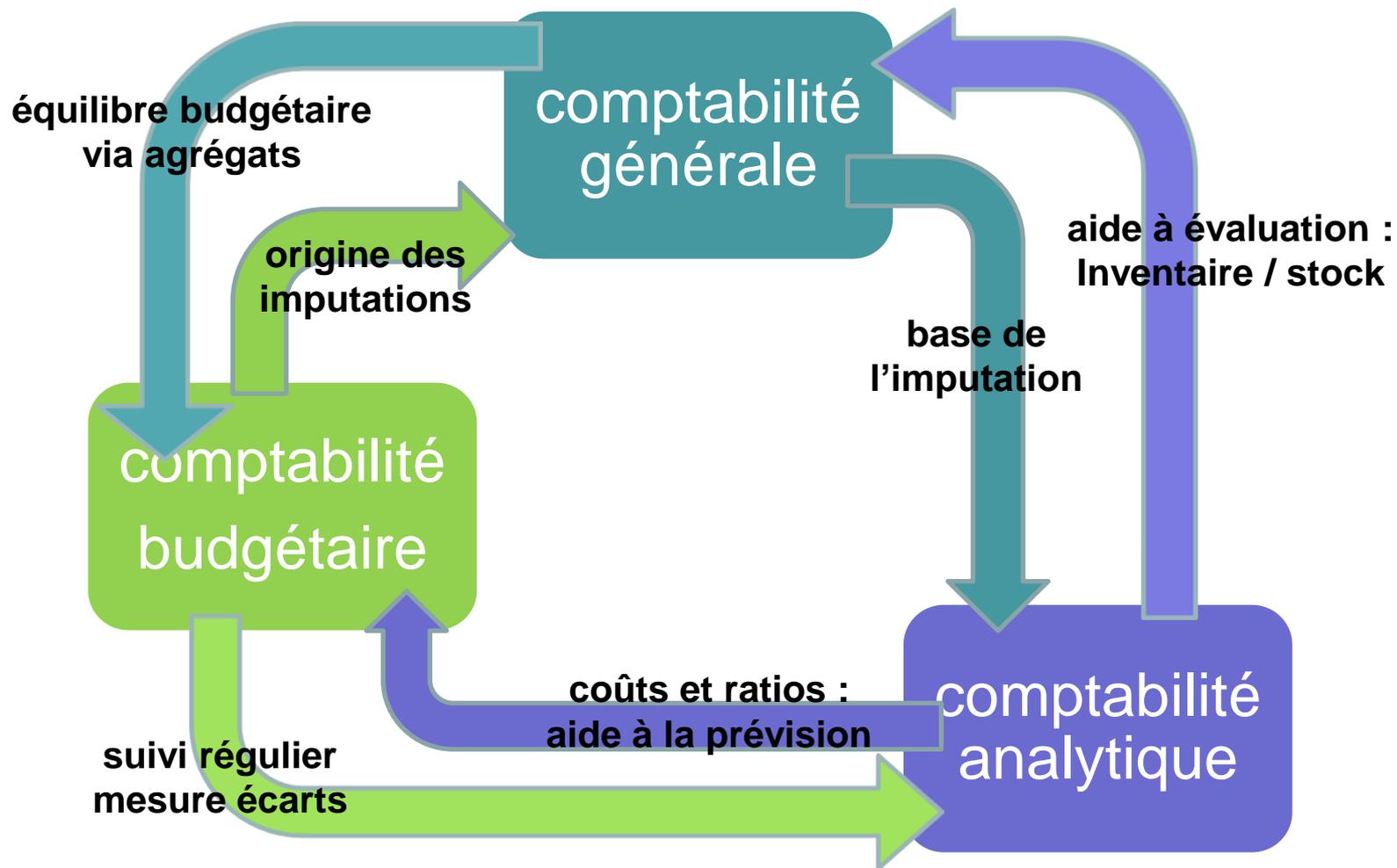
Les passages obligés

- ❖ Disposer et s'appuyer sur un référentiel comptable :
 - plan de comptes
 - respect du principe d'indépendance des exercices : importance du rattachement des charges et des produits à l'exercice
- ❖ Impliquer plusieurs acteurs
 - Association ordonnateur – comptable
 - Implication des gestionnaires
- ❖ Mettre en place un contrôle interne
 - Découpage de la structure en processus (gestion des contrats de recherche, flux d'achat, circuit de traitement des immobilisations, ...)
 - Analyse des risques : qui fait quoi, comment et à quel moment ?
 - Maîtrise des risques : plan d'actions pour mettre le risque « sous contrôle » (documentation, séparation des tâches, formation, ...)

Les différentes comptabilités

	COMPTABILITÉ BUDGETAIRE	COMPTABILITÉ GÉNÉRALE	COMPTABILITÉ ANALYTIQUE
OBJECTIFS PRINCIPAUX	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation et suivi du budget - Respect des autorisations budgétaires accordées - Analyse du respect des engagements budgétaires de l'établissement - Suivi de la LOLF 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse patrimoniale - Régularité, sincérité, image fidèle - Détermination du résultat - Rentabilité globale de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de gestion - Allocation optimale - Analyse de rentabilité - Choix d'investissement - Tarification
RÈGLE D'AFFECTATION	<ul style="list-style-type: none"> - Nomenclature normalisée (M9) et de gestion (LOLF) - répartition par section, masse, chapitre, article 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan comptable général - Par nature et par compte 	<ul style="list-style-type: none"> - Par destination (nature d'activité)
USAGE	Interne et externe	Interne et externe	Avant tout interne
MÉTHODES	<ul style="list-style-type: none"> - Comptabilité d'engagement - Suivi budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation du résultat - Soldes intermédiaires de gestion - Plan de trésorerie 	<ul style="list-style-type: none"> - Calcul de coûts - Analyse des écarts

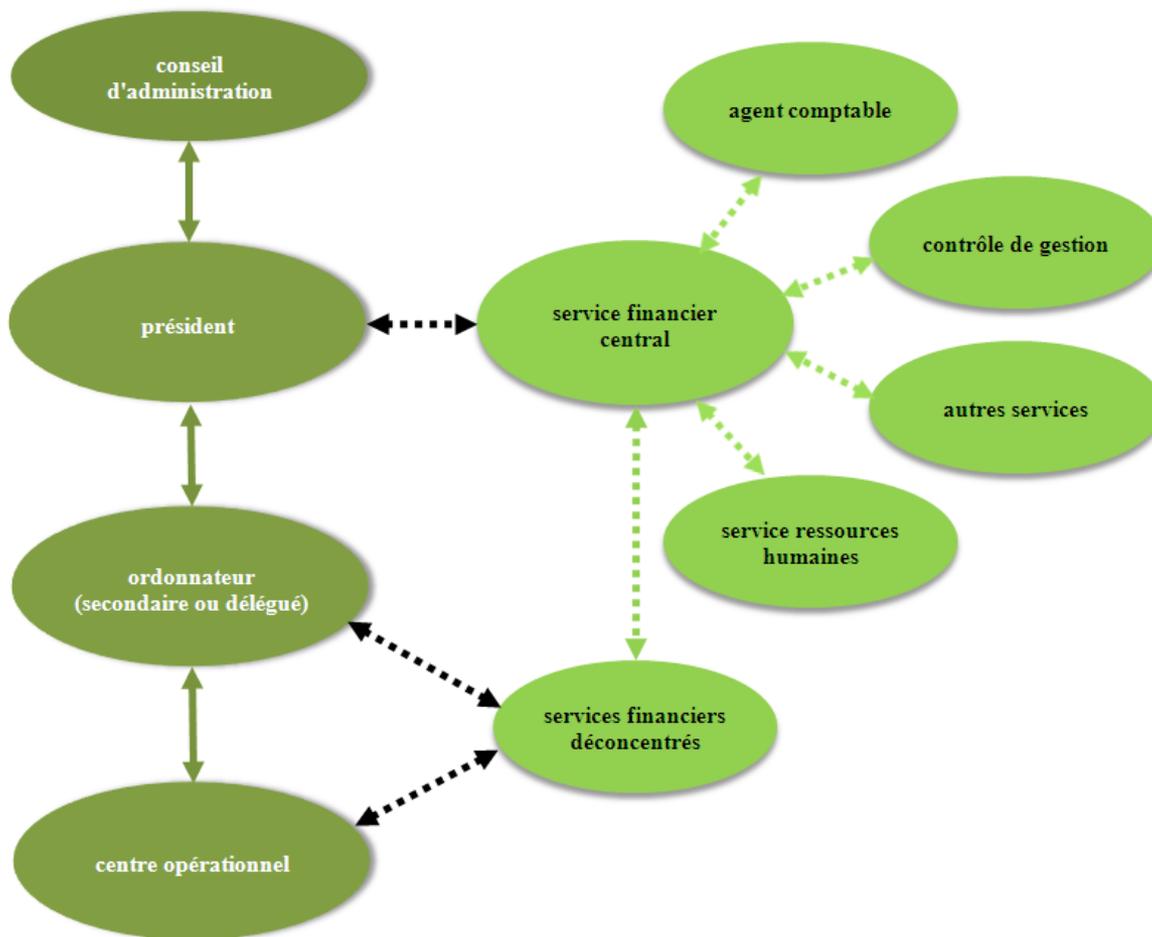
La complémentarité des comptabilités



L'organisation de la gestion budgétaire

Opportunité et réalisations
des prévisions

Appui à l'exécution budgétaire



L'organisation financière

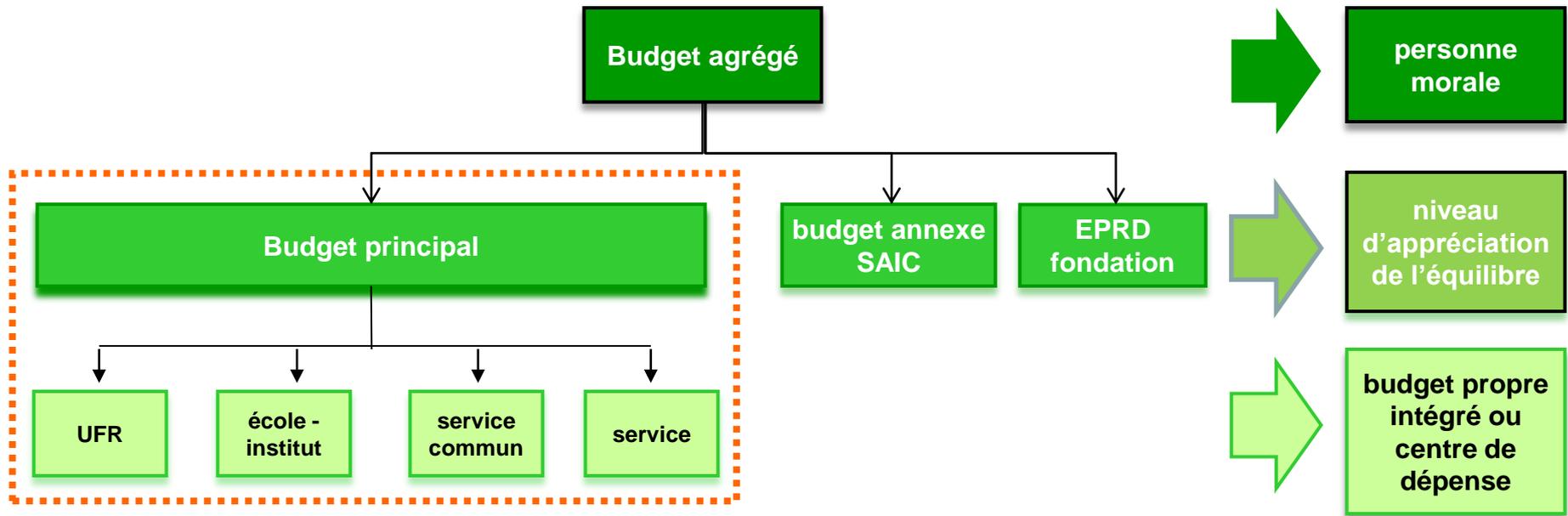
- ❖ Nécessité de s'interroger sur l'organisation financière de l'établissement
 - Quelle organisation des fonctions de gestion ?
 - Centralisation / déconcentration ?
 - Circulation de l'information

- ❖ Des éléments de réflexion :
 - Sécurisation des procédures et des informations, gestion de masse → regroupement de fonctions « support »
 - Analyse juridique, patrimoniale, fiscale,
 - Nécessité inhérente à la gestion quotidienne → déconcentration de ce qui relève de fonction « d'appui »
 - Suivi des opérations de recherche, travaux d'intendance

- ❖ Déployer des actions de formation ciblées en fonction des publics : enseignants-chercheurs, gestionnaires, services financiers, élus des conseils, équipe dirigeante

Le nouveau décret financier

- architecture budgétaire prévue par le décret financier n°2008-618 du 27 juin 2008



Le nouveau cadre budgétaire

❖ Le formalisme du budget

- Budget matriciel nature et gestion
- Des contrôles sur la partie par « nature » du budget
- Des annexes obligatoires pour éclairer le budget : projet annuel de performance, tableau de suivi des emplois, tableau des programmes pluriannuels, opérations de recherche en cours, ...

❖ La procédure budgétaire

- Une première étape obligatoire : l'organisation d'un débat d'orientation budgétaire
- Par la suite : liberté d'organisation de la procédure
- Respect de conditions de fond : principes budgétaires, équilibre réel de chaque budget, plafond d'autorisation des emplois, règles de prélèvement sur le fonds de roulement

Le nouveau cadre budgétaire (suite)

- Le rôle du recteur : contrôleur budgétaire et financier
- Il peut soumettre le budget à son approbation dans 4 cas :
 - Non respect du délai de transmission (15 jours)
 - Non respect de l'équilibre réel
 - Charges obligatoires non couvertes
 - Non respect du plafond d'emplois
- Les modifications budgétaires : limitativité appréciée selon trois enveloppes : personnel, fonctionnement, investissement

Situations possibles	Type de budget	budget principal	budget annexe SAIC	EPRD fondation
Modification de l'équilibre du compte de résultat prévisionnel		OUI	OUI	NON ⁽¹⁾
Modification de l'équilibre du tableau de financement abrégé prévisionnel		OUI	OUI	NON ⁽¹⁾
virement de crédits entre enveloppes		OUI	NON	NON
Augmentation des enveloppes		OUI	NON	NON
Modification du plafond d'emplois global		OUI	OUI	OUI

Les principes budgétaires

Principe	Objet	Exceptions / Aménagements
annualité	le budget est voté pour une année civile (autorisation de percevoir des recettes et de dépenser)	décisions budgétaires modificatives, période d'inventaire, programmes pluriannuel, reports de crédits
unité (unité et exhaustivité)	le budget rassemble, dans un document unique (unité), l'ensemble des recettes et des dépenses (exhaustivité)	budgets annexes, fondations mais partie intégrante du budget agrégé de l'établissement
universalité (non compensation et non affectation)	l'ensemble des recettes couvre l'ensemble des dépenses : la compensation des dépenses et des recettes est interdite (non compensation), l'affectation d'une recette à une dépense déterminée est interdite (non affectation)	ressources affectées et fléchées (taxe d'apprentissage, dons et legs notamment)
spécialité	les crédits sont ouverts au budget pour un objet déterminé : nature et actions LOLF en dépense	limitativité des crédits au niveau d'enveloppes de crédits (fonctionnement, personnel, investissement), virements de crédits possibles sous conditions entre enveloppe, pas de limitation pour les virements entre actions LOLF
sincérité et soutenabilité	- exhaustivité, la cohérence et l'exactitude des informations financières (pas de sous estimation des charges ni de sur estimation des ressources) - capacité à assumer financièrement les décisions de gestion	Pas d'exception
équilibre réel	dépenses = recettes en fonctionnement et en investissement respect de la sincérité et de la soutenabilité	possibilité de prélèvement sur le fonds de roulement, sous conditions

L'équilibre réel

- Trois conditions fixées par le décret 2008-618 :
 - S'applique d'une part au compte de résultat prévisionnel et d'autre part au tableau de financement abrégé prévisionnel
 - S'apprécie sur la base des critères de sincérité et de soutenabilité des recettes et des dépenses
 - « Les ressources du tableau de financement prévisionnel (sauf les recettes d'emprunt) permettent de couvrir le remboursement en capital des annuités d'emprunts à échoir au cours de l'exercice »
- S'applique au budget primitif et à toutes les décisions budgétaires modificatives
- À distinguer de l'excédent (ou du déficit) : lors du vote du budget des excédents (ou des pertes) peuvent être constatés
- Un prélèvement sur fonds de roulement peut être autorisé pour assurer l'équilibre réel :
 - compétence du conseil d'administration en investissement
 - compétence du recteur pour les autres opérations

La sincérité et la soutenabilité budgétaire

- ❖ « [la soutenabilité budgétaire] consiste en l'adéquation des projets de dépenses ... aux capacités d'engagement et droits de paiement qui sont notifiés [à l'établissement] ou qui sont susceptibles de lui être délégués dans le futur. Elle mesure la capacité [de l'établissement] à honorer les engagements qu'il entend souscrire »

- ❖ Les conditions :
 - s'apprécie par rapport à un objectif de moyen long terme et à des évolutions économiques : carte de formations, politique de recherche, politique de ressources humaines, politique immobilière
 - s'assurer que les engagements des années antérieures (couverture des dépenses obligatoires) sont financés en priorité et que les moyens nouveaux en termes d'engagement ne créeront pas une charge future disproportionnée par rapport à ses moyens
 - Prend appui sur une programmation pluriannuelle

La notion de dépense obligatoire

- ❖ Critères d'appréciation pouvant être retenus
 - l'origine juridique de la dette est certaine (loi, contrat, décision juridictionnelle)
 - la condition entraînant l'obligation à la charge de la collectivité est remplie (exécution du contrat...)
 - le montant de la dette a été exactement calculé (la dette est liquide)
 - la dette ne fait pas l'objet d'une contestation sérieuse, ni dans son principe, ni dans son montant, ni sur l'identité du créancier

- ❖ Nature de dépenses concernées (liste non exhaustive)
 - Dotation aux amortissements et aux provisions
 - Dépenses issues des contrats signés par l'établissement : approvisionnement en énergie, assurances obligatoires, ...
 - Salaires des personnels
 - Taxes et impôts

La sincérité des prévisions

❖ Constat commun Cour des comptes et IGAENR :

« Ainsi, la moitié des prévisions budgétaires de dépenses et de recettes, en investissement et en fonctionnement, établies entre 2001 et 2005, ne nécessitait pas l'adoption d'une décision modificative, les prévisions issues du budget primitif couvrant les réalisations. L'insuffisante fiabilité des prévisions budgétaires pose la question de la lisibilité du budget et de la qualité de l'information qu'il délivre » (Chambre régionale des comptes, rapport sur la gestion d'un EPSCP)

	2005	2006	2007
budget primitif	112 431 088 €	122 384 142 €	125 762 514 €
budget après toutes les DBM	152 456 079 €	156 118 326 €	167 505 293 €
%variation / budget primitif	36%	28%	33%
budget exécuté	96 208 683 €	103 142 425 €	101 691 485 €
taux d'exécution du budget	63%	66%	61%

❖ Inspiré du droit comptable privé, le principe de sincérité implique l'exhaustivité, la cohérence, l'exactitude des informations financières fournies par l'établissement

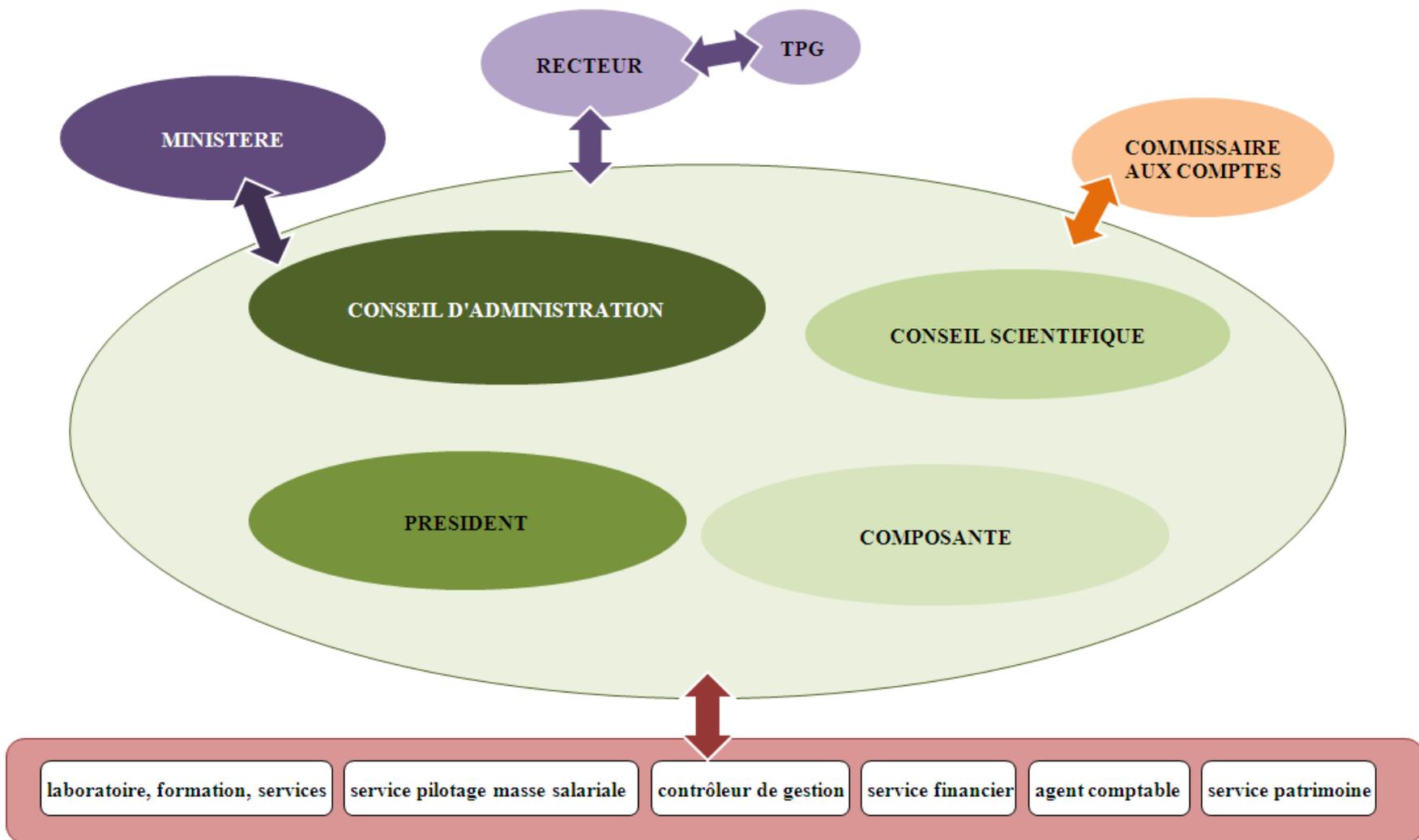
Critères propres à la sincérité des prévisions

- écarts raisonnables entre montants prévus au budget primitif et les évolutions enregistrées dans les DBM ;
- nombre et volume limités de DBM ;
- écarts raisonnables entre montants budgétés et montants exécutés ;
- gestion saine des reports (respect des règles fixées) ;
- appui sur une comptabilité des opérations pluri annuelles ;
- respect des principes budgétaires d'unité et d'universalité ;
- lisibilité du budget : mettre fin aux éventuels morcellements budgétaires qui rendent difficile l'appréciation des prévisions budgétaires (renvoie au principe d'unité budgétaire) ;
- production de documents annexes de nature à justifier les prévisions de recettes et de dépenses (opérations en cours, financement par objectifs ou par projets, prévisions d'activité, tableau des emplois et de la masse salariale, intégration des moyens hors budget, ...).

La justification au premier euro (JPE)

- Non applicable à ce jour aux EPSCP ...
- ... Mais en lien direct avec la soutenabilité et la sincérité budgétaire
- « *outil d'explicitation des crédits qui doit permettre d'établir un lien entre les crédits demandés et les déterminants de la dépense, qui peuvent être physiques (nombre d'utilisateurs, volume d'activité...) ou financiers (coûts unitaires de dispositifs financiers)* » (ministère des finances, direction du Budget)
- ❖ La JPE doit permettre d'exprimer les crédits en référence à :
 - Des déterminants physiques : le nombre d'utilisateurs, le volume de produits ou d'activités des services, le nombre d'agents employés à une activité, la superficie des bâtiments, etc. ;
 - Des déterminants financiers : les déterminants de la masse salariale, les coûts unitaires des dispositifs d'intervention, des coûts synthétiques, etc.
 - Un emploi prévisionnel des crédits et des effectifs demandés.

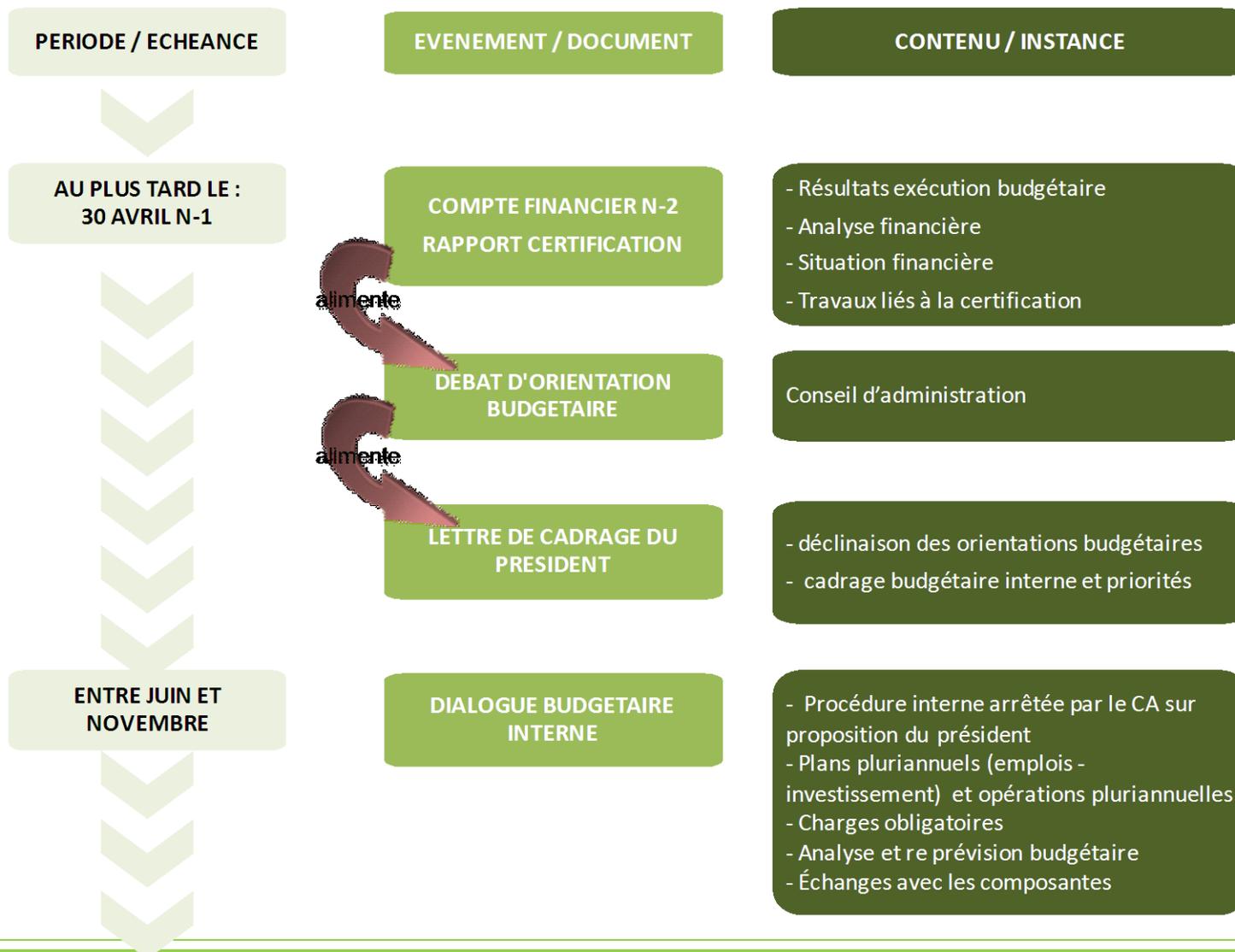
Les intervenants dans le processus budgétaire



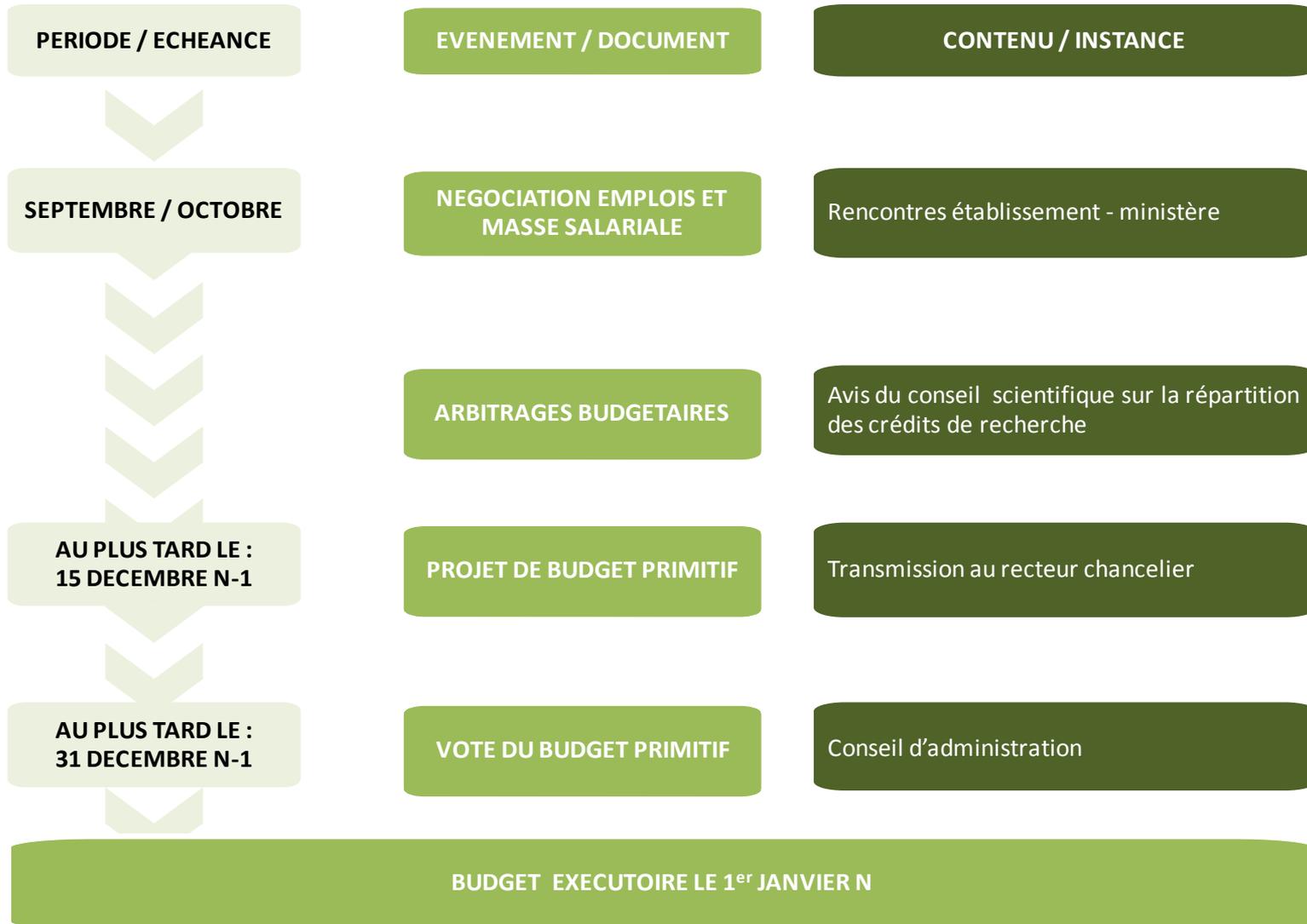
Le calendrier budgétaire

- Le processus budgétaire doit intégrer la prise en compte des informations issues du compte financier, présenté au plus tard le 30 avril de l'année qui suit chaque exercice.
- Le compte financier comporte outre les résultats de l'exécution budgétaire et la situation financière :
 - Un rapport de présentation retraçant les activités de l'établissement s'appuyant notamment sur les résultats de la comptabilité analytique
 - En annexe, un rapport annuel de performances
- Le budget doit être exécutoire au 1er janvier de l'exercice.
- Le budget et ses pièces annexes doivent être adressés au moins 15 jours avant la tenue du conseil d'administration au chancelier des universités.
- Entre le 30 avril et le 15 décembre : organiser le processus d'élaboration budgétaire

Le calendrier budgétaire



Le calendrier budgétaire (suite)



Les étapes

1. **Organiser** la politique budgétaire
2. **Analyser le passé pour fiabiliser la prévision budgétaire**
3. **Définir** la politique budgétaire de l'établissement
4. **Alimenter** la prévision budgétaire
5. **Assurer** le pilotage budgétaire infra annuel

Analyser

- ❖ La caractérisation de l'établissement
- ❖ L'analyse de l'exécution budgétaire
- ❖ L'analyse financière de l'établissement
- ❖ L'exploitation des ratios d'analyse financière et budgétaire
- ❖ La prise en compte des calculs de coûts

La caractérisation de l'établissement

- Activité de l'établissement analysé : mono ou pluri disciplinaire, nombre de sites, nombre de thèses soutenues, ...
- Organisation de l'établissement : architecture budgétaire, nombre de centres de responsabilités, budgets annexes, ...
- Secteurs disciplinaires formation et recherche avec indicateurs qualitatifs : taux de réussite en licence, taux d'employabilité, nombre d'équipes classées A, ...
- Données relatives à la GRH
- Données patrimoniales : nombre de sites, nombre de m², états des bâtiments (classement par commission de sécurité), ...
- Degré d'externalisation : services inter-établissements, filiales, autres, ...
- Environnement : partenaires de la sphère publique (autres EPSCP, EPST, collectivités locales) et du secteur privé (partenariats de recherche, formation continue, ...)

L'analyse de l'exécution budgétaire

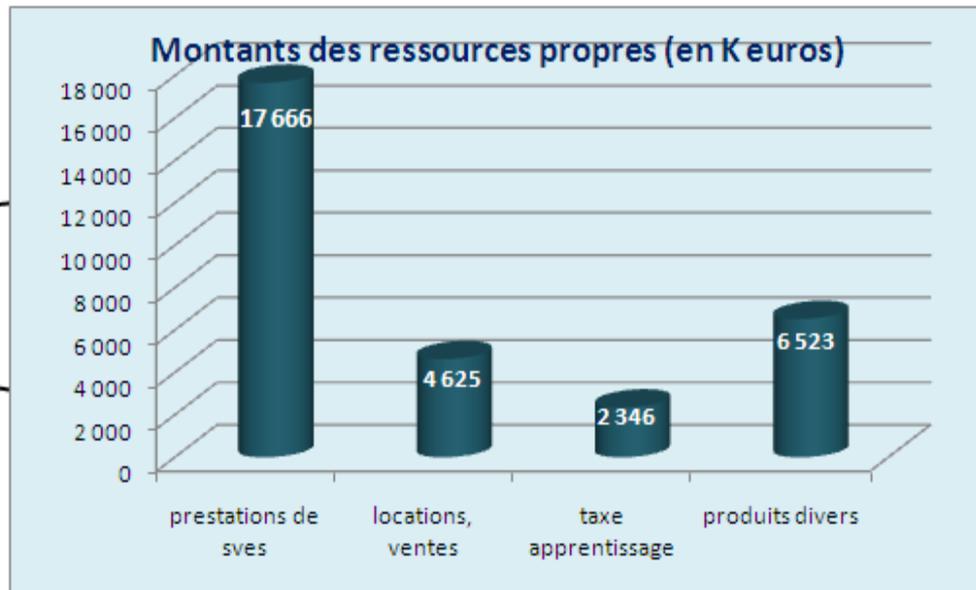
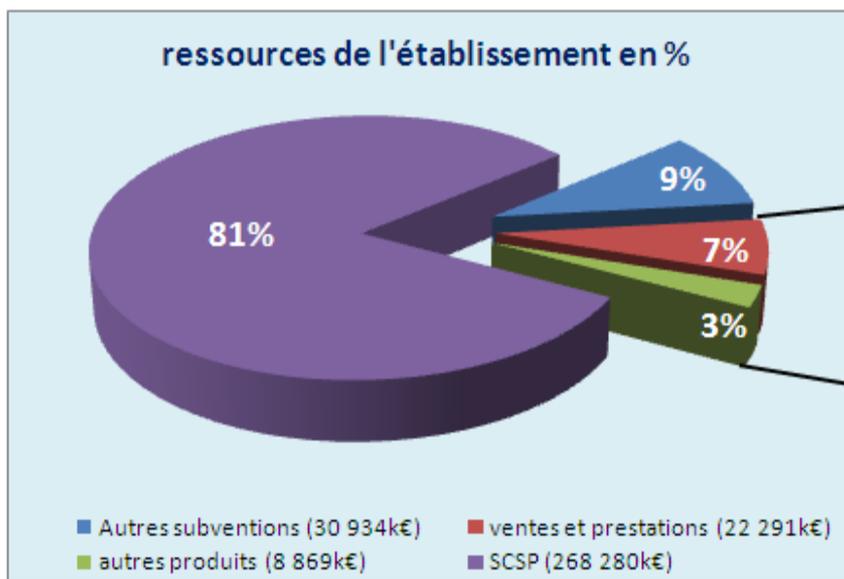
- Via la comptabilité par nature : exemples de données à collecter

DEPENSES	RECETTES
montant des dépenses de l'exercice réparties entre les trois enveloppes de crédits limitatives (fonctionnement, personnel, investissement)	structure des recettes de l'établissement en identifiant les ressources propres, les subventions de fonctionnement, les ressources d'investissement (subventions, emprunt)
part des rémunérations (ensemble des personnels)	Décomposition des recettes principales : - subvention : origine, volume et poids pondéré - ressources propres : origine, volume et poids pondéré
poids des dotations aux amortissements et provisions en prenant soin d'identifier la part de l'amortissement réel	Structuration des ressources propres : poids de la formation continue, des contrats de prestations de services, ...
niveau moyen d'investissement (sur les 4 ou 5 dernières années)	Origine des financements des opérations en capital : - capacité autofinancement, subvention, emprunt - part CAF sur recettes investissement

- Choix des modalités de représentation

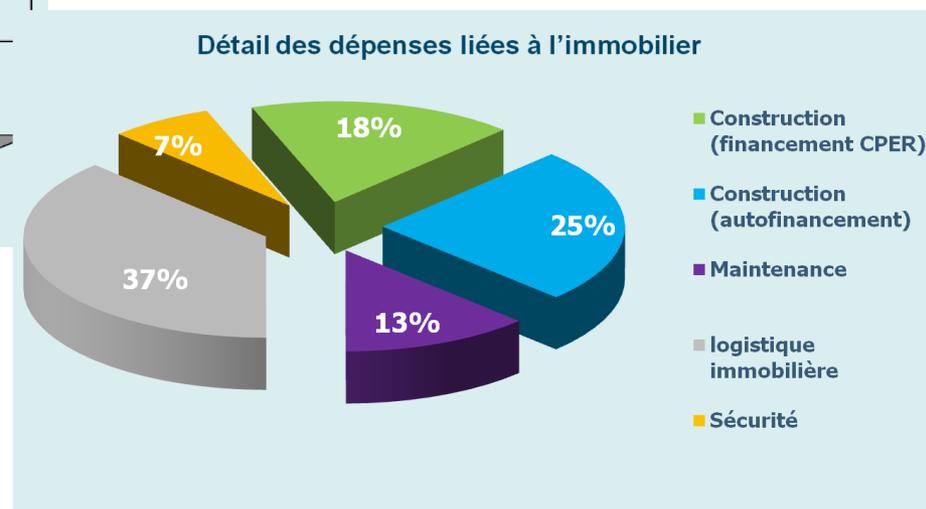
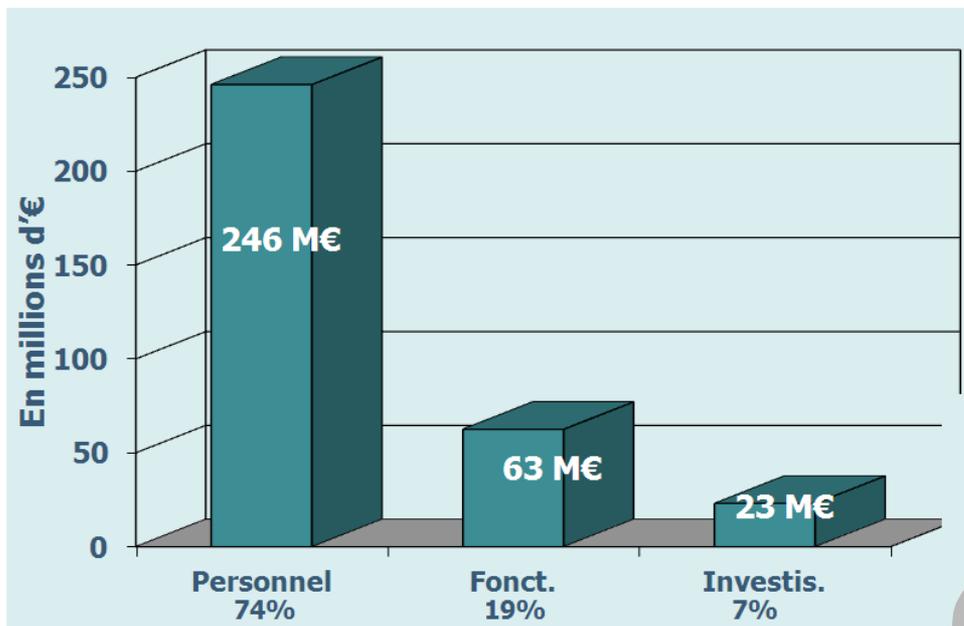
L'analyse de l'exécution budgétaire par nature

- ❖ Exemple de représentation de la structure des recettes d'un établissement



L'analyse de l'exécution budgétaire par nature

- ❖ Exemple de représentation de la structure des dépenses d'un établissement



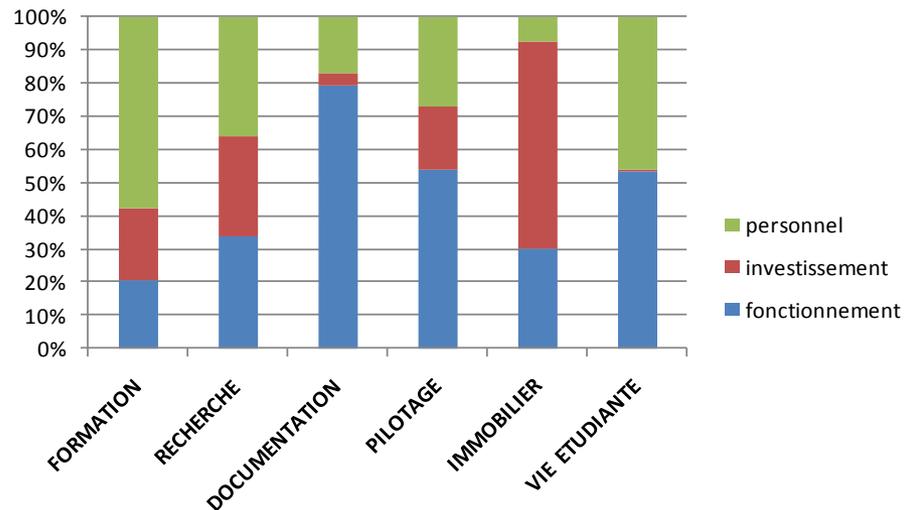
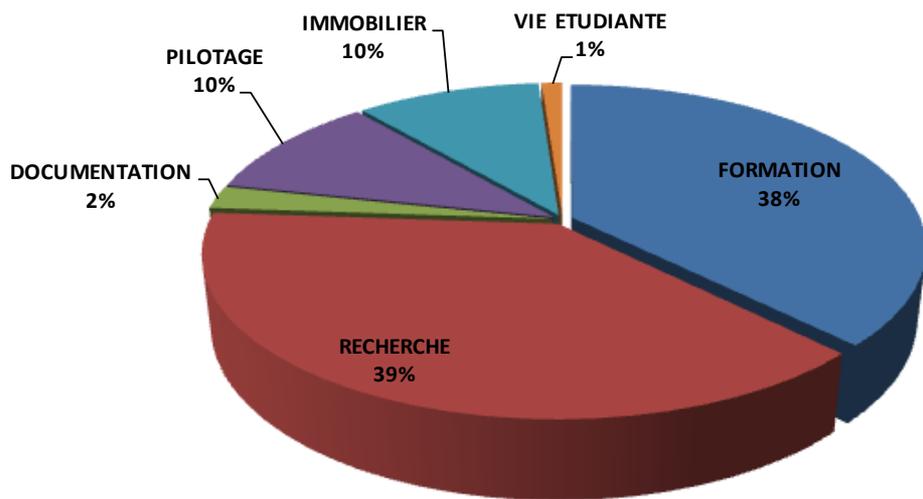
L'analyse de l'exécution budgétaire

- ❖ Via la comptabilité budgétaire (destinations) :
 - Donner une lecture par finalités : les moyens sont consommés pour quels objectifs ?
 - Paradoxe : peu exploité
 - Le nouveau décret financier impose une approche matricielle permettant de répondre à la question : quels moyens pour quelle finalité ?

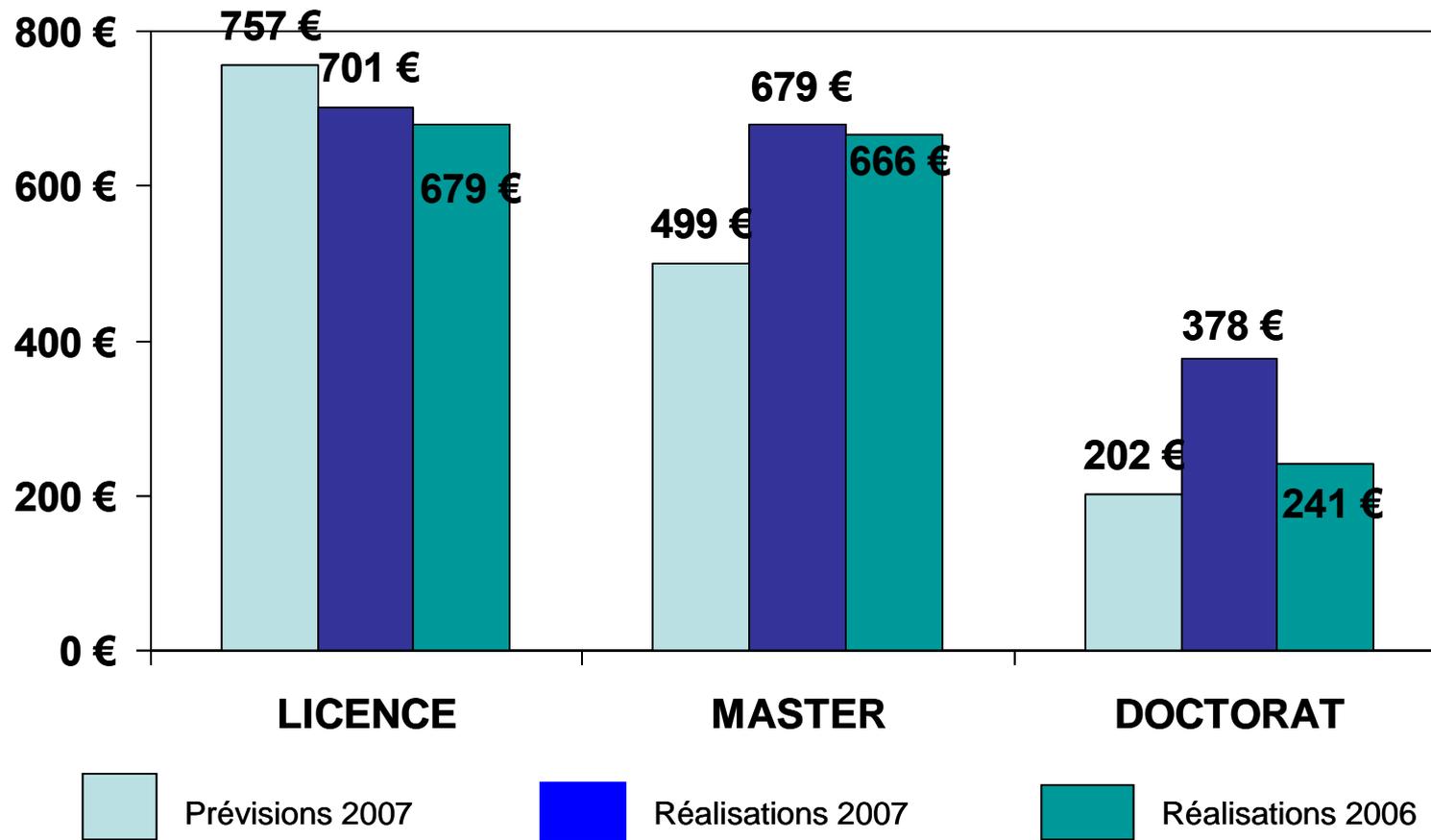
- ❖ Liberté d'exploitation des données issues de la comptabilisation par les destinations

L'analyse de l'exécution budgétaire par destination

Réalisé 2010	fonctionnement	investissement	personnel	TOTAL
FORMATION	4 868 999	1 987 062	72 559 336	79 415 397
RECHERCHE	11 575 366	3 965 357	66 155 999	81 696 723
DOCUMENTATION	2 231 814	38 805	2 514 321	4 784 941
PILOTAGE	5 830 290	797 853	15 419 412	22 047 555
IMMOBILIER	6 818 742	5 323 618	9 160 316	21 302 676
VIE ETUDIANTE	428 781	2 383	1 961 162	2 392 325
TOTAL DEPENSES 2010	31 753 992	12 115 078	167 770 546	211 639 616

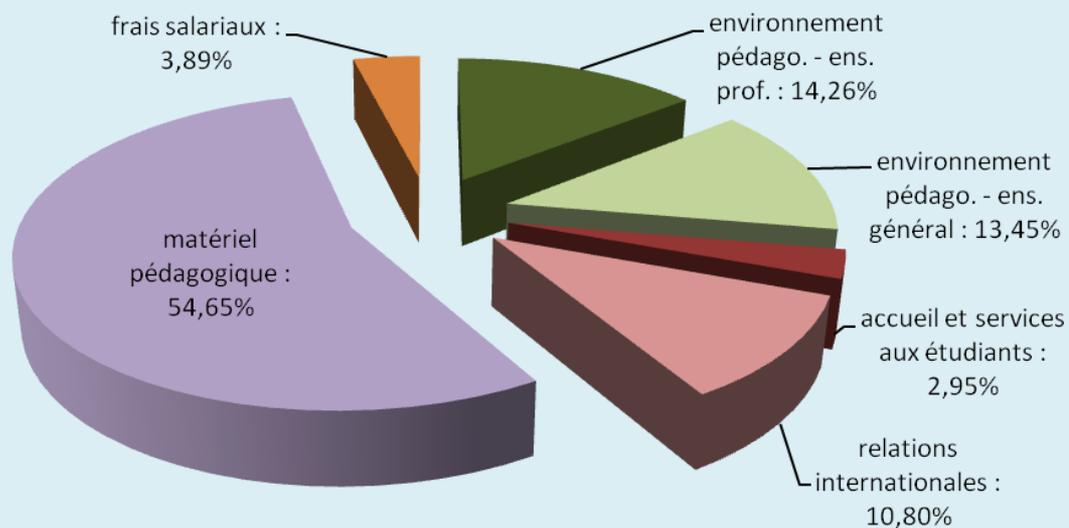


L'analyse de l'exécution budgétaire par destination

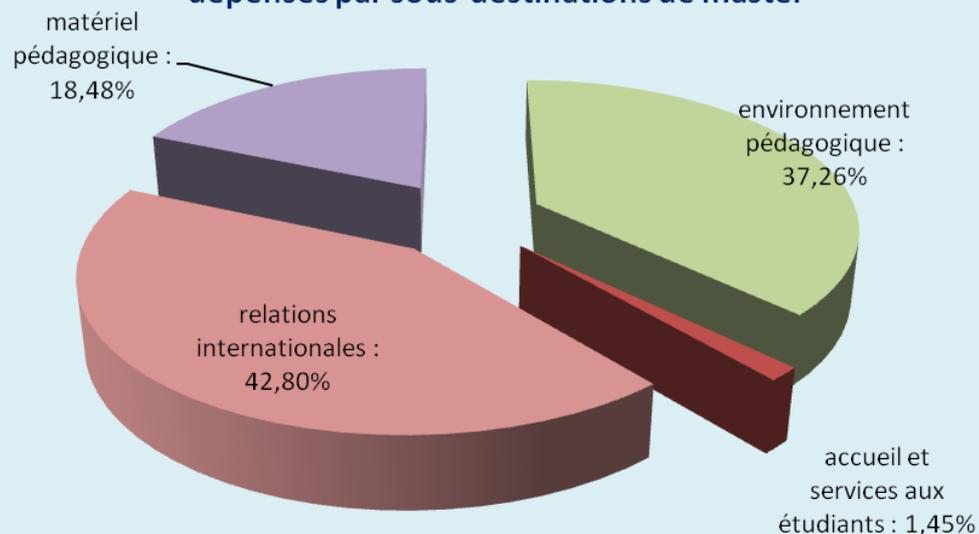


L'analyse de l'exécution budgétaire par destination

dépenses par sous-destinations de licence

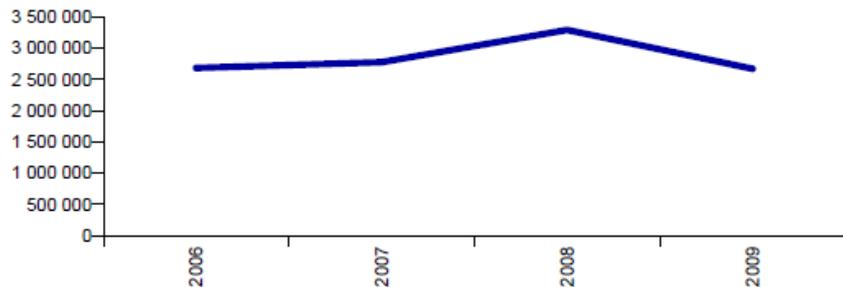


dépenses par sous-destinations de master

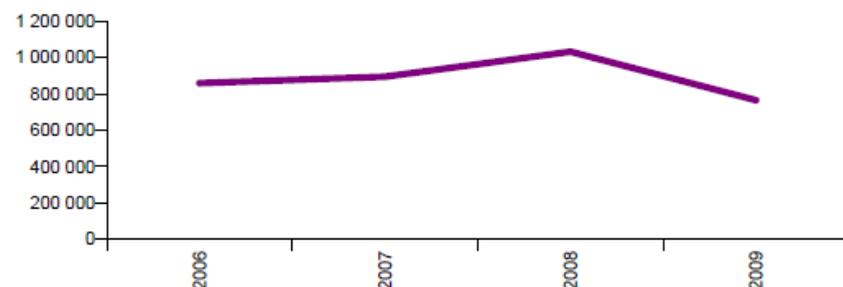


L'analyse de l'exécution budgétaire par destination

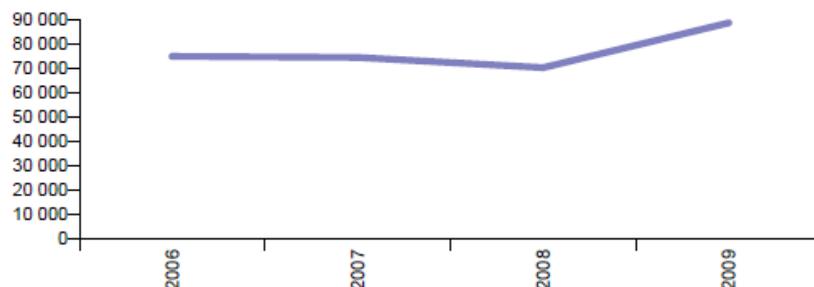
mandaté par destination



		Effectif étudiants par niveau					Mandaté/nb étudiant
Licence		0	1	2	3	Total	
2006	2 683 577€	275	5277	3217	2849	11618	230,98
2007	2 776 442€	262	5111	3022	2887	11282	246,09
2008	3 293 409€	195	4928	2742	2865	10730	306,93
2009	2 669 951€	229	4554	2850	2612	10245	260,61



		Effectif			Mandaté/nb étudiant
Master		4	5	Total	
2006	858 084€	1931	1358	3289	260,89
2007	893 306€	1685	1450	3135	284,95
2008	1 031 287€	1726	1448	3174	324,92
2009	764 467€	1543	1397	2940	260,02



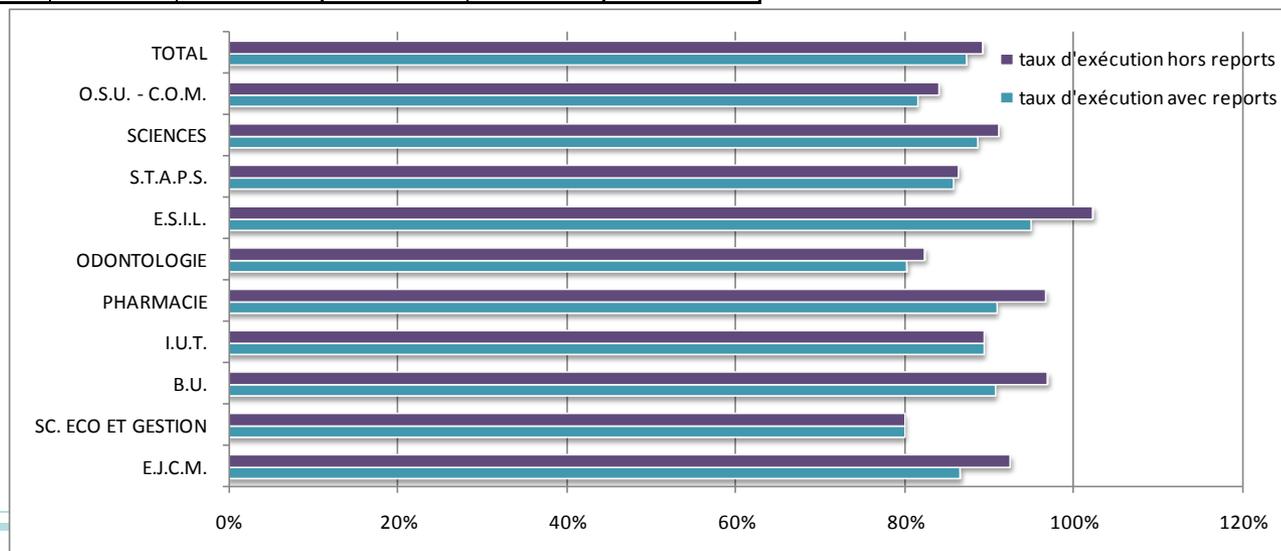
Doctorat		8
2006	75 044,84	616
2007	74 631,99	623
2008	70 351,00	599
2009	88 830,98	613

La mesure des écarts entre prévisions et réalisations

- Il s'agit de rapprocher pour chaque compte de recettes et de dépenses la prévision budgétaire des réalisations budgétaires afin d'en déterminer l'écart tant en valeur qu'en pourcentage.
- L'objectif consiste à détecter les variations sensibles mais surtout à en rechercher l'origine.
- La réalisation budgétaire s'appuie sur les opérations prises en charge par l'agent comptable. Il s'agit ensuite de répondre aux questions suivantes :
 - quelle était l'origine de la prévision ?
 - quelles sont les raisons des écarts (variation d'activité, variation de prix,) ?

La mesure des écarts entre prévisions et réalisations

fonctionnement : charges constatées	CUMUL FIN 2010						
	Budget avec reports	Budget hors reports	Reports	Mandaté net	Taux d'exécution avec reports	Taux d'exécution hors reports	Besoin en report
E.J.C.M.	765 384	716 694	48 690	663 287	87%	93%	-53 407
SC. ECO ET GESTION	4 201 659	4 201 659	0	3 362 789	80%	80%	
B.U.	1 263 868	1 182 782	81 086	1 147 529	91%	97%	-35 253
I.U.T.	6 934 798	6 934 798	0	6 199 564	89%	89%	
PHARMACIE	2 427 960	2 281 734	146 227	2 207 465	91%	97%	-74 269
ODONTOLOGIE	451 067	439 319	11 749	362 397	80%	82%	-76 922
E.S.I.L.	1 111 148	1 030 801	80 347	1 055 256	95%	102%	24 455
S.T.A.P.S.	1 569 505	1 557 760	11 745	1 346 210	86%	86%	-211 549
SCIENCES	4 433 754	4 311 231	122 523	3 932 550	89%	91%	-378 681
O.S.U. - C.O.M.	568 385	551 103	17 282	463 609	82%	84%	-87 494
TOTAL	23 727 528	23 207 879	519 649	20 740 655	87%	89%	-2 467 224



Le suivi des opérations d'investissement

40

Libellé opérations	exercices antérieurs			exercice en cours				exercices ultérieurs	
	crédits ouverts	dépenses réalisées	taux exécution	crédits ouverts	engagements juridiques à honorer	dépenses réalisées	taux exécution	Budget : reste à réaliser	engagements juridiques validés restant à honorer
Opération xx									
Opération xy									
Opération ...									

- ❖ Les montants en jeu sont souvent importants
- ❖ Les opérations concernent fréquemment plusieurs exercices
- ❖ Il est essentiel de disposer d'une lecture se rapportant aux données de l'exercice en cours, des montants cumulés des exercices précédents ainsi que des restes à réaliser
- ❖ Les engagements pris avec les tiers doivent être intégrés
- ❖ Conditionne la capacité de financement des budgets à venir

Le suivi des opérations d'investissement

❖ Exemple de fiche de suivi d'opérations pluriannuelles :

41

Date de début	Date de fin	Libellé du programme	Montant prévisionnel du programme		Cumul des réalisations au 31 décembre 2009		Prévisions budgétaires de l'exercice 2010		Réalizations au cours de l'exercice 2010		RESTE à REALISER 2010		Reste à réaliser programme	
			Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes
janv-09	sept-12	Réhabilitation du bâtiment de Neurosciences (tranches 1 et 2)	4 805 256	4 805 256	785 607	1 948 073	1 870 826	856 410	664 239	856 410	1 206 587	0	3 355 410	2 000 773
janv-09	sept-13	Mise en sécurité bibliothèque	1 330 447	1 000 000	104 952	0	465 000	640 000	27 273	0	437 727	640 000	1 198 222	1 000 000
janv-09	déc-12	Réfection couverture gymanse	452 182	0	85 496	0	150 000	0	18 669	0	131 332	0	348 018	0
janv-09	déc-13	Travaux d'étanchéité parking	235 016	235 016	0	0	47 084	0	21 230	0	25 854	0	213 786	235 016
janv-09	déc-13	Réaménagement et mise en sécurité bâtiment pédagogie	3 879 663	2 500 000	645 210	1 500 000	754 800	500 000	985 674	200 000	-230 874	300 000	2 248 779	800 000
TOTAL			10 702 564	8 540 272	1 621 265	3 448 073	3 287 710	1 996 410	1 717 085	1 056 410	1 570 625	940 000	7 364 214	4 035 789

L'analyse financière de l'établissement

- L'analyse de l'activité :
 - excédent brut d'exploitation ;
 - capacité d'autofinancement

- L'analyse de l'équilibre financier :
 - Fonds de roulement ;
 - Besoin en fonds de roulement
 - Trésorerie

- Les ratios issus de l'analyse financière

L'analyse financière de l'établissement

❖ Quels enseignements tirer de l'analyse financière ?

	N-5	N-4	N-3	N-2	N-1	variation sur 5 ans	ratios
Excédent Brut d'Exploitation	7 887 266	5 824 212	6 079 974	6 063 232	7 869 712	-0,2%	EBE / produits d'exploitation N-1 = 18%
Résultat net comptable	5 698 061	3 951 463	2 493 986	1 349 313	3 985 988	-30,0%	
Capacité d'autofinancement	5 499 875	2 333 496	3 576 847	2 878 414	5 627 684	2,3%	CAF/investissement N-1 = 51%
Fonds de roulement	14 509 193	12 027 487	10 608 178	12 629 938	15 106 992	4,1%	FR/nb jours fonctionnement N-1 = 111 jours
Besoin en fonds de roulement	-1 242 214	-9 468 688	-9 957 785	-4 328 397	-8 305 383	568,6%	
Trésorerie	15 751 407	21 496 174	20 565 963	16 958 335	23 412 376	48,6%	Trésorerie/nb jours de dépenses N-1 = 211 jours

L'analyse financière de l'établissement

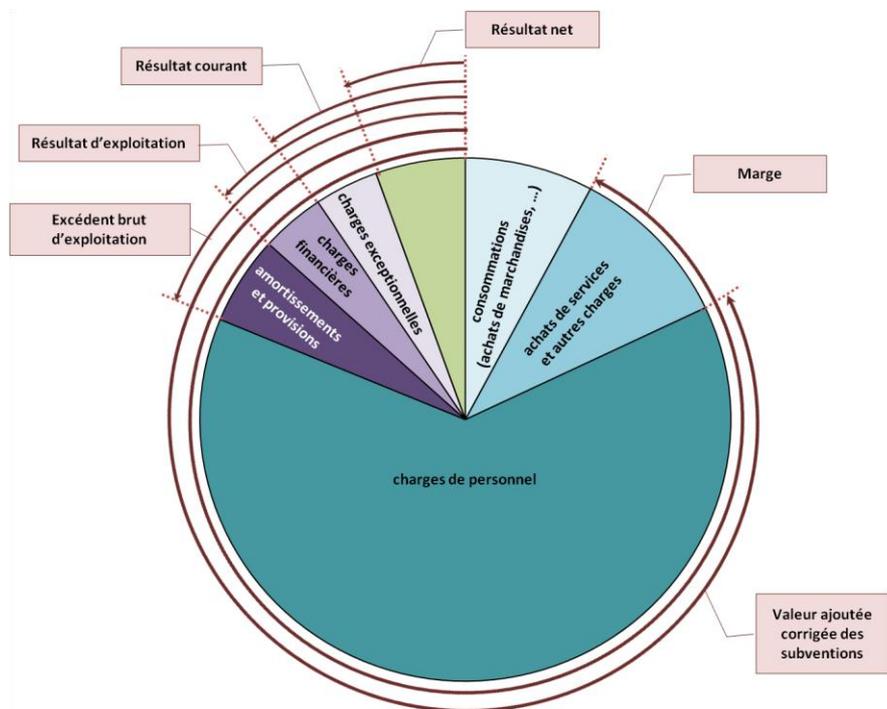
- ❖ Étude des points forts et des points faibles : déterminer la capacité de l'établissement à dégager les ressources nécessaires à son développement
- ❖ Elle repose sur 3 éléments :
 - analyse du compte de résultat de l'établissement afin de mesurer sa capacité à dégager des ressources financières du fait de son activité ;
 - appréciation de la situation présente d'un établissement à partir de l'étude de son bilan,
 - analyse dynamique à partir de l'élaboration de divers documents permettant d'anticiper les besoins de financement futurs de l'établissement

L'analyse de l'activité de l'établissement

- ❖ Le support : le compte de résultat
- ❖ Les objectifs :
 - analyser les marges de l'établissement et déterminer des résultats intermédiaires facilitant l'élaboration du diagnostic de l'établissement ;
 - évaluer l'activité d'un établissement ;
 - déterminer les ressources internes dégagées par l'établissement et lui permettant d'autofinancer ses activités.
- ❖ Les soldes intermédiaires de gestion :
 - L'excédent brut d'exploitation
 - Le résultat
- ❖ La capacité d'autofinancement

Les soldes intermédiaires de gestion

- ❖ Utiles pour comprendre la formation du résultat
- ❖ Intérêt de mener des comparaisons entre établissements
- ❖ Tous les soldes ne sont pas pertinents pour un EPSCP



- ❖ Le cercle entier représente la totalité des produits de l'exercice
- ❖ Résultat net et EBE sont des soldes à prendre en compte prioritairement
- ❖ La valeur ajoutée intègre les subventions en raison du mode de financement des activités : différent pour les activités commerciales

L'excédent brut d'exploitation

- ❖ Mesure la ressource dégagée au cours de l'exercice par l'activité de l'établissement
- ❖ réponse à la question : capacité à autofinancer son activité ?
- ❖ Intègre les incidences des choix de gestion : organisation des activités, développement des ressources propres, recherche de subvention, capacité à gérer les coûts salariaux, politique d'achat, ...
- ❖ Calcul basé sur les opérations d'exploitation

Calcul de l'excédent brut d'exploitation	
Charges	Produits
- les achats d'approvisionnement, d'études et de travaux (comptes 60,61)	+ Production de l'exercice (comptes 70, 71 et 72)
- les autres charges externes (comptes 62)	+ Subventions d'exploitation (compte 74) car ce sont des apports de ressources fournies par les organismes publics
- impôts, taxes et versements assimilés (comptes 63)	
- charges de personnel (comptes 64)	

Le résultat de l'établissement

- Mesure ce qui reste à disposition de l'établissement après prise en compte de tous les produits et de toutes les charges
- réponse à la question : enrichissement ou appauvrissement ?
- Alimente les réserves de l'établissement sur décision du CA
- Signification à pondérer : finalité EPSCP non mercantile

Compte de résultat		
Charges	Produits	Solde
Charges d'exploitation (60 à 65 et 68)	Produits d'exploitation (70 à 75 plus les comptes 776 et 777 plus le chapitre 78)	Résultat d'exploitation
Charges financières (66)	Produits financiers (76)	+/- Résultat financier
Charges exceptionnelles (67)	Produits exceptionnels (sauf les comptes 776 et 777)	+/- Résultat exceptionnel
Total des charges	Total des produits	= Résultat de l'exercice

La capacité d'autofinancement

- Mesure la capacité de l'établissement à financer sur ses propres ressources les besoins liés à son existence
- réponse à la question : quelles sont les marges de manœuvre ?
- Se différencie du résultat et de l'EBE car ne retient que les ressources dégagées en intégrant les charges et produits calculés
- Alimente le tableau de financement : ressources en capital

Calcul de la capacité d'autofinancement (via le résultat)	
éléments négatifs	éléments positifs
+/- Résultat de l'exercice	
- reprises sur amortissements et provisions (cptes 781, 786 et 787)	+ Dotations aux amortissements et provisions (cptes 681, 686 et 687)
- produits de cessions des éléments d'actif cédés (cpte 775)	+ Valeur comptable des éléments actifs cédés (cpte 675)
- produits issus de la neutralisation de l'amortissement (cpte 776)	
- quote part des subventions d'investissement virée au compte de résultat (cpte 777)	

L'analyse de l'équilibre financier de l'établissement

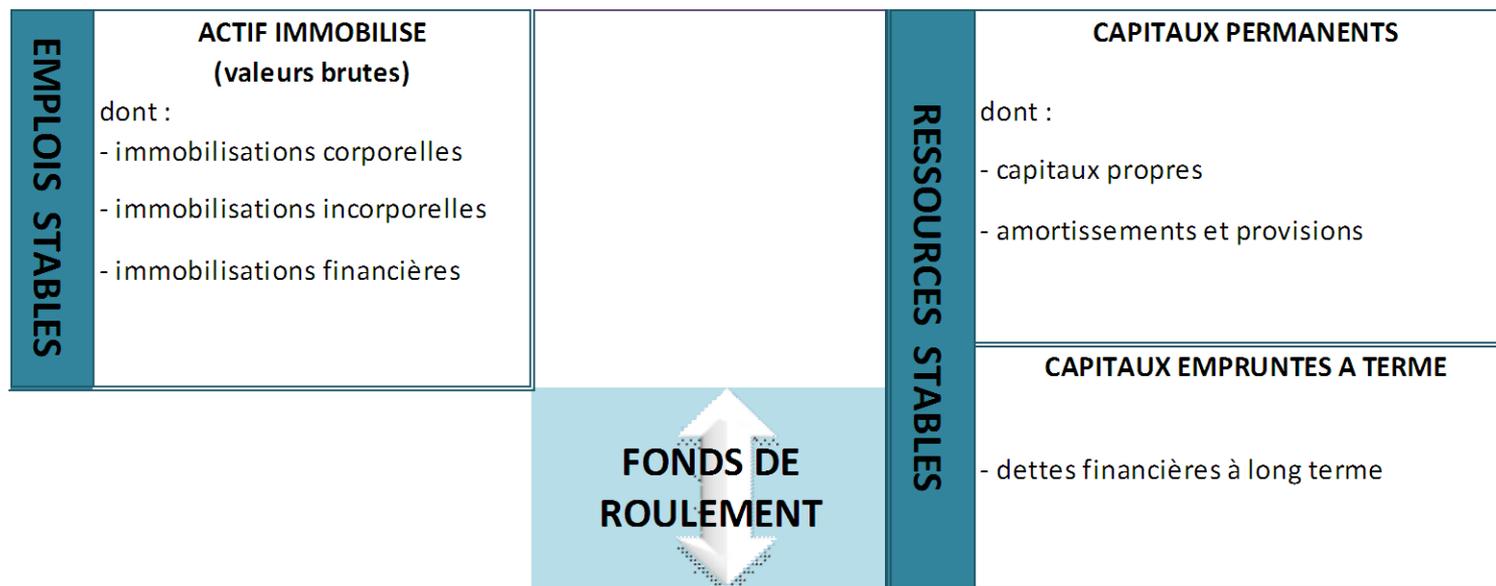
- Le support : le bilan
- Les objectifs :
 - Reflet de la situation patrimoniale à un moment donné
 - Origine des ressources, état des dettes et des créances, état de la trésorerie (capacité à honorer les dettes)
 - Critique : situation statique
- Le bilan fonctionnel
 - S'appuie sur un retraitement du bilan comptable selon trois fonctions : investissement, financement, exploitation. Ce reclassement permet :
 - d'apprécier la structure financière
 - d'évaluer les besoins financiers
 - de déterminer les équilibres entre des masses homogènes
 - De calculer la marge de sécurité financière de l'établissement

Le bilan fonctionnel

	Actif		Passif
EMPLOIS STABLES	ACTIF IMMOBILISE (valeurs brutes) dont : - immobilisations corporelles - immobilisations incorporelles - immobilisations financières	RESSOURCES STABLES	CAPITAUX PERMANENTS dont : - capitaux propres - amortissements et provisions
			CAPITAUX EMPRUNTES A TERME - dettes financières à long terme
ACTIF CIRCULANT	ACTIF D'EXPLOITATION dont : - stocks - créances clients d'exploitation	DETTES	PASSIF D'EXPLOITATION dont : - dettes fournisseurs - dettes fiscales et sociales
	ACTIF HORS EXPLOITATION (créances diverses)		
	TRESORERIE ACTIVE dont : - disponibilité - soldes bancaires débiteurs		PASSIF HORS EXPLOITATION - autres dettes d'exploitation - autres dettes d'exploitation

Le fonds de roulement

- Logique financière : investissements nécessaires à l'activité mobilisent des ressources de long terme (subvention, emprunt, excédents des gestions passées)
- Définition : excédent des ressources stables (de long terme) par rapport aux dépenses d'investissement



Le fonds de roulement

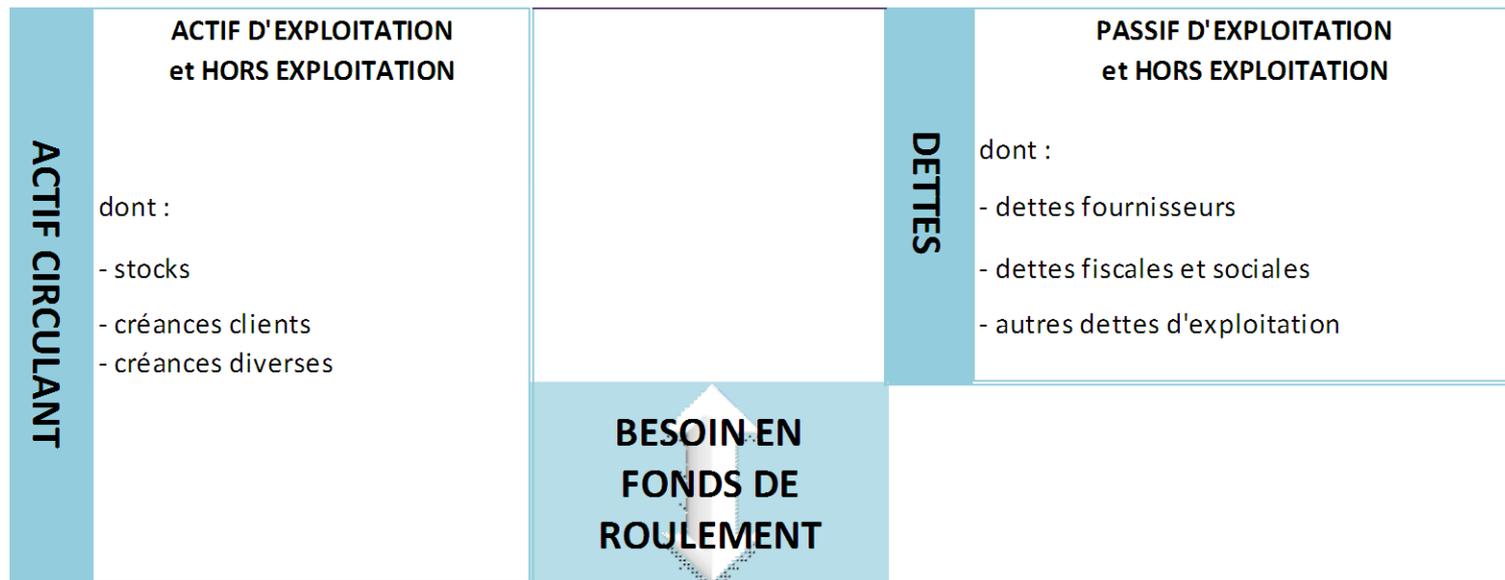
- Quelle interprétation ?
 - S'apprécie sur la durée
 - S'apprécie par référence à d'autres structures
 - S'apprécie en nombre de jours de fonctionnement (total des dépenses de fonctionnement de l'exercice / 360 jours)

- Les situations possibles :

fonds de roulement > 0	ressources stables couvrent les besoins à long terme et permettent de financer les autres besoins de financement (au moins pour partie)
fonds de roulement = 0	ressources stables couvrent les besoins à long terme mais ne permettent pas de financer les autres besoins de financement
fonds de roulement < 0	ressources stables ne couvrent pas les besoins à long terme et ne permettent pas de financer les autres besoins de financement ==> situation dangereuse

Le besoin en fonds de roulement

- Logique financière : financer les besoins liés à l'activité de l'établissement notamment en raison des décalages entre les flux de dépenses et les flux de recettes
- Définition : décalage temporel entre les décaissements et les encaissements



Le besoin en fonds de roulement

- Quelle interprétation ?
 - A suivre au fil de l'exploitation
 - Prendre en compte les délais de paiement et de recouvrement
 - S'apprécie en nombre de jours de fonctionnement (total des dépenses de fonctionnement de l'exercice / 360 jours)
- Les situations possibles :

besoin en fonds de roulement > 0	emplois d'exploitation supérieurs aux ressources d'exploitation : ce besoin de financement implique que l'établissement doit puiser dans son fonds de roulement ou rechercher d'autres financements ==> situation dangereuse
besoin en fonds de roulement $= 0$	emplois d'exploitation égaux aux ressources d'exploitation : pas de besoin de financement
besoin en fonds de roulement < 0	emplois d'exploitation inférieurs aux ressources d'exploitation : l'établissement dégage un excédent de financement qui se cumule au fonds de roulement

La trésorerie

- Logique financière : assurer le financement des dépenses à court terme
- Définition : solde net de la différence entre les besoins et les ressources de financement
- Un EPSCP ne peut disposer que d'une trésorerie positive

ACTIF	PASSIF
besoin en fonds de roulement (emplois d'exploitation - ressources d'exploitation)	fonds de roulement (ressources stables - emplois stables)
TRESORERIE NETTE	

Synthèse : exemple

❖ Les agrégats issus de l'analyse financière :

ACTIF		PASSIF	
emplois stables	670	ressources stables	722
créances	10	dettes	8
trésorerie	50	trésorerie	0

ACTIF		PASSIF	
emplois stables	670	ressources stables	722
ressources stables > emplois stables = moyens de financement disponibles		fonds de roulement 52	
créances	10	dettes	8
besoin en fonds de roulement 2		emplois d'exploitation > ressources d'exploitation = besoin de financement	
trésorerie	50	trésorerie	0
trésorerie 50		montant des disponibilités permettant de financer les dépenses à court terme	

le besoin de financement est assuré par le fonds de roulement

La technique des ratios d'analyse financière

- Calcul de rapports entre différents postes du bilan et du compte de résultats à des fins d'analyse
- La pleine exploitation des ratios nécessite :
 - d'en effectuer une analyse au regard de leur évolution sur plusieurs exercices ;
 - de mener un travail comparatif entre établissements similaires
- Pour éviter une trop grande dispersion de l'information, il est recommandé de se concentrer sur quelques ratios
- Plusieurs catégories de ratios : structure, prudentiels, patrimoniaux, activité, marges de manœuvre
- Base de données du ministère : Portail d'Aide au Pilotage de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (PAPESR)

<http://cisad.adc.education.fr/papesr/front/identification/Connexion>

Exemples de ratios issus de l'analyse financière (1/2)

❖ Illustrations :

Ratio prudentiel

Actif circulant + trésorerie ----- Dettes à court terme	<p>Ce ratio permet d'apprécier la capacité de l'établissement à payer ses dettes à court terme en utilisant les créances et la trésorerie.</p> <p>Ce ratio doit normalement être supérieur à 1.</p> <p>Dans le cas inverse, il convient de trouver les explications au travers du tableau des dettes et des créances en les mettant en relation avec les délais de paiement qui s'imposent aux établissements.</p>
---	---

Ratio relatif au patrimoine

Ressources propres (capitaux propres + DAP) ----- Total du passif + DAP	<p>Il mesure l'indépendance financière de l'établissement, y compris les apports de l'Etat (subventions d'investissement). Il permet de ce fait de mesurer la capacité de l'établissement à s'endetter.</p> <p>Toutefois, la part plus ou moins importante des subventions d'investissement doit être appréciée pour l'analyse et le commentaire de ce ratio. Il tient également compte des dotations aux amortissements et aux provisions afin de permettre une comparaison entre établissements. En effet, le fait pour un établissement d'avoir une véritable politique patrimoniale doit être regardé comme un élément constitutif de son indépendance financière.</p>
---	---

Exemples de ratios issus de l'analyse financière (2/2)

❖ Illustration (suite)

Ratios d'activités

<p>CAF</p> <p>-----</p> <p>Total des produits d'exploitation courants (cptes 70 à 75)</p>	<p>Ce ratio permet de rapporter la capacité d'autofinancement de l'exercice aux produits issus de l'activité courante de l'établissement, hors produits financiers et produits exceptionnels. Il s'agit donc de la CAF générée par l'exploitation.</p> <p>L'évolution de ce ratio doit être notamment appréciée au regard du niveau de stabilité des opérations courantes d'exploitation.</p>
<p>Charges de personnel (621 +masse salariale) + charges d'intérêts</p> <p>-----</p> <p>Produits de fonctionnement sauf produits calculés (775, 776, 777 et 78)</p>	<p>Il mesure le poids des charges les plus rigides et difficilement compressibles par rapport aux produits de fonctionnement. Dans le contexte du passage aux RCE, ce ratio de rigidité prend une dimension essentielle.</p> <p>Un rapport élevé traduit la disproportion du poids des charges par rapport aux produits et mesure la difficulté de rééquilibrage pour les réduire. Il mesure aussi les marges de manœuvre budgétaires de l'établissement. Rapproché du coefficient d'autofinancement courant, il permet de rechercher les éléments d'équilibre financier global de l'établissement.</p>

Ratio relatif aux marges de manœuvres potentielles

<p>Cptes 70 + 76</p> <p>-----</p> <p>Total des produits des cptes 70 à 76</p>	<p>Ce ratio permet de mesurer la capacité de l'établissement à influencer par sa politique sur ces ressources d'exploitation. Il mesure le taux de flexibilité des recettes.</p> <p>Dans les établissements fortement subventionnés, ce ratio sera proche de zéro. Il mesure dans une certaine mesure le degré d' « indépendance » financière de l'établissement.</p>
--	--

La technique des ratios budgétaires

❖ Objet :

- disposer de comparaisons pluriannuelles entre activités et/ou composantes similaires au sein de l'établissement (voire avec d'autres établissements comparables) et suivre l'évolution de la situation financière de chaque activité et/ou composante à un moment donné.
- mettre en perspective une variable financière et une grandeur physique (exemples : dépenses de fonctionnement/étudiant ou par agent ; dépenses d'entretien bâtiment/surface utile ; dépenses loyers/surface utile de locaux loués) ;
- mettre en relation deux grandeurs physiques (exemples : surface utile des locaux/effectifs ; nombre de postes informatiques/ étudiant ou agent...) ;
- mettre en relation deux grandeurs financières (exemple : amortissements/produits, ressources propres/recettes, ...).

La technique des ratios budgétaires

❖ Exemples de ratios budgétaires :

ratios charges	ratios produits
Formation	
Coût moyen personnel EC	Ressources propres / EC
Montant HC / EC	Droit moyen / étudiant
Coût de l'heure d'enseignement	
Coût / étudiant	
Coût fonctionnement / étudiant	
coût HC /ETPT	
coût / groupe de TD	
Coût personnel / charge d'ens	
Recherche	
Coût moyen personnel EC	ANR/chercheur
Coût global / chercheur	Ressources propres / chercheur
Coût personnel / EC	
Coût fonctionnement / EC	
Patrimoine	
Coût entretien au m ²	
coût énergie (fluides)/m ²	
Investissement moyen (4 ans) / m ²	

La technique des ratios : exemple 1

- ❖ Objectif : déterminer l'impact de l'injection de moyens au niveau licence en termes de taux de réussite des étudiants.
 - Pour ce faire, le coût des différentes licences est ramené à une base commune (par exemple 1.000 euros).
 - L'évaluation des impacts d'une augmentation de crédits (heures complémentaires par exemple) sera appréciée en croisant l'accroissement de moyens et la variation des taux de réussite.
 - Pour déterminer la variation des taux de réussite, il est nécessaire de s'appuyer sur l'analyse des données rétrospectives en couplant les évolutions des coûts au fil des exercices précédents et l'évolution des taux de réussite.
 - Important : à corroborer avec la réalité mais peut constituer une base de travail → premiers standards

La technique des ratios : exemple 2

- ❖ Objectif : déterminer ses capacités à investir en lien avec les différents modes de financement à disposition.
 - Pour ce faire, travail préalable de caractérisation consistant à analyser la structure de financement d'une part et l'emploi de ces ressources d'autre part de façon pluri annuelle
 - les ressources : il s'agit d'identifier la capacité d'autofinancement générée par l'exploitation de l'établissement, les diverses subventions perçues (et leur origine), l'existence éventuels d'emprunt.
 - les emplois : l'analyse portera sur les natures d'immobilisations acquises ainsi que sur les destinations (pour quelles activités)

La technique des ratios : exemple 2 (suite)

Origine des ressources	moyenne sur 5 ans		Emplois	moyenne sur 5 ans
Capacité d'autofinancement		➔		
Subvention d'investissement Etat			Immobilisations incorporelles	
Subvention d'investissement collectivité locale			Immobilisations corporelles	
Subvention d'investissement union européenne			Immobilisations financières	
Autres subventions				
Emprunt (objet)				

à détailler éventuellement par nature d'activité
(formation/recherche/discipline, ...)

taux de subvention : déterminer le taux de financement externe des investissements de l'établissement

CAF/acquisitions d'actifs (non financiers) : capacité de l'établissement à autofinancer son activité

- Appréciation de la capacité à assurer le financement du plan de façon complémentaire à son niveau de subventionnement moyen (sur les quatre ou cinq dernières années).
- L'autofinancement moyen généré par l'exploitation, la CAF, constitue l'indicateur permettant de déterminer si l'établissement dispose ou non de la capacité de compléter le financement par son exploitation régulière.

La prise en compte des calculs de coûts

- ❖ La finalité des calculs de coût dans un contexte d'activité de service public consiste :
 - à apprécier au regard d'objectifs d'activité (de performance) et de ressources disponibles, le coût de réalisation,
 - et de décider, en fonction de ces éléments, du maintien, du développement ou de l'arrêt de l'activité ou du service.

- ❖ Le code de l'éducation prévoit à l'article L. 711-1 (article inséré par la LRU) que les établissements « ... mettent en place un outil de contrôle de gestion et d'aide à la décision de nature à leur permettre d'assumer l'ensemble de leurs missions, compétences et responsabilités »

La prise en compte des calculs de coûts

- ❖ En matière budgétaire, les calculs de coûts permettent par l'approche globale :
 - de prendre en compte les conditions de l'équilibre budgétaire,
 - de contribuer à déterminer le volume de recettes nécessaires à l'équilibre voire au développement des recettes (notamment pour les activités concurrentielles),
 - de disposer d'éléments objectivés et partagés lors du dialogue budgétaire (coût au m², coût par discipline, ...),
 - de fournir des éléments de réflexion sur l'organisation des services et la réalisations des missions (internalisation/externalisation ; prix de cession interne).

- ❖ Il est plus particulièrement essentiel de se doter de standards afin d'apprécier le coût des activités et de préparer les allocations budgétaires (cf. la notion précédente de ratios budgétaires)

Les calculs en coûts partiels

- ❖ nécessitent que l'ensemble des charges et des produits soient identifiés.
- ❖ Les différentes méthodes de calcul :
 - la différenciation entre coûts directs et coûts indirects
 - la différenciation entre coûts fixes et coûts variables
 - la capacité à associer des recettes aux charges constatées
 - le calcul du rendement, de la contribution au chiffre d'affaires
 - la détermination du besoin de financement
 - le calcul de rentabilité dans une logique pluri annuelle
- ❖ Dans une logique budgétaire, ils sont particulièrement utiles en matière d'objectifs d'activités (niveau de recettes à atteindre) et donc particulièrement pertinents pour les activités marchandes.

Les étapes

1. **Organiser** la politique budgétaire
2. **Analyser** le passé pour fiabiliser la prévision budgétaire
3. **Définir la politique budgétaire de l'établissement**
4. **Alimenter** la prévision budgétaire
5. **Assurer** le pilotage budgétaire infra annuel

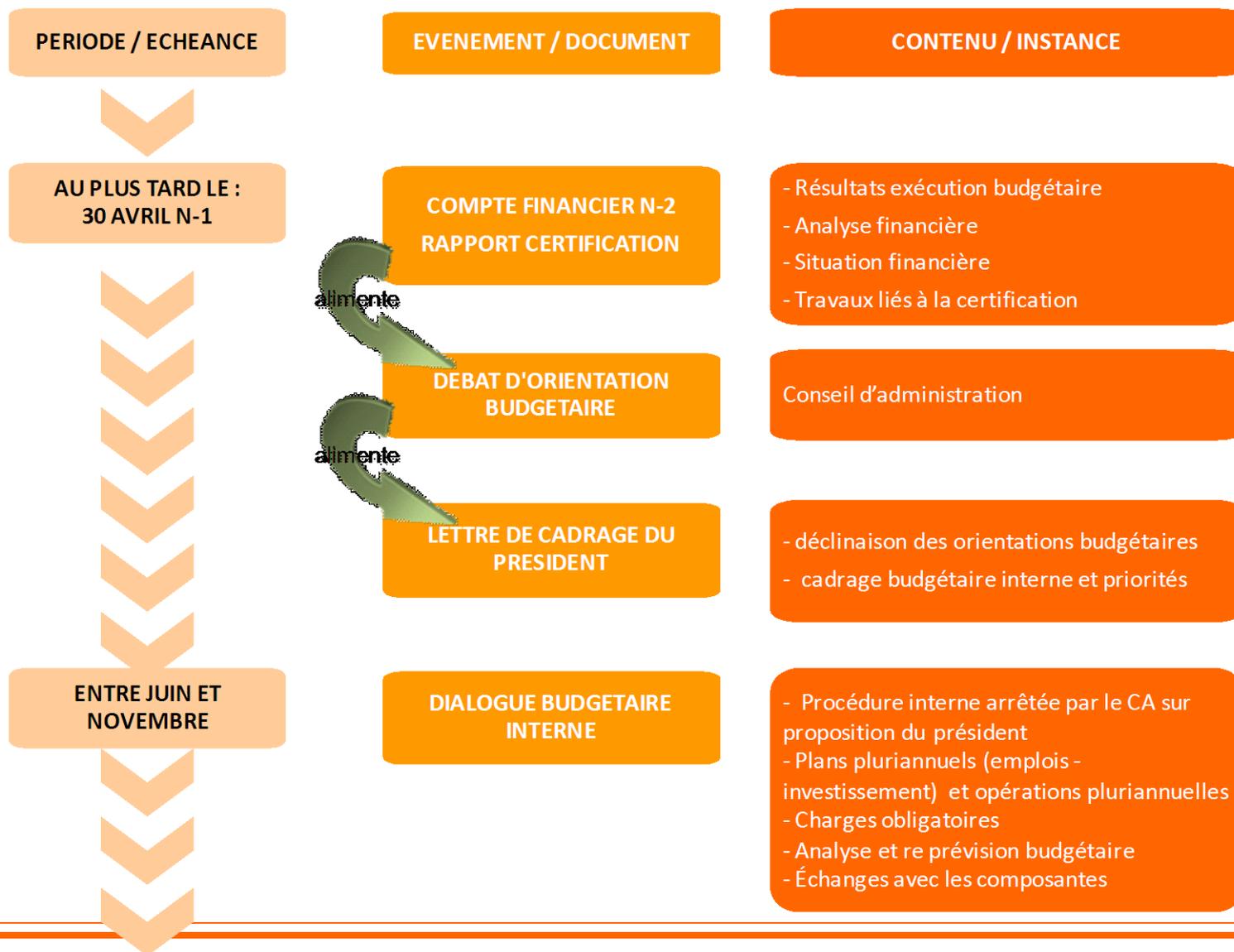
Définir

- ❖ Le débat d'orientation budgétaire : le lien entre politique budgétaire et projet d'établissement
- ❖ La lettre de cadrage
- ❖ La budgétisation par objectifs et l'allocation interne des moyens

Politique budgétaire et projet d'établissement

- ❖ Pour définir la politique budgétaire de l'établissement, il faut disposer :
 - Des éléments de cadrage politique relatif au projet d'établissement
 - Des éléments d'information financière
 - Pour appuyer le débat d'orientation budgétaire

Rappel : le calendrier budgétaire



Le débat d'orientation budgétaire

- ❖ Décret : « orientations générales du budget de l'exercice ainsi que sur les engagements pluriannuels en cours et envisagés » (article 11 du décret 2008-628)
- ❖ Objectifs :
 - mettre en perspective l'exercice budgétaire : le contexte du budget et son lien avec les grandes orientations de l'établissement ;
 - traduire en « normes budgétaires » les choix d'orientation : volume de croissance des dépenses et projets prioritaires, impact sur les autres choix, etc.
 - évaluer les conséquences de ces choix, non seulement sur l'exercice mais également sur une période plus longue qui devrait sensiblement couvrir la durée d'un contrat quadriennal

Le débat d'orientation budgétaire

- ❖ Calendrier :
 - en amont du l'exercice budgétaire → proche de l'examen des données du compte financier
- ❖ Contenu :
 - il doit comporter une dimension pluriannuelle car les conséquences des choix de développement s'apprécient sur la durée
 - le débat doit se situer au niveau du budget unique de l'établissement
- ❖ Documentation :
 - L'environnement général, les évolutions démographiques et les implantations de l'établissement, ...
 - La consommation des moyens (masses budgétaires essentielles et taux d'exécution) ; l'évolution des résultats, des ressources propres, de l'autofinancement, le PPI, ...

Politique budgétaire et projet d'établissement

- ❖ Construire une cartographie de l'établissement
 - Grandes natures d'activités : processus cœur de métier et activités supports
 - Granularité des activités à définir par chaque établissement
- ❖ En formation : les grands domaines pourraient constituer une base de structuration voire les disciplines ou les niveaux de formation
- ❖ En recherche : le niveau pertinent pourrait également s'appuyer sur les thématiques ou des centres de recherche

Alimenter la politique budgétaire

❖ Exemple : formation

Processus Formation	établissement	lettres	droit	économie
fonctionnement	Enveloppes budgétaires		Champs disciplinaires d'intervention		
personnel					
investissement					
nombre d'étudiants					
coût étudiant					
nombre d'étudiants diplômés					
taux d'abandons en cours d'année					
taux réussite					
Budget personnel / étudiant					
Budget fonctionnement / étudiant					
nombre d'ETPT					
Charge d'enseignement					
Potentiel enseignant					
taux d'encadrement					
Budget personnel / charge d'ens					
nombre d'heures complémentaires					
Budget fonctionnement / charge d'ens					
nombre d'HC titulaire					
nombre d'HC vacataire					
coût HC/ETPT					
nombre de groupes de TD					
coût par groupe de TD					

Alimenter la politique budgétaire

❖ Exemple : recherche

Processus recherche	établissement	lettres	droit	économie
fonctionnement					
personnel					
investissement					
nombre d'EC					
nombre d'EC produisant					
taux d'EC produisant					
nombre d'IATOSS					
nombre d'équipes classées : A+					
nombre d'équipes classées : A					
nombre d'équipes classées : B					
nombre d'équipes classées : C					
Budget personnel / EC					
Budget fonctionnement / EC					

Alimenter la politique budgétaire

❖ Exemple : patrimoine

Processus Immobilier	établissement	lettres	droit	économie
fonctionnement					
personnel					
investissement					
surface en m ² (SHON)					
nombre d'ETPT					
Superficie/ETPT					
coût énergie (fluides)/m ²					
Budget fonctionnement / m ²					
Budget personnel / m ²					
Budget investissement / m ²					
Budget / m ²					

Définir les équilibres prospectifs

- Objectif : mesurer les conséquences des choix effectués en N et garantir leur soutenabilité
- Raisonner sur l'ensemble des impacts financiers (exemple : investissement **et** coût de maintenance)
- Raisonner de façon transverse et globale : complémentarité des approches (exemple : ressources humaines **et** finances en matière de recrutement)
- Prendre en compte des grandes masses pour construire la projection : simuler les évolutions les plus importantes
- Deux outils similaires aux documents budgétaires :
 - Compte de résultat prévisionnel pluriannuel
 - Tableau de financement prévisionnel

Définir les équilibres prospectifs

- ❖ Le compte de résultat prévisionnel pluriannuel
 - projection pluriannuelle des produits et des charges de l'établissement compte tenu des décisions prises antérieurement ou des hypothèses budgétaires retenues
 - estimation par avance du résultat net annuel de l'activité sur une période déterminée :
 - de calculer la capacité de l'établissement à couvrir ses charges obligatoires ;
 - de déterminer si l'établissement dégagera un bénéfice et une capacité d'autofinancement lui permettant de développer ses activités
 - Base de travail double :
 - Analyse rétrospective
 - Hypothèses et perspectives d'évolution

Définir les équilibres prospectifs

❖ Le compte de résultat prévisionnel pluriannuel

► Pour les charges :

- Consommations de fournitures : s'appuyer sur l'analyse rétrospectives et corriger en fonction du taux d'inflation, de prévision éventuelle d'ouverture de formation ou de laboratoires spécifiques (gros consommateurs ou non de produits et matériels de recherche par exemple)
- Services extérieurs : s'appuyer sur les contrats existants, tenir compte des évolutions de prix contenus, sinon s'appuyer sur des projections de taux d'inflation, l'ouverture de nouveaux locaux induit des coûts d'entretien (appliquer un ratio de coût d'entretien), autre hypothèse le recours à la location soulage le poste investissement mais pèse sur le poste locations immobilières
- Charges de personnel : s'appuyer sur les projections pluriannuelles de masses salariales (outil POEMS par exemple) établies en fonction des arrivées, départs, GVT, tenir compte de la structure des emplois projetée (la volonté de développer les ressources propres se traduit par le recrutement de chargés d'affaires, l'accroissement prévu du chiffre d'affaires induit par ailleurs un coût supplémentaires en matière de personnel)
- Charges financières : en cas d'emprunt, la charge financière est à financer (c'est une charge obligatoire)
- Charges d'amortissement et de provision : s'appuyer sur le plan d'amortissement de l'établissement (ce qui suppose un état de l'actif complet et à jour), en matière de provisions l'établissement est-il confronté à des situations potentiellement conflictuelles (recours, contrat litigieux), l'établissement a-t-il choisi d'être son propre assureur en matière d'allocation de retour à l'emploi ?

► Pour les produits :

- Prévision du nombre d'étudiants par niveau, prise en compte du taux moyen d'évolution du montant des droits, prise en compte du nombre de boursiers, campagne éventuelle de recrutement d'étudiants (susceptible de faire varier le nombre d'étudiants)
- Projection similaire pour les diplômés dont le tarif est fixé par l'université et les actions de formation continue avec le souci de l'attractivité et de l'équilibre en plus (pas de subvention d'équilibre), existe-t-il la volonté d'accroître les ressources propres issues de la formation continue par exemple (recrutement de chargés de vente par exemple ?)
- Développement des activités de prestations de services marchandes, développement du service valorisation et prise en compte du coût complet pour la facturation (augmentation du prix de vente mais risque de diminution du nombre de contrats : risque potentiel à évaluer)
- Subvention de charge pour service public : s'appuyer sur les indications du contrat quadriennal (a priori engagement raisonnable même si soumis au vote annuel du Parlement)
- Subventions des collectivités locales : existantes, ciblées, existence d'un contrat, axes de développement partagés ?
- Recettes concernant les biens immobiliers : s'appuyer sur le plan d'amortissement de l'établissement

Définir les équilibres prospectifs

- ❖ Le tableau de financement prévisionnel
 - Évaluer les ressources en capital et l'emploi qui en sera fait : équilibre des opérations via le fonds de roulement
 - Recensement des opérations impactant le haut du bilan de l'établissement
 - Immobilisations,
 - Subventions,
 - emprunts
 - Intégration de la CAF prévisionnelle (dégagée via le compte de résultat prévisionnel)

Définir les équilibres prospectifs

❖ Le tableau de financement prévisionnel

83

► Pour les emplois :

- Immobilier : s'appuyer sur le schéma directeur immobilier et la programmation des travaux (voir notamment les marchés conclus par l'établissement)
- Matériels et équipements : s'appuyer sur le plan de renouvellement (inventaire physique), les besoins définis en matière d'activité et de développement (maintien, création de nouvelles activités ou thématiques de recherche, ou de formation), les réorganisations prévues

► Pour les ressources :

- Capacité d'autofinancement générée : information issue du compte de résultat prévisionnel --> l'établissement peut être amené à définir un niveau de CAF à atteindre pour assurer un volume d'opérations d'investissement déterminé
- Subvention d'investissement de l'Etat : programmes de financement du ministère de l'enseignement supérieur (mise en sécurité, contrat quadriennal, contrat de programme Etat-Région, ...)
- Subvention d'investissement : capacité à s'inscrire dans des programmes de financement sur des programmes spécifiques : Union européenne, convention avec les collectivités locales --> nécessite de déterminer les domaines d'intervention de l'établissement susceptibles de s'inscrire dans des programmes de financement (analyse forces-faiblesses)
- Emprunt : peut être demandé et octroyé sur la base d'une analyse de la santé financière de l'établissement (et notamment de sa capacité d'autofinancement)
- dépenses induites par un investissement financé par un tiers : équipement, grosse maintenance, ...
- Financement indirect c'est-à-dire non inscrit au budget de l'établissement : ressource apportée directement par un tiers extérieur à l'établissement (maîtrise d'ouvrage Etat, autre établissement public, collectivité territoriale)

L'analyse du financement et de l'emploi des ressources doit s'appuyer sur la détermination préalable :

- d'un schéma directeur immobilier ;
- d'une programmation des investissements en matériel et en équipement.

Définir les équilibres prospectifs

❖ L'analyse prévisionnelle : synthèse

Compte de résultat prévisionnel

CHARGES				PRODUITS			
	Année 1	Année 2	Année 3		Année 1	Année 2	Année 3
Charges de fonctionnement				Produits de fonctionnement			
Charges de masse salariale				Subventions de l'Etat pour la MS			
Dotations aux amortissements				Produits liés aux immobilisations			
TOTAL DES CHARGES				TOTAL DES PRODUITS			
RESULTAT PREVISIONNEL (EXCEDENT)				RESULTAT PREVISIONNEL (PERTE)			
Capacité d'autofinancement prévisionnelle							

Tableau de financement abrégé prévisionnel

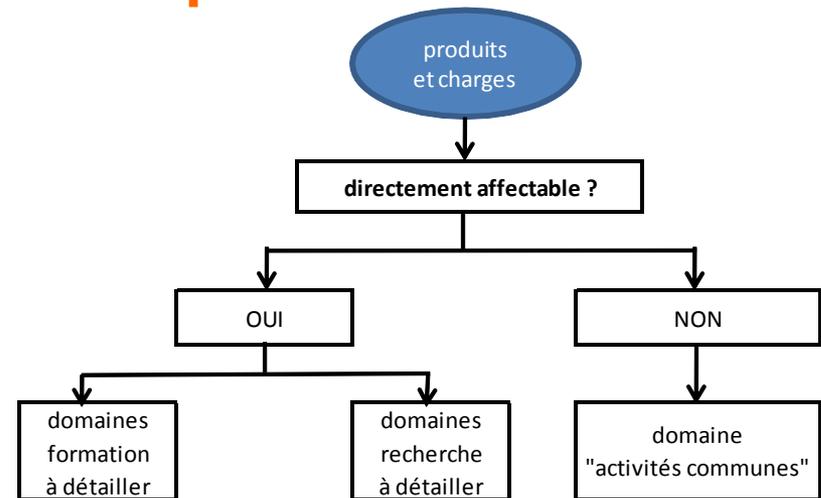
EMPLOIS				RESSOURCES			
	Année 1	Année 2	Année 3		Année 1	Année 2	Année 3
IAF PREVISIONNELLE				CAF PREVISIONNELLE			
Remboursement du capital (emprunt)				Emprunt			
Acquisition d'immobilisation				Subvention			
Immobilisation financière				Immobilisation financière			
TOTAL DES EMPLOIS				TOTAL DES RESSOURCES			
APPORT PREVISIONNEL AU FDR				PRELEVEMENT PREVISIONNEL SUR LE FDR			
TOTAL EQUILIBRE DU TABLEAU DE FINANCEMENT				TOTAL EQUILIBRE DU TABLEAU DE FINANCEMENT			

La méthodologie proposée par l'IGAENR

- ❖ Objet : réaliser une projection financière pluriannuelle de leurs projets de développement d'activités
- ❖ 5 étapes :
 - apprécier l'équilibre économique de l'établissement ;
 - cartographier économiquement les grandes activités ;
 - prendre en compte les choix d'orientation majeurs de l'université, en apprécier les coûts associés en fonction de l'impact attendu et des modalités d'action retenues ;
 - construire des scénarios globaux d'évolution de l'équilibre économique de l'établissement ;
 - mesurer l'impact de ces scénarios sur les valeurs structurelles de l'analyse financière, notamment la capacité d'autofinancement (CAF) et le fonds de roulement net global (FRNG) afin d'adapter la politique d'investissement à leur évolution prévisible.

La méthodologie proposée par l'IGAENR

- ❖ La détermination de marges par domaine d'activités via la méthode des marges sur coûts directs



Produits

produits affectables à un domaine cœur de métier

X ou X

produits non affectables à un domaine cœur de métier (notamment SCSP)

X

Charges

personnel EC (clé 50/50 par défaut)

X et X

personnel fonctions soutien

X ou X

personnel fonctions support

X

personnel pilotage

X

charge de fonctionnement directement affectable

X ou X

charges de fonctionnement non affectables à un domaine cœur de métier

X

Marges sur coût direct (produits moins charges)

négatif
reçoit une
dotation

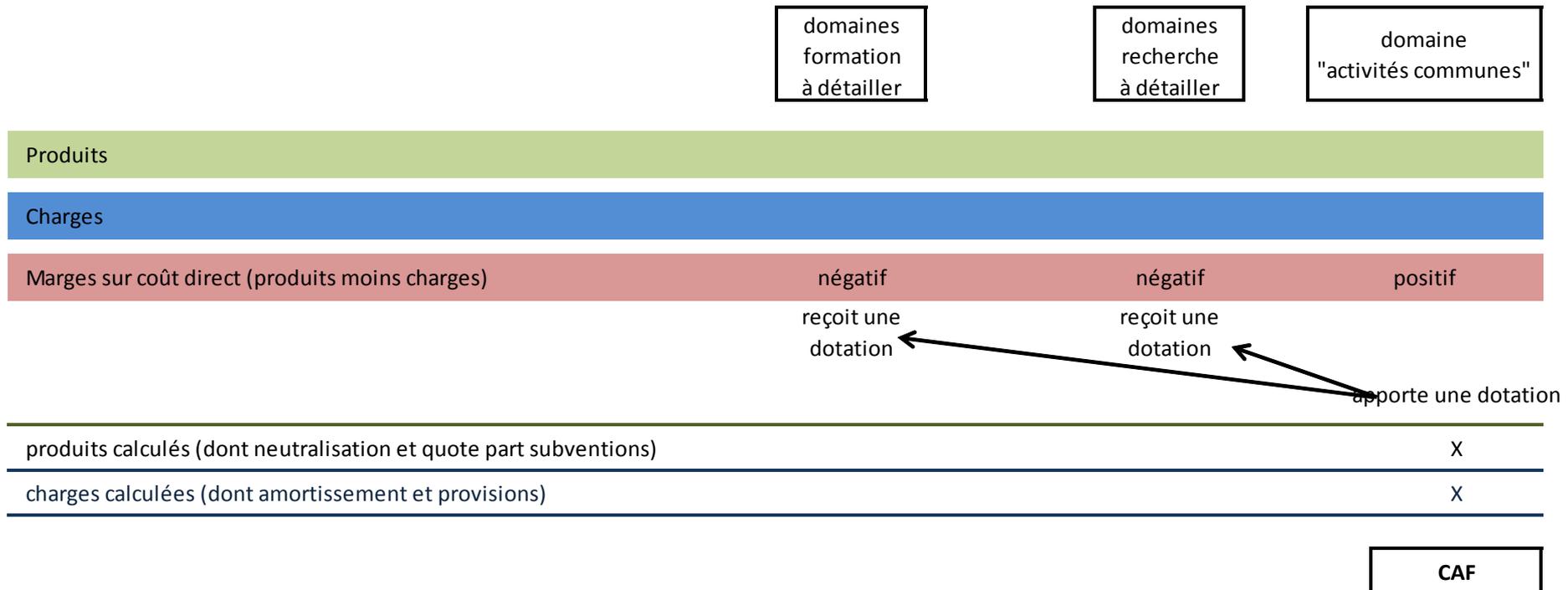
négatif
reçoit une
dotation

positif

apporte une dotation

La méthodologie proposée par l'IGAENR

- ❖ La détermination de la capacité d'autofinancement (intégration des produits et des charges dits calculés).



La méthodologie proposée par l'IGAENR

❖ La détermination d'inducteurs et d'indicateurs liés

Domaine	inducteurs	indicateurs de coût	indicateurs de produit
Formation	nombre d'étudiants nombre d'heures d'enseignement nombre d'enseignants	Rémunération moyenne EC Montant HC par enseignant Rémunération enseignant par étudiant Rémunérations BIATOSS par étudiant Coût de l'heure d'enseignement Coût sectoriel étudiant Marge sectorielle/enseignant Marge sectorielle/étudiant	Ressources propres par enseignant Droit moyen par étudiant
Recherche	nombre d'enseignants-chercheurs nombre de doctorant	Rémunération moyenne EC Rémunérations BIATOSS / total chercheurs Coût global par chercheur Marge sectorielle par chercheur	ANR / total chercheurs Ressources propres / total chercheurs
Activités communes		Fonction de support par enseignant Fonction de support par étudiant Dépenses immobilières par m ²	

La méthodologie proposée par l'IGAENR

❖ La définition de ratios

Activités formation	Santé	Tertiaire	Technologique	Service commun	Université
Ressources sectorielles form° par enseigt (ETP)	5 181,11	26 632,39	7 516,28		11 127,13
Droit moyen par étudiant					215,28
Rémunération moyenne Enseignant	35 724,47	44 029,08	42 619,37		39 329,20
Montant HC par enseignant	714,03	14 532,51	10 119,95		6 206,72
Rémunération enseignant par étudiant	2 724,05	1 276,77	3 495,73		2 122,39
Rémunérations BIATOSS par étudiant	384,91	245,30	579,10		349,82
Coût de l'heure d'enseignement	275,00	130,41	124,52		164,29
Coût sectoriel étudiant	3 349,59	1 704,71	4 450,61		2 727,82
Marge sectorielle/enseignant	-39 625,09	-51 557,72	-59 628,98		-47 398,09
Marge sectorielle/étudiant	-2 962,27	-1 124,07	-3 952,40		-2 209,19

Activités recherche	TECHNO - SANTE	TERTIAIRE	Commun	Université
ANR/chercheur	1 621,63	859,76		1 377,59
Ressources sectorielles par chercheur	18 868,49	1 406,88		15 284,97
Rémunération moyenne Chercheurs	44 856,13	15 559,62		31 689,63
Rémunérations BIATOSS par chercheur	5 737,06	147,40		3 077,39
Coût global par chercheur	60 704,10	16 217,05		39 598,18
Marge sectorielle/chercheur	-50 932,92	-15 838,81		-33 493,73
Marge sectorielle / laboratoire	-1 069 591,25	-1 610 279,22		-1 129 972,61
autres charges/chercheurs	10 110,91	510,04		5 542,63

La méthodologie proposée par l'IGAENR

- ❖ La construction de scénarios
- ❖ Traduire ces éléments sur plusieurs exercices
- ❖ Impact sur la CAF

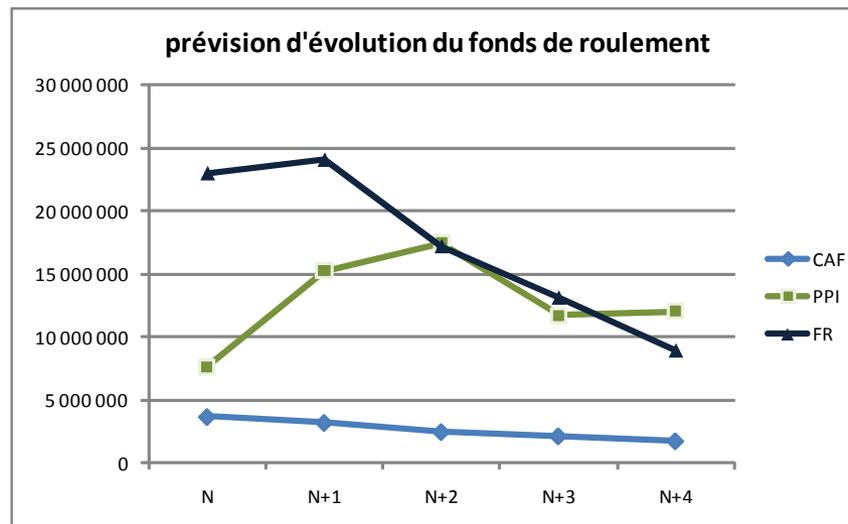
Prévision d'évolution de la CAF	N+1	N+2	N+3	N+4
Facteurs externes				
Evolution des Recettes				
<i>SCSP (hors masse salariale)</i>	100 000	50 000	0	0
<i>dotation masse salariale</i>	700 000	702 900	705 813	708 740
<i>effectifs étudiants</i>	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
<i>autres ressources :</i>				
Subvention collectivités territoriales	100 000	100 000	100 000	100 000
Fondation	100 000	150 000		
Total prévisions de recettes	980 000	982 900	785 813	788 740
Evolution des dépenses				
<i>GVT positif</i>	200 000	200 400	200 801	201 202
<i>GVT négatif</i>	-200 000	-80 000	-150 000	-300 000
<i>Valeur du point d'indice</i>	500 000	502 500	505 013	507 538
<i>Coûts des fluides</i>	225 000	211 250	221 813	232 903
Total prévisions de dépenses	725 000	834 150	777 626	641 643
Montant des impacts externes	255 000	148 750	8 188	147 097
Stratégie interne				
Recettes				
<i>Projet 1 : offre de formation supplémentaire</i>	20 000	20 000	50 000	50 000
<i>Projet 2 : renforcement recherche</i>	180 000	180 000		
<i>Projet 3...</i>				
Evolution des recettes	200 000	200 000	50 000	50 000
Dépenses				
<i>Recrutements complémentaires</i>				
renforcement IGE	350 000	500 000		
renforcement EC	170 000	170 000		
<i>Projet 1 : renforcements primes sur 2 ans</i>	100 000	100 000		
<i>Projet 2 : offre de formation supplémentaire</i>	300 000	300 000	390 000	390 000
<i>Projet 3 : ouverture nouv. bâtiment</i>				200 000
Evolution des dépenses	920 000	1 070 000	390 000	590 000
Montant des impacts stratégie interne	-720 000	-870 000	-340 000	-540 000
Evolution prévisible de la CAF	-465 000	-721 250	-331 813	-392 903
Montant prévisionnel de la CAF	3 210 334	2 489 084	2 157 272	1 764 368

La méthodologie proposée par l'IGAENR

❖ Traduire ces éléments sur plusieurs exercices

❖ Impact sur le FdR

Prévision d'évolution du fonds de roulement					
situation exercice N	investissements et financements projetés	exercice N+1	exercice N+2	exercice N+3	exercice N+4
CAF = 3 675 334	Prévision d'évolution de la CAF	3 210 334	2 489 084	2 157 272	1 764 368
montant PPI = 7 621 159	Projet pluriannuel d'investissement				
	matériels et équipements	1 663 000	513 000		200 000
	bâtiments et installations	13 360 000	16 915 000	11 250 000	11 830 000
	autres immobilisations	211 000	0	470 000	0
	Total Projet pluriannuel d'investissement	15 234 000	17 428 000	11 720 000	12 030 000
	Financement externe prévu				
	Subventions Etat	13 092 000	8 095 000	5 490 000	6 070 000
	Autres subventions affectées				
FR = 23 000 000	Evolution prévisible du fonds de roulement	24 068 334	17 224 418	13 151 690	8 956 058



La lettre de cadrage

- ❖ **Objet :**
 - permettre au président de décliner, au sein de l'établissement, la stratégie et les orientations arrêtées par le conseil d'administration
- ❖ **Contenu :**
 - présentation des priorités du et des exercices à venir et leur traduction financière en référence au projet d'établissement ;
 - analyse des exécutions budgétaires précédentes ;
 - prise en compte des engagements contractés par l'établissement et notamment ceux à caractère pluriannuel;
 - cadrage des moyens de l'établissement présentant l'évolution prévisible des recettes ;
 - et complété par des annexes techniques ...
- ❖ **Destinataires :** l'ensemble des acteurs participant à l'élaboration budgétaire

La budgétisation par objectifs et l'allocation interne des moyens

- ❖ Maîtrise des ressources : fonctionnement, personnel, investissement (sous réserve de la dévolution du patrimoine et des conditions de celle-ci)
- ❖ Le triptyque : responsabilisation > délégation de gestion > évaluation nécessite la mise en place d'une démarche de performance
- ❖ Nécessité de décliner cette démarche en interne : association et appropriation de la démarche de performance par les composantes
- ❖ Passer d'une logique de moyens à une logique de résultat

L'évolution du cadre du dialogue budgétaire

- Mise en avant du budget unique de l'établissement
- Budget des composantes : dans le cadre et le cadrage définis par le conseil d'administration
 - article L.712-10 prévoit que « Les unités et les services communs ... sont associés à l'élaboration du budget de l'établissement dont ils font partie »
 - Article 11 décret 2008-618 : « il appartient à chaque conseil d'administration sur proposition du président de définir les modalités d'organisation du dialogue budgétaire, notamment d'association des différentes composantes »
- Principe de finalisation : logique de répartition des charges par finalité (et non plus uniquement par nature)
- Principe de responsabilisation : associer à chaque budget un responsable clairement identifié, en mesure de tirer profit des latitudes de gestion qui lui sont accordées

Le dialogue interne de gestion

- Dans le cadre de la LRU, exigences de performance pour l'université nécessite une déclinaison en interne
- à chaque établissement de mettre en place ses propres conditions et modalités de ce dialogue interne mais un cadre commun est proposé : le contrat d'objectifs et de moyens
 - les objectifs prioritaires stratégiques, de qualité, de gouvernance et de gestion interne des composantes permettent de décliner le projet d'établissement au sein de chaque composante ;
 - une présentation des modalités de mise en œuvre de ces objectifs offrant la possibilité pour les responsables de composante d'être partie prenante de l'autonomie et de la responsabilisation ;
 - des indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettent de mesurer l'atteinte des objectifs fixés ;
 - un dispositif d'évaluation externe et de suivi de la convention est prévu.

Le dialogue interne de gestion : l'outillage

- une partie « état des lieux » détaillée de l'activité et des moyens de la composante ;
- la référence au projet d'établissement (formation, recherche, développement international, pilotage) ;
- la formalisation des actions projetées et des projets des composantes ;
- la formalisation des engagements pris et des moyens alloués ;
- un élément du débat d'orientation budgétaire ;
- la communication en amont des réunions bilatérales annuelles de négociation ;
- un suivi annuel : les actions sont définies en relation avec les indicateurs du contrôle de gestion.

L'allocation interne des moyens

- Ne pas transposer un système national en interne ;
- Discussion préalable avec les acteurs budgétaires sur les critères : acceptation et validation
- Modèles possibles :
 - système intégrant des critères d'activités et des critères de performance mais globalisant les moyens en fixant tant en activité qu'en performance un certain nombre de cibles (maintien, amélioration).
 - système distinguant une part à l'activité et une part à la performance.
 - Part à l'activité évoluant selon les valeurs des ratios (nombre de m², déficit BIATOSS, ...)
 - Part à la performance rapprochant objectifs et résultats (nb de diplômés, nb de publications, ...)
 - D'autres systèmes sont bien évidemment possibles ...

Exemple de l'université de la Méditerranée

❖ Objectif :

- mise en place d'un bonus dit «de performance» : s'accorder lors de l'entretien sur des objectifs de progression dont la réalisation sera évaluée en fin d'exercice 2010 (donc début 2011) avec attribution d'un bonus de gestion

❖ Méthode retenue :

- Choix des objectifs et les indicateurs : 5 à l'initiative de la gouvernance et 5 au choix des composantes
- Mode opératoire : bonus dont pourront librement disposer les composantes. Montant de bonus maximum potentiel sur lequel la performance de l'année sera calculée en fonction du résultat de chacun des indicateurs

Exemple de l'université de la Méditerranée

- ❖ Détermination de l'enveloppe (pour 2010) :
 - assiette = 10% du montant des dotations prévues par les composantes au titre du budget 2010 sur les destinations « formation » et « pilotage »

- ❖ Méthode :
 - le montant de **bonus maximum potentiel** est réparti sur chaque indicateur avec un poids identique par ligne. Le calcul se fait indicateur par indicateur en pourcentage d'atteinte de l'objectif : ainsi si une cible est atteinte à 90%, le résultat est égal à 90% du montant de bonus maximum potentiel attribué à cet indicateur.
 - La cible est valorisée par rapport à l'année de référence 2009
 - Le résultat global de la performance est la somme des résultats de chaque indicateur.
 - Le bonus est plafonné au montant maximum potentiel par indicateur : si on dépasse la cible sur un indicateur, on ne peut obtenir plus de 100% du bonus prévu pour cet indicateur

Exemple de l'université de la Méditerranée

- ❖ Exemple de calcul sur l'objectif de GRH « professionnaliser et accroître les compétences » :
 - cet indicateur a été choisi par l'équipe présidentielle pour l'ensemble des composantes.
 - Cet indicateur est décomposé en 3 sous indicateurs : en effet un taux d'exécution global satisfaisant pourrait masquer des taux d'exécution par domaine très différents illustrant ainsi une prévision budgétaire peu maîtrisée.
 - Dans cet exemple la cible a été fixée soit en « points » de progression par rapport à 2009 :
 - exemple nb jours de formation 2009 = 2,1 (cible = 3 jours)
 - réalisation 2010 = 83%.
 - le montant de bonus maximum potentiel sur cet indicateur est de 10.000 euros répartis sur 3 sous indicateurs, soit 3.333 euros sur chacun d'eux
 - pour cet indicateur le bonus sera donc de $3.333 \times 83\% = 2.778$ euros

Exemple de l'université de la Méditerranée

- ❖ Exemple de calcul sur l'objectif de GRH « professionnaliser et accroître les compétences » :

indicateurs 2010	base de calcul	objectif	référence 2009	valeur 2010	résultat	montant potentiel en euro	% objectif atteint	montant bonus en euro
Taux de retour des entretiens professionnels	nombre d'entretiens saisis dans l'application RH au 31 sept. 2010	100%	85%	100%	100%	3 333	100%	3 333
Nombre de jours de formation	Nombre de jours de formation par BIATOSS (photographie au 31/12/2009)	3 jours	2,1	2,5	83%	3 333	83%	2 778
Fiches de poste	nombre de fiches de poste saisies dans l'application RH au 31 sept. 2010	100%	80%	78%	0%	3 333	0%	0

Les étapes

1. **Organiser** la politique budgétaire
2. **Analyser** le passé pour fiabiliser la prévision budgétaire
3. **Définir** la politique budgétaire de l'établissement
4. **Alimenter la prévision budgétaire**
5. **Assurer** le pilotage budgétaire infra annuel

Alimenter

- ❖ L'évaluation des ressources
- ❖ Les prévisions de dépenses
- ❖ Assurer l'équilibre réel du budget

L'évaluation des ressources

- ❖ s'appuyer sur l'analyse de l'exécution budgétaire des exercices précédents
- ❖ étayer les prévisions budgétaires en déterminant notamment les volumes d'activités pour les ressources propres et les engagements de subventionnement pour les aides financières allouées par les collectivités publiques

▶ Nature de la recette	▶ Indicateur d'évaluation
• droits universitaires	• évolution demandée au service de la scolarité qui dispose des données chiffrées de l'évolution prévisionnelle des inscriptions (pour Paris Descartes en 2010 il est envisagé une progression de + 3% des inscriptions)
• formation continue	• évaluation de l'activité + objectif assigné au service (moyens mis en œuvre, chargés d'affaires, structuration renforcée du service, ...)
• contrats de recherche	• évaluation de l'activité + prise en compte des tranches annuelles des contrats pré existants
• valorisation	• évaluation de l'activité + démarche de structuration des activités de valorisation : objectif "d'attirer" et de développer les contrats de valorisation (importance de la professionnalisation dans la gestion au quotidien)
• taxe d'apprentissage	• évaluation de l'activité + moyens alloués en matière de contacts avec les entreprises

Expertiser les données d'activité

- Les données de référence des exercices précédents : chiffre d'affaires existant, activités similaires ayant permis de dégager des standards ;
- Les données relatives à la nature de l'opération : caractère certain ou hypothétique de l'engagement avec le tiers ou du volume d'activité (nombre d'étudiants ou de stagiaires ou d'articles vendus) ;
- La détermination d'un taux d'aléas : par exemple en matière de taxe d'apprentissage, en se basant sur les exercices précédents ou sur la nature ou le secteur d'activité de la formation, est-il possible de déterminer un niveau de financement ?

Expertiser les données d'activité

❖ Exemple de l'université de La Rochelle (recherche, budget 2010)

estimé 2009		Consignes
masse salariale		<p>1/ à partir des crédits ouverts suite à la DBM 4 et la situation de dépenses de fin octobre, compléter l'estimation de l'activité 2009</p> <p>2/ décrire l'activité prévisionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> * activité conventionnée, déjà signée : part 2010 * activité très probable (en cours de signature) * développement d'activité (en gestation) <p>3/ établir le calendrier de ces activités</p> <p>4/ définir les moyens nécessaires, en fonctionnement, charges salariales et équipement</p> <p>5/ lister les ressources attendues, certaines ou probables (origine des financements)</p> <p>6/ élaborer la prévision budgétaire 2010 :</p> <ul style="list-style-type: none"> * comparer la prévision avec le réalisé de chacune des masses des années précédentes : du point de vue de la faisabilité, du chiffre d'affaires à réaliser, des ressources attendues pour : <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que l'accroissement du chiffre d'affaires prévisionnel est réalisable par rapport aux locaux, moyens humains existants ou sollicités, - ou examiner les conséquences d'une diminution du chiffre d'affaires. * inscrire dans le budget primitif le montant de l'activité conventionnée et de l'activité probable du premier semestre de l'année 2010, les reports viendront augmenter les crédits prévus et la DBM réajustera les prévisions.
fonctionnement		
sous-total		
investissement		
total		

projets conventionnés	fonctionne ^t	pers.	inv.	TOTAL	origine des ressources	calendrier
projets en cours	fonctionne ^t	pers.	inv.	TOTAL	origine des ressources	calendrier
projets ?	fonctionne ^t	pers.	inv.	TOTAL	origine des ressources	calendrier
Total						
Prévisionnel 2010	Commentaires					
masse salariale	- le montant des charges salariales est à inscrire en incluant les charges patronales (pas de TVA sur les charges de personnel)					
fonctionnement	- le montant des dépenses de fonctionnement est à inscrire en HT (gestion centralisée de la TVA, déduction effectuée en fonction des règles de droit commun)					
sous-total	- le montant des dépenses d'investissement est à inscrire en HT (gestion centralisée de la TVA, déduction effectuée en fonction des règles de droit commun)					
investissement	- le service financier calculera les amortissements					
Total						

L'évaluation des ressources

- ❖ Corréler recettes et volume de charges
- ❖ S'assurer de l'équilibre réel à différencier de l'affectation de recettes à des dépenses
 - Dans le domaine concurrentiel : l'obligation de facturation sur la base du coût de revient nécessite de s'appuyer sur une analyse préalable du coût complet qui sous-tend le volume de recettes attendu.
 - Dans le domaine de la recherche subventionnée : plusieurs financeurs importants dans le secteur de la recherche font reposer leur système de financement sur la production d'analyse de coût complet.
 - Dans le domaine de la formation continue : décret modifié n° 85-1118 du 18 octobre 1985, impose d'équilibrer son activité en tenant compte des charges indirectes et supplétives qui sont consommées
 - Dans les domaines non concurrentiels d'une façon générale (formation initiale, recherche sans finalité marchande, activité support) la logique de continuité (ou de développement) de l'activité nécessite de disposer des informations permettant de déterminer la part de subventionnement interne à prévoir.

Les prévisions de dépenses

- Les charges obligatoires
- L'analyse des dépenses de l'établissement
- La masse salariale et projection pluriannuelle
- Les choix des modes de gestion
- Les dotations aux amortissements et aux provisions
- L'investissement et le plan de financement pluriannuel

Les charges obligatoires

- Contexte : engagements conclus par l'établissement avec ses partenaires constituent à la fois des ressources (apport de moyens financiers) mais aussi des charges prévisionnelles à caractère plus ou moins incompressible ;
- Définition : opérations pour lesquelles l'établissement a contracté et à ce titre s'est engagé à honorer ses dettes futures sur la période concernée par le contrat
- Information à collecter en matière d'achat public : recensement des marchés (montant, nature des prestations, durée, calendrier réalisation, délais et échelonnement des paiements, phasage, ...)
- Rappel : lien étroit avec la notion de soutenabilité

L'analyse des dépenses

Procéder à l'analyse de ses postes de dépenses afin :

- d'identifier les modes de consommation de l'établissement ;
 - de contribuer à définir des standards de gestion pouvant aider à la prévision budgétaire et au suivi de l'exécution ;
 - de détecter des modes de consommation de crédits « vertueux » ou nécessitant des correctifs ;
 - de détecter des redondances dans la consommation de crédits ;
 - d'identifier des écarts (positifs ou négatifs) dans la consommation de crédits et en déterminer les causes afin de prendre éventuellement des mesures correctives.
-
- Modalités possibles :
 - Mener une étude monographique sur la structure des dépenses sur des postes de dépenses précis
 - Réaliser une cartographie de ses achats et expertiser les postes à enjeux

La masse salariale

- Pilotage des emplois et de la masse salariale → traduction budgétaire = prévision de crédits
- Organisation des circuits d'information primordiale : les informations issues de la gestion des ressources humaines alimentent la prévision budgétaire
- 80% des budgets en mode RCE = masse salariale (budget x 2 ou 3)
- Crédits limitatifs composés de :
 - Montants affectés à la masse salariale au sein de la dotation annuelle de l'Etat ;
 - Montants issus de financement intégral sur les ressources propres de l'établissements

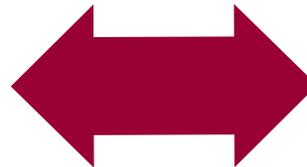
L'existence d'un double plafond

- ❖ Les relations entre plafond d'emplois et masse salariale

dotation masse salariale unique votée par le CA

composée de :

- montant affecté à la MS au sein de la SCSP
- montant financé par les RP



plafond d'autorisation de l'ensemble des emplois voté par le CA

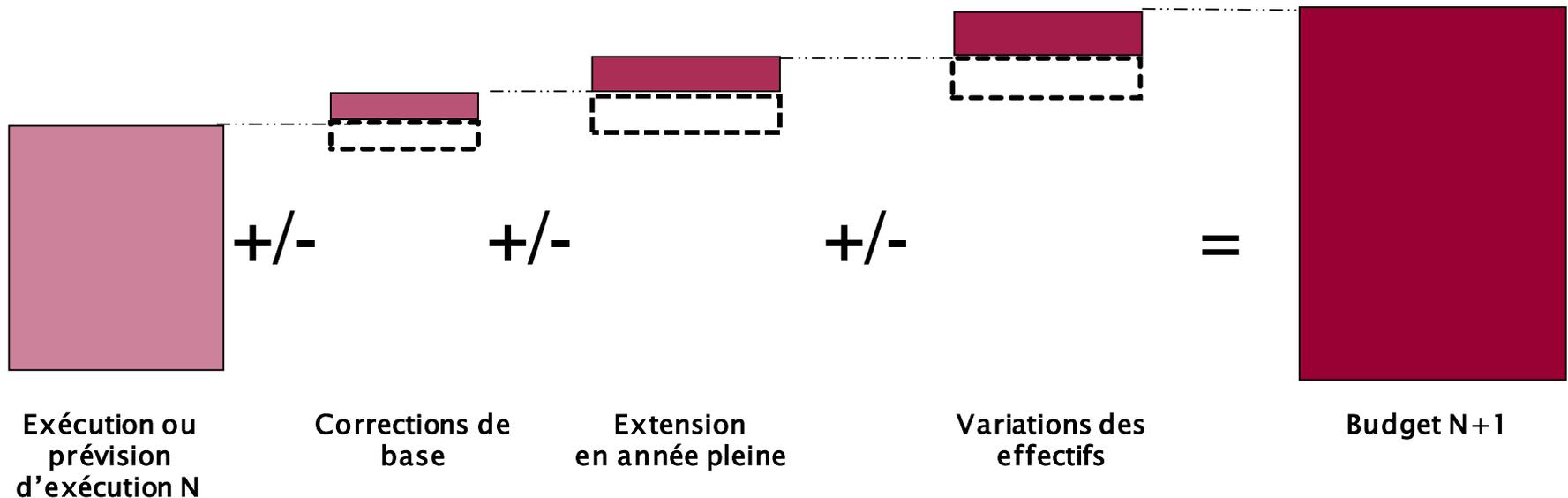
dont :

- plafond d'emplois fixé par l'État (financés par lui)
- nombre d'emplois non financés par l'État

La prévision budgétaire de la masse salariale

❖ Budgétisation de la masse salariale

- Développée dans la formation proposée par l'Amue : « Gestion des emplois et pilotage de la masse salariale »
- Basée sur la connaissance du stock et des flux en matière d'effectifs et de mesures salariales → données maîtrisées par le service des ressources humaines



La projection de la masse salariale

- ❖ Une nécessité : prévision pluriannuelle
 - En lien avec le projet de développement de l'établissement
 - Nécessiter d'outiller la réflexion : base d'information issue notamment de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences : « cette démarche a pour objet de concevoir, mettre en œuvre, et suivre des politiques et plans d'actions visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'établissement (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son projet et impliquant les agents dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »
 - Disposer de coûts de personnel correspondant à la population de l'établissement

Projection pluriannuelle : exemple à l'université de La Rochelle

- ❖ Objectif fixé : évaluer les conséquences de la mise en œuvre d'un plan d'avancement pour les personnels contractuels
 - Deux hypothèses de travail ont été formulées :
 - un avancement tous les 3 ans pour les personnels contractuels, en appliquant le nombre de points d'indice correspondant au corps et grade de l'agent (option 1) ;
 - un avancement identique aux titulaires, mais ralenti 1,5 fois (option 2)

Projection pluriannuelle : exemple à l'université de La Rochelle

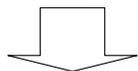
❖ Les étapes :

- Étape 1 : collecte des données
- Étape 2 : définition des options de travail (2 options cf. page précédente) et des méthodes applicables (ancienneté plafonnée à 15 ans ou plafond = échelon moyen supérieur du corps et du grade concerné)
- Étape 3 : projection pluriannuelle (19 ans) → contribue à l'analyse de la soutenabilité du choix et éclaire la décision
- Étape 4 : analyse des résultats et décision

Projection pluriannuelle : exemple à l'université de La Rochelle

❖ Collecte de données :

CORPS-GRADES ITRF



CORPS-GRADES MEDICAL + BIB



INGENIEUR DE RECHERCHE 2C						MEDECIN EDUCATION NATIONALE 2C					
Echelon	Titulaires	1,5 fois	3 ans	Indice	Net mensuel	Echelon	Titulaires	1,5 fois	3 ans	Indice	Net mensuel
1	-	-	-	412	1 547 €	1	-	-	-	379	1 423 €
2	1 an	1 an - 6 mois	3 ans	437	1 641 €	2	1 an	1 an - 6 mois	3 ans	416	1 562 €
3	2 ans et 6 mois	3 ans - 9 mois	6 ans	464	1 742 €	3	2 ans	3 ans	6 ans	441	1 656 €
4	4 ans	6 ans	9 ans	492	1 847 €	4	3 ans - 6 mois	5 ans - 3 mois	9 ans	476	1 787 €
5	6 ans	9 ans	12 ans	514	1 930 €	5	5 ans	7 ans - 6 mois	12 ans	514	1 930 €
6	8 ans	12 ans	15 ans	550	2 065 €	6	6 ans - 6 mois	9 ans - 9 mois	15 ans	546	2 050 €
7	10 ans	15 ans	18 ans	582	2 185 €	7	8 ans - 6 mois	12 ans - 9 mois	18 ans	582	2 185 €
8	12 ans	18 ans	21 ans	619	2 324 €	8	10 ans - 6 mois	15 ans - 9 mois	21 ans	619	2 324 €
9	14 ans	21 ans	24 ans	658	2 471 €	9	12 ans - 6 mois	18 ans - 9 mois	24 ans	635	2 384 €
10	17 ans	25 ans - 6 mois	27 ans	686	2 576 €	10	14 ans - 6 mois	21 ans - 9 mois	27 ans	673	2 527 €
11	20 ans	30 ans	30 ans	713	2 677 €	11	16 ans - 6 mois	24 ans - 9 mois	30 ans	696	2 613 €

INGENIEUR D'ETUDES 2C					
Echelon	Titulaires	1,5 fois	3 ans	Indice	Net mensuel
1	-	-	-	370	1 389 €
...
13	20 ans	30 ans	36 ans	619	2 324 €

ASSISTANT INGENIEUR RF					
Echelon	Titulaires	1,5 fois	3 ans	Indice	Net mensuel
1	-	-	-	339	1 273 €
2	1 an	1 an - 6 mois	3 ans	353	1 325 €
...
14	24 ans	36 ans	39 ans	551	2 069 €

"net mensuel" = en moyenne 81,5% du traitement brut

1 point d'indice supplémentaire = + 3,75€ net/mois (avec valeur du point du 01/10/2009, hors primes)

Projection pluriannuelle :

exemple à l'université de La Rochelle

- ❖ Alimentation des scénarios retenus (ici hypothèse de l'avancement tous les trois ans)

		OPTION 1 : AVANCEMENT TOUS LES 3 ANS							
		Surcoût	Avancements →						
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Montants exprimés en euros									
AVEC REPRISE TOTALE DE L'ANCIENNETÉ	Cat. A	Annuel	2 920	2 335	1 494	3 792	4 028	3 580	3 954
		Cumulé	2 920	8 175	14 924	25 465	40 035	58 184	80 287
	Cat. B	Annuel	4 408	3 736	971	1 718	6 693	1 862	934
		Cumulé	4 408	12 552	21 667	32 501	50 028	69 416	89 739
	Cat. C	Annuel	4 768	2 909	2 039	2 274	4 604	3 340	4 477
		Cumulé	4 768	12 445	22 160	34 150	50 744	70 678	95 089
TOTAL	Annuel	12 096	8 979	4 504	7 785	15 326	8 782	9 364	
	Cumulé	12 096	33 172	58 752	92 117	140 807	198 279	265 115	
AVEC REPRISE PARTIELLE DE L'ANCIENNETÉ	Cat. A	Surcoût annuel	1 195	747	2 609	1 501	921	6 251	4 184
		Coût annuel	1 195	1 943	4 551	6 052	6 973	13 225	17 409
		Cumulé	1 195	3 138	7 689	13 741	20 715	33 939	51 348
	Cat. B	Surcoût annuel	1 121	1 532	3 848	672	2 413	5 906	535
		Coût annuel	1 121	2 652	6 500	7 173	9 585	15 491	16 026
		Cumulé	1 121	3 773	10 273	17 446	27 031	42 522	58 549
	Cat. C	Surcoût annuel	1 407	1 479	2 169	692	1 986	3 544	1 711
		Coût annuel	1 407	2 886	5 055	5 747	7 734	11 277	12 989
		Cumulé	1 407	4 294	9 349	15 096	22 830	34 107	47 096
	TOTAL	Surcoût annuel	3 723	3 758	8 625	2 865	5 320	15 701	6 431
		Coût annuel	3 723	7 481	16 107	18 972	24 292	39 993	46 424
		Cumulé	3 723	11 205	27 311	46 283	70 576	110 568	156 992

Projection pluriannuelle : exemple à l'université de La Rochelle

❖ Synthèse pour analyse et décision

PERSONNELS CONTRACTUELS - CARRIERE ET PRIMES

		COUT SUR 19 ANS	
		Méthode 1 - Max. 15 ans	Méthode 2 - Echelon moy. Sup
OPTION 1 - Tous les 3 ans		1 692 935 €	1 781 989 €
OPTION 2 - 1,5 fois		2 188 373 €	2 198 440 €
		COUT ANNUEL MOYEN	
		Méthode 1 - Max. 15 ans	Méthode 2 - Echelon moy. Sup
OPTION 1 - Tous les 3 ans		89 102 €	93 789 €
OPTION 2 - 1,5 fois		115 178 €	115 707 €
Ecart entre les 2 options		26 076 €	21 918 €
		REPARTITION DE L'ECART POUR LES PRIMES	
Hypothèse 1 - Même montant annuel / ETP (quelle que soit la catégorie)		306 €	257 €
Hypothèse 2 - Enveloppe = 80% Le montant de la prime est modulable par agent. Mais tous les agents ne peuvent bénéficier du 100%	Enveloppe	20 861 €	17 535 €
	Prime annuelle 100%	306 €	257 €
	Prime annuelle 80%	245 €	206 €
	Prime annuelle 60%	184 €	154 €
Hypothèse 3 - Un montant annuel fixe différent par catégorie	Catégorie A	380 €	330 €
	Catégorie B	330 €	270 €
	Catégorie C	280 €	230 €

Les choix de modes de gestion

- Croiser l'analyse des modalités de gestion avec leur coût
- Objectif double : pertinence de l'organisation et réduction de dépenses
- Exemple de l'université de Rennes 2 :
nettoyage des locaux → maintien externalisation ou internalisation ?
 - S'appuyer sur un calcul en coût complet ;
 - Tracer des hypothèses « réalistes » ;
 - Analyser les éléments chiffrés en croisant les informations budgétaires et les éléments organisationnels

Les choix de modes de gestion

❖ Internalisation ou externalisation ?

	continuité d'externalisation	internalisation périmètre constant	internalisation périmètre "réaliste"
--	---------------------------------	---------------------------------------	---

coûts directs	facture du prestataire de nettoyage (1)	709 366		
	suivi technique des prestations (2)	29 426		
	personnel	-	542 162	1 139 861
	formation	-	3 200	3 200
	matériel (valeur amortissement annuel)	-	20 740	22 940
	consommables	-	95 851	95 851
	TOTAL (€ TTC)	738 792	661 953	1 261 852

coûts indirects	nombre initial de recrutements	-	23	48
	nombre de marchés à mettre en œuvre	1	2	2
	suivi adm. du/des marché(s), en ETP	0,3	0,2	0,2
	surfaces de stockage	faibles	100 m ² + extensions locales	100 m ² + extensions locales
	vestiaires et douches	néant	19 agents	44 agents
	bureaux	néant	1	4
	fluides	prise en charge université	prise en charge université	prise en charge université
	risque de surcoût ARE	néant	moyen	élevé

(1) montant de la dépense société xxx 2007 estimé (tenant compte d'une augmentation annuelle de prix de 3,3%)

(2) poste à temps plein

Les charges d'amortissement

- La valeur des biens inscrits à l'actif se déprécie au fil de leur vie économique.
 - L'amortissement est la constatation de cette dépréciation irréversible subie par l'usure ou le temps
 - L'amortissement prépare le renouvellement des biens

- Biens concernés : notion d'actif amortissable
 - utilisation : potentiel de service attendu (même si bien non propriété de l'établissement)
 - et utilisation déterminable car limité dans le temps

Les charges d'amortissement

- ❖ Élaboration d'un plan d'amortissement (projection pluriannuelle du coût de l'amortissement)

- ❖ Modalités de financement de l'amortissement : la question à se poser est : à qui incombe la charge du renouvellement du bien ?
 - Biens acquis intégralement sur ressources propres → financement à dégager sur ressources propres
 - Biens acquis sur subventions : question → subvention sera renouvelée ?
 - Oui : pas de coût budgétaire
 - Non : coût budgétaire
 - Biens remis en dotation ou affectation : neutralisation de l'amortissement

Les charges d'amortissement

- En régime RCE : le compte de résultat prévisionnel doit être équilibré
- Élément essentiel du financement du développement de l'établissement

Compte de résultat prévisionnel					
	Charges	46 378 519		Produits	50 981 474
68	Dotations aux Amort et aux Prov	19 635 497	776	neutralisation amortissement	8 870 224
			777	quote-part subvention ...	4 022 198
	TOTAL dépenses de fonc ^t	66 014 016		TOTAL recettes de fonc ^t	63 873 895
				Déficit	2 140 121
	Total général dépenses fonc ^t	66 014 016		Total général recettes fonc ^t	66 014 016

Résultat net comptable (bénéfice ou perte)	-2 140 121
+ Dotations aux amortissements et provisions	19 635 497
- Produits issus de la neutralisation des amortissements	-8 870 224
- Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat	-4 022 198
= CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	4 602 955

Tableau de financement abrégé prévisionnel					
				Capacité d'autofinancement	4 602 955
	emplois	12 010 545		ressources	3 468 284
	TOTAL des dépenses d'investissement	12 010 545		TOTAL C.A.F. + recettes d'investissement	8 071 238
	Augmentation du Fonds de Roulement constatée			Diminution du Fonds de Roulement constatée	3 939 307
	Total général des dépenses d'investissement	12 010 545		TOTAL C.A.F. + recettes d'investissement	12 010 545
	Total général des dépenses (section 1+2)	78 024 562		Total général des recettes (section 1+2)	78 024 562

Les provisions

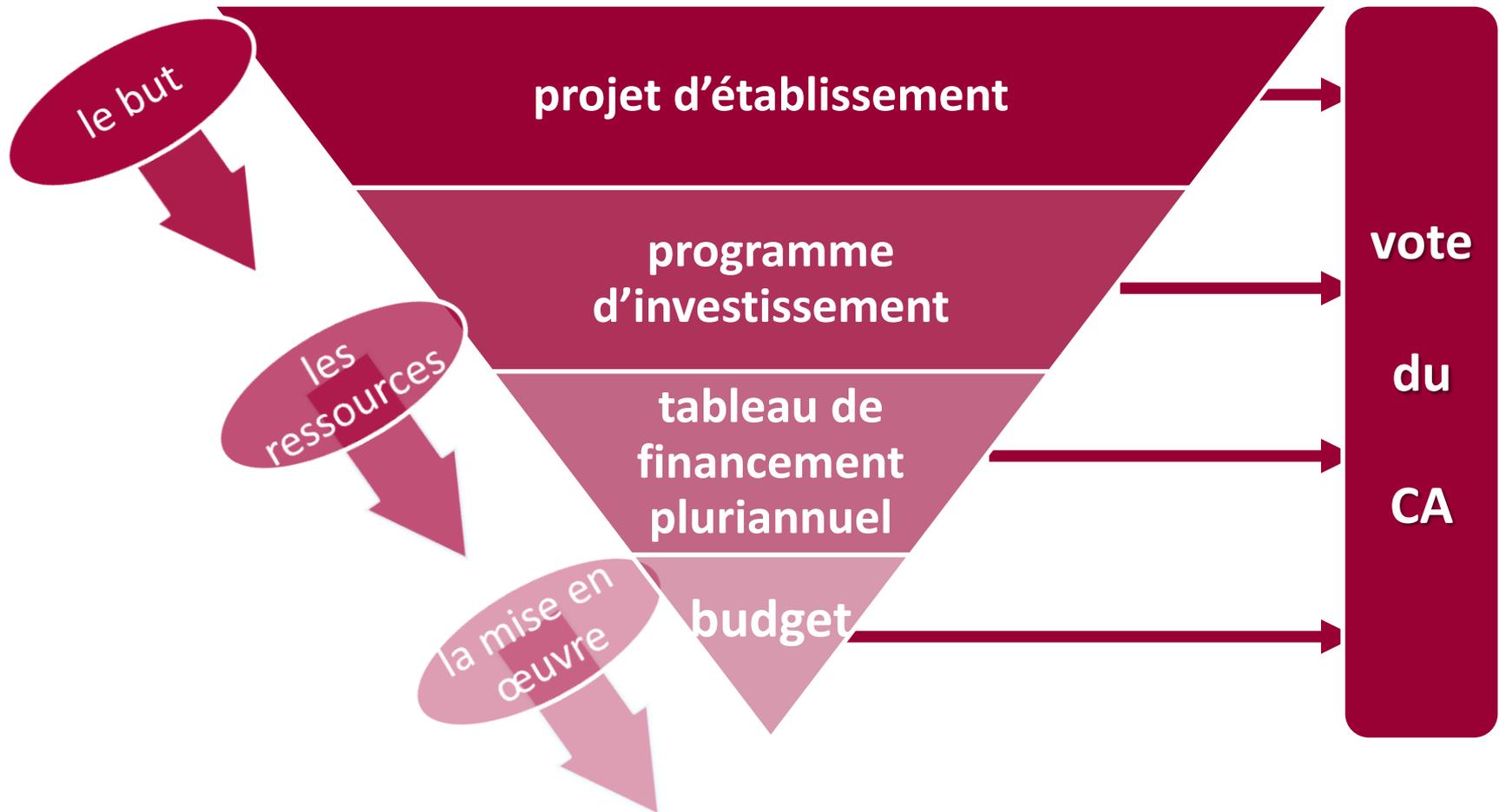
- ❖ Obligation d'enregistrer des provisions
- ❖ Caractéristiques proches de celles d'une dette :
 - « obligation à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci »
- ❖ Les éléments qui permettent de distinguer une provision d'une dette sont l'absence de connaissance précise :
 - du montant de la sortie de ressources nécessaire à l'extinction de l'obligation ;
 - de son échéance.
- ❖ Impact budgétaire sur le résultat prévisionnel et sur la CAF

L'investissement

- Volume budgétaire important (environ 8% des budgets)
- Sources de financement variées et échéances pluriannuelles
- Lisibilité des investissements réalisés
- Raisonnement au niveau de l'établissement indispensable
- Elaboration d'un plan de financement pluriannuel
 - pour retracer les dépenses prévisionnelles résultant de l'ensemble des opérations retenues et leurs modalités de financement tant en investissement qu'en exploitation
 - projection pour une durée minimale de cinq années

Stratégie d'investissement

❖ Lien stratégie et budgétisation



Le plan de financement pluriannuel

❖ Contenu :

- pour chaque opération : montant global, montant apporté par chaque source de financement, ventilation par exercice du séquençement des financements.
- déclinaison des tableaux de financement de chacun des exercices futurs en veillant à respecter leur équilibre prévisionnel
- déclinaison au sein des comptes de résultat prévisionnel des impacts de l'investissement afin de faire apparaître les différents surcoûts générés sur les différents postes de charges ainsi que les modalités de leur compensation
- déclinaison au sein des bilans futurs (équilibre ?) : calcul des fonds de roulement et élaboration d'un plan de trésorerie prévisionnel

Le plan de financement pluriannuel

❖ Etapes :

- 1^{ère} étape : construction et lecture du bilan financier de l'établissement
 - Prise en compte du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie
- 2^{ème} étape : premier diagnostic financier à partir des bilans financiers et de la CAF
 - Image de la situation financière
 - Part des ressources pouvant être consacrée à l'investissement (EBE et autofinancement)
 - Niveau d'endettement
 - Rythme de renouvellement du patrimoine
- 3^{ème} étape : apport du benchmarking et analyse des ratios pour compléter le diagnostic

Le programme pluriannuel d'investissement

❖ Exemple de l'université Jean Monnet :

PROGRAMMES IMMOBILIERS	Mode de Financement		Montant total opération	Prévisionnel 2009	Plan à 3 ans		
	Prélevé sur Réserves	Financé ^t spécifique			2010	2011	2012
Maison de l'Université et Maison des Etudiants	395 600		395 600		152 266	243 334	
Telecom Saint-Etienne	829 000		829 000		278 000	551 000	
BU Tréfilerie	172 178		172 178	90 682	81 496		
TOTAL PROGRAMMES IMMOBILIERS	1 396 778		1 396 778	90 682	511 762	794 334	

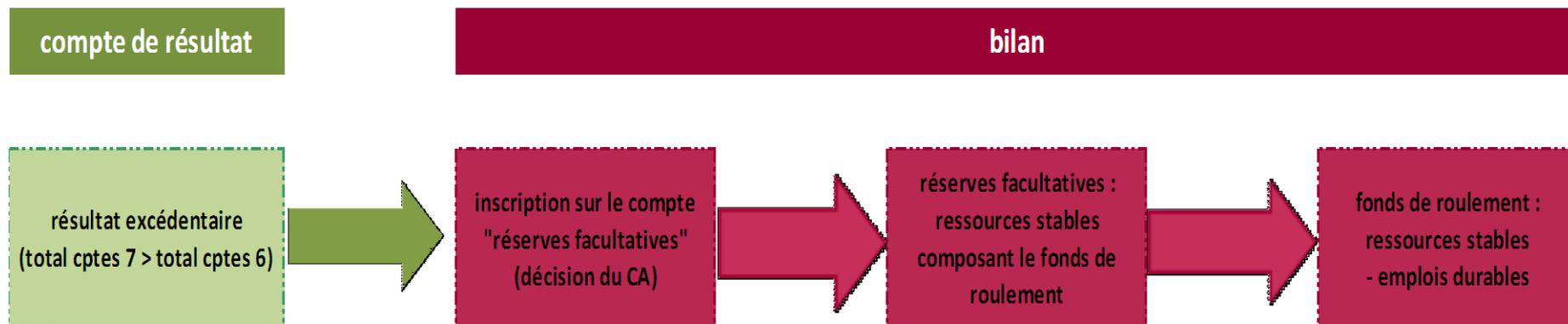
TRAVAUX MAINTENANCE	Mode de Financement		Montant total opération	Prévisionnel 2009	Plan à 3 ans		
	Prélevé sur Réserves	Financé ^t spécifique			2010	2011	2012
PLAN DE RELANCE UJM : Travaux de Sécurité Campus Métare		900 000	900 000	641 970	258 030		
PLAN DE RELANCE UJM : Travaux réfection PC sécu. campus Tréfilerie		120 000	120 000	69 000	51 000		
PLAN DE RELANCE UJM : Mise en conformité élec. salles campus		200 000	200 000	27 678	172 322		
SOUS-TOTAL PLAN DE RELANCE		1 220 000	1 220 000	738 648	481 352		
Schéma Directeur Immobilier - Diagnostic Sécurité		75 000	75 000	49 500	25 500		
Accessibilité HANDICAPES	571 000		571 000	224 000	204 000	143 000	
Sécurité Ascenseurs existants + Risque de chute en hauteur	510 441		510 441	329 983	180 458		
Travaux de Sécurité Métare	1 112 000		1 112 000			556 000	556 000
Réfection Tréfilerie SdC et Bureaux	195 500		195 500			97 750	97 750
Réfection Tréfilerie cablage informatique	250 000		250 000			125 000	125 000
Travaux pour Carte Multiservice	199 100		199 100	37 000	55 000	107 100	
TOTAL TRAVAUX MAINTENANCE	2 838 041	1 295 000	4 133 041	1 379 131	946 310	1 028 850	778 750

Assurer l'équilibre réel du budget

- Condition posée par le code de l'éducation (art. L. 719-5)
- Sincérité des prévisions de recettes et de dépenses
- Tenir compte des engagements pluriannuels existant ou projetés (soutenabilité)
 - Reports
 - Actions de formation continue
 - Ressources affectées
- Intégrer les ressources durables

Lien entre les notions de résultat, fonds de roulement et report

❖ Rappel sur l'analyse financière



Reports de crédit

- ❖ Certains crédits ouverts et non consommés au titre d'un exercice peuvent faire l'objet de reports sous conditions :
Tranche annuelle (budget) – consommation effective au 31/12
- ❖ Conditions cumulatives fixées par le décret financier :
 - l'opération doit revêtir un caractère pluriannuel ;
 - Possible uniquement pour les programmes d'investissement et les contrats de recherche
- ❖ Calcul et effet des reports de crédits

	crédits ouverts au budget de l'exercice N	consommé au 31/12/N	crédits disponibles au 31/12/N	Recette ouverte au budget de l'exercice N	Recette constatée au 31/12/N
contrat de recherche pluriannuel	100	70	30	100	100

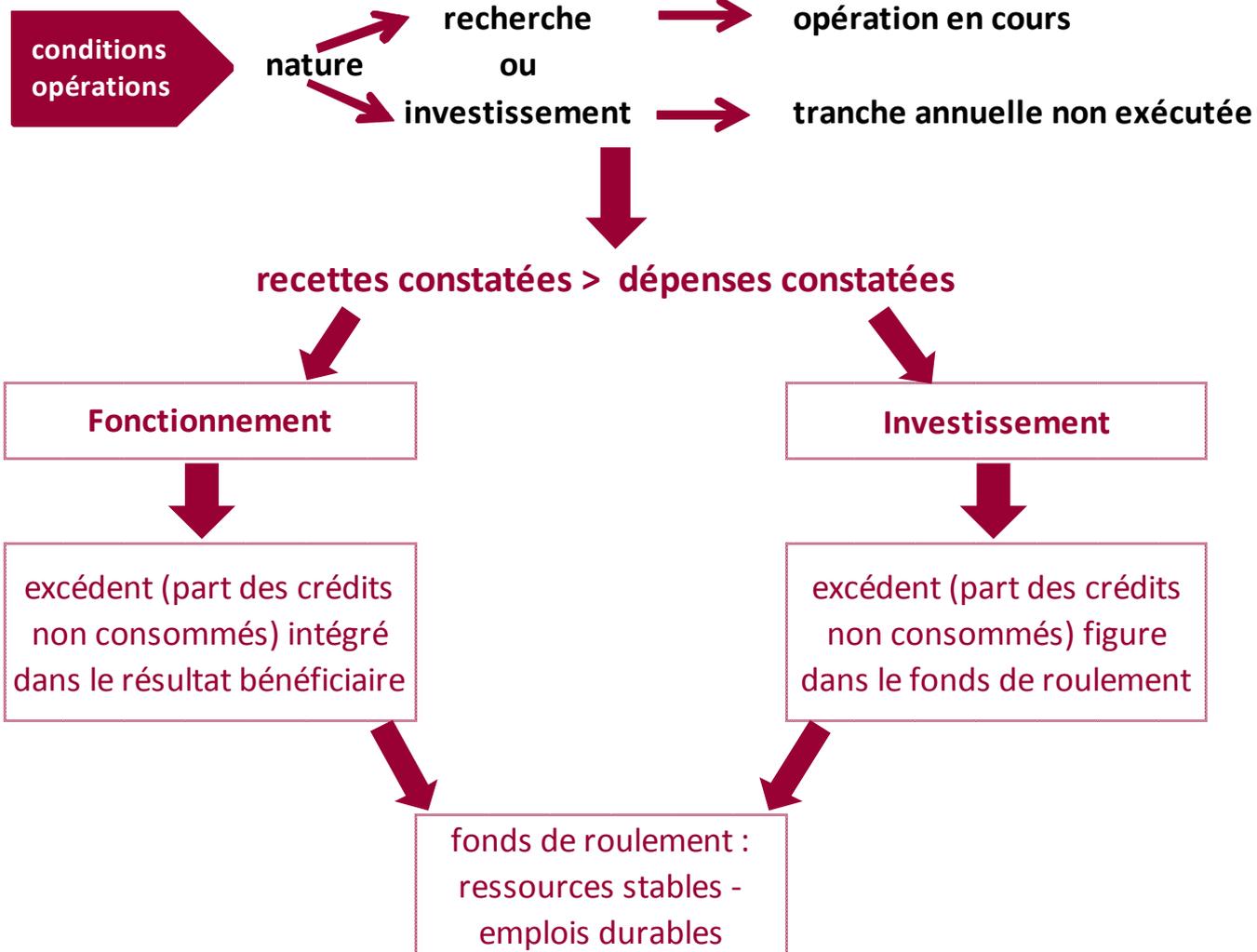
crédits non consommés = 30 = montant reportable sur l'exercice N+1
 (ouverture de crédits pas d'inscription en recettes)

Reports de crédit

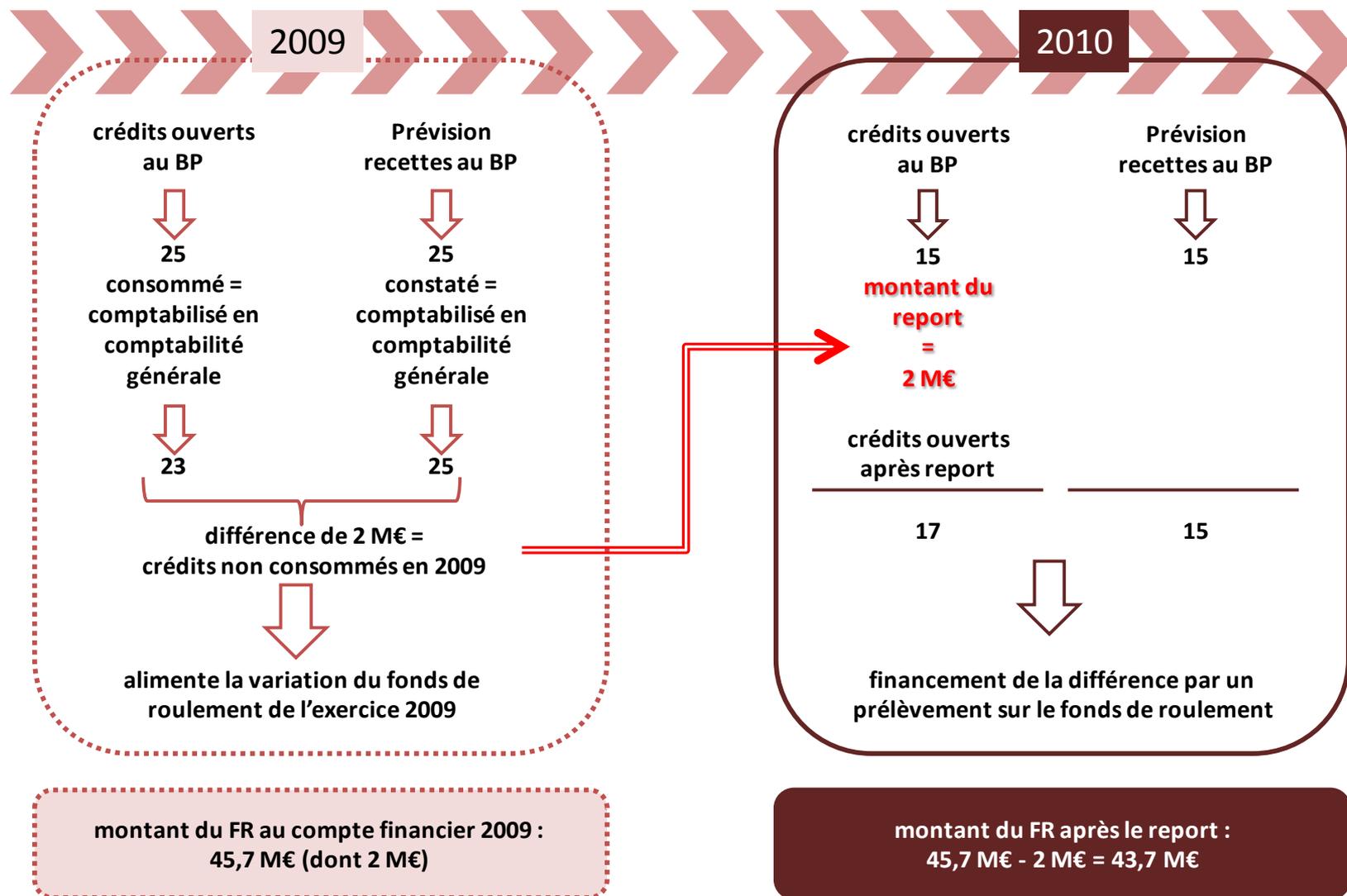
- Augmentation des crédits ouverts au budget sans autorisation préalable ...
- ... mais information préalable du conseil d'administration lors du vote du budget primitif et ensuite information sur les reports réellement effectués
- Report correspond à une prélèvement sur fonds de roulement au titre d'une opération initiée et préalablement autorisée par le conseil d'administration (contrat de recherche ou programme d'investissement)

Les liens entre les notions : synthèse

caractère : opération pluriannuelle



Exemple : opération d'investissement



Les actions de formation continue

- Pas de report en raison de la nature de l'opération
- Règle de droit commun : possible pour les crédits d'investissement dans la mesure où ils s'intégreraient dans un programme pluriannuel d'investissement.
- Pas de report possible pour les crédits de fonctionnement
- Rappel : résultats des actions de la formation continue se détermine en tenant compte des charges indirectes
- Règle d'utilisation des excédents au bénéfice de la formation continue concerne le fonds de roulement (pas via les reports)
- Travailler sur la programmation budgétaire et le suivi des opérations

Les ressources affectées

- La prévision budgétaire : veiller à la sincérité budgétaire
- Le suivi de l'exécution budgétaire : à assurer régulièrement en cours d'exercice (ne pas obérer la trésorerie de l'établissement)
- La fin d'exercice et le report de crédits : report de tout crédit non consommés possible
- L'impact des ressources affectées sur l'équilibre financier de l'établissement :
 - Résultat nul puisque recettes = dépenses
 - Impact potentiel sur la trésorerie (donc sur le fonds de roulement)
 - Lecture via la comptabilité générale et non par le budget : qualité comptable et budgétaire ?

Les étapes

1. **Organiser** la politique budgétaire
2. **Analyser** le passé pour fiabiliser la prévision budgétaire
3. **Définir** la politique budgétaire de l'établissement
4. **Alimenter** la prévision budgétaire
5. **Assurer le pilotage budgétaire infra annuel**

Assurer le pilotage budgétaire

- ❖ Connaître sa situation et ses engagements
- ❖ L'analyse infra annuelle : la revue de gestion
- ❖ L'évolution des prévisions budgétaires
 - La re prévision budgétaire
 - Les décisions budgétaires modificatives

Connaître sa situation et ses engagements

- ❖ Veiller à la (bonne) réalisation des objectifs budgétaires : piloter pour s'assurer du respect des objectifs fixés.

- ❖ Les outils de suivi
 - Tableaux de bord financier
 - Suivi des recettes
 - Comptabilité des engagements
 - Suivi de la masse salariale
 - Suivi de la trésorerie
 - Comptabilité d'exercice : c'est la date à laquelle naissent les droits, créances ou dettes, qui doit être retenue pour l'exercice d'imputation

Tableaux de bord financier

- Situations infra annuelles : outil de valorisation des informations financières
- La remise des états infra annuels, s'ils sont orientés vers l'aide à la prise de décisions, doit intervenir rapidement. En effet, leur efficacité est inversement proportionnelle à leur délai de confection.
- Adapter le contenu au public :
 - pas les mêmes informations à l'équipe présidentielle et à un responsable d'unité de recherche
 - attention à ne pas tomber dans la technicité

Tableaux de bord financier

- Dégager périodiquement cinq ou six indicateurs suffit généralement pour apprécier synthétiquement la situation financière de l'établissement et dégager rapidement une tendance.
- Rappel : souvent un indicateur n'a d'intérêt que comparé (exemple : comparer un chiffre d'affaires mensuel avec celui observé les années précédentes sur le même mois : l'activité peut obéir à des phénomènes cycliques).
- Indicateurs possibles (la liste n'est bien sûr pas exhaustive) : état de l'exécution budgétaire, suivi des emplois, de la masse salariale et des marges de manœuvres éventuelles, suivi des opérations d'investissement, états des créances et des dettes accompagnés des ratios, évolution du fonds de roulement, situations de trésorerie, chiffre d'affaires pour les services de valorisation, ...

Tableau de bord financier : exemple

Objectifs			indicateurs				
			montant des crédits ouverts	situation 31/03	situation 31/06	...	Alerte / proposition d'action
Suivi du budget global	taux d'exécution du budget par domaine	Investissement					
		Fonctionnement					
		Personnel RP					
		Total (pondéré - pour info)					
		taux de consommation prévu au 31/12	situation	exercice antérieur			Alerte / proposition d'action
Dynamisation de l'exécution budgétaire	lissage des dépenses (comparaison entre taux exécution fin mars, fin juin et fin sept. 2009 et 2008 hors Recherche)		A fin mars				
			A fin juin				
			A fin septembre				
			A fin décembre				
			prévision	situation 31/03	situation 31/06	...	Alerte / proposition d'action
Capacité à obtenir des financements complémentaires	Montant des recettes TA + FC	évolution du montant des recettes TA + FC					
			prévision	situation 31/03	situation 31/06	...	Alerte / proposition d'action
Montant des revenus de placement	prévision budgétaire du compte 76	évolution des recettes au compte 76					

Le suivi des recettes

- Conditionne la validité des prévisions de dépenses
- Subventions :
 - S'appuyer sur les clauses du contrat ou de la notification de subvention
 - Base du constat de la recette : notification des crédits de paiement (arrêté attributif pour les subventions d'investissement de l'Etat)
- Contrat de recherche : basé sur le montant des dépenses pour les financements publics ou para publics → veiller au constat régulier (trésorerie)
- Prestations de services et livraison de bien : date du service fait ou de la livraison

Le suivi des recettes

- Nécessité d'un dispositif dédié basé sur la réalisation effective de l'opération : définition du circuit d'information → rédaction d'une fiche de procédures
 - 1 – réalisation des dépenses : partie financière
 - 2 – réalisation des opérations prévues au contrat : partie scientifique et rédactionnelle (comptes rendus)
 - 3 – constat de la créance
 - 4 – suivi financier de l'opération (objectif : équilibre, marge ?)

- Dispositif existant pour le secteur de la recherche à généraliser

Le suivi des recettes

➤ Exemple de suivi détaillé par nature (extrait)

SITUATION DE LA RÉALISATION DES PREVISIONS DE RECETTE AU 30 JUIN								
		PREVISIONS (1)	RECETTE NETTES				TAUX RÉALISATION (3) / (1)	TAUX RÉALISATION 30 JUIN N-1
			CONSTATEES (2)	FACTUREES (3)	A CONSTATER (1) - (2)	A FACTURER (1) - (3)		
1311	SUBV EQUIP ÉTAT	233 015	0,00	0,00	233 014,82	233 014,82	0%	0%
1318	AUTRES SUBV EQUIP	86 408	50 892,00	39 372,00	35 515,65	47 035,65	46%	100%
7061	DROITS SCOLA REDEVAN	344 736	344 736,00	344 736,00	0,00	0,00	100%	102%
7062	PRESTATIONS RECHERCHE	66 163	254 359,10	141 407,06	-188 196,60	-75 244,56	214%	100%
7064	PREST TRAVAUX INFORMATIQ.	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	100%
7065	FORMATION CONTINUE	300 000	561 879,36	412 933,72	-261 879,36	-112 933,72	138%	77%
7067	VENTE DE PUBLICATION	190 000	158 951,50	135 096,01	31 048,50	54 903,99	71%	159%
74111	SUBV CHARGE SVE PUBLIC	32 459 590	32 459 590,00	16 229 795,00	0,00	16 229 795,00	50%	48%
7418	SUBV FONCT AUTR MIN	249 619	41 498,89	41 498,99	208 120,00	208 119,90	17%	38%
...
TOTAL		36 477 508	35 534 127,25	18 573 074,13	943 380,87	17 904 433,99	51%	66%

➤ Objectifs :

- Fluidifier l'enregistrement des recettes et les flux financiers
- Disposer en cours d'exercice d'une vision réaliste de la réalisation budgétaire
- Agir au regard d'un excédent ou d'un déficit

Le suivi des dépenses

- Connaître le montant des crédits disponibles et de la validité de l'autorisation budgétaire
- S'assurer de la couverture des charges obligatoires
- Analyser la situation des dépenses engagées :
 - engagements provisionnels,
 - compléments ou dégagements,
 - fluidifier la gestion budgétaire et réagir si nécessaire
- Analyse à réaliser : rythme de consommation des crédits (40% les deux derniers mois de l'exercice)

Focus : le suivi de la masse salariale

- Respecter l'autorisation budgétaire: plafond d'emploi et plafond de masse salariale
- Identifier d'éventuelles dérives et prendre les mesures correctives qui s'imposent ;
- Identifier des marges de manœuvre : redéploiement crédits éventuel
 - importance d'établir un suivi mois par mois en colonne pour visualiser les écarts : d'un mois sur l'autre, par rapport à l'année précédente
 - bâtir une ou 2 lignes de suivi des charges en % des rémunérations sur lesquelles elles s'appliquent.
 - Permet de détecter des erreurs, d'identifier les raisons des écarts

Illustration d'un tableau de suivi

- Tableau de suivi de la masse salariale simplifié :

MASSE SALARIALE ETAT	exécution cumul fin juin 2009	Cumul 30 Juin 2010		variation 2010 / 2009	
		Prévisions 2010	Réalisé 30 juin 2010	en €	en %
Rémunérations Principales	21 915 688	44 889 749	22 223 188	307 501	1,4%
<i>dont titulaires enseignants</i>	13 406 326	0	13 664 672	258 346	1,9%
<i>dont titulaires non-enseignants</i>	5 123 744	0	5 155 697	31 953	0,6%
...					
Charges de sécurité sociale ...	16 023 369	32 931 771	16 722 266	698 897	4,4%
S/T MASSE SALARIALE ETAT	40 073 384	82 636 944	41 125 944	1 052 560	2,6%
MASSE SALARIALE RP					
Rémunérations brutes	3 914 694	10 417 227	4 148 938	234 244	6,0%
Charges de sécurité sociale ...	1 357 969	3 499 656	1 542 969	185 000	13,6%
S/T MASSE SALARIALE RP	5 272 664	13 916 882	5 691 907	419 243	8,0%
TOTAL MASSE SALARIALE	45 346 048	96 553 827	46 817 851	1 471 803	3%

- pour arriver là et surtout analyser : d'autres tableaux plus détaillés

Exemple de re prévision de masse salariale

- Existe t-il des marges de manœuvre ?

151

Éléments de paie pris en compte	Montants
Consommation de janvier à juin 2010	41 125 944
Prévisions de juillet à décembre (base = conso janv à juin 2010)	41 125 944
Déduction des charges à payer 2009	-455 000
Promotions d'échelon de juillet à décembre 2010	83 333
Sorties de juil à décembre enseignants (35 agents)	-665 987
Entrées enseignants (59 agents)	683 039
Sorties de juillet à décembre BIATOSS (42 agents)	-367 321
Entrées BIATOSS de juil à décembre (71 agents)	375 833
Nouvelles mesures 2010	
Hausse VP 2010 (+0,5% au 01/07/10 - projection de la MS consommée de janv à juin 2010)	194 444
GIPA	77 778
Simulation Politique indemnitaire (base hypo C)	322 222
Plans de carrière	288 889
Rappel traitements madame F et monsieur M	5 556
Total re prévisions masse salariale 2010	82 794 675

Financement MESR (selon dernières infos disponibles)	Montants
ex titre 2	78 869 395
Enveloppe indemnitaire (biatoss, PRP, PCA, PEDR)	216 418
PEDR (= dotation 2009)	512 831
Allocations de recherche contractualisées (= dotation 2009)	2 811 112
Allocations de recherche spécifiques	705 938
Actions spécifiques (compensations IUF)	31 645
Total recette prévisionnelle masse salariale Etat 2010	83 147 339

Marge de manœuvre prévisionnelle 2010 sur MS ETAT 352 664

Analyse infra annuelle : la revue de gestion

- Les établissements se dotent d'instruments d'audit interne et de pilotage financier et patrimonial (article L.712-9 du code de l'éducation)
- Objet : veiller en cours d'exercice à la bonne consommation des moyens alloués aux objectifs budgétaires et redéployer si nécessaire
- Méthode : fait l'objet d'un échange entre les responsables de crédits concernés et les services en charge du contrôle de gestion et des finances

La revue de gestion : contenu

- Les restitutions doivent porter sur un contenu ciblé en fonction du public, par exemple soit l'ensemble de l'établissement (direction de l'établissement et directeurs de composantes) soit chacune des composantes (pour les directeurs concernés).
- La nature des informations contenues est tant quantitative que qualitative afin de mesurer en temps réel l'écart entre les objectifs poursuivis et réalisés. Cette information prend souvent la forme d'un tableau de bord.
- Les restitutions sont assorties de commentaires et présentées trimestriellement en conférence des doyens
- Une des composantes du dialogue de gestion

Exemple de l'université de la méditerranée

- Phase 1 : réflexion menée en amont avec les élus sur les éléments que l'établissement souhaite suivre de façon infra annuelle
- Phase 2 : production : il s'agit de formaliser par écrit la procédure de production des données soit en résumé de savoir « qui produit quoi pour la revue de gestion et à quelle échéance ».
- Phase 3 : validation des chiffres / analyse / commentaire
- Phase 4 : présentation en direction : une synthèse du tableau de bord est présentée systématiquement tous les trois mois en conférence des doyens

Exemple de l'université de la méditerranée

Éléments composant la revue de gestion

1. Finances

1.1 Taux de réalisation des dépenses globales (date à date). Par composante

1.2 Taux de réalisation des dépenses globales avec et sans report mandaté + engagé. Par composante

1.3 Taux de réalisation des dépenses en investissement. Par composante

1.4 Taux de réalisation des dépenses en fonctionnement. Par composante

1.5 Taux de réalisation des dépenses en personnel. Par composante

1.6 Taux de réalisation des dépenses par chapitre. Etablissement

1.7 Taux de réalisation des recettes en fonctionnement et investissement. Par composante

1.8 Taux de réalisation des recettes en investissement. Par composante

1.9 Taux de réalisation des recettes en fonctionnement. Par composante

1.10 Recettes par chapitre. Etablissement

1.11 Zoom sur chapitre 70. Etablissement

1.12 Zoom sur chapitre 74. Etablissement

1.13 Évolution mensuelle de la trésorerie. Etablissement

2. Ressources Humaines

2.1. Évolution des charges en personnel sur ressources propres. Etablissement

2.2 Evolution des charges en personnel salaires sur poste d'état

2.3 Masse salariale consolidée par composante

2.4 Suivi des plafonds par catégorie. Etablissement

2.5 Suivi des plafonds Etat / ressources propres / Total. Etablissement

2.6 Allocation d'aide au retour à l'emploi par services et composantes

2.7 Répartition des cours complémentaires. Etablissement

2.8 Synthèse des effectifs sur ressources propres. Etablissement

3. Scolarité

3.1 Évolution des effectifs étudiants. Par composante

3.2 Zoom sur les taux de réussite en licence. Par composante

3.3 Zoom sur les MASTER. Par composante

3.4 Suivi de la VAE/VAP. Etablissement

4. Recherche et Valorisation

4.1 Suivi des contrats de recherche et des prestations en cours

4.2 Suivi des contrats - comparaison

Exemple de l'université de la méditerranée

- Situation de la consommation des charges au 30 juin dans les composantes (hors amortissement et hors recherche)

1.4 Taux de réalisation des dépenses de fonctionnement par composante

	situation au 30 juin 2010				
	budget voté	pris en charge net	engagé	taux exécution / pris en charge	taux exécution / engagé
E.J.C.M.	212 769	60 973	106 125	29%	50%
SC. ECO ET GESTION	1 397 239	308 911	463 386	22%	33%
B.U.	2 271 417	1 802 240	1 877 948	79%	83%
I.U.T.	2 349 468	742 537	976 996	32%	42%
PHARMACIE	1 367 801	508 066	657 828	37%	48%
ODONTOLOGIE	482 500	143 890	261 717	30%	54%
E.S.I.L.	625 695	186 880	316 757	30%	51%
S.T.A.P.S.	782 045	294 823	353 497	38%	45%
SCIENCES	2 321 282	857 845	1 715 151	37%	74%
O.S.U. - C.O.M.	252 007	111 586	166 560	44%	66%
...
TOTAL	30 775 279	12 297 907	17 048 578	40%	55%

Exemple de l'université de la méditerranée

1.11 Taux de réalisation des recettes du chapitre 70 "prestations de services"

	situation au 30 juin 2010			pris en charge net au 30 juin 2009	écart en montant 2010 / 2009	écart en % 2010 / 2009
	budget voté	pris en charge net	taux exécution / pris en charge			
DROITS DE SCOLARITE	2 405 575	1 300 311	54%	653 620	646 691	99%
PRESTATIONS DE RECHERCHE	181 906	0	0%	8 173	-8 173	-100%
FORMATION CONTINUE	3 350 603	1 951 956	58%	2 566 132	-614 176	-24%
PUBLICATIONS	190 600	101 429	53%	111 923	-10 494	-9%
LOCATIONS	251 782	72 998	29%	140 321	-67 323	-48%
MISE A DISPO PERSONNEL	259 122	187 470	72%	171 266	16 204	9%
...
TOTAL	10 461 579	4 661 886	45%	6 212 804	-2 826 461	-45%

L'évolution des prévisions budgétaires : la re prévision

- La re-prévision qu'est-ce que c'est ?
 - La re-prévision budgétaire est un exercice de prévision dont l'objectif est de connaître le **point de sortie** financier

- Enjeux
 - Anticiper et suivre
 - Réagir
 - Piloter
 - Améliorer le processus budgétaire
 - Participer
 - Dynamiser
 - Déterminer

La re-prévision budgétaire

- ❖ Périmètre : tous les domaines de gestion de l'établissement
- ❖ Périodicité : à déterminer selon le ratio coût/avantages de l'opération
 - Lien avec effectuer avec les clôtures comptables intermédiaires
 - Actuellement suivi mensuel des emplois et de la masse salariale
- ❖ Acteurs : ceux concernés par l'élaboration budgétaire
- ❖ Outils : retraitement des informations dans une base de données externe

Exemple de l'université de la Méditerranée

❖ La re-prévision budgétaire :

➤ Phase 1 :

- analyser les chiffres réalisés de l'année n - 1 + les 4 mois passés sur l'année n ;
- détecter les postes qui ont le plus varié ;
- trouver les causes des écarts ;
- mettre en perspective avec le budget de l'année n ;

➤ Phase 2 : intégrer les nouveaux événements ayant un impact sur les chiffres (projet qui ne se concrétise pas, diminution d'une subvention, décalage dans le temps, recettes nouvelles,...)

➤ Phase 3 : faire des choix si nécessaire

Exemple de l'université de la Méditerranée

- ❖ Méthode (très pragmatique), selon les postes et les informations dont on dispose :
 - y ajouter 8 mois de budget tel que prévu ;
 - faire une règle de trois (!) ;
 - utiliser le dernier historique connu ;
 - ne faire varier que les postes pour lesquels on a une information précise de modification ;
 - la « bonne solution » consiste sans doute à panacher ces différentes solutions

- ❖ Faire porter les efforts sur les postes les plus importants qui fluctuent (l'enjeu étant bien souvent sur les effectifs et la masse salariale)

L'évolution des prévisions budgétaires : la re-prévision

❖ Synthèse

- A vocation à trouver sa place dans le dialogue de gestion avec les composantes
- Constitue un outil de pilotage budgétaire : base pour analyser et réagir aux écarts entre réalisations et objectifs

❖ Tableau de synthèse Budget et re-prévision

	BUDGET	RE-PREVISION
Objectifs	Fixer les objectifs Allouer les ressources Evaluer la performance (notion de cible)	Anticiper Replanifier les ressources prévoir (notion de point de sortie)
Périodicité	une fois par an	deux fois par an
Elaboration	Plutôt du haut vers le bas/dialogue de gestion	informations du bas vers le haut
Maille de suivi	Centre de responsabilité / Conventions	niveau de détail raisonnable
Horizon	16 mois (1 an + 4 mois de préparation)	8 mois pour « re prévision » de mai ; 4 mois pour celle de septembre

Les décisions budgétaires modificatives

- Réglementairement obligatoire pour procéder à des mouvements de crédits entre enveloppes ou pour modifier le montant du budget
- Stratégiquement nécessaire pour adapter la prévision budgétaire à la réalisation des objectifs
- Indispensable pour tout prélèvement sur le fonds de roulement
 - Outiller dans ce cas la décision
 - Cadrer les demandes

Exemple de l'université de La Rochelle

❖ Les décisions budgétaires modificatives

- Éléments de cadrage politique retenus (extrait de la note de présentation du président) :
 - « le fonds de roulement de l'établissement
 - est un outil au service des projets de l'université
 - est celui de l'établissement et non un émiettement pour rendre à chaque composante ou service son propre résultat
 - Sert à financer des projets structurants qui relèvent de la stratégie de l'établissement ... »
 - Montant plafond proposé pour prélèvement : 800.000 €
 - Appel à projet auprès des composantes et mise en place d'une instance d'évaluation (bureau et commission des moyens)

Exemple de l'université de La Rochelle

❖ Les décisions budgétaires modificatives

- Eléments de cadrage techniques retenus (extraits) :
 - « Il convient d'accompagner la demande de prélèvement :
 - d'un descriptif du projet, objectifs, moyens mis en œuvre, montant global, calendrier de réalisation
 - du besoin de moyens **complémentaires** du montant sollicité »

- Après arbitrage, projets retenus et validés par le CA :
 - ne pas retenir les projets recherche et formation pouvant bénéficier d'autres financements
 - attribuer un crédit d'équipement à la Commission TIC-TICE
 - attribuer un crédit global pour de l'équipement à l'UFR Sciences (demandes avec pour objectif de réduire les groupes hors norme, donc de conduire à une réduction des heures complémentaires)
 - retenir les projets transversaux de Gestion des Ressources Humaines, Hygiène Sécurité Environnement et Logistique ainsi que Vie étudiante/handicap dans leur totalité

**Merci de votre attention
et bon retour**

