

M1



UNIVERSITÉ DE  
MONTPELLIER



## Pilotage des établissements

M1 Management Public

## Diapositive 1

---

**M1**

Durée du cours : 3 heures

Mathieu; 12/11/2021

## — Cadre général

---

### **La LOLF**

Le nouveau management public – ou nouvelle gestion publique – prône une évolution des formes classiques d'organisation de l'État face à la multiplication de ses missions.

Contexte mondial de déréglementation, les citoyens sont de plus en plus considérés comme des consommateurs de services publics.

État régalien doit se concentrer sur le pilotage de l'action publique tandis que des services ou des opérateurs plus autonomes :

- plus grande liberté dans l'utilisation des moyens alloués
- sont les mieux à même de proposer des services de qualité.

## — Cadre général

---

### La LOLF

**La loi organique sur les lois de finances (LOLF)** a renouvelé les modalités de préparation, de vote, de l'exécution et de contrôle du budget de l'État ainsi que sa présentation.

elle a réformé en profondeur la gestion publique qu'elle oriente vers les **résultats**, en responsabilisant les gestionnaires de chaque administration, en éclairant les choix budgétaires par les résultats des politiques publiques.

## — Introduction

---

### La nécessité de performance

Elle permet de décloisonner les services de l'État :

- en les dotant de **budgets globaux par politique publique**,
- en mettant la **logique de résultats** au premier plan et en développant le **dialogue de gestion**,

la LOLF conduit les administrations à travailler en commun pour mettre en œuvre des priorités clairement identifiées.

## — Cadre général

---

### La LRU

Loi du 10 août 2007 relative aux **libertés et responsabilités des universités**

Intégration d'un volet performance dans le modèle d'allocation des moyens : modèle SYMPAS : *SYstème de répartition des Moyens à la Performance et à l'Activité*.

Transfert de la gestion de la masse salariale de l'État aux établissements,

Possibilité de dévolution du patrimoine immobilier

# — Introduction

---

## La GBCP

**Le décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique** du 7 novembre 2012 (GBCP) adapte les règles relatives à la gestion comptable et à la gestion budgétaire aux évolutions du cadre de la gestion des finances publiques, issues de la loi organique du 1er août 2001 relative aux lois de finances (LOLF).

La démarche de performance invite les services à **définir clairement leurs objectifs**.

En redonnant du sens aux activités des administrations, elle enrichit les conditions d'exercice des missions des agents et les conforte dans la réalisation de celles-ci.

## — Le contrôle de gestion

---

Le contrôle de gestion est un **outil de pilotage** pour l'ensemble des acteurs de la LOLF, en particulier pour les responsables de programme et les responsables de budgets opérationnels de programme.

Sa mise en place, adaptée aux nouvelles règles de gestion publique, permet :

- d'optimiser la mise en œuvre de la **stratégie** des politiques publiques,
- de vérifier **l'adéquation entre les moyens déployés et les objectifs poursuivis** en matière de performance notamment.

Le contrôle de gestion améliore ainsi le pilotage opérationnel des services, en facilitant la déclinaison de la stratégie des programmes dans les services centraux et déconcentrés.



## — Le contrôle de gestion

---

En mettant en place de nouvelles règles de gestion publique, la loi a rendu indispensable la professionnalisation et la structuration d'une fonction de contrôle de gestion au sein de l'ensemble des ministères.

Le contrôle de gestion a désormais un rôle majeur dans la construction du budget et dans sa déclinaison, à chacune de ses étapes.

- définition de la stratégie, des objectifs, et du niveau de la performance attendue
- ajustement des moyens
- définition des plans d'action et mobilisation des ressources
- suivi de la réalisation
- réajustement des objectifs.

## — Le contrôle de gestion

---

**Pour répondre au nouveau cadre de gestion publique, c'est un véritable système de contrôle de gestion qui est désormais mis en place au sein des administrations de l'État.**

Le contrôle de gestion est une composante managériale permettant le pilotage des services

- en les orientant vers leur **performance**,
- et la restitution des éléments **d'appréciation des coûts**, des **activités** et des **résultats** pour améliorer le rapport entre les **moyens engagés** et l'activité ou les résultats.

## — Le contrôle de gestion

---

Le contrôle de gestion n'est cependant pas un concept nouveau, créé par la Loi organique relative aux lois de finances du 1er août 2001 (LOLF).

Les gestionnaires publics ont désormais en main un **budget global** réunissant l'ensemble des moyens humains, matériels et financiers dédiés à la mise en œuvre d'actions publiques clairement définies.

La **fongibilité asymétrique et l'exigence de soutenabilité** du budget de l'Etat justifient pleinement le développement d'outils et méthodes permettant d'optimiser l'allocation des moyens ainsi que l'analyse des coûts et des résultats des activités de l'Etat.

## — Le contrôle de gestion

---

Une stratégie et une démarche de performance guident le pilotage des activités des services.

→ Les gestionnaires publics s'engagent sur des objectifs et rendent compte des résultats obtenus aux citoyens, aux contribuables et aux usagers.

La gestion publique se situe désormais en prise directe avec la réalité des services et des territoires

→ les budgets globaux et la performance sont déclinés au plus près du terrain.

# — Le contrôle de gestion

---

## Les missions et activités du contrôle de gestion

- **Définition** : le contrôle de gestion est « un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés - y compris les ressources humaines - et soit l'activité développée, soit les résultats obtenus dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des orientations.»
- **Objectifs** : « Il permet d'assurer, tout à la fois, le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de service et la connaissance des coûts, des activités et des résultats. »

# — Le contrôle de gestion

---

## Missions

- **analyser** la performance des activités afin d'optimiser leur pilotage : dans cette optique, le contrôle de gestion doit essentiellement apporter les outils de connaissance des coûts, des activités et des résultats permettant d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité ou les résultats obtenus ;
- **nourrir le dialogue de gestion** entre les différents niveaux de responsabilité (responsables de programmes, responsables de budgets opérationnels de programme, responsables d'unité opérationnels, opérateurs) : le nouveau cadre de gestion en mode LOLF implique la mise en oeuvre d'un dialogue de gestion favorisant l'expression des acteurs les plus proches du terrain et la diffusion des bonnes pratiques. Le contrôle de gestion vient documenter et objectiver ce dialogue.

# — Le contrôle de gestion

---

## Activités

Globalement, les activités de la fonction se répartissent en deux grands domaines relatifs :

- à l'aide au pilotage et à la prise de décision ;

- à la mesure et l'analyse des activités, des coûts et des résultats et au développement d'outils de programmation des activités et de justification au premier euro.

# — Le contrôle de gestion

---

## **1. Aider au pilotage stratégique et opérationnel, et à la prise de décision**

- formaliser les objectifs et indicateurs de performance des programmes et garantir leur déclinaison opérationnelle ;
- organiser le dialogue de gestion autour de la recherche de la performance (moyens, objectifs, résultats) et contribuer au processus budgétaire (dans ses différentes phases : construction, exécution, bilan) ;
- produire les rapports de gestion et les tableaux de bord, à partir des données provenant des services gestionnaires, pour aider à la prise de décision et contribuer à l'efficacité et l'efficience des processus de management.



# — Le contrôle de gestion

---

## **2. Assurer la mesure des activités, des produits, des coûts et des résultats**

- définir les nomenclatures des activités et des produits ;
- mesurer les activités, les produits, les coûts et les résultats ;
- définir et mettre en œuvre les méthodes de comparaison entre unités et les méthodes d'étalonnage ;
- développer les outils de justification « au premier euro » et de programmation des activités.

# — Le contrôle de gestion

---

## **3. Organiser et animer la fonction de contrôle de gestion**

- structurer la fonction, définir et documenter l'organisation, les outils et les procédures de contrôle de gestion ;
- assurer la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information nécessaires au contrôle de gestion (collecte de données élémentaires, consolidation, analyse) ;
- mutualiser les bonnes pratiques (réunions, séminaires..) ;
- définir les profils de poste et les référentiels de compétence liés à la fonction contrôle de gestion ; conduire le changement autour de la mise en œuvre de cette fonction ;

## — Le contrôle de gestion

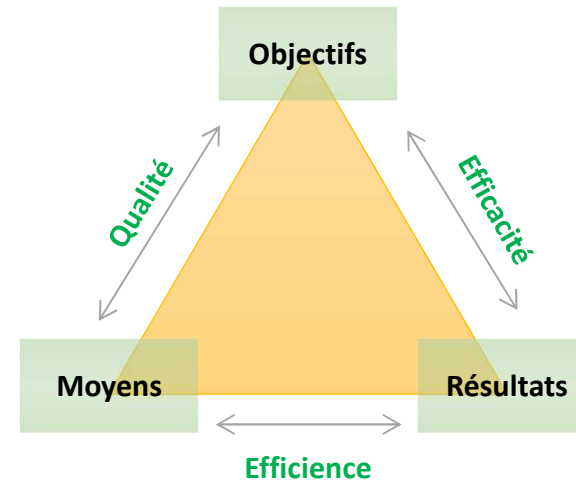
---

### **3. Organiser et animer la fonction de contrôle de gestion**

- définir les besoins de formation en contrôle de gestion et valider les contenus pédagogiques des stages proposés ;
- définir et actualiser régulièrement les contenus de la documentation ministérielle en ligne sur le contrôle de gestion ;
- animer les réseaux internes de contrôleurs de gestion (administration centrale, services déconcentrés, opérateurs) ;
- communiquer sur le contrôle de gestion (diffuser au sein du ministère les informations en provenance du réseau interministériel).

## — Le contrôle de gestion

Le "triangle du contrôle de gestion" met en relation les moyens alloués, les objectifs fixés et les réalisations constatées.



- Le rapport entre les objectifs et les moyens correspond à la mesure de la **qualité** du service rendu à l'utilisateur.
- Le rapport entre les objectifs et les réalisations traduit **l'efficacité** socio-économique dont bénéficie le citoyen.
- Enfin, **l'efficience** mesure le rapport entre les moyens mis en œuvre et les réalisations, ce qui intéresse plus particulièrement le contribuable.

## — Le contrôle interne

---

Le contrôle interne déployé dans les ministères a pour objectif d'assurer la maîtrise des risques liés à la gestion des politiques publiques qu'ils ont en charge.

Il s'entend comme l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents décidés par chaque ministre, mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux, sous la coordination du secrétaire général du département ministériel, qui visent à maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs de chaque ministère.

Il se décline pour toutes les activités, y compris celles relatives à la gestion budgétaire et comptable.

## — Le contrôle interne

---

Le COSO<sup>[1]</sup>, instance de référence internationale en matière de gestion des risques, de contrôle interne et de prévention des fraudes, a défini le contrôle interne comme « le processus mis en œuvre par l'organe d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs ».

Le référentiel COSO décline le contrôle interne en quatre objectifs opérationnels :

- le respect des lois, règlements, contrats ;
- la protection du patrimoine, dans une acception aujourd'hui élargie qui comprend, outre les actifs de l'organisme, ses agents et son image ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles (fiables et vérifiables, exhaustives, pertinentes, disponibles) ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations.

<sup>[1]</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

## — Le contrôle interne

---

Le COSO classe en 5 composantes les dispositifs qu'un organisme doit définir et mettre en œuvre pour maîtriser au mieux ses activités.

### **1ère composante : un environnement interne favorable à la maîtrise des risques**

Il repose notamment sur :

- une implication des responsables en termes d'intégrité et d'éthique, le pilotage des activités,
- une organisation appropriée (les différentes instances de gouvernance remplissent pleinement leur rôle),
- une définition claire des responsabilités et des pouvoirs,
- des procédures formalisées et diffusées,
- la mobilisation des compétences.

# — Le contrôle interne

---

## **2ème composante : une évaluation des risques**

- l'identification des risques sur la base d'une analyse des activités, tant au niveau global de l'organisme qu'au niveau détaillé de chacune de ses activités ;
- la hiérarchisation de ces risques en fonction de leur impact en termes d'enjeux pour l'organisme.

## **3ème composante : des activités de contrôle qui comprennent les dispositifs mis en place pour maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs fixés**

- Les dispositifs doivent être proportionnés aux enjeux,
- ils peuvent être transverses à l'organisme, pour faire face à des risques généraux ou propres à une activité,
- ils sont de natures diverses : mise en place d'une procédure, d'une méthode, action de contrôle mutuel ou de supervision...



# — Le contrôle interne

---

## **4ème composante : la maîtrise de l'information et de la communication**

- la qualité de l'information (contenu, délais de disponibilité, mise à jour, exactitude, accessibilité) nécessaire au contrôle interne,
- la qualité des systèmes d'information, stratégiques et intégrés aux opérations,
- la définition des règles et modalités de communication interne (implication du secrétaire général en matière de contrôle interne, bonne connaissance du dispositif de contrôle interne par les agents),
- la communication externe (information à l'extérieur de l'organisme -sur la mise en œuvre de la démarche de contrôle interne).

# — Le contrôle interne

---

## **5ème composante : le pilotage du contrôle interne**

- l'appropriation du contrôle interne par chaque responsable qui doit le conduire à définir, mettre en place, piloter les dispositifs de maîtrise des risques dans son périmètre de responsabilité ;
- une sensibilisation des responsables à la nature du contrôle interne (maîtrise des activités) et à ce qu'ils doivent faire pour le mettre en œuvre, de façon à permettre cette appropriation ;
- des processus d'actualisation (mise à jour) permanents des dispositifs de contrôle interne ;
- des dispositifs d'évaluation (internes continus et externes ponctuels, notamment par l'audit interne).

## — La GBCP

---

**Le décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP)** fixe les règles relatives à la gestion des finances des administrations publiques en les adaptant notamment aux évolutions issues de la LOLF.

Il définit non seulement les règles comptables applicables à la gestion publique mais aussi les règles budgétaires, auparavant éclatées entre plusieurs textes.

Il décline également les dispositions constitutionnelles (article 47-2) qui imposent la **régularité** et la **sincérité** des comptes de toutes les administrations publiques.

Mais surtout, Il actualise les modalités de la gestion publique au regard des évolutions récentes, tant sur le fond – comme le passage à la **pluri-annualité**, que dans ses modalités – avec les nouveaux acteurs de la chaîne de la dépense ou le développement de la **dématérialisation** des actes et procédures.

## — La GBCP

---

Le décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique : un texte fondateur

**Le règlement général sur la comptabilité publique (RGCP)** du 29 décembre 1962 constituait jusqu'à ce jour le texte de référence qui organisait l'ensemble des procédures d'exécution financière de l'État et des établissements publics nationaux.

Plusieurs de ses dispositions n'étaient plus adaptées au nouveau cadre de gestion découlant de la loi organique relative aux lois de finances de 2001 (LOLF) et à la modernisation consécutive des pratiques de gestion.

L'importance de la qualité des comptes publics et le rôle de garant du comptable public sur la qualité comptable se devaient d'être mieux affirmés. La nécessité d'un pilotage désormais pluriannuel des budgets publics et portant plus largement sur l'ensemble des administrations publiques n'était en outre pas déclinée opérationnellement dans ce texte.

## — La GBCP

---

Un nouveau texte fondateur était donc devenu nécessaire, cinquante ans après le décret de 1962, pour régir, non seulement les aspects comptables de la gestion publique, ainsi que comme l'indique le titre du décret, ses aspects budgétaires.

Si le décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique est un texte novateur et structurant pour la « nouvelle » gestion publique, il consolide par ailleurs ses principes fondamentaux, comme la **séparation des ordonnateurs et des comptables**, dans un souci de sécurisation des fonds publics.

## — La GBCP

---

**Ordonnateurs** : prescrivent l'exécution des recettes et des dépenses

Un ordonnateur est un agent d'autorité placé à la tête d'un établissement public ou d'un service qui a, outre ses fonctions d'administrateur, la compétence du pouvoir de décision financière.

**Comptables** : ont la charge exclusive de manier les fonds et de tenir les comptes

Ses principales attributions sont de retracer et de vérifier les différentes opérations financières (recettes et dépenses) de l'argent public décidées par son ordonnateur. Il est chargé du maniement des fonds publics et veille à la bonne tenue des comptes.

## — La GBCP

---

**L'ordonnance du 23 mars 2022** relative au régime de responsabilité financière des gestionnaires publics met en place un régime juridictionnel unifié de responsabilité des gestionnaires publics, qu'ils exercent des fonctions d'ordonnateur ou de comptable. Cette réforme entrera en vigueur le 1er janvier 2023

les fautes les plus graves ayant conduit à un préjudice financier significatif seront susceptibles d'engager cette nouvelle responsabilité.

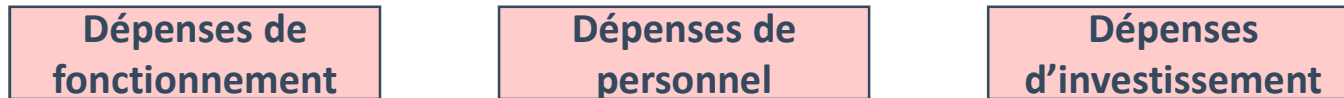
l'ordonnance organise l'extinction progressive de la responsabilité personnelle et pécuniaire (RPP) du comptable.

## — La GBCP

---

### En dépenses :

trois enveloppes limitatives :



Ces enveloppes sont par ailleurs représentées selon :

- la nature des dépenses (FCT, MS, INV)
- la destination : programme LOLF

### En recettes :

le budget retrace les origines de financement des activités conduites par l'établissement.



## — La GBCP

---

**Autorisations d'engagements (AE)** : constituent la limite supérieure des dépenses pouvant être engagés sur l'exercice

Un engagement juridique : l'acte par lequel l'organisme constate a son encontre une obligation de laquelle il résultera une dépense.

Porte au moins les informations suivantes :

- un montant ferme ;
- un (des) tiers détermine(s) ;
- une durée déterminée.

Nécessite de renseigner différents critères d'imputation budgétaire permettant de tenir la comptabilité budgétaire, d'exercer le contrôle du disponible et d'assurer le pilotage budgétaire : la nature, la destination, les opérations, les entités organisationnelles budgétaires ou les autres axes d'analyse (localisation, bénéficiaire...).

## — La GBCP

---

### **Crédits de paiements (CP) :**

Sont consommés lors du paiement d'une dépense (décaissement effectif), qui peut résulter d'un engagement juridique contracté au titre des années antérieures ou de l'année courante.

## — La GBCP

---

**Exemple : contrat de maintenance sur 3 ans, total 9 000€.**

→ 1 <sup>ère</sup> année :	AE Consommées	9 000€
	CP Consommées	3 000€
→ 2 <sup>ème</sup> année :	AE Consommées	0€
	CP Consommées	3 000€
→ 3 <sup>ème</sup> année :	AE Consommées	0€
	CP Consommées	3 000€

# — La programmation budgétaire

---

La programmation consiste à évaluer et planifier les dépenses (AE, CP) et les recettes en fonction des contraintes budgétaires.

- La programmation traduit la stratégie de l'organisme.
- La stratégie de l'organisme est déclinée selon des objectifs de réalisation qui sont ensuite exprimés selon des axes budgétaires (au moins par nature et par destination).
- L'axe destination permet de connaître la finalité de la dépense au travers des activités de l'organisme.
- La programmation est réalisée en continue sur un horizon pluriannuel.
- La programmation est une prévision qui ne peut faire l'objet de contrôles limitatifs et doit faire l'objet d'un dialogue de gestion continu entre les responsables budgétaires et les services métiers.
- La programmation est itérative : elle doit être redéfinie en fonction des aléas de gestion, des changements de stratégie et du déroulement de l'exécution.

# — La programmation budgétaire

---

La programmation permet :

- de donner de la visibilité aux responsables budgétaires ;
- d'accroître la transparence des processus décisionnels ainsi que l'objectivité et la traçabilité des décisions ;
- d'améliorer la capacité d'anticipation et la réactivité des acteurs opérationnels et budgétaires face aux aléas ;
- de piloter l'exécution en fonction de la programmation initiale et de sa réactualisation périodique
- de s'assurer de la soutenabilité du budget de l'organisme.

# — La programmation budgétaire

---

- La **programmation des dépenses en AE et en CP** peut être effectuée sur la base :
  - des dépenses récurrentes passées (dépenses de fonctionnement notamment) auxquelles est appliqué un facteur statistique pertinent ;
  - et d'une programmation individuelle des opérations plus ponctuelles d'une certaine importance donnant lieu à dépenses.
- La **programmation des recettes** peut être effectuée sur la base :
  - des recettes récurrentes passées ;
  - des actes contractuels (contrats, conventions, etc.) qui peuvent donner lieu à des échéances prévisionnelles d'encaissement
- La programmation peut être :

## **élaborée en dépenses :**

- sur les AE et les CP ;
- selon les quatre axes suivants et leurs déclinaisons :
  - la nature (l'enveloppe au niveau macro),
  - la destination,
  - les opérations (lorsqu'il y en a),
  - l'organisation budgétaire (selon les besoins).

## **élaborée en recettes :**

- sur les encaissements ;
- selon les quatre axes suivants et leurs déclinaisons :
  - la nature,
  - l'origine,
  - les opérations (lorsqu'il y en a),
  - l'organisation budgétaire (selon les besoins).

# — La programmation budgétaire

---

## CAS PRATIQUE : énoncé

- L'ordonnateur d'un centre de responsabilité budgétaire voit remonter des services opérationnels le besoin de disposer de nouvelles imprimantes.
- Le coût de l'achat de ces imprimantes est fixé à 100.000€. La commande sera passée en 2023. La livraison est prévue en 2023 et le règlement de la facture est prévu pour moitié en 2023 et pour moitié en 2024.
- Par ailleurs, un marché global de maintenance relative à ces imprimantes doit également être programmé à partir de 2024 avec des paiements échelonnés sur les 4 années suivantes à hauteur de 10.000€ par an.
- **Comment doit-il budgétiser les AE et des CP correspondants ?**

# — La programmation budgétaire

## CAS PRATIQUE : énoncé

- La programmation suivante est réalisée :

En K€	Nature budgétaire	2023	2024	2025	2026	2027
Autorisations d'engagement	Investissement	...	...	...	...	...
Crédits de paiement	Investissement	...	...	...	...	...

En K€	Nature budgétaire	2023	2024	2025	2026	2027
Autorisations d'engagement	Fonctionnement	...	...	...	...	...
Crédits de paiement	Fonctionnement	...	...	...	...	...

La programmation permet de retracer les besoins pluriannuels.



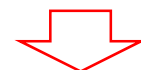
# — La programmation budgétaire

## CAS PRATIQUE : réponse

- La programmation suivante est réalisée :

En K€	Nature budgétaire	2023	2024	2025	2026	2027
Autorisations d'engagement	Investissement	100	0	0	0	0
Crédits de paiement	Investissement	50	50	0	0	0

En K€	Nature budgétaire	2023	2024	2025	2026	2027
Autorisations d'engagement	Fonctionnement	0	40	0	0	0
Crédits de paiement	Fonctionnement	0	10	10	10	10



Impact pour le budget 2023 :  
**AE > CP**



Impact pour le budget des exercices suivants :  
**AE < CP**

# — Pilotage

---

## Evolution du système d'information

Avec la nécessité d'adapter les outils existants à la réforme GBCP, l'évolution des systèmes d'information constituent l'une des clés de la mise en place du pilotage par la performance.

Ces systèmes d'information doivent également tenir compte d'une orientation de la facturation de plus en plus axée sur la dématérialisation. La formation des agents, le support apporté par l'éditeur, et la capacité de l'outil à se tenir à jour des différentes évolutions législatives constituent des enjeux de taille à considérer lors de cette étape.

# — Pilotage

---

## Mise en place de tableaux de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion est un instrument de gestion qui permet de suivre l'état d'avancement des programmes ou des orientations. Il est conçu par le contrôleur de gestion avec des objectifs de réactivité, de sélectivité et d'orientation vers la prise de décision.

A la fois rétrospectif et prospectif, il recense des indicateurs hiérarchisés pour une période donnée.

Le tableau de bord de gestion permet ainsi d'aligner les objectifs avec la stratégie globale, de procéder à des analyses de la performance par rapport aux objectifs fixés, d'évaluer l'importance des écarts, ou encore, de poser un diagnostic sur les points faibles afin de prendre les mesures correctrices. Il sert à la fois pour le pilotage du service en question, mais aussi, pour le reporting réalisé à la hiérarchie.

# — Pilotage

---

## Les indicateurs de pilotage

Avec l'appui du contrôle de gestion, le responsable de programme, et, à son niveau, le responsable de budget opérationnel de programme, sélectionnent les indicateurs de pilotage adaptés.

Qu'est-ce qu'un bon indicateur ?

- Un indicateur doit être chiffré, pour représenter la réalisation de l'objectif le plus objectivement possible.
- Un indicateur doit être cohérent avec l'objectif, utile, solide et vérifiable.
- Les indicateurs doivent être en nombre limité (en moyenne, deux par objectif).
- Pour chaque indicateur, sont affichées : une valeur pour l'année du projet de loi de finances et une cible pour la dernière année du budget pluriannuel en cours.

# — Pilotage

---

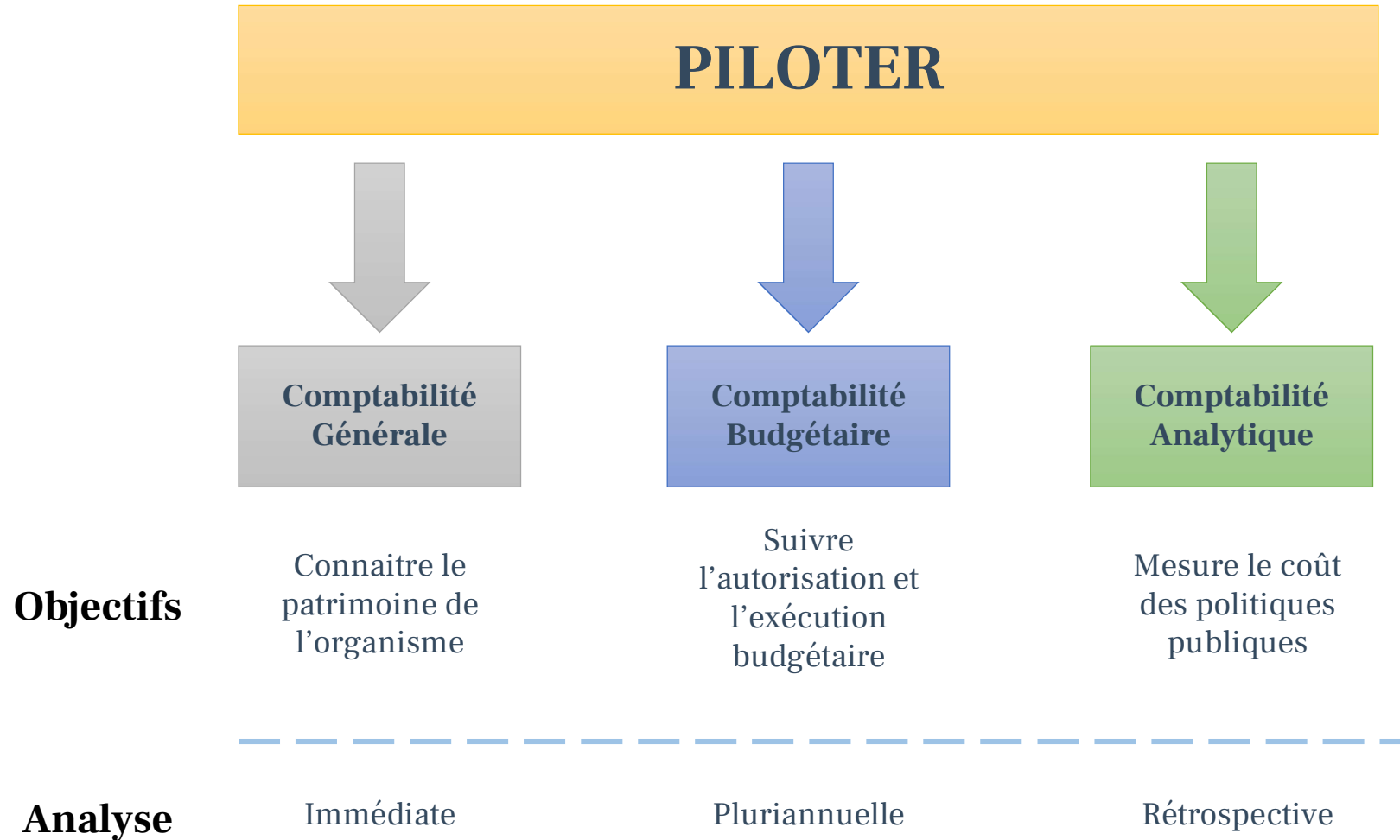
## Les indicateurs de pilotage

La production de ces indicateurs de pilotage repose sur la capacité à rassembler et à croiser des données relatives aux moyens mobilisés, aux activités réalisées et aux résultats obtenus.

L'enjeu du point de vue du système d'information est que ces données sont de natures différentes et proviennent d'applications différentes.

Il est donc nécessaire d'assurer la cohérence des données opérationnelles en partageant des référentiels entre les différentes applications.

# — Pilotage



## Les différentes comptabilités :

	Comptabilité budgétaire	Comptabilité générale	Comptabilité analytique
objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparation et suivi du budget</li> <li>- Respect des autorisations budgétaires accordées</li> <li>- <b>Respect des engagements financiers de l'établissement</b></li> <li>- Suivi de la LOLF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse patrimoniale</li> <li>- Régularité, sincérité</li> <li>- Détermination du résultat</li> <li>- Rentabilité globale de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de gestion</li> <li>- Allocation des moyens</li> <li>- Rentabilité</li> <li>- tarification</li> </ul>
Règles d'affectation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nomenclature normalisé et de gestion LOLF</li> <li>- Répartition enveloppe</li> <li>- Ventilation des AE et CP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan comptable générale</li> <li>- Par nature et par compte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Par destination (activité)</li> </ul>
Usage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne et externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne et externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interne</li> </ul>
Règles d'imputation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encaissement pour les recettes</li> <li>- Décaissement pour les dépenses</li> <li>- Exercice de l'engagement ferme pour les AE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Droits et obligations constatés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Droits et obligations constatés</li> </ul>

# — Le budget

---

## Définition

Un **budget** est un **plan détaillé**, exprimé en quantités et ou en unités monétaires pour une période déterminée et conforme aux axes et décisions définis par les dirigeants et responsables de l'organisation.

Son élaboration est souvent synonyme de lourdeur, rigidité, voire d'apparition d'effets pervers du système (dérapage budgétaire, reconduction tacite à l'identique d'enveloppe budgétaire ...).

Pourtant le système budgétaire constitue l'élément autorisant la mise sous tension et la responsabilisation des acteurs, sources de mobilisation des énergies.



# — Le budget

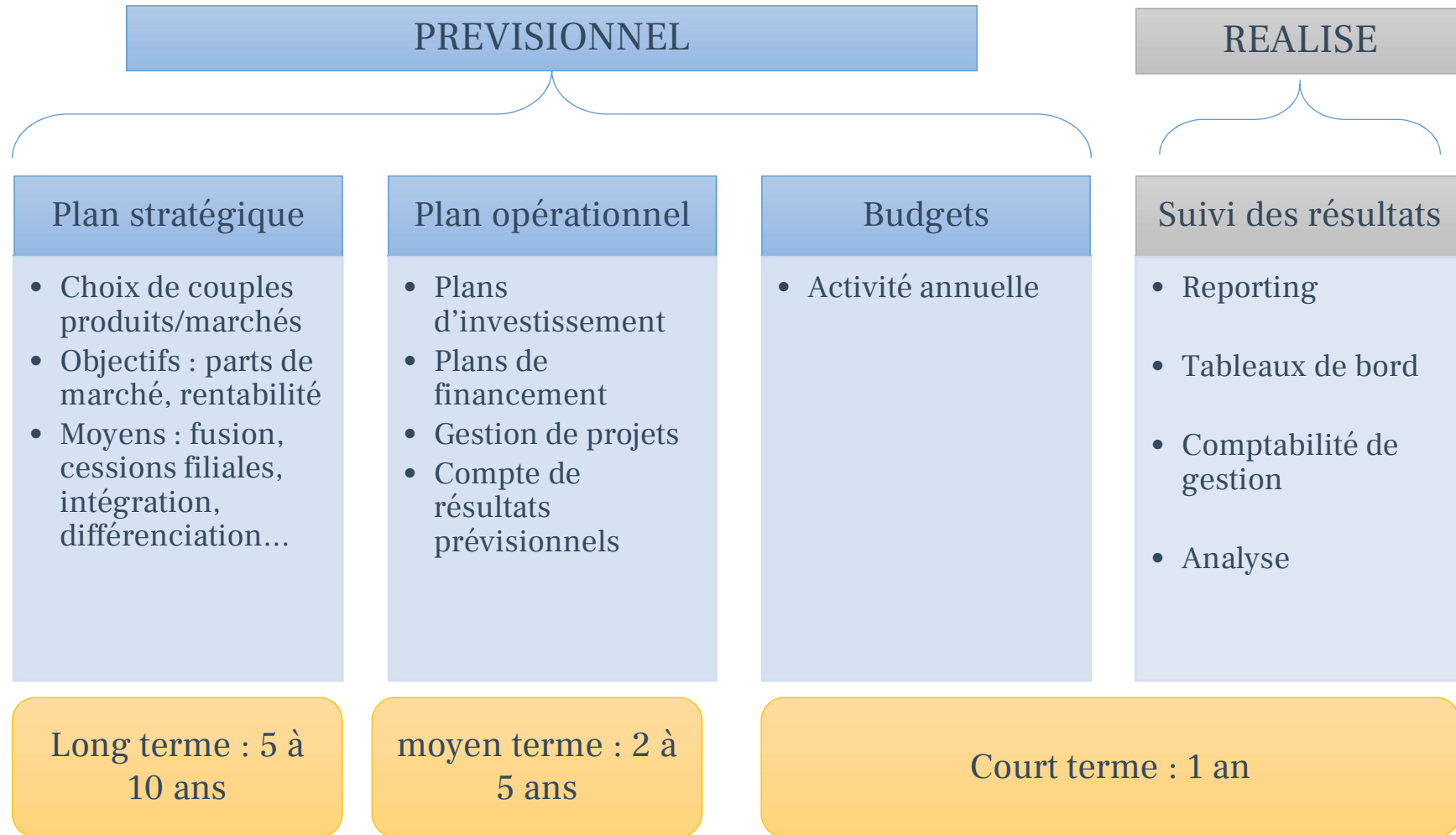
---

Les budgets vont traduire de manière quantitative les objectifs opérationnels, sur une période donnée.

Ils vont alors jouer plusieurs rôles :



# — Le budget



# — Le budget

---

Le budget s'inscrit dans une organisation

- La construction du budget est le moment d'implication des différents acteurs
- Pour qu'un système budgétaire constitue un outil d'animation des acteurs de l'entreprise, il doit s'appuyer sur des centres de responsabilités
- L'identification des responsabilités des acteurs d'une part, et la précision des résultats attendus sont les conditions de mesure de la performance

→ le budget participe à la mesure de cette performance

# — Le budget

---

## Acte politique :

il doit traduire les objectifs de développement que ses administrateurs définissent

## Acte technique :

il autorise l'exécution budgétaire permettant ainsi la réalisation des missions à travers ses recettes et ses dépenses.

# — Le budget

---

## Rappel :

**Autorisations d'engagements (AE)** : constituent la limite supérieure des dépenses pouvant être engagés sur l'exercice

Un engagement juridique : l'acte par lequel l'organisme constate a son encontre une obligation de laquelle il résultera une dépense.

Porte au moins les informations suivantes :

- un montant ferme ;
- un (des) tiers détermine(s) ;
- une durée déterminée.

Nécessite de renseigner différents critères d'imputation budgétaire permettant de tenir la comptabilité budgétaire, d'exercer le contrôle du disponible et d'assurer le pilotage budgétaire : la nature, la destination, les opérations, les entités organisationnelles budgétaires ou les autres axes d'analyse (localisation, bénéficiaire...).

## — Le budget

---

### Rappel :

#### Crédits de paiements (CP) :

Sont consommés lors du paiement d'une dépense (décaissement effectif), qui peut résulter d'un engagement juridique contracté au titre des années antérieures ou de l'année courante.

# — Le budget

## Les principes budgétaires :

Principe	Objet	Exceptions/Aménagements
<b>Annualité</b>	Vote du budget pour année civile - autorisation de dépenses et des recettes à portée strictement annuelle	Décisions budgétaires modificatives – périodes d’inventaire – programmes pluriannuels – reports de crédits
<b>Unité</b> (exhaustivité et unité)	Le budget rassemble <b>toutes</b> les recettes et <b>toutes</b> les dépenses dans <b>un document unique</b>	Aucun. Cf. budget agrégé de l’Etablissement (budgets annexes fondations...)
<b>Universalité</b> (non contraction non affectation)	L’ensemble des recettes couvre l’ensemble des dépenses	Ressources affectées Recettes fléchées
<b>Spécialité</b>	Le montant et la nature des opérations prévues sont précisés (nomenclature nature et destination-crédits limitatifs)	Limitativité niveau enveloppe : fonctionnement-personnel-investissement Virements possibles sous conditions
<b>Sincérité et soutenabilité</b>	-Exhaustivité, cohérence et exactitude des informations financières -Capacité à assumer financièrement les décisions de gestion	<b>Aucune exception</b> “compte tenu des informations disponibles et des prévisions qui peuvent raisonnablement en découler”
<b>Equilibre réel</b>	- Dépenses = recettes En fonctionnement <b>et</b> en investissement -Cf. Sincérité et soutenabilité	Sous conditions : possibilité de prélèvement sur le fonds de roulement

# — Le budget

---

## La programmation budgétaire

Traduit la stratégie de l'organisme dans une perspective pluriannuelle.  
Elle consiste :

- en dépenses à **établir les besoins de financement** des activités des structures en **AE et CP**,
- et en recettes à **établir les prévisions de ressources** (subventions, ventes, financements externes...)

et repose sur un dispositif de **dialogue de gestion** entre les responsables budgétaires (CRB) et les services opérationnels (SO)



# — Le budget

---

## La structure budgétaire

Deux niveaux de structures:

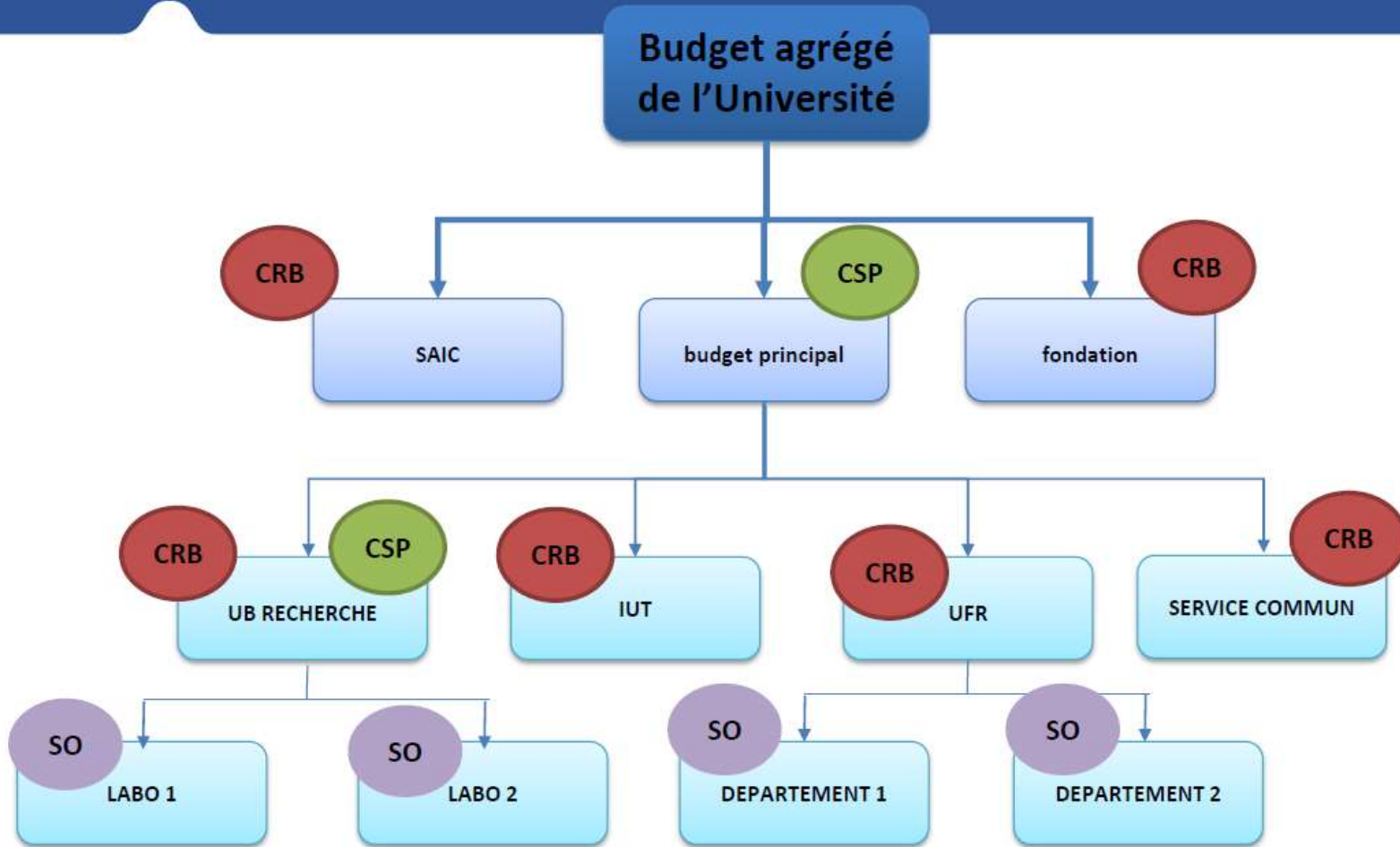
- Des **Centres de Responsabilité Budgétaire (CRB)** en charge du pilotage, et qui donc reçoivent des objectifs et des moyens.
- Des **Services Opérationnels (SO)** en charge de la réalisation des activités et qui, lors du dialogue de gestion, remontent leurs prévisions d'activités et de moyens au CRB auquel ils sont rattachés.

Un niveau mutualisé :

- Les **Centres de services Partagés (CSP)**. Mise en commun de compétence sur des domaines particuliers : achats, missions, formation continue, ...

# — Le budget

## La structure budgétaire



# — Le budget

---

Pour les universités :

Si le décret n°2012-1246 (GBCP) ne décrit pas la procédure budgétaire à mettre en place, le code de l'éducation en définit le cadrage général en précisant quelques principes structurants :

les priorités arrêtées par le conseil d'administration sont en cohérence avec le contenu du **contrat pluriannuel de site**

le rôle du président est réaffirmé : « *le budget est élaboré sous l'autorité du président...* »

le conseil d'administration décide de la procédure interne d'élaboration budgétaire et vote le budget.

# — Le budget

---

## Le dialogue de gestion

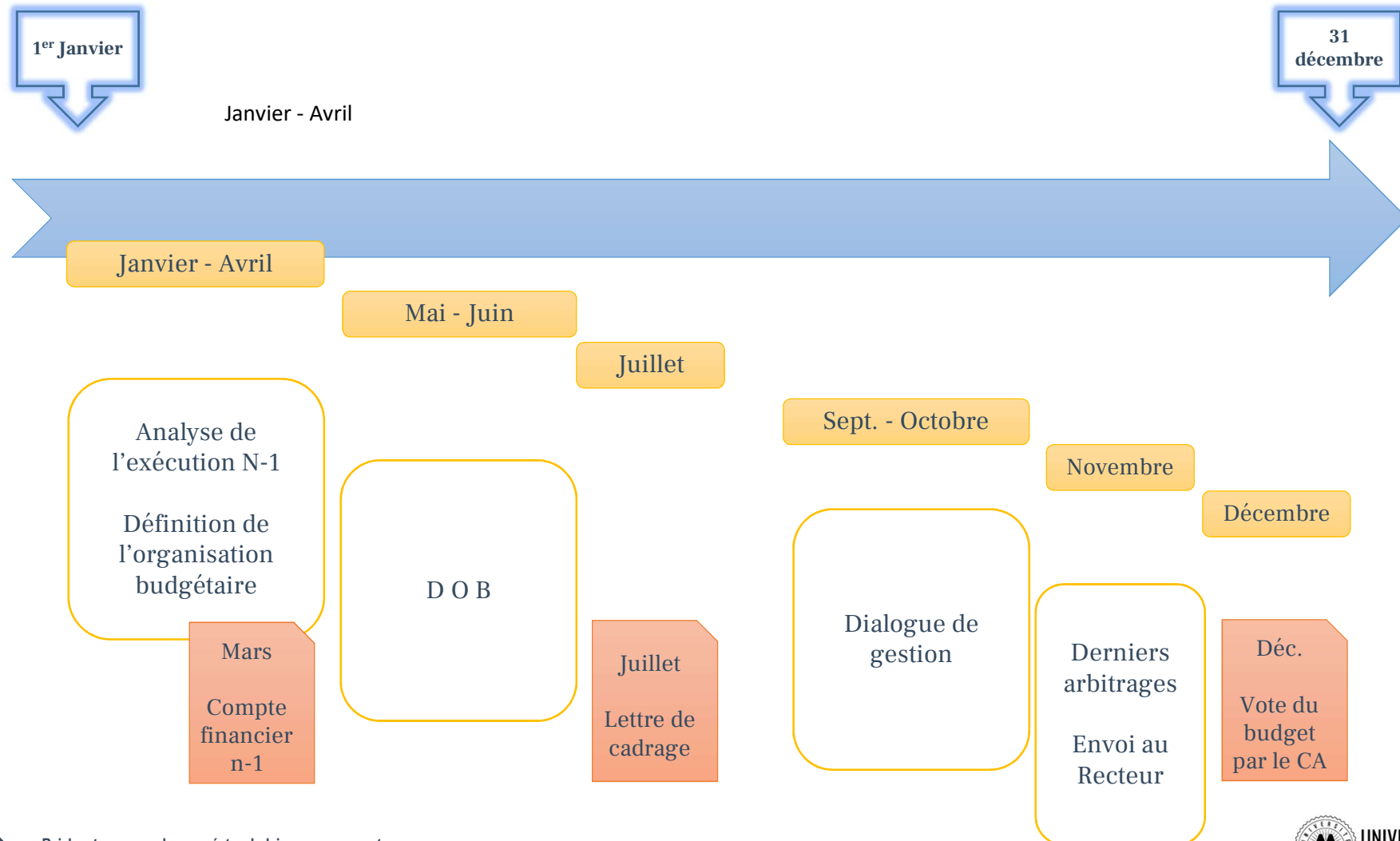
Processus d'échange d'information qui est propre à chaque organisme. Il porte à la fois sur l'analyse de l'exécution de l'année antérieure, et sur la programmation infra-annuelle et pluriannuelle.

Le dialogue s'instaure entre les responsables budgétaires et les responsables opérationnels

Deux phases : évaluation des besoins et arbitrage

# — Le budget

Un calendrier qui se décline sur une année



# — Le budget

---

## Le dialogue de gestion

### Au terme de la procédure interne d'élaboration :

**Communication** du projet de budget de l'établissement au recteur d'académie, chancelier des universités, au plus tard quinze jours avant la réunion au cours de laquelle le conseil d'administration de l'établissement doit statuer sur ce projet.

L'approbation est soit expresse, soit implicite (acquise à l'issue d'un délai d'un mois suivant la date de réception du projet de budget par le recteur chancelier).

**vote du budget** de l'établissement par le conseil d'administration.

**publicité du budget** : le budget est un acte réglementaire et, pour être opposable aux tiers, il doit être porté à leur connaissance.

# — Le budget

---

## Le dialogue de gestion

### Les contrats d'objectifs et de moyens :

Les **COM** permettent d'objectiver les moyens dont dispose chaque composante et ainsi d'enrichir le dialogue de gestion en orientant les moyens vers les priorités définies par les composantes.

Dans le prolongement du dialogue de gestion instauré entre le ministère et les établissements, les COM reflètent le triptyque :

### **objectifs – moyens – résultats**

Il s'agit ici d'impliquer les acteurs de la performance au sein des établissements

# — Le budget

## CAS PRATIQUE : énoncé

- Répartition des dépenses et des recettes d'une université :

DÉPENSES		RECETTES	
Charges de personnel	?	Subvention ministérielle	?
Charges de fonctionnement	?	Autres subventions	?
Dépenses d'investissement	?	Ressources propres	?



# — Le budget

## CAS PRATIQUE : énoncé

- Répartition des dépenses et des recettes d'une université :

DÉPENSES		RECETTES	
Charges de personnel	80%	Subvention ministérielle	80%
Charges de fonctionnement	15%	Autres subventions	10%
Dépenses d'investissement	5%	Ressources propres	10%

# — Le budget

---

## Le dossier de présentation du budget initial :

Tableau 1 : autorisations d'emplois

Pour vote

Tableau 2 : autorisations budgétaires

Pour vote

Tableau 3 : dépenses par destination et recettes par origine

Tableau 4 : équilibre financier

Pour vote

Tableau 5 : opérations pour compte de tiers

Tableau 6 : situation patrimoniale

Pour vote

Tableau 7 : plan de trésorerie

Tableau 8 : opérations sur recettes fléchées

Tableau 9 : opérations pluriannuelles – prévision

Pour vote

# — Le budget

## Tableau 1 : autorisations d'emplois

Affiche les emplois en ETP, ETPT et la masse salariale répartis selon 2 catégories :

- Les emplois sous plafond autorisés par la LFI
- Les emplois hors plafond de la LFI.

Tableau détaillé des emplois

	PLAFOND ORGANISME					
	EMPLOIS SOUS PLAFOND AUTORISES PAR LA LFI			EMPLOIS HORS PLAFOND DE LA LFI		
	ETP	ETPT	masse salariale	ETP	ETPT	masse salariale
EMPLOIS REMUNERES PAR L'ORGANISME ( 1 + 2 + 3 )	0	0	0	0	0	0

# — Le budget

## Tableau 1 : autorisations d'emplois

	EMPLOIS SOUS PLAFOND LFI		EMPLOIS HORS PLAFOND LFI		PLAFOND ORGANISME	
	ETPT	Dépenses de personnel	ETPT	Dépenses de personnel	ETPT	Dépenses de personnel
<b>TOTAL DES EMPLOIS REMUNERES PAR L'ORGANISME ET DES AUTRES DEPENSES DE PERSONNEL ( 1 + 2 + 3 + 4 )</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1 - TITULAIRES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			<b>0</b>	<b>0</b>
* Titulaires État	0	0			0	0
* Titulaires organisme (corps propre)	0	0			0	0
<b>2 - CONTRACTUELS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>* Contractuels de droit public</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
↳ CDI	0	0			0	0
↳ CDD	0	0	0	0	0	0
. Titulaires détachés sur contrat auprès de l'organisme (emplois et crédits inscrits sur le budget de l'organisme)	0	0	0	0	0	0
<b>* Contractuels de droit privé</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
↳ CDI	0	0			0	0
↳ CDD	0	0	0	0	0	0
<b>3 - CONTRATS AIDES</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>4 - AUTRES DEPENSES DE PERSONNEL (autres agents rémunérés à l'acte, à la tâche, prestations sociales, allocations diverses, impôts et taxes associés...)</b>						<b>0</b>

# — Le budget

Tableau 2 : autorisations budgétaires

Encaissements – décaissements =  
solde budgétaire  
= besoin ou excédent de trésorerie

Dépenses			Recettes	
	Montants		Montants	
	AE	CP		
<b>Personnel</b>				<b>Recettes globalisées</b>
<i>dont contributions employeur au CAS Pension</i>				Subvention pour charges de service public
				Autres financements de l'Etat
				Fiscalité affectée
<b>Fonctionnement et intervention</b>				Autres financements publics
				Recettes propres
				<b>Recettes fléchées **</b>
				Financements de l'Etat fléchés
				Autres financements publics fléchés
				Recettes propres fléchées
le cas échéant, sur autorisation du contrôleur budgétaire, une ou plusieurs enveloppes* destinées à des contrats de recherche : personnel fonctionnement investissement				
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>		<b>B</b>	<b>C</b>	<b>TOTAL DES RECETTES</b>
<b>Solde budgétaire</b>	<b>D1 = C-B (excédent)</b>		<b>D2 = B-C (déficit)</b>	<b>Solde budgétaire</b>

# Le budget

## Tableau 3 : dépenses par destination et recettes par origine

### Tableau des dépenses par destination (obligatoire)

Les axes de destination, décidés en commun accord avec les tutelles, sont propres à l'organisme.

Budget	DEPENSES									
	Personnel		Fonctionnement		Intervention (le cas échéant)		Investissement		Total	
	AE = CP		AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE (A)	CP (B)
Destination 1									-	-
Destination 2									-	-
Destination 3									-	-
Destination 4									-	-
Destination 5									-	-
Destination...									-	-
<b>TOTAL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SOLDE BUDGETAIRE (excédent) D1 = C - B</b>										-

### Tableau des recettes par origine (facultatif)

Les axes d'origine, décidés en commun accord avec les tutelles, sont propres à l'organisme.

Budget	RECETTES									
	Recettes globalisées					Recettes fléchées			Total (C)	
	Subvention pour charges de service public	Autres financements de l'Etat	Fiscalité affectée	Autres financements publics	Recettes propres	Financement de l'Etat fléchés	Autres financements publics fléchés	Recettes propres fléchées		
Origine 1									-	
Origine 2									-	
Origine 3									-	
Origine 4									-	
Origine 5									-	
Origine...									-	
<b>TOTAL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>SOLDE BUDGETAIRE (déficit) D2 = B - C</b>										-

# Le budget

Tableau 4 : équilibre financier

BESOINS		FINANCEMENTS	
Solde budgétaire (déficit) (D2)*	-	-	Solde budgétaire (excédent) (D1)*
<i>dont Budget Principal</i>			<i>dont Budget Principal</i>
<i>dont Budget Annexe</i>			<i>dont Budget Annexe</i>
Remboursements d'emprunts (capital) ; Nouveaux prêts (capital) ; Dépôts et cautionnements (b1)			Nouveaux emprunts (capital) ; Remboursements de prêts (capital) ; Dépôts et cautionnements (b2)
Opérations au nom et pour le compte de tiers (c1)**	-	-	Opérations au nom et pour le compte de tiers (c2)**
Autres décaissements non budgétaires (e1)			Autres encaissements non budgétaires (e2)
<b>Sous-total des opérations ayant un impact négatif sur la trésorerie de l'organisme (1)=D2+(b1)+(c1)+(e1)</b>	-	-	<b>Sous-total des opérations ayant un impact positif sur la trésorerie de l'organisme (2)=D1+(b2)+(c2)+(e2)</b>
<b>ABONDEMENT de la trésorerie (I)= (2) - (1)</b>	-	-	<b>PRELEVEMENT de la trésorerie (II)=(1) - (2)</b>
<i>dont Abondement de la trésorerie fléchée (a)***</i>	-	-	<i>dont Prélèvement sur la trésorerie fléchée (a)***</i>
<i>dont Abondement de la trésorerie non fléchée (d)</i>	-	-	<i>dont Prélèvement sur la trésorerie non fléchée (d)</i>
<b>TOTAL DES BESOINS (1) + (I)</b>	-	-	<b>TOTAL DES FINANCEMENTS (2) + (II)</b>

# — Le budget

## Tableau 6 : situation patrimoniale

### Compte de résultat prévisionnel

CHARGES		Montants	PRODUITS		Montants
Personnel			Subventions de l'Etat		
	<i>dont charges de pensions civiles*</i>		Fiscalité affectée		
Fonctionnement autre que les charges de personnel			Autres subventions		
Intervention (le cas échéant)			Autres produits		
<b>TOTAL DES CHARGES (1)</b>		<b>0</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS (2)</b>		<b>0</b>
<b>Résultat prévisionnel : bénéfice (3) = (2) - (1)</b>		<b>0</b>	<b>Résultat prévisionnel : perte (4) = (1) - (2)</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL EQUILIBRE du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)</b>		<b>0</b>	<b>TOTAL EQUILIBRE du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)</b>		<b>0</b>

\* il s'agit des sous catégories de comptes présentant les contributions employeur au CAS Pensions

### Calcul de la capacité d'autofinancement

	Montants
<b>Résultat prévisionnel de l'exercice (bénéfice (3) ou perte (-4))</b>	<b>0</b>
+ dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	
- reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	
+ valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés	
- produits de cession d'éléments d'actifs	
- quote-part reprise au résultat des financements rattachés à des actifs	
<b>= capacité d'autofinancement (CAF) ou insuffisance d'autofinancement (IAF)</b>	<b>0</b>

### Etat prévisionnel de l'évolution de la situation patrimoniale en droits constatés

EMPLOIS		Montants	RESSOURCES		Montants
Insuffisance d'autofinancement		<b>0</b>	Capacité d'autofinancement		<b>0</b>
			Financement de l'actif par l'État		
Investissements			Financement de l'actif par des tiers autres que l'État		
			Autres ressources		
Remboursement des dettes financières			Augmentation des dettes financières		
<b>TOTAL DES EMPLOIS (5)</b>		<b>0</b>	<b>TOTAL DES RESSOURCES (6)</b>		<b>0</b>
<b>Augmentation du fonds de roulement (7) = (6)-(5)</b>		<b>0</b>	<b>Diminution du fonds de roulement (8) = (5)-(6)</b>		<b>0</b>



# — Le budget

## Tableau 7 : plan de trésorerie

	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	TOTAL Variation de trésorerie
<b>(1) SOLDE INITIAL (début de mois)</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>ENCAISSEMENTS</b>													
<b>Recettes budgétaires globalisées</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subvention pour charges de service public													
Autres financements de l'État													
Fiscalité affectée													
Autres financements publics													
Recettes propres													
<b>Recettes budgétaires fléchées</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financements de l'État fléchés													
Autres financements publics fléchés													
Recettes propres fléchées													
<b>Opérations non budgétaires</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts : encaissements en capital													
Prête : encaissement en capital													
Dépôts et cautionnements													
Opérations gérées en comptes de tiers :													
- TVA encaissée													
- Dispositifs d'intervention pour compte de tiers : encaissements													
- Autres encaissements d'opérations non budgétaires													
<b>A. TOTAL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>DECAISSEMENTS</b>													
<b>Dépenses liées à des recettes globalisées</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Personnel													
Fonctionnement													
Intervention													
Investissement													
<b>Dépenses liées à des recettes fléchées</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Personnel													
Fonctionnement													
Intervention													
Investissement													
<b>Opérations non budgétaires</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts : remboursements en capital													
Prête : décaissements en capital													
Dépôts et cautionnements													
Opérations gérées en comptes de tiers :													
- TVA décaissée													
- Dispositifs d'intervention pour compte de tiers : décaissements													
- Autres décaissements d'opérations non budgétaires													
<b>B. TOTAL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>(2) SOLDE DU MOIS = A - B</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SOLDE CUMULE (1) + (2)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Variation de trésorerie correspondant à celle du tableau d'équilibre financier (I) ou (II)

# — Le budget

## Tableau 9 : opérations pluriannuelles

### A - Exécution d'autorisations d'engagement et de crédits de paiement

		Prévision	Exécution							Prévision N+1 et suivantes	
Opération	Nature	Coût total de l'opération (1)	AE consommées les années antérieures à N	AE consommées en N	TOTAL des AE consommées	CP consommés les années antérieures à N	CP consommés en N	TOTAL des CP consommés	Restes à payer	Solde à engager	Solde à payer
			(2)	(3)	(4) = (2) + (3)	(5)	(6)	(7) = (5) + (6)	(8) = (4) - (7)	(9) = (1) - (4)	(10) = (1) - (7)
Op. 1	Personnel										
	Fonctionnement										
	Intervention										
	Investissement										
<b>Total Op.1</b>											
Op.2	Personnel										
	Fonctionnement										
	Intervention										
	Investissement										
<b>Total Op.2</b>											
<b>Ss total personnel</b>											
<b>Ss total fonctionnement</b>											
<b>Ss total intervention</b>											
<b>Ss total investissement</b>											
<b>TOTAL</b>											

### B - Exécution des crédits

# — Les indicateurs financiers

---

## Le résultat comptable

Mesure la différence entre les produits de fonctionnements et les charges de fonctionnement s'appelle le résultat de fonctionnement :

Quand ce résultat est positif, il s'agit d'un excédent. Sinon il s'agit d'un déficit

Le **Résultat** reste à ce jour l'indicateur le plus observé par les autorités de contrôle en ce qui concerne la santé financière des établissements

# — Les indicateurs financiers

## Le résultat comptable

<b>CHARGES</b>	Montants	<b>PRODUITS</b>	Montants
Personnel		Subventions de l'Etat	
<i>dont charges de pensions civiles*</i>		Fiscalité affectée	
Fonctionnement autre que les charges de personnel		Autres subventions	
Intervention (le cas échéant)		Autres produits	
<b>TOTAL DES CHARGES (1)</b>	<b>0</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS (2)</b>	<b>0</b>
<b>Résultat prévisionnel : bénéfice (3) = (2) - (1)</b>	<b>0</b>	<b>Résultat prévisionnel : perte (4) = (1) - (2)</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL EQUILIBRE du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)</b>	<b>0</b>	<b>TOTAL EQUILIBRE du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)</b>	<b>0</b>

# — Les indicateurs financiers

## La CAF

La **Capacité d'Autofinancement** (CAF) est un ratio qui évalue les ressources générées par le cycle d'exploitation de l'entreprise et permettant d'assurer son autofinancement.

De manière simplifiée, la CAF est l'excédent / la richesse qui découle de la **différence entre ses encaissements et les décaissements** nécessaires pour faire tourner son activité. En fait, la CAF est la somme du bénéfice net comptable avec les charges non décaissées.

	Montants
<b>Résultat prévisionnel de l'exercice (bénéfice (3) ou perte (-4))</b>	0
+ dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	
- reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	
+ valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés	
- produits de cession d'éléments d'actifs	
- quote-part reprise au résultat des financements rattachés à des actifs	
<b>= capacité d'autofinancement (CAF) ou insuffisance d'autofinancement (IAF)</b>	0

## — Les indicateurs financiers

---

### L'amortissement

L'amortissement représente la perte de valeur d'un bien due à l'usure du temps

Il s'agit d'une charge calculée par l'agent comptable et qui représente le montant que l'établissement doit au minimum consacrer à la politique d'investissements pour maintenir en état ses bâtiments et assurer le renouvellement de ses équipements

Cette charge vient donc diminuer le résultat mais représente dans le même temps une recette pour investir

# — Les indicateurs financiers

## Le FDR

Le **Fonds de Roulement** s'apparente à une réserve. Il permet de couvrir le décalage entre encaissement des recettes et paiement des dépenses :

- **dépenses d'exploitation et d'investissement**

Le fonds de roulement constitue également une réserve dans laquelle l'établissement pourra être amenée à puiser pour financer ses dépenses d'équipement.

EMPLOIS	Montants	RESSOURCES	Montants
Insuffisance d'autofinancement	0	Capacité d'autofinancement	0
Investissements		Financement de l'actif par l'État	
		Financement de l'actif par des tiers autres que l'État	
		Autres ressources	
Remboursement des dettes financières		Augmentation des dettes financières	
<b>TOTAL DES EMPLOIS (5)</b>	<b>0</b>	<b>TOTAL DES RESSOURCES (6)</b>	<b>0</b>
<b>Augmentation du fonds de roulement (7) = (6)-(5)</b>	<b>0</b>	<b>Diminution du fonds de roulement (8) = (5)-(6)</b>	<b>0</b>

# Les indicateurs financiers

SYNTHESE DES INDICATEURS FINANCIERS									
		Avec PI		Hors PI		Seuil de vigilance		Seuil d'alerte	
		2016	2017	2018	2019	Comp. 2019 *	2020	Tendance 2019/20	
<b>Equilibre Financier</b>	Résultat net comptable (k€)	381	103	-1 120	2477	—	11635	→	
	Taux d'excédent (%)	0,10% 0,11%	0,03% 0,03%	0,29% 0,30%	0,61% 0,63%	∅	2,91%	→	
	Capacité d'autofinancement (k€)	16 507	4 411	10 217	12 895	—	24 602	→	
	Taux d'autofinancement (%)	4,5% 4,6%	1,2% 1,2%	2,7% 2,8%	3,3% 3,4%	+	6,3%	→	
<b>Cycle d'exploitation</b>	Fonds de roulement net global (k€)	39 004	27 659	27 637	33 538	—	44 280	→	
	Fonds de roulement en jours de charges décaissables (jours)	40,22 41,46	27,26 28,35	26,83 27,69	31,84 32,84	—	43,75	→	
	Besoin en fonds de roulement (k€)	-16 346	-21 746	-26 965	-22 032	∅	-30 332	∅	
	Trésorerie (M€)	55	49	55	56	—	75	→	
	Trésorerie en jours de charges décaissables (jours)	57 58	49 50	53 55	53 54	—	74	→	
<b>Financement de l'activité</b>	Ressources propres / produits encaissables (%)	22% 20%	21% 18%	22% 20%	24% 22%	+	23%	→	
	Charges de personnel / produits encaissables (%)	79% 81%	80% 83%	79% 82%	77% 79%	+	78%	→	
	Charges décaissables/Produits encaissables (%)	96%	99%	97%	97%	+	94%	→	
	Taux de flexibilité des recettes	78% 80%	79% 82%	78% 80%	76% 78%	∅	77%	→	
	Taux de rigidité des dépenses	83% 85%	85% 88%	84% 87%	83% 85%	∅	83%	→	



# — Les indicateurs financiers

## Les indicateurs d'activité

Ressources propres (Produits encaissables hors SCSP) / produits encaissables

Permet de mesurer la capacité de l'établissement à générer des ressources propres par son activité. Cet indicateur, permet de mesurer la dépendance de l'établissement à la subvention de fonctionnement du Ministère.

Charges de personnel / produits encaissables

Mesurer le poids de la masse salariale sur l'ensemble des dépenses d'exploitation

Charges décaissables / produits encaissables

Taux de couverture des charges

Subventions publiques / recettes encaissables

Taux de flexibilité des recettes : Mesurer le poids des ressources publiques

Taux de rigidité des dépenses

comptes 6061, 612, 613, 614, 615, 621, 626, 6286, 63, 64, 666 / recettes encaissables  
Mesure la capacité à financer les dépenses dites « incompressibles »