

# La comptabilité analytique au Cnam

## À PROPOS DU CNAM : l'activité

Le Cnam est un établissement public de **formation professionnelle supérieure pour adultes engagés dans la vie active.**

- 1200 formations en cours du soir, du samedi et à distance
- des formations professionnalisées en institut
- une trentaine de cursus en apprentissage
- plus de 170 stages courts pour les entreprises et leurs salariés

Les formations du Cnam sont dispensées dans les régions par les **Centres Régionaux Associés.**

Autres missions de l'EP : **recherche, diffusion de la culture scientifique et technique.**

## À PROPOS DU CNAM : quelques chiffres

- 87 000 auditeurs (50% établissement public, 50% CRA)
- 18 millions d'heures élèves (12 dans l'EP)
- 7 000 diplômes délivrés (3 700 dans l'EP)
- 486 ETP enseignants dans l'EP
- heures d'enseignement de l'EP :
  - 67 000 heures statutaires,
  - 41 000 heures complémentaires
  - 79 000 heures de vacataires
- 905 ETP IATOS dans l'EP
- Compte financier total (y compris salaires titulaires) :  
126 M€

# ORGANISATION DU CNAM

Le Cnam est un « **grand établissement** » au sens de la loi de 1984, sans ordonnateur secondaire.

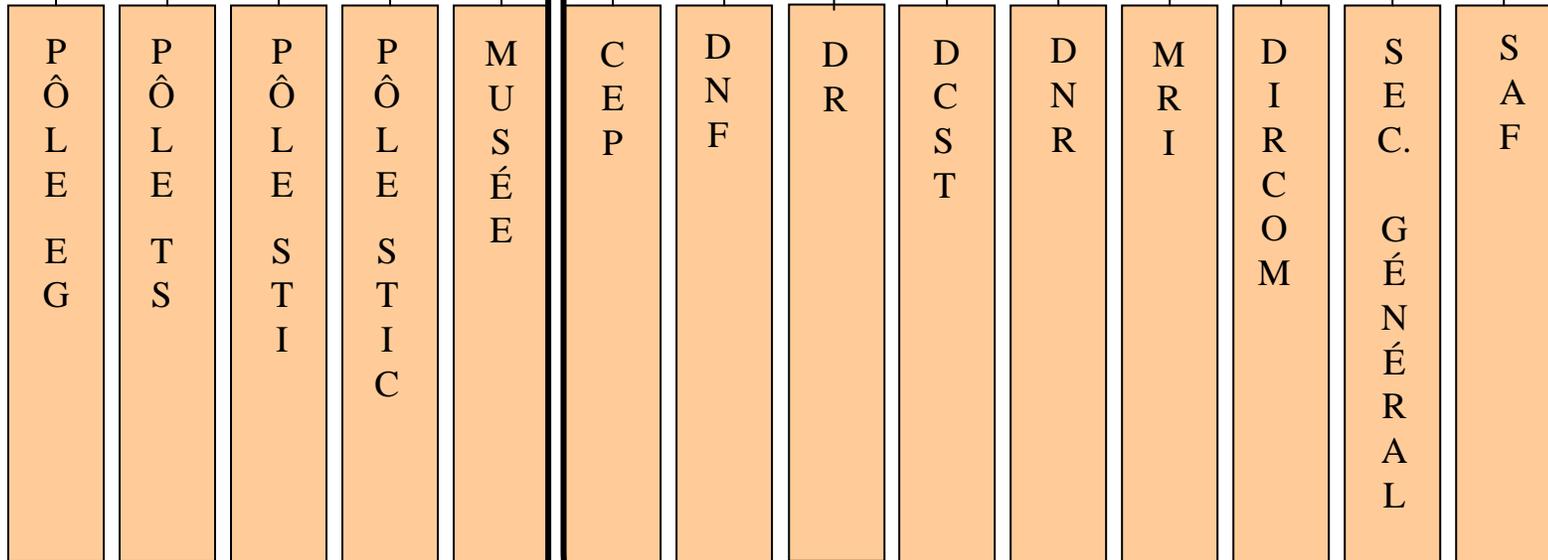
Il est organisé en **4 « pôles » décentralisés** regroupant l'ensemble des activités par grands champs disciplinaires :

- Economie Gestion
- Travail et Société
- Sciences et Techniques Industrielles
- Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication

+ le Musée des Arts et Métiers

# Organigramme du Cnam (niveaux 1-2)

ADMINISTRATION GÉNÉRALE



Entités opérationnelles

Services centraux

## LA DÉMARCHE ANALYTIQUE AU CNAM

La mise en place **d'outils analytiques** au Cnam est une des missions de la fonction « contrôle de gestion » (qui a été mise en place début 2004 et rattachée à l'administration générale).

Cette démarche a été entreprise prioritairement en fonction **d'objectifs de gestion internes** à l'établissement, à la demande de l'administration générale.

Elle a été menée indépendamment du travail méthodologique de l'AMUE. Cependant, la démarche du Cnam rejoint « empiriquement » **les thématiques essentielles du travail de l'AMUE.**

# OBJECTIFS DES OUTILS ANALYTIQUES DU CNAM

Accompagner la mise en place de l'organisation décentralisée (pôles) et la politique de développement des ressources propres.

1. Apprécier les **performances financières** des entités opérationnelles (4 pôles + Musée) selon les principes d'une comptabilité analytique

→ *outil N° 1 : Résultats analytiques des entités*

2. Fournir aux services opérationnels un **outil de pilotage des prix de facturation** des prestations externes en fonction de leurs coûts de revient

→ *outil N° 2 : Fiches d'Analyse Économiques (FAE)*

## PRINCIPES DE BASE

On s'est efforcé de concevoir les deux types d'outils de façon cohérente. A cet effet, les **principes** suivants ont été retenus :

1. L'évaluation de **coûts de revient complets** (directs+indirects)
2. Une analyse selon **l'axe « entités opérationnelles »** (cf. guide de l'AMUE : « composantes ») (et non selon l'axe « processus et activités »)
3. L'imputation des coûts indirects sur les entités opérationnelles selon **la méthode des sections homogènes et des unités d'œuvre** (clés de répartition)

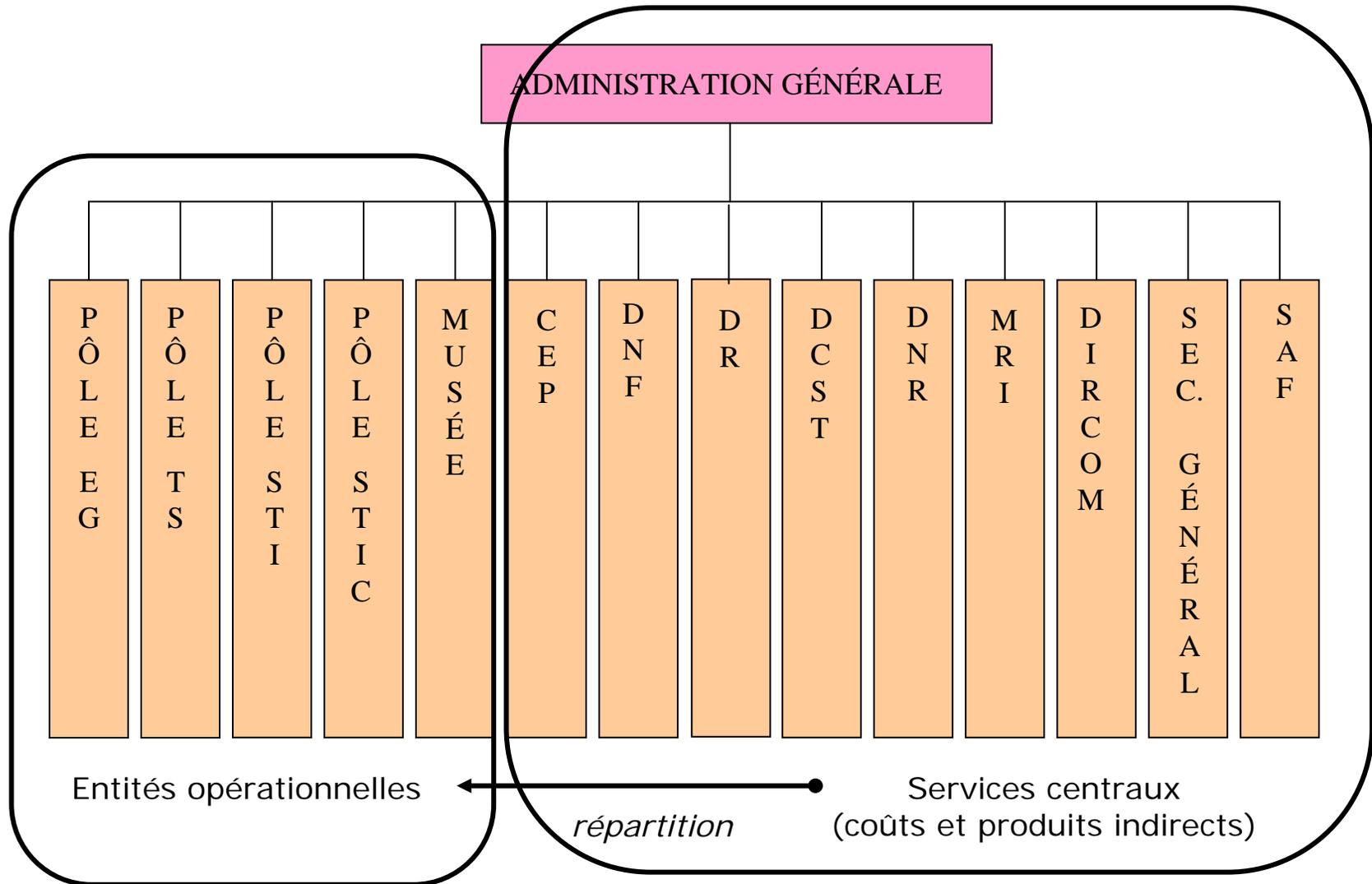
# LES RÉSULTATS ANALYTIQUES DES ENTITÉS OPÉRATIONNELLES

## (outil analytique N°1)

Les **coûts et les produits des services centraux** (coûts et produits dits « indirects ») **sont intégralement répartis sur les entités opérationnelles** au moyen des clés de répartition (unités d'œuvre). Les services centraux ont donc un résultat analytique nul.

**La somme des résultats analytiques des entités opérationnelles est donc égale au résultat comptable du Cnam.**

# Organigramme du Cnam (niveaux 1-2)



# LES RÉSULTATS ANALYTIQUES DES ENTITÉS OPÉRATIONNELLES

Les résultats analytiques sont calculés deux fois par an : budget primitif et compte financier.

Le système a été mis en place à l'automne 2004 pour le budget et le compte financier 2005.

Les règles de répartition ont été affinées à l'automne 2005 pour le budget et le compte financier 2006.

Elles sont appliquées sans changement pour le budget et le compte financier 2007.

Les calculs sont faits au moyen de feuilles de calcul EXCEL (répartition des coûts et produits indirects, consolidation au niveau établissement des résultats des entités).

# les résultats analytiques des entités opérationnelles

## L'exemple du : PÔLE SCIENCES ET TECHNIQUES INDUSTRIELLES

CHARGES	Réal. 2004	2005 après DBM 2	Réal. 2005	%	PRODUITS	Réal. 2004	2005 après DBM 2	Réal. 2005	%
	(1)	(3)	(4)	(4/3)		(1)	(3)	(4)	(4/3)
Personnels permanents	15 504 k€	15 366 k€	15 109 k€	-2%	Formation continue	131 k€	304 k€	175 k€	-42%
Pers. sur conv. et contrats	334 k€	376 k€	272 k€	-28%	Droits de scolarité	2 258 k€	4 097 k€	3 406 k€	-17%
Vacations adm. et tech.	25 k€	28 k€	27 k€	-3%	Taxe d'apprentissage	380 k€	404 k€	363 k€	-10%
Vacations d'enseignement	1 461 k€	1 463 k€	1 387 k€	-5%	Conventions et contrats	6 628 k€	4 653 k€	6 247 k€	34%
<b>Total personnel</b>	<b>17 324 k€</b>	<b>17 233 k€</b>	<b>16 795 k€</b>	<b>-3%</b>	Divers	226 k€	15 k€	75 k€	397%
					<b>Ressources propres</b>	<b>9 623 k€</b>	<b>9 472 k€</b>	<b>10 266 k€</b>	<b>8%</b>
					Subvention de fonct.	914 k€	950 k€	914 k€	-4%
					Subventions (UE, Etat, ...)	1 k€	804 k€	63 k€	-92%
					Contrat Quadri : Rech.	156 k€	111 k€	116 k€	4%
					Contrat Quadri : Autres	0 k€	0 k€	0 k€	
					<b>Subventions fléchées</b>	<b>1 071 k€</b>	<b>1 865 k€</b>	<b>1 093 k€</b>	<b>-41%</b>
Fonctionnement	4 090 k€	4 178 k€	3 092 k€	-26%	Subv.pers. (31 05 Etat)	0 k€	0 k€	0 k€	
Dotation amort. et prov.	2 303 k€	2 345 k€	2 318 k€	-1%	DGF (36 11 Etat)	0 k€	0 k€	0 k€	
<b>Charges indirectes</b>	<b>13 398 k€</b>	<b>13 420 k€</b>	<b>13 412 k€</b>	<b>0%</b>	<b>Subv. et dotations Etat</b>	<b>0 k€</b>	<b>0 k€</b>	<b>0 k€</b>	
					Quote-part de subv.	1 343 k€	1 190 k€	1 447 k€	22%
<b>Fonctionnement matériel</b>	<b>19 791 k€</b>	<b>19 944 k€</b>	<b>18 822 k€</b>	<b>-6%</b>	<b>Produits indirects</b>	<b>23 411 k€</b>	<b>22 777 k€</b>	<b>23 472 k€</b>	<b>3%</b>
					<b>Autres</b>	<b>24 754 k€</b>	<b>23 967 k€</b>	<b>24 919 k€</b>	<b>4%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>37 115 k€</b>	<b>37 177 k€</b>	<b>35 617 k€</b>	<b>-4%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>35 449 k€</b>	<b>35 305 k€</b>	<b>36 278 k€</b>	<b>3%</b>
<b>Résultat analytique</b>	<b>-1 667 €</b>	<b>-1 872 €</b>	<b>661 €</b>						

# LES SOURCES D'INFORMATION

## Les informations en euros : la comptabilité de l'ordonnateur

Les coûts directs des entités opérationnelles et des services centraux sont imputés par centre de responsabilité dès l'engagement des crédits (découpe budgétaire)

*Exception provisoire : les amortissements*

*Cas particulier : les salaires des titulaires doivent être estimés depuis le 01/01/2006*

*Difficulté : les prestations internes*

## Les informations en volume (unités d'œuvre et clés de répartition) :

Tirées du recueil dit des « données de gestion » qui centralise des principales statistiques de l'établissement. NB : retard d'un an.

# POINTS FORTS / POINTS FAIBLES

## LES ACQUIS

- Le calcul des résultats analytiques donne une image significative de la performance financière des pôles. Il constitue notamment la **base du dialogue budgétaire entre l'administration générale et les responsables des pôles**.
- Les résultats analytiques permettent d'alimenter les coûts indirects dans les « fiches d'analyse économique » des prestations externes en vue de leur tarification
- Les deux outils analytiques, conçus en cohérence, contribuent à diffuser au sein de l'établissement une « **culture de coûts** », nouvelle, et qui commence à être bien acceptée. Mais ceci n'a pu être obtenu que par un effort patient et continu d'information et de formation des acteurs
- L'outil mis en place constitue une première **maquette** pour la mise en place de la comptabilité analytique dans le futur logiciel de GFC

# POINTS FORTS / POINTS FAIBLES

## POINTS D'AMÉLIORATIONS POSSIBLES

Le choix de l'axe d'analyse « entités » a permis de construire rapidement des outils analytiques répondant aux objectifs prioritaires de l'établissement, en s'appuyant sur une découpe reconnue par tous (les centres de responsabilité).

Mais il faut maintenant intégrer les résultats analytiques dans les tableaux de bord, en les mettant en regard des indicateurs de performance (démarche de contrôle de gestion)

Il y a donc lieu de croiser l'axe d'analyse « entités » par un axe d'analyse selon les « **produits** » ou « activités » (formation, recherche , ...) (analyse « matricielle »).

Ceci suppose notamment d'être capable de répartir le temps de travail des personnels selon ces activités

# POINTS FORTS / POINTS FAIBLES

## POINTS D'AMÉLIORATIONS POSSIBLES (suite)

- la qualité des données utilisées est tributaire du système d'information  
  
Or, celui-ci présente des insuffisances :
  - ✓ Activités peu ou mal informatisées
  - ✓ Qualité inégale des données issues des diverses bases (fiabilité, cohérence, synchronisation,...)
- d'où la nécessité de mesures à prendre en amont (définitions des données, nomenclatures communes, règles de codification, circuits d'information, ...) dans une approche stratégique du système d'information

**Sans doute la difficulté majeure ...**