

# La gestion financière universitaire actuelle est-elle adaptée à son nouveau contexte ?

**David CARASSUS**

Maître de conférences en sciences de gestion - HDR  
Diplômé d'expertise comptable



## Formation ESEN

Cycle de formation des DGS ET  
DGS Adjoints

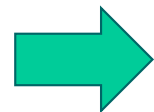
30 sept. 2013

# JEU n°1

- I. **Objectifs** : Caractériser la gestion financière universitaire par 3 qualificatifs
- II. **Modalités** : travail commun par 2/3 DGS/DGA, compte-rendu, analyse

# RESTITUTION JEU n°1

Groupes	Mots-clés
1	Public, refondation, local
2	Complexe, mouvante, contrainte
3	Complexe, multiple, laborieux
4	Contrainte, confidentiel, complexe
5	Important, insuffisant, imprévision



**Prédominance du technique**

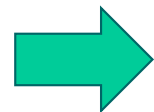


# JEU n°2

- I. **Objectifs** : Trouver 3 solutions internes (hors Etat, coll. locales, acteurs privés, etc.) aux problèmes financiers universitaires
- II. **Modalités** : travail commun par 2/3 DGS/DGA, compte-rendu, analyse

# RESTITUTION JEU n°2

Groupes	Mots-clés
1	SI, offre de formation, controle
2	Compétences, Ress Propres, Offre de form
3	Procédures, collecte rec., marges man.
4	Information, pilotage, service public
5	Rationalisation, evaluation, anticipation



**Absence de stratégie et de LT**

# Sommaire

## I. Introduction : le nouveau contexte univ.

- a) Une autonomie et une taille renforcée
- b) Un contexte financier en mutation
- c) La problématique de l'analyse





# I. Introduction : le nouveau contexte univ.

## a) Une autonomie et une taille renforcée

- ✓ **Avec la la LRU**, les EPSCP disposent des éléments de gestion permettant d'adapter leurs moyens (financiers, RH, voire patrimoniaux) à leurs objectifs de développement
- ✓ **Avec Campus, Idex, etc.**, certains EPSCP disposent de moyens supplémentaires nécessaires à la réalisation de leurs ambitions et au positionnement international de l'université française
- ✓ **Avec la loi Fioraso**, les EPSCP vont renforcer le mouvement déjà engagé de regroupements (communautés) et de fusions



# Sommaire

## I. Introduction : le nouveau contexte univ.

a) Une autonomie et une taille renforcée

b) Un contexte financier en mutation

c) La problématique de l'analyse





# I. Introduction : le nouveau contexte univ.

## b) Un contexte financier en mutation

### Des risques financiers plus importants en contexte RCE

- Sur le plan budgétaire : transfert des **rémunérations** principales des titulaires (Etat) et accessoires (primes, intéressements) de tous les personnels sur le budget de l'université. Le budget de la plupart des universités va donc se trouver multiplié par deux ou trois.
- Sur le plan patrimonial : possible **dévolution du patrimoine** (transfert de la pleine propriété des biens mobiliers et immobiliers appartenant à l'Etat qui leur sont affectés ou sont mis à leur disposition, à titre gratuit) ; influence du **plan Campus**; influence du **Grand Emprunt**.
- Sur le plan organisationnel : possibles **relations avec des partenaires extérieurs** (fondations, collectivités locales, partenaires privés, banques, Europe, etc.).

# I. Introduction : le nouveau contexte univ.

## b) Un contexte financier en mutation

### Des nouvelles modalités d'élaboration, d'adoption et d'exécution du budget

- **Liberté d'organisation** de l'établissement en termes de structures et de mode d'élaboration du budget.
- **Assouplissement de la gestion budgétaire** par fusion de la limitativité et de la spécialité des crédits par masse et non par chapitre.
- Modification de l'analyse de l'**équilibre budgétaire** : appréciation de l'équilibre réel de chaque budget (budget principal, budgets annexes, EPRD) par section (*prélèvements sur FDR possibles pour le financement d'opérations d'investissement*).

# I. Introduction : le nouveau contexte univ.

## b) Un contexte financier en mutation

### L'introduction de la notion de performance

Les universités « *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 ainsi que d'assurer le suivi des contrats pluriannuels d'établissement* »

(article L. 711-1 du code de l'éducation, modifié par l'article 17 de la loi LRU).

- L'article 5 du décret financier ajoute au budget de l'établissement un **projet « performance »**, qui :
  - ✓ retrace les objectifs poursuivis par l'établissement ;
  - ✓ met en évidence les résultats attendus et obtenus au regard d'indicateurs d'efficience, d'efficacité et de qualité de service public.
- Il a un **double objet** :
  - ✓ servir l'information du CA et du ministère ;
  - ✓ permettre le suivi du contrat quadriennal.



# I. Introduction : le nouveau contexte univ.

## b) Un contexte financier en mutation

### Une obtention de ressources intégrant les critères d'activité et de performance

- Contrats de recherche : justification et traçabilité des dépenses, livrables demandés
- Ressources quadriennales : contrat d'établissement Lolfisé, bilan quadriennal avec comparaison valeurs cibles et réalisées
- DGF : 80 % activité et 20 % performance (SYMPA 2) avec des critères de référence

# I. Introduction : le nouveau contexte univ.

## b) Un contexte financier en mutation

### Des critères d'analyse financière complétés (1/4)

- Renforcement de la notion de **sincérité** :
  - ✓ principes : s'évalue en fonction de la capacité des établissement à respecter les principes du droit budgétaire (par ex. le caractère strictement limitatif des reports de charges ou de crédits), tenir une comptabilité des engagements, ne pas sous-estimer les dépenses, ne pas sur-estimer les recettes
  - ✓ éléments de gage de la sincérité des prévisions budgétaires : nombre et un volume limités de DBM ; écarts raisonnables entre montants budgétés et montants exécutés ; gestion saine des reports ; comptabilité des opérations pluriannuelles ; lisibilité budgétaire ; production d'annexes adaptées.

# I. Introduction : le nouveau contexte univ.

## b) Un contexte financier en mutation

### Des critères d'analyse financière complétés (2/4)

- Introduction de la notion de **soutenabilité** :

*« consiste en l'adéquation des projets de dépenses ... aux capacités d'engagement et droits de paiement qui sont notifiés 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 ».*

- ✓ s'apprécie par rapport à un objectif de moyen / long terme et à des évolutions économiques ;
- ✓ consiste à s'assurer que les engagements des années antérieures sont financés en priorité ;
- ✓ consiste à s'assurer aussi que les moyens nouveaux en termes d'engagement ne créeront pas une charge future disproportionnée par rapport à ses moyens.



# I. Introduction : le nouveau contexte univ.

## b) Un contexte financier en mutation

### Des critères d'analyse financière complétés (3/4)

- Passage de la notion d'équilibre à celui d'**équilibre réel** en matière budgétaire :
  - ✓ Evaluation des flux de façon sincère et soutenable ;
  - ✓ Appréciation par la CAF (section de fonctionnement) :
  - ✓ Autorisation du prélèvement sur FDR pour l'invt (autorisation du Recteur pour le fonctt)
  - ✓ Autorisation des reports correspondant aux crédits non utilisés des opérations d'investissement et des contrats de recherche pluriannuels

# I. Introduction : le nouveau contexte univ.

## b) Un contexte financier en mutation

### Des critères d'analyse financière complétés (4/4)

- Nécessité de dégagement de **marges de manœuvres** et d'**optimisation** :
  - ✓ Auto-financement de la pérennisation (GVT, Loi Sauvadet, fluides, inflation, etc.)
  - ✓ Auto-financement du développement (m2, fonctionnement)

# Sommaire

## I. Introduction : le nouveau contexte univ.

- a) Une autonomie et une taille renforcée
- b) Un contexte financier en mutation
- c) La problématique de l'analyse





# I. Introduction : le nouveau contexte univ.

## c) La problématique de l'analyse

**La gestion financière actuelle universitaire est-elle adaptée à son nouveau contexte ?**

# Sommaire

- I. Introduction : le nouveau contexte univ.
- II. Quelles caractéristiques des pratiques actuelles de gestion financière ?
- III. Quel pilotage financier adapté au nouveau contexte universitaire ?
- IV. Conclusion

# Sommaire

## II. Quelles caractéristiques des pratiques actuelles de gestion financière ?

- a) Présentation de l'étude
- b) Des outils élémentaires et incomplets
- c) Des acteurs administratifs et centraux
- d) Des enjeux/usages à faibles apprentissages
- e) Conclusion : une gestion financière trop élémentaire



## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### a) Présentation de l'étude

Une analyse qui s'appuie sur les « *Four Models of Performance* » de Bouckaert et Halligan (2006), enrichis par Bilek, Carassus, Favoreu et Gardey (2010) (1/2) :

- 1<sup>er</sup> modèle : **l'administration de la performance** :
  - modèle de base qualifié **d'administratif - faible** ;
  - **conformité aux obligations légales et administratives** qui incombent aux organisations concernées, délaissant quelque peu les aspects managériaux et politiques.
  
- 2<sup>ème</sup> modèle : **management des performances** :
  - modèle qualifié **d'administratif de niveau 2, soit plus élevé que le 1<sup>er</sup>** ;
  - présent lorsque les **concepts de management et de performance sont associés**, mais encore sous forme peu développée ;
  - la préoccupation de l'organisation concernant ses modes de pilotage devient alors **plus structurée et généralisée**.

## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### a) Présentation de l'étude

Une analyse qui s'appuie sur les « *Four Models of Performance* » de Bouckaert et Halligan (2006), enrichis par Bilek, Carassus, Favoreu et Gardey (2010) (2/2) :

- 3<sup>ème</sup> modèle : **management de la performance** :
  - modèle qualifié de **politique de niveau 1, soit faible** ;
  - si plusieurs systèmes de mesure coexistent, ils sont hiérarchiquement **priorisés et catégorisés** ;
  - Inclut **une politique « officielle » en matière de pilotage**, qui devra être présentée et respectée par toutes les directions et activités.
  
- 4<sup>ème</sup> modèle : **gouvernance par la performance** :
  - modèle qualifié de **politique de niveau 2, soit élevé** ;
  - caractéristiques spécifiques : **cohérence, intégration, consistance, convergence et globalité** ;
  - les systèmes de mesure de la performance intègrent alors **toutes les dimensions de la performance** et les **déclinent dans l'ensemble de l'organisation**.

## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### a) Présentation de l'étude

#### Les 4 modèles découlant de ce cadre théorique (1/2) :

- Caractérisés par **3 dimensions** :
  - les outils et pratiques de pilotage de la performance ;
  - les acteurs ;
  - les enjeux et usages.
  
- La 1<sup>ère</sup> dimension, « **les outils et pratiques de pilotage de la performance** », est caractérisée par :
  - la **mise en œuvre d'outils, élémentaires et complémentaires**, de prévision et suivi de gestion budgétaire et comptable, des ressources humaines et patrimoniale au sein de la Présidence et/ou des composantes ;
  - la **définition d'indicateurs d'activité et/ou de performance** correspondant aux « **Fonctions support** » ou « **Métiers** » ;
  - les **dimensions de la performance** couvertes par les outils de pilotage ;
  - les **modalités du dialogue de gestion interne**.



## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### a) Présentation de l'étude

#### Les 4 modèles découlant de ce cadre théorique (2/2) :

- La 2<sup>ème</sup> dimension, « **les acteurs** », se caractérise par :
  - les acteurs internes qui participent à la production des outils de prévision et/ou de suivi vus précédemment, dans les services communs/généraux et au sein des composantes ;
  - la communication et l'utilisation des données faites en interne
- La 3<sup>ème</sup> dimension, « **les enjeux et usages** », est caractérisée par :
  - les enjeux et usages des outils de pilotage, selon les 5 dimensions de la performance ;
  - les différents types d'apprentissage organisationnel générés ;
  - les dimensions couvertes par les apprentissages organisationnels, selon les 5 dimensions de la performance.

## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### a) Présentation de l'étude

#### Des répondants représentatifs de la totalité des universités :

➤ La taille de l'établissement en nombre d'étudiants inscrits :

Class. Globale par taille	Population totale		Echantillon au 31/10/10		Ecart
	Nombre d'universités	%	Nombre d'universités	%	
1	25	25%	7	21%	-3%
2	20	20%	5	15%	-4%
3	28	27%	13	39%	12%
4	29	28%	8	24%	-4%

➤ Le budget global pour 2009 :

Class. Globale par budget	Population totale		Echantillon au 31/10/10		Ecart
	Nombre d'universités	%	Nombre d'universités	%	
1	19	20%	6	19%	-1%
2	34	36%	11	34%	-1%
3	21	22%	7	22%	0%
4	21	22%	8	25%	3%

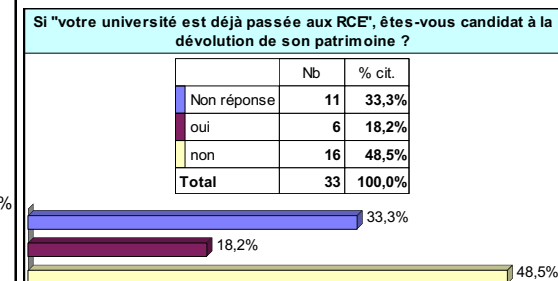
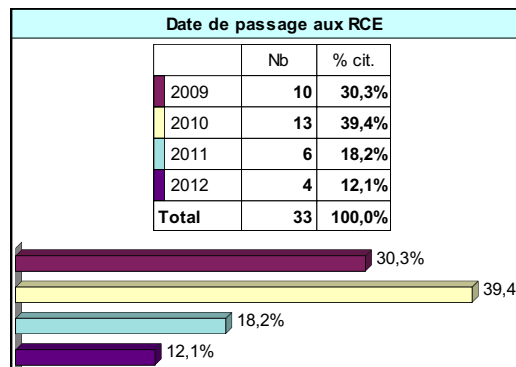
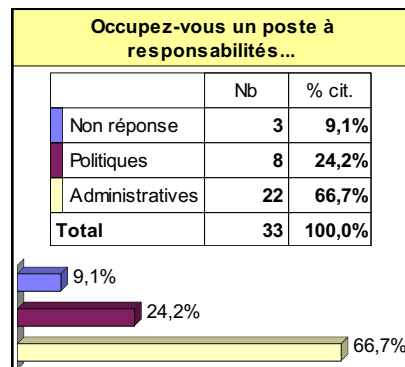
## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### a) Présentation de l'étude

- Le ou les domaine(s) d'enseignement et de recherche de l'établissement :

Class. Globale par domaines	Population totale		Echantillon au 31/10/10		Ecart
	Nombre d'universités	%	Nombre d'universités	%	%
1	48	44%	12	36%	-7%
2	29	26%	9	27%	1%
3	15	14%	5	15%	2%
4	18	16%	7	21%	5%

### Profil des établissements et acteurs répondants :





# Sommaire

## II. Quelles caractéristiques des pratiques actuelles de gestion financière ?

- a) Présentation de l'étude
- b) Des outils élémentaires et incomplets**
- c) Des acteurs administratifs et centraux
- d) Des enjeux/usages à faibles apprentissages
- e) Conclusion : une gestion financière trop élémentaire

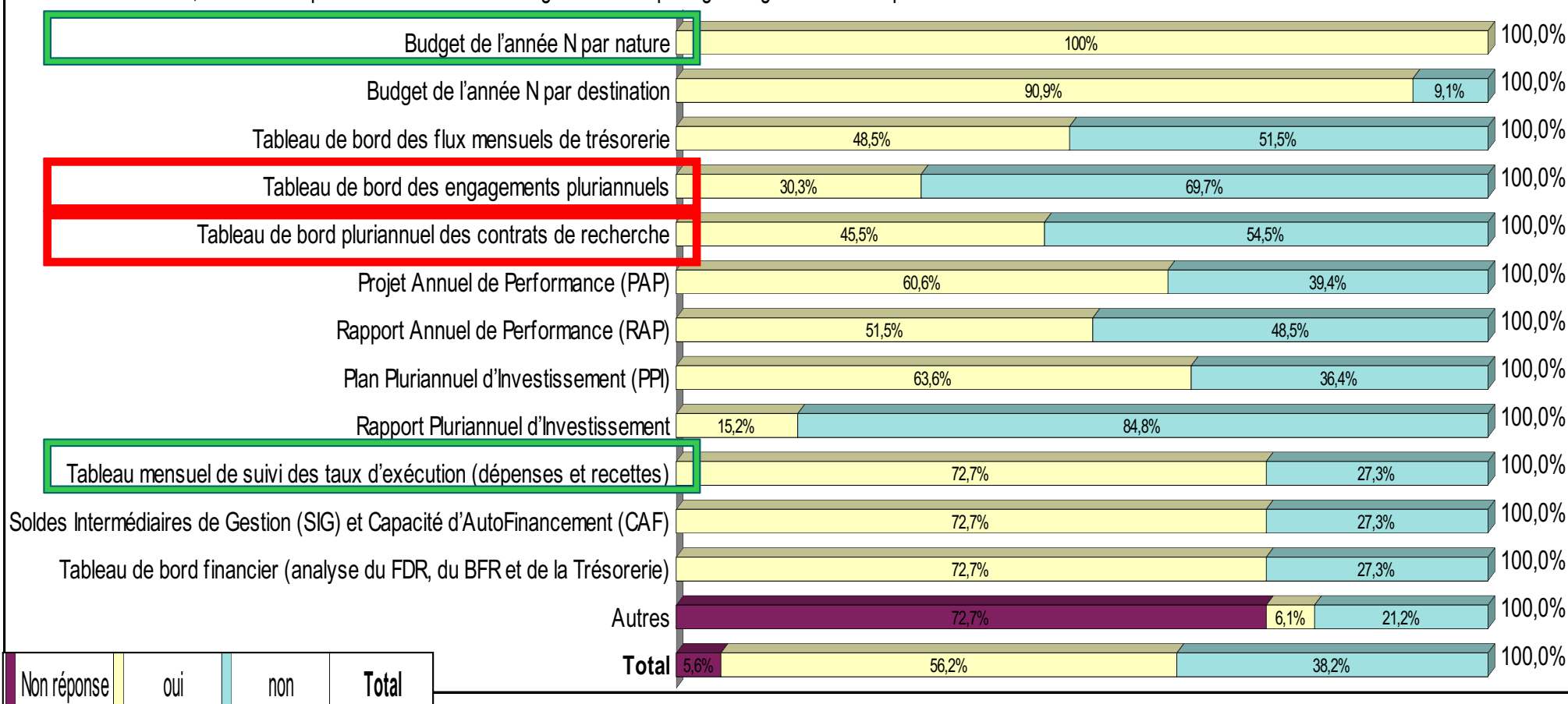
# II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

## b) Des outils élémentaires et incomplets

Des logiques majoritairement guidées par la surveillance et le court-termisme (1/3):

### Réponses des universités quant aux outils budgétaires et comptables

Dans votre université, les outils de prévision et/ou de suivi de gestion et de pilotage budgétaires et comptables suivants sont-ils mis en oeuvre ?

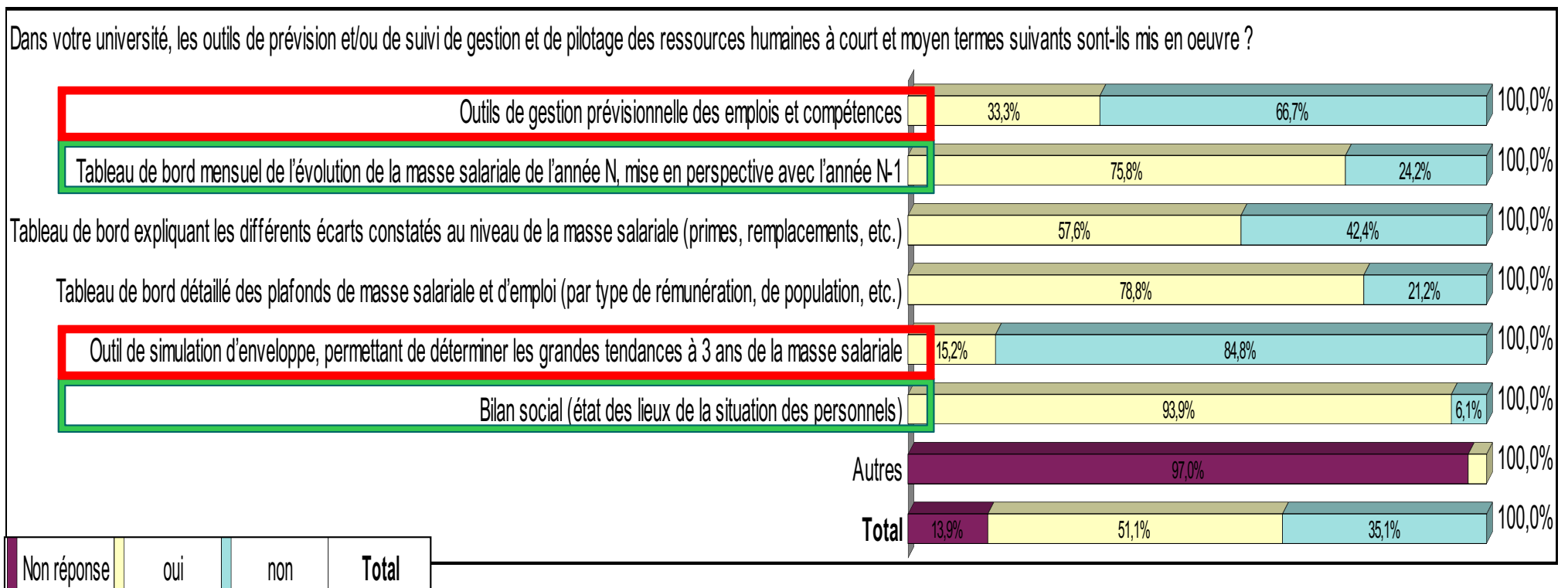


# II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

## b) Des outils élémentaires et incomplets

### Des logiques majoritairement guidées par la surveillance et le court-termisme (2/3):

#### Réponses des universités quant aux outils des ressources humaines





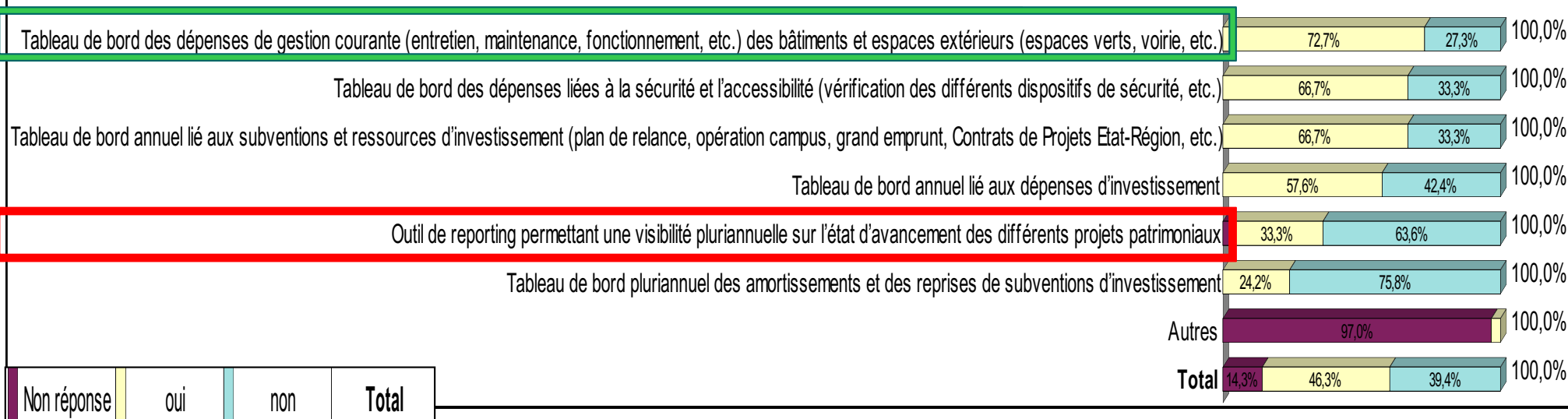
## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### b) Des outils élémentaires et incomplets

#### Des logiques majoritairement guidées par la surveillance et le court-termisme (3/3):

#### Réponses des universités quant aux outils patrimoniaux

Dans votre université, les outils de prévision et/ou de suivi de gestion et de pilotage patrimoniaux suivants sont-ils mis en oeuvre ?



## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### b) Des outils élémentaires et incomplets

#### Des mesures budgétaires mais pas de coût :

Dans votre université, les exemples de notions suivantes, concernant la formation, sont-elles évaluées par des indicateurs d'activité et/ou de performance ?

Coût d'un étudiant, d'une formation

45,5%

54,5%

100,0%

Non réponse	oui	non	Total
-------------	-----	-----	-------

Dans votre université, les exemples de notions suivantes, concernant la recherche, sont-elles évaluées par des indicateurs d'activité et/ou de performance ?

Niveau du budget consacré à la recherche

97,0%

100,0%

Non réponse	oui	non	Total
-------------	-----	-----	-------

Dans votre université, les exemples de notions suivantes, concernant la vie étudiante, sont-elles évaluées par des indicateurs d'activité et/ou de performance ?

Niveau du budget consacré à la vie étudiante

93,9%

6,1%

100,0%

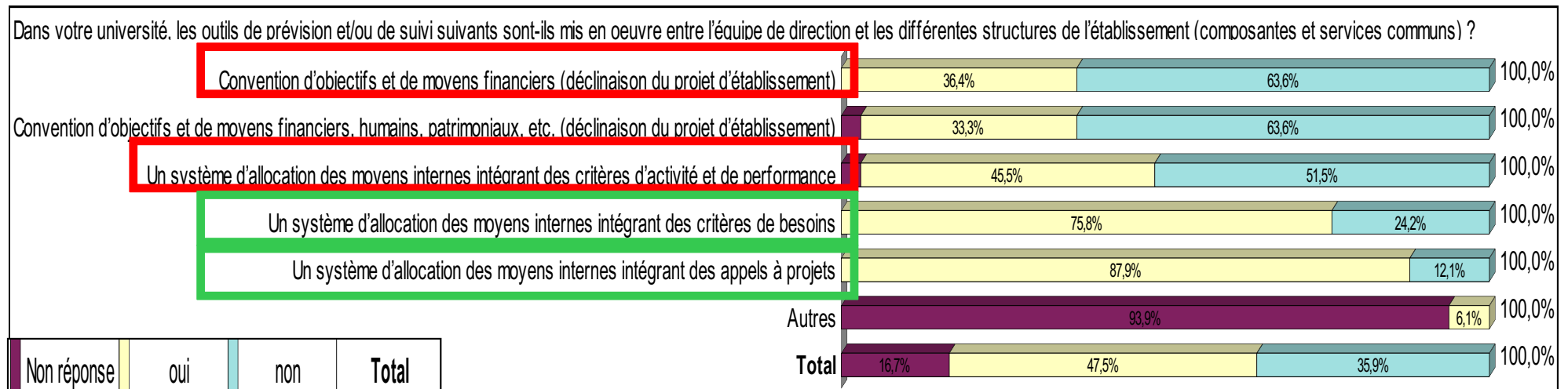
Non réponse	oui	non	Total
-------------	-----	-----	-------

## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### b) Des outils élémentaires et incomplets

#### Des pratiques de dialogue de gestion interne encore réduites (1/2) :

#### **Réponses des universités quant aux types d'exemples d'analyses et indicateurs structurés autour des 5 dimensions de la performance**





## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### b) Des outils élémentaires et incomplets

#### Des pratiques de dialogue de gestion interne encore réduites (2/2) :

- Un dialogue de gestion interne plutôt restreint au sein des établissements universitaires, du fait :
  - de **pratiques d'allocation trop centrées sur les moyens** ;
  - de **dispositifs de diffusion stratégique et de suivi peu développés**.
- le dialogue actuel semble se résumer, en moyenne, à un simple aller-retour entre les équipes de direction et les structures universitaires ;
- dans le cas les plus critiques, un unique retour, imposé par la direction, sans remontée d'informations, peut aussi être pratiqué.

## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### b) Des outils élémentaires et incomplets

#### Conclusion sur les outils du pilotage universitaire :

- Afin de caractériser le pilotage universitaire, nous avons ici utilisé la qualité des outils mobilisés :
  - leurs **logiques** ;
  - la **nature** des fonctions concernées ;
  - les **dimensions** sous-tendues ;
  - et l'importance du **dialogue de gestion**.
- Outils mis en œuvre actuellement non seulement **élémentaires et incomplets**, mais aussi relevant d'un **modèle administratif** au sens de Bouckaert et Halligan (2006) :
  - logiques sous-jacentes majoritairement guidées par la **surveillance et non la maîtrise de l'activité** ;
  - outils de pilotage principalement caractérisés par une **logique économique-légale**, sans vision globale de l'établissement ;
  - **Pratiques de dialogue de gestion interne encore limitées**, ne permettant pas de mise en relation entre perspectives stratégiques et actions opérationnelles.

# Sommaire

## II. Quelles caractéristiques des pratiques actuelles de gestion financière ?

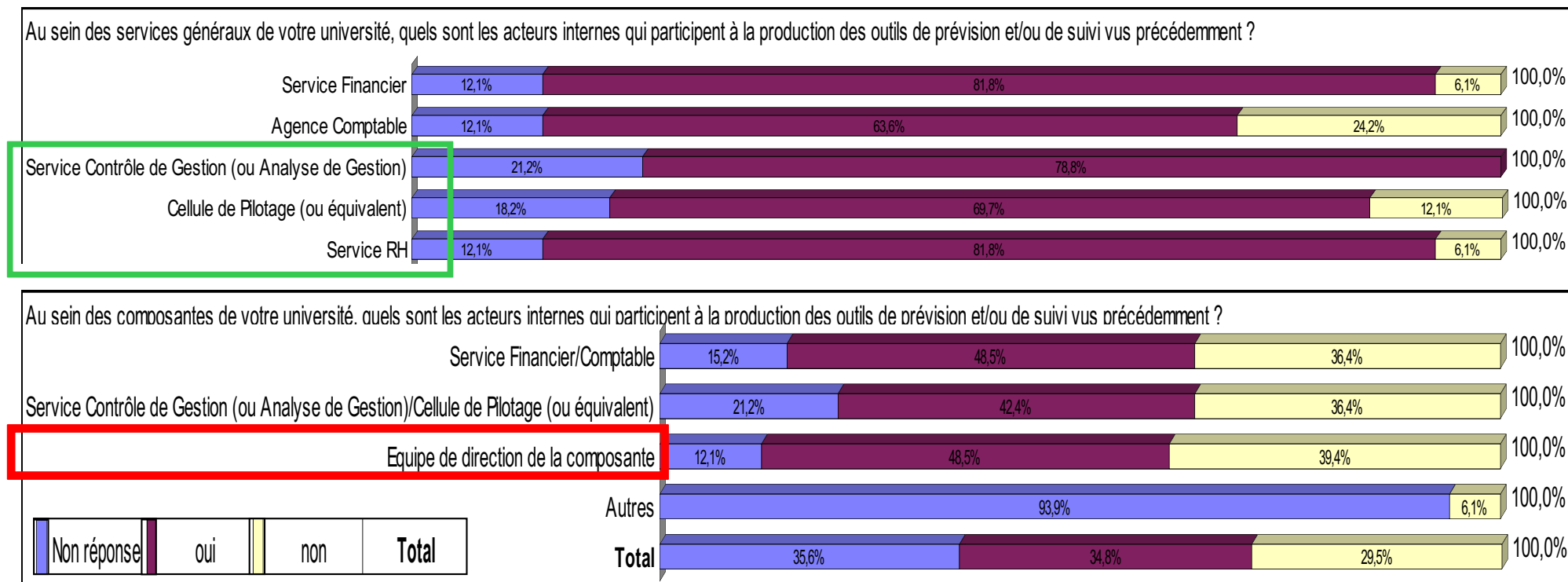
- a) Présentation de l'étude
- b) Des outils élémentaires et incomplets
- c) Des acteurs administratifs et centraux**
- d) Des enjeux/usages à faibles apprentissages
- e) Conclusion : une gestion financière trop élémentaire

## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### c) Des acteurs administratifs et centraux

#### Une production des outils de pilotage limitée à la participation des services généraux de la Présidence (1/2) :

##### *Réponses des universités quant aux acteurs participant à la production des outils de pilotage*





## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### c) Des acteurs administratifs et centraux

Une production des outils de pilotage limitée à la participation des services généraux de la Présidence (2/2) :

- **Importante implication des services généraux ou centraux** à la production des informations du pilotage universitaire.
- **Composantes moins mobilisées.**
- **Dialogue de gestion interne mécaniquement limité** à un simple transfert d'informations, s'appuyant sur des informations et outils produits principalement par les services centraux.
  - 65% des services communs/généraux participent à la production des outils de prévision et de suivi ;
  - Dans 1/3 des établissements, les services au sein des composantes y contribuent seulement.

## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### c) Des acteurs administratifs et centraux

Une communication et une utilisation encore trop centralisées des informations de pilotage :

- Principaux utilisateurs des outils du pilotage universitaire :
  - l'équipe de direction ;
  - le CA ;
  - les responsables des différents services communs/généraux.
- Institutions plus larges et moins centrales (bureau ou conseils des composantes) ne semblent mobiliser que trop peu ces outils.
- Dans certains cas spécifiques, c'est à dire pour des informations particulières à leurs domaines d'activité, les CS et CEVU peuvent aussi être des utilisateurs potentiels.

## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### c) Des acteurs administratifs et centraux

#### Conclusion sur les acteurs du pilotage universitaire :

- Afin de caractériser le pilotage universitaire, nous avons ici utilisé la qualité des outils mobilisés :
  - leurs **logiques** ;
  - la **nature** des fonctions concernées ;
  - les **dimensions** sous-tendues ;
  - et l'importance du **dialogue de gestion**.
  
- Outils du pilotage universitaire, et informations en émanant :
  - produits principalement par **les services généraux** ;
  - **restreints** au niveau central.



# Sommaire

## II. Quelles caractéristiques des pratiques actuelles de gestion financière ?

- a) Présentation de l'étude
- b) Des outils élémentaires et incomplets
- c) Des acteurs administratifs et centraux
- d) Des enjeux/usages à faibles apprentissages**
- e) Conclusion : une gestion financière trop élémentaire



## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### d) Des enjeux/usages à faibles apprentissages

#### Des apprentissages organisationnels focalisés sur la maîtrise des dépenses :

**Tableau de mise en relation des types d'apprentissages organisationnels et des dimensions de la performance publique :**

<i>% sommés entre « Plutôt d'accord » et « Tout à fait d'accord »</i>	adaptation des moyens et ressources	orientation des objectifs et actions	développement d'une culture commune de résultat	adaptation de la structure
Respect des lois et réglementations	67%	61%	58%	36%
Maîtrise des dépenses	<b>76%</b>	<b>79%</b>	<b>73%</b>	55%
Bien être du capital humain	27 %	33%	27%	21%
Amélioration de l'offre de service public	68%	64%	58%	45%
Amélioration de la qualité du service public	55%	61%	61%	48%
Amélioration de la communication externe	48%	42%	57%	45%
Réponse aux besoins des usagers	67%	58%	67%	<b>61%</b>
Réponse aux valeurs du service public	70%	54%	55%	42%

## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### d) Des enjeux/usages à faibles apprentissages

Des apprentissages organisationnels ne prenant pas assez en compte les problématiques structurelles et organisationnelles :

Les pratiques actuelles du pilotage universitaire génèrent des apprentissages cognitifs importants, plus forts que les apprentissages culturels et structurels :

- ces derniers se situent sur des échelles temporelles plus longues car fonction non seulement de la capacité des individus à changer et à s'adapter, mais aussi de la faculté des organisations à se restructurer ;
- un apprentissage cognitif, fondé sur une prise de décision, partiellement ou totalement influencée par le pilotage universitaire plus simple à mettre en œuvre rapidement.

Les outils de pilotage ne semblent pas avoir d'influence sur le fonctionnement de l'établissement :

- pas de réelle prise en compte des dimensions liées à l'organisation, aux ressources humaines et au service rendu.



## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### d) Des enjeux/usages à faibles apprentissages

#### Conclusion sur enjeux/usages du pilotage universitaire :

- Ici encore, des outils de pilotage principalement caractérisés par une **logique économique-légale** au travers de leurs **enjeux et usages** ;
- Des **apprentissages organisationnels perfectibles** concernant :
  - les problématiques **structurelles et organisationnelles** ;
  - la dimension de **capital humain**.

# Sommaire

## II. Quelles caractéristiques des pratiques actuelles de gestion financière ?

- a) Présentation de l'étude
- b) Des outils élémentaires et incomplets
- c) Des acteurs administratifs et centraux
- d) Des enjeux/usages à faibles apprentissages
- e) **Conclusion : une gestion financière trop élémentaire**



## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### e) Conclusion : une gestion financière trop élémentaire

#### Des outils :

- « **sommaires** », souvent focalisés sur des **dimensions strictement financières et court-termistes**, généralement sur l'échelle **annuelle** ;
- **dépourvus d'une approche managériale et/ou politique** ;
- **aucunement liées à la stratégie des établissements**, avec de seules visées technique et fonctionnelle.

## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### e) Conclusion : une gestion financière trop élémentaire

#### Des acteurs :

- **administratifs** en terme de production ou de diffusion ;
- **centraux** répondant à des objectifs spécifiques centrés sur la maîtrise des dépenses **et détachés des problématiques politiques**, qui fournissent des informations « de base » et n'intègrent pas la globalité de l'activité universitaire.

#### Des enjeux et usages :

- avec de **faibles apprentissages organisationnels**, car sont faiblement reliés aux mécanismes de prise de décision, souvent de nature politique.

## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### e) Conclusion : une gestion financière trop élémentaire

Un pilotage financier semblant devoir se caractériser par (1/2) :

#### 2 logiques :

- élémentaire de surveillance : logique de simple vérification, (contrôle budgétaire, etc.), d'analyse purement rétrospective (compte administratif, etc.) ;
- complémentaire de maîtrise : logique de performance (calculs de coûts, tableaux de bord équilibrés, etc.), d'analyse prospective (tableaux pluriannuels d'investissements et de financements, etc.).

#### 2 niveaux :

- global : gestion de l'établissement dans son ensemble, de toutes ses activités ;
- local : gestion par unité, des activités spécifiques.



## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### e) Conclusion : une gestion financière trop élémentaire

Un pilotage financier semblant devoir se caractériser par (2/2) :

#### 3 unités de temps :

- infra-annuel et annuel : gestion effectuée tout au long de l'année n ou sur une partie,
- supra-annuel : prévision de l'évolution des principaux postes.

#### 2 états :

- prévisionnel ;
- réalisé.

#### 2 Objectifs :


- sincérité, équilibre et soutenabilité ;
- optimisation et marges de manœuvre.

## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### e) Conclusion : une gestion financière trop élémentaire

#### Cadre général du pilotage financier :

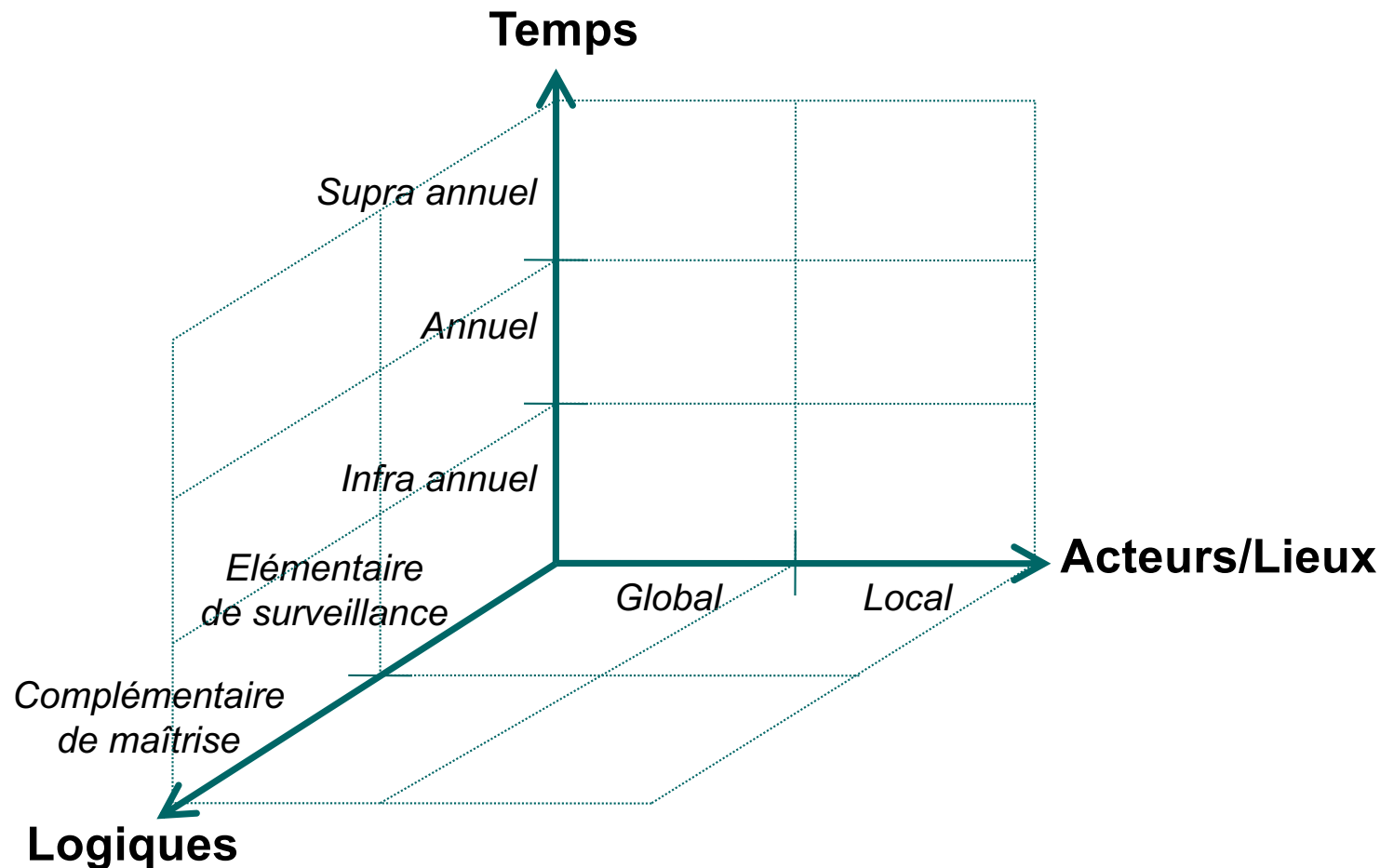
Cadre général du pilotage financier				TEMPS						
				Infra-annuel		Annuel		Supra-annuel		
				Prévisionnel	Réalisé	Prévisionnel	Réalisé	Prévisionnel	Réalisé	
LOGIQUES	Elémentaire de surveillance (assurance)	LIEUX/ ACTEURS	Global							<b>Objectifs</b>  Sincérité, Equilibre et Soutenabilité  Optimisation et marges de manœuvre
			Local							
	Complémentaire de maîtrise (marges de manœuvre)		Global							
			Local							



## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### e) Conclusion : une gestion financière trop élémentaire

#### Cube du pilotage financier universitaire :

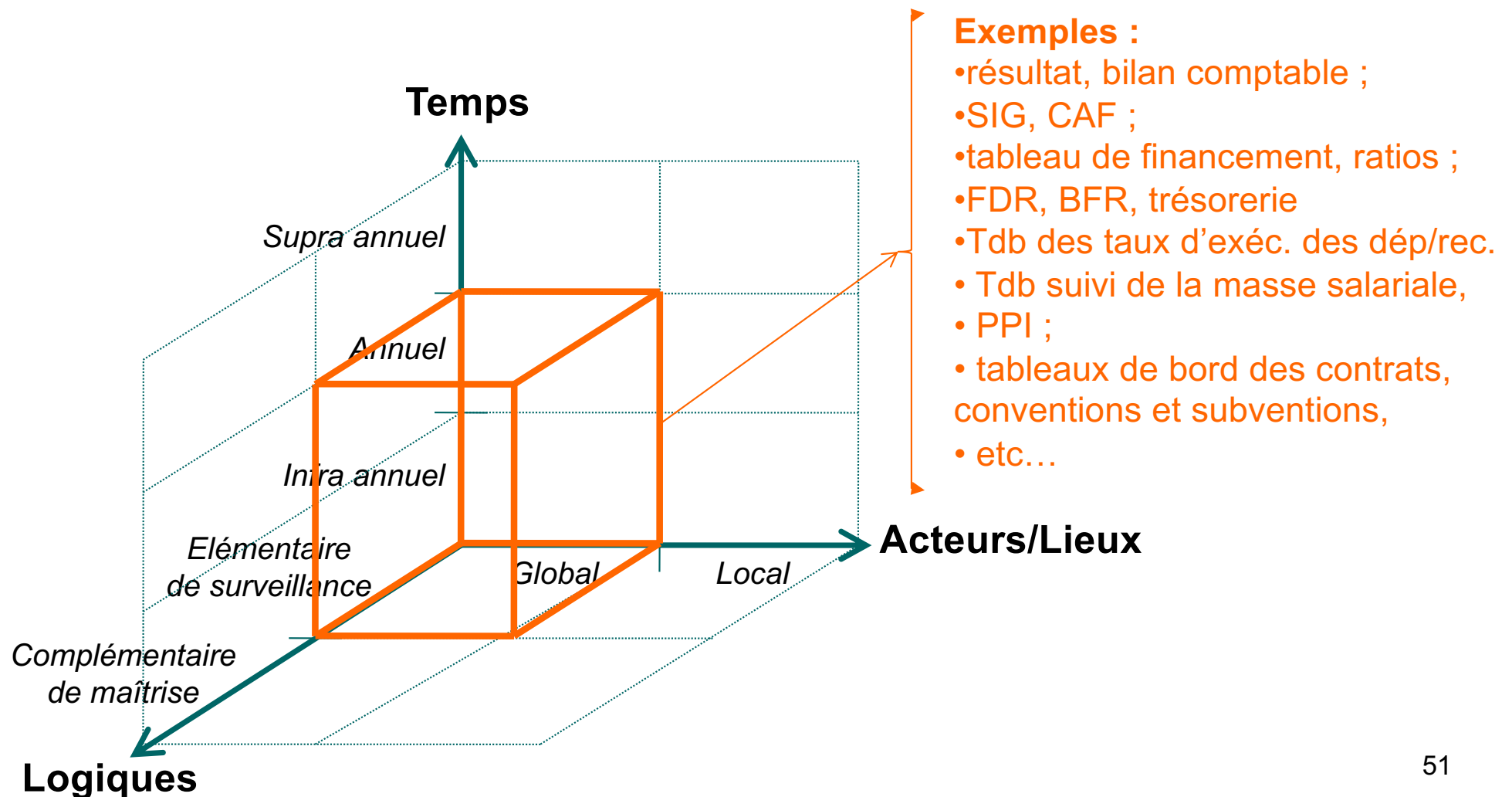




## II. Les caractéristiques des pratiques actuelles

### e) Conclusion : une gestion financière trop élémentaire

Positionnement actuel du pilotage financier universitaire sur ce cube :

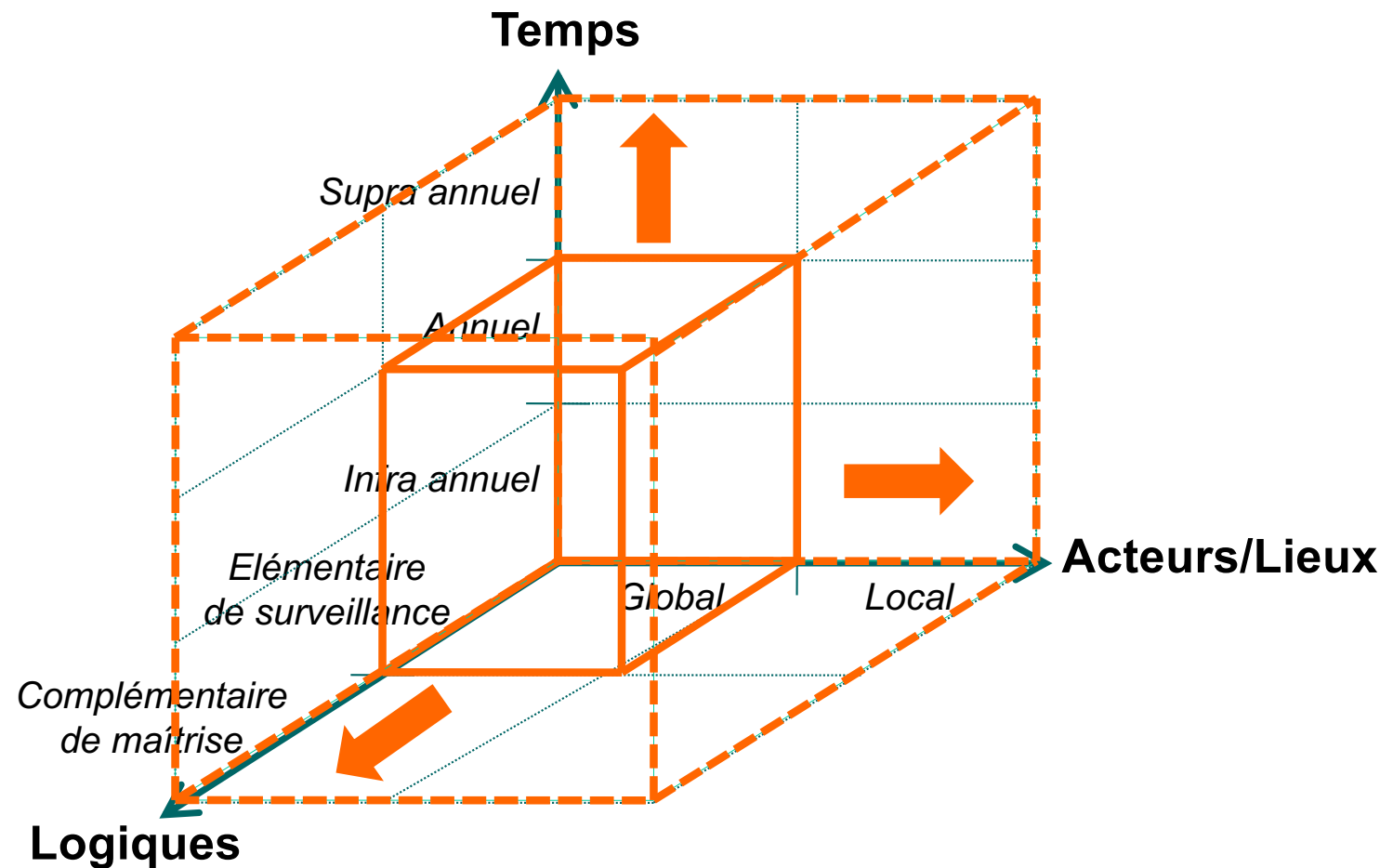


# Sommaire

- I. Introduction : le nouveau contexte univ.
- II. Quelles caractéristiques des pratiques actuelles de gestion financière ?
- III. Quel pilotage financier adapté au nouveau contexte universitaire ?
- IV. Conclusion

# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

Evolution du positionnement actuel du pilotage financier universitaire cube :





# Sommaire

## III. Quel pilotage financier adapté au nouveau contexte universitaire ?

- a) Un pilotage équilibré « Global – local »
- b) Un pilotage intégrateur et d'optimisation
- c) Un pilotage pluriannuel sous influence stratégique

# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## a) Un pilotage équilibré « Global – local »

### Une réponse :

- Aux outils très centraux vs locaux ;
- Aux outils administratifs vs politiques (élus et stratégiques) ;

### Des solutions :

- La mise en place d'un modèle d'allocation interne incitatif (a.1);
- La mise en place de COM (a.2) ;



# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## a.1) La mise en place d'un modèle d'allocation incitatif

### Périmètre de l'allocation des moyens

- **Fonction de l'organisation** : centralisée vs déconcentrée vs décentralisée, mono-site vs pluri-site, mono-disciplinaire vs pluri-disciplinaire
- **Fonction de la nature des crédits couverts** : Toutes charges de fonctionnement ? Dépenses d'investissement ? Charges liées à la formation et à la recherche ? Masse salariale Etat ? Masse salariale contractuels ?
- **Fonction de la nature du modèle d'allocation** : Modèle de répartition avec enveloppe fermée vs modèle d'allocation fonction des besoins avec enveloppe ouverte ? Coûts réels vs Coûts standards estimés ?



### III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

#### a.1) La mise en place d'un modèle d'allocation incitatif

##### Type d'allocation des moyens

- ➔ **La ré-allocation** : négociation des crédits sur la base du budget N-1 et/ou des crédits consommés N-2/N-1 en cours
- ➔ **L'allocation « politicienne »** : négociation des crédits sur la base des rapports de force et/ou des relations entre parties prenantes (direction, composantes, services, unités de recherche)
- ➔ **L'allocation « politique » par projets** : négociation des crédits sur la base de la participation des structures de l'établissement à la réalisation de projets structurants (fonction du projet d'établissement)
- ➔ **L'allocation « technique » par indicateurs de moyens** : détermination des crédits sur la base d'indicateurs générateurs de coûts (heures complémentaires, mètres carrés, déficit en personnel BIATOSS)
- ➔ **L'allocation « technique » par indicateurs d'activité** : détermination des crédits sur la base d'indicateurs d'activité (nombre de diplômés, nombre de doctorants, nombre de thèses soutenues...)

# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## a.1) La mise en place d'un modèle d'allocation incitatif

### Exemple d'allocation « technique » des moyens : Université de la Méditerranée (2009)

- ➔ Attribution d'un bonus de gestion au delà du fonctionnement et des projets
- ➔ Objectifs et indicateurs retenus : contrat quadriennal, sans pondération entre indicateurs
- ➔ Choix des indicateurs : par les services centraux et les composantes
- ➔ Fixation du bonus : 5 % des dotations N-1, enveloppe fixée par indicateur
- ➔ Exemple : taux d'exécution annuel

Base du calcul	Objectif	Objectif chiffré	Référence 2008	Valeur 2009	Résultat	montant potentiel en euro	% objectif atteint	montant bonus en euro
Investissement	plus 3 points par rapport à l'année précédente	3,0	75%	78,0%	3,0	3 333	100%	3 333
Fonctionnement	plus 2 points par rapport à l'année précédente	2,0	80%	83,0%	3,0	3 333	150%	3 333
Personnel RP	plus 1 point par rapport à l'année précédente	1,0	90%	90,5%	0,5	3 333	50%	1 667
Total (pondéré)			82%	85%		10 000		8 333

# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## a.2) La mise en place de COM

### Ses objectifs :

- Définir l'ensemble des moyens nécessaires à la mise en œuvre des politiques d'établissement au sein d'une composante ;
- Renforcer le dialogue de gestion et formaliser le lien entre l'ensemble des dépenses envisagées et les ambitions politiques et contractuelles de l'Etablissement ;
- Donner une visibilité des moyens et de leur emploi au service d'une démarche collective ;
- Déterminer des cibles en termes d'activité et de performance.

➔ Représenter ainsi un réel outil de construction d'un budget pluriannuel, un outil d'application de l'allocation interne des moyens et un lien avec l'affectation en postes (admfs, EC)





# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## a.2) La mise en place de COM

### Son contenu (1/4) :

- un constat détaillé de l'activité et des moyens de la composante ;
- la référence au projet d'établissement (formation, recherche, développement international, pilotage, etc.) ;
- les actions projetées et des projets des composantes ;
- les engagements (réciproques) pris et des moyens alloués.



# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## a.2) La mise en place de COM

### Son contenu (2/4) :

ANALYTIQUE	Charges Personnels	Heures complémentaires	Logistique Maintenance Fonctionnement	Investissements	TOTAL	Dont actions de communication	Dont TIC TICE
Formation initiale							
Formation continue							
Insertion professionnelle							
Recherche							
Valorisation							
International							
TOTAL							

(Source : CPU)

# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## a.2) La mise en place de COM

Son contenu (3/4) :

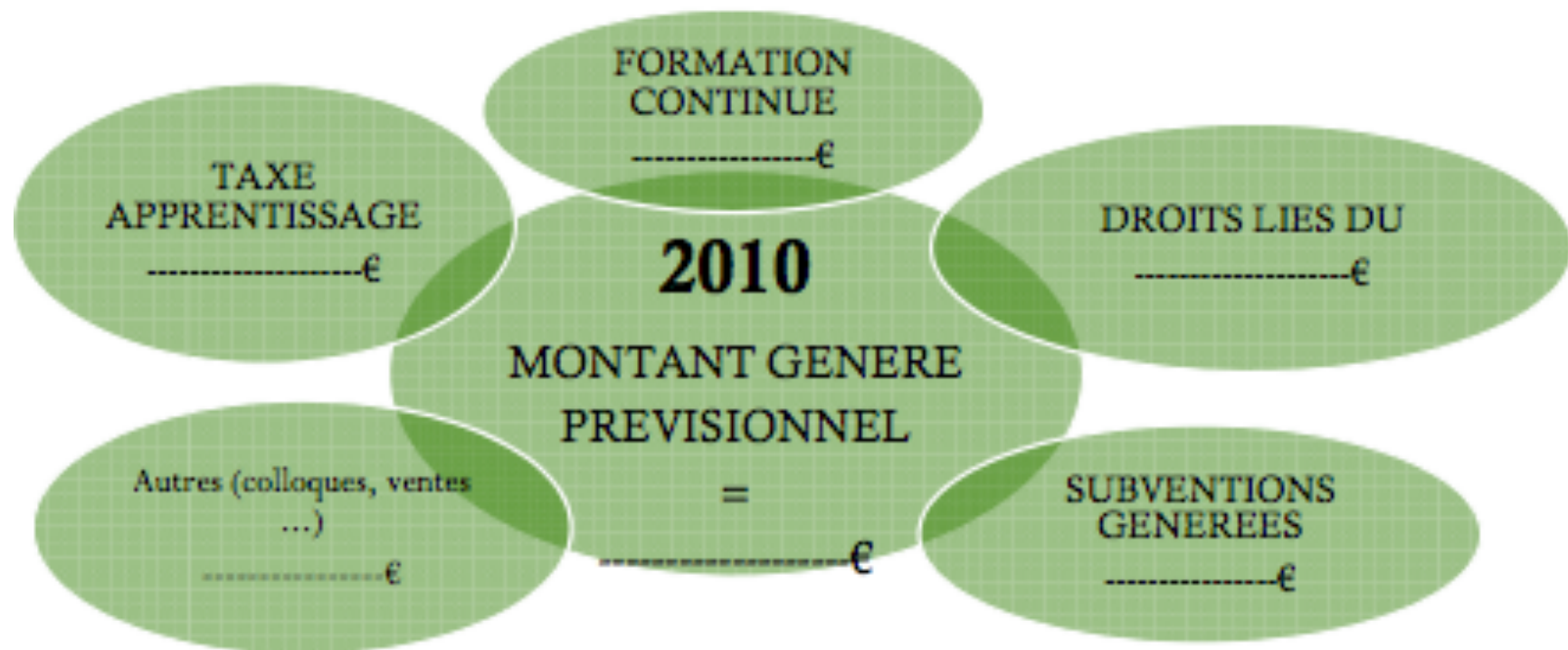
Enveloppe Personnel -----€	• Personnels sur ressources propres-----€ • Heures complémentaires-----€
Enveloppe Fonctionnement -----€	• Logistique / Maintenance-----€ • Fonctionnement-----€ • Amortissements-----€
Enveloppe Investissements -----€	• Investissements mobiliers-----€ • Investissements immobiliers-----€

(Source : CPU)

# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## a.2) La mise en place de COM

Son contenu (4/4) :



(Source : CPU)



# Sommaire

## III. Quel pilotage financier adapté au nouveau contexte universitaire ?

- a) Un pilotage équilibré « Global – local »
- b) **Un pilotage intégrateur et d'optimisation**
- c) Un pilotage pluriannuel sous influence stratégique

# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## b) Un pilotage intégrateur et d'optimisation

### Une réponse :

- Aux outils très segmentés (RH, PPI, Amortissement, Finance) vs intégrés ;
- Aux outils élémentaires (surveillance) et peu optimisateurs ;

### Une solution :

- La modélisation financière du plan de développement des activités universitaires (IGAENR) (b.1) ;
- La mise en place d'un plan pluriannuel financier (PPF; b.2) ;

# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## b.1) La modélisation financière du plan de devpt

### La méthodologie :

- ✓ La cartographie et la caractérisation économiques des grandes **activités** (périmètres d'activité, marges sur coûts directs).
- ✓ La prise en compte des **choix d'orientation majeurs** de l'université, en apprécier les coûts associés, pour identifier l'impact sur l'équilibre économique global
- ✓ La construction des **scénarios** globaux d'évolution d'équilibre économique de l'établissement (variation anticipée de la CAF, variation du fonds de roulement).
- ✓ La détermination de **coûts** globaux ( mission de formation, mission de recherche)



# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## b.1) La modélisation financière du plan de devpt

Feuille de calcul





# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## b.2) Le Plan Pluriannuel Financier

### Présentation générale :

- outil global de **maîtrise et d'optimisation** du pilotage financier universitaire ;
- suit une **logique complémentaire de maîtrise, une unité de temps supra-annuelle, ainsi qu'une dimension organisationnelle globale** ;

# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## b.2) Le Plan Pluriannuel Financier

### Objectifs :

- **prouver la pertinence des choix politiques** réalisés et leur traduction en justification de besoins financiers ;
- **faire comprendre les orientations prises, connaître les acteurs impliqués, les objectifs à moyen et long termes et la façon de les atteindre** en termes de moyens et résultats;
- proposer un **outil d'assurance et d'optimisation**, construit en adéquation totale avec les perspectives managériales et stratégiques d'un établissement ;
- répondre aux **besoins managériaux et politiques**.

# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## b.2) Le Plan Pluriannuel Financier

### Principes fondateurs (1/2):

- **L'outil proposé doit intégrer :**
  - les différentes activités de l'établissement ;
  - les moyens mis en œuvre pour leur réalisation ;
  - ainsi que le découpage temporel de ces projets.
  
- **Cet outil de planification et de maîtrise des risques doit également permettre d'ajuster les activités et les moyens engagés afin de :**
  - suivre l'évolution des activités ;
  - et d'atteindre les objectifs visés.



# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## b.2) Le Plan Pluriannuel Financier

### Principes fondateurs (2/2) :

#### ➤ Il pourra alors :

- évoluer en fonction des changements contextuels, financiers, etc. (document vivant) ;
- et être le reflet de la politique d'établissement, en exposant des objectifs quantifiés, planifiés et mesurables.

#### ➤ Dans ce sens, l'outil proposé devra notamment répondre aux questions suivantes :

- de quelle situation l'établissement universitaire part-il ?
- dans quelle direction veut-il et peut-il se diriger ?
- comment compte-t-il s'y rendre ?
- et, enfin, selon quelle progression dans le temps veut-il et peut-il réaliser ses projets ?



# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## b.2) Le Plan Pluriannuel Financier

### Éléments constitutifs :

- des **3 grandes masses financières** d'une université, à savoir, *le fonctionnement, l'investissement et la MS* → connaissance plus approfondie des facteurs d'évolution influant ces grandes masses :
  - la MS représentant, notamment, un des postes financiers les plus importants, ces derniers se doivent alors de réellement maîtriser les différents éléments l'impactant qu'ils soient internes ou externes ;
- des **5 grandes missions** d'une université, à savoir *la formation, la recherche, la gouvernance, les partenariats et la vie étudiante* ;
- la déclinaison en masses et missions d'une université va ainsi nous permettre de **mieux appréhender sa santé financière, actuelle et future.**

# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## b.2) Le Plan Pluriannuel Financier

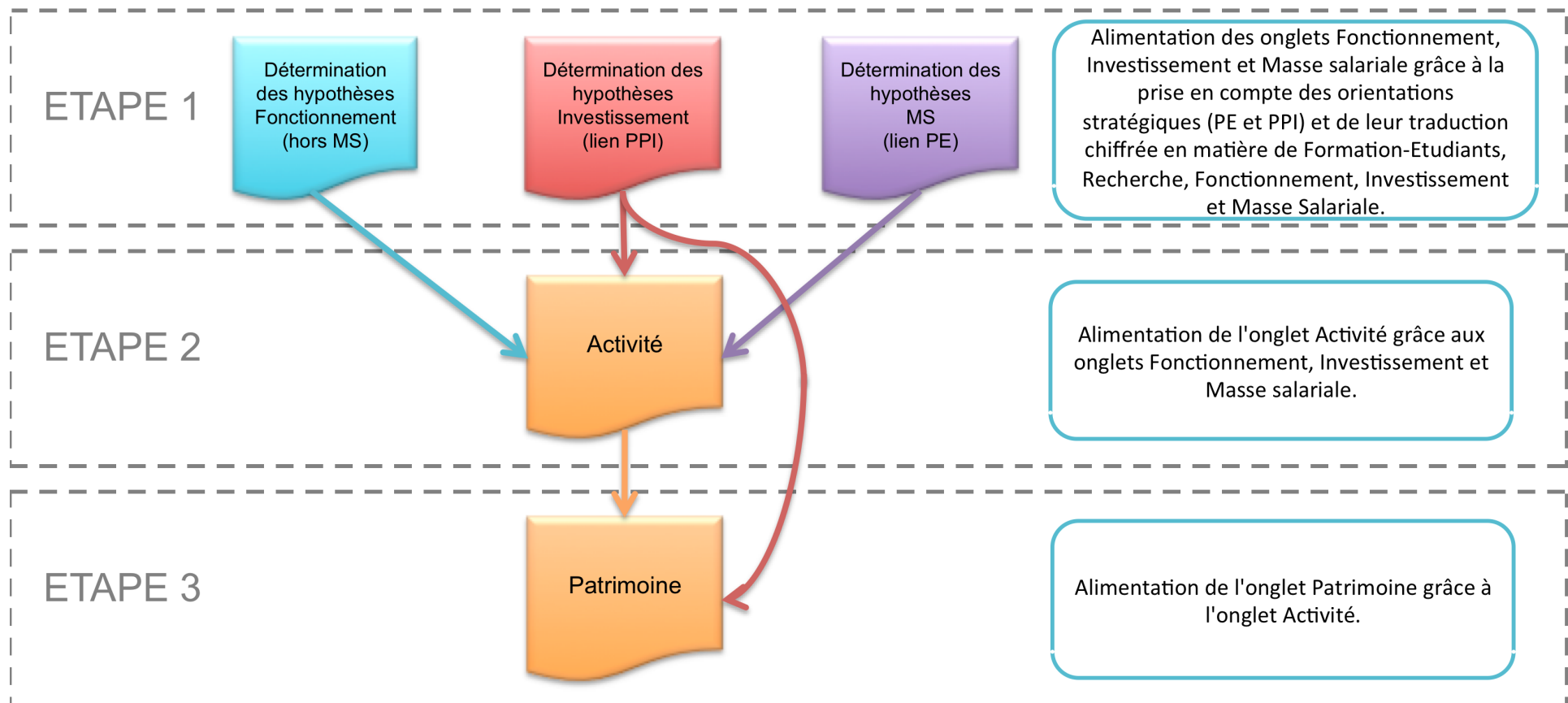
### Livrables

- de manière rétrospective sur 2 ans et prospective sur 3 à 5 ans
  
- les états financiers suivants :
  - les comptes administratifs
  - les tableaux de financement ;
  - les indicateurs suivants : FDR, BFR (en valeur et en nombre de jours) et trésorerie ;
  - les bilans fonctionnels.
  
- après une démarche itérative (entre logiques politiques et contraintes financières, entre acteurs admfs et politiques)

# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## b.2) Le Plan Pluriannuel Financier

### Etapes de construction :



# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## b.2) Le Plan Pluriannuel Financier

### Etapes de construction :

- **Etape 1.1 : Détermination des hypothèses de fonctionnement (hors MS) :**
  - sur la base des 2 derniers comptes administratifs ;
  - à partir des différentes politiques déterminées dans le projet d'établissement pour les 3 à 5 prochaines années ;
  - sur la base de diverses autres informations concernant le fonctionnement (hors MS) (évolution du coût des fluides, etc.) ;
  - en %.



# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## b.2) Le Plan Pluriannuel Financier

### ➤ Etape 1.2 : Détermination des hypothèses d'investissement :

- sur la base des 2 derniers comptes administratifs ;
- à partir des différentes politiques déterminées dans le projet d'établissement et investissements inscrits au PPI pour les 3 à 5 prochaines années ;
- sur la base de diverses autres informations concernant l'investissement (coût des licences informatiques, etc.) ;
- en €.

# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## b.2) Le Plan Pluriannuel Financier

### ➤ Etape 1.2 : Détermination des hypothèses de MS :

- sur la base des 2 derniers comptes administratifs ;
- sur la base du découpage de la MS en groupes homogènes (Etat, contractuels sur ress. Propres, etc.) ;
- sur la base du découpage de la MS selon des facteurs d'évolution externes (valeur point, SMIC, etc) et internes (heures comp., primes, etc.) ;
- en s'appuyant sur divers autres éléments concernant la MS (niveau des salaires, etc.) ;
- à partir des différentes politiques déterminées dans le projet d'établissement pour les 3 à 5 prochaines années ;
- en % ou € selon les éléments traités.

# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## b.2) Le Plan Pluriannuel Financier

### ➤ Etape 2 : Analyse de l'activité prévisionnelle

Résultat de fonctionnement prévisionnel

Neutralisation effets DAP, RAP, QPSVR et cessions

CAF prévisionnelle  
(Sous-étape 2.1)

Résultat d'investissement prévisionnel

Réintégration des produits de cessions

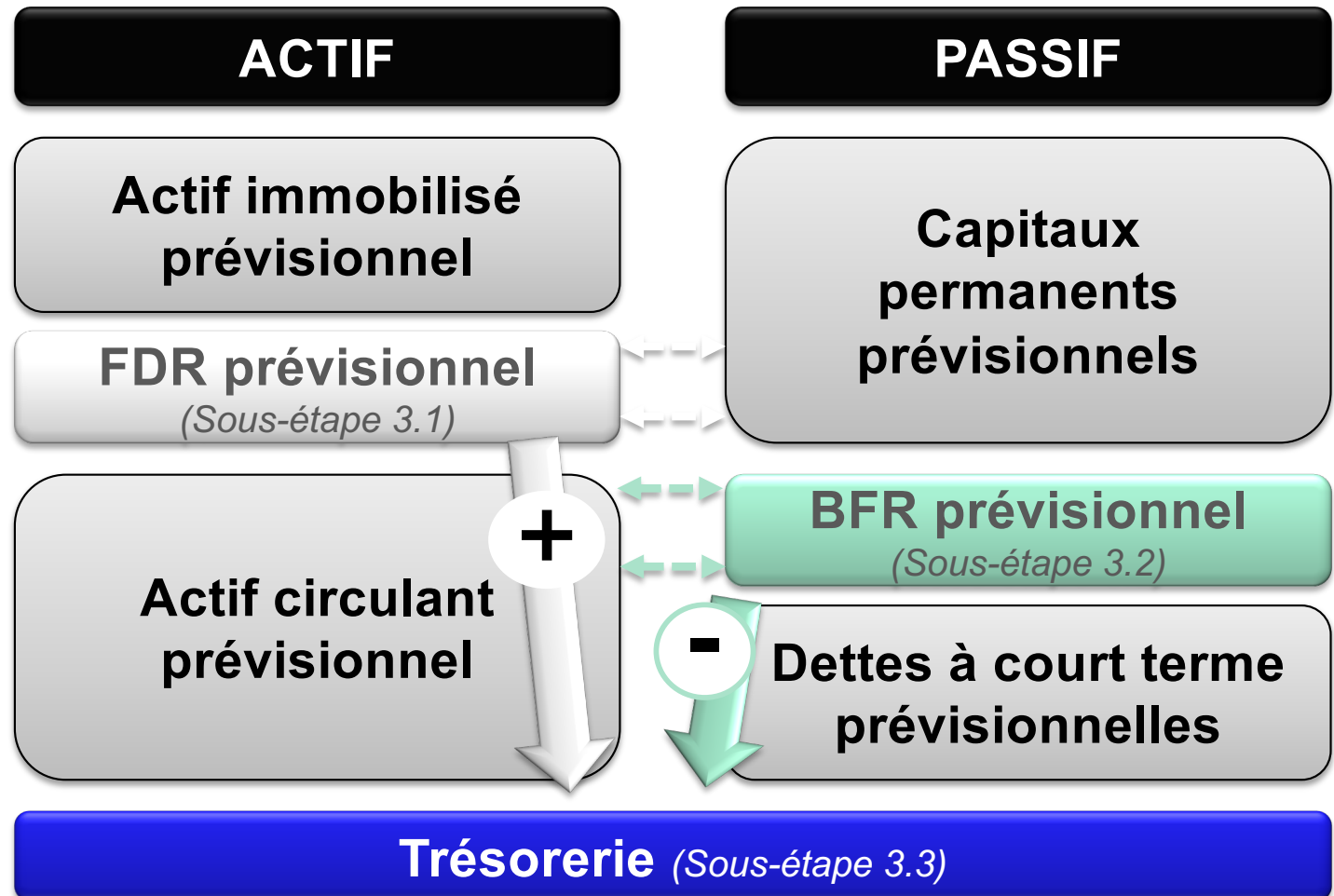
Variation du FDR  
(Sous-étape 2.2)



# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## b.2) Le Plan Pluriannuel Financier

### ➤ Etape 3 : Analyse du patrimoine prévisionnel





# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## b.2) Le Plan Pluriannuel Financier

### Les 3 principales finalités de l'outil

- éviter le **sur-dimensionnement du financement de l'activité**, soit que l'université ait des perspectives stratégiques trop réduites par rapport aux moyens engagés ;
- éviter le **sous-dimensionnement du financement de l'activité**, correspondant alors à des moyens engagés trop faibles par rapport aux perspectives stratégiques ;
- vérifier et maîtriser **les activités recherche et hors-recherche de l'établissement**. Pour cela, il faut s'assurer de la suffisance des ressources à disposition, donc de la maîtrise des charges fixes, du niveau et de l'évolution des postes clients et fournisseurs, des investissements, et, finalement, de la bonne application des perspectives stratégiques.

# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## b.2) Le Plan Pluriannuel Financier

### Démonstration



# Sommaire

## III. Quel pilotage financier adapté au nouveau contexte universitaire ?

- a) Un pilotage équilibré « Global – local »
- b) Un pilotage intégrateur et d'optimisation
- c) Un pilotage pluriannuel sous influence stratégique**



# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## c) Un pilotage pluriannuel sous influence stratégique

### Une réponse :

- Aux outils très court-termistes vs pluriannuels ;
- Aux outils centraux vs équilibrés ;
- Aux outils administratifs vs politiques ;
- Aux outils de surveillance vs optimisation.

### Deux solutions :

- La définition et l'activation du projet d'établissement.





### III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

#### c) La définition et l'activation du projet d'établissement

##### Nécessité de la prise en compte du projet stratégique de l'établissement :

- ✓ La gestion prévisionnelle de l'établissement doit être le **reflet de la stratégie de l'établissement** ;
- ✓ Le projet d'établissement doit être **l'un des supports indispensables** à la gestion prévisionnelle de l'établissement dans la mesure où il prévoit :
  - ✓ l'organisation générale ;
  - ✓ les orientations à donner aux différentes activités ;
  - ✓ les actions à mettre en œuvre.
- ✓ = **combinaison** entre contrat d'établissement DGESIP et contrats avec partenaires territoriaux

### III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

#### c) La définition et l'activation du projet d'établissement

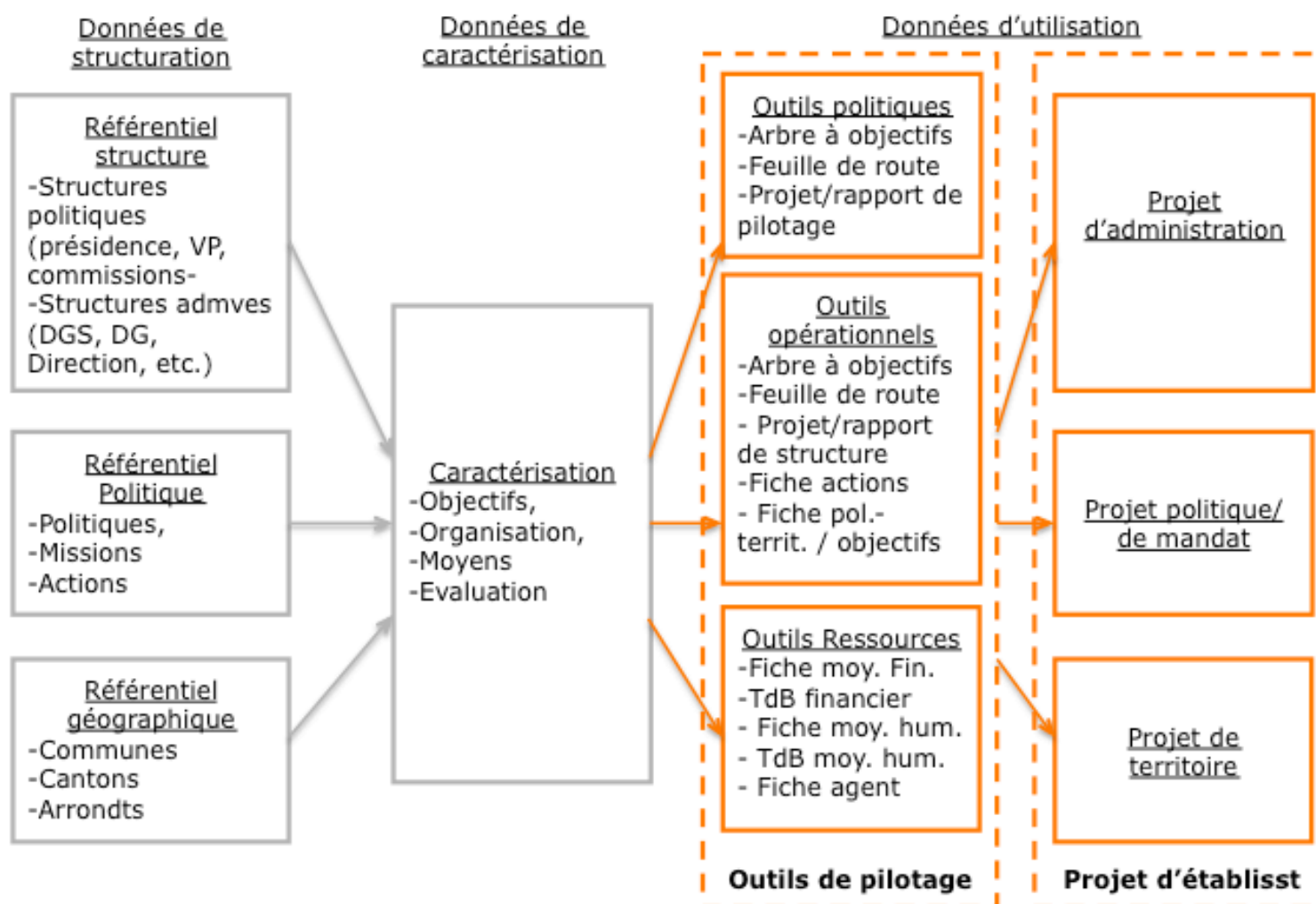
##### Une démarche et un outil permettant :

- ✓ La **planification** des actions et activités (objectifs, priorités, calendrier) ;
- ✓ La **responsabilisation** des acteurs :
  - ✓ structure pilote et structures de mise en œuvre ;
  - ✓ pilote individuel ;
  - ✓ moyens financiers et humains alloués
- ✓ L'**évaluation** des actions et activités engagées (avancement, consommation, performance)

# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## c.2) La définition et l'activation du projet d'établissement

### Données mobilisées et produites :





# III. Un pilotage financier adapté au contexte universitaire

## c.2) La définition et l'activation du projet d'établissement

### Démonstration



# Sommaire

- I. Introduction : le nouveau contexte univ.**
- II. Quelles caractéristiques des pratiques actuelles de gestion financière ?**
- III. Quel pilotage financier adapté au nouveau contexte universitaire ?**
- IV. Conclusion**

## IV. CONCLUSION

3 mots à retenir pour caractériser une gestion financière universitaire adaptée au contexte actuel universitaire : une gestion financière...

- multi-temporelle : infra, annuelle et pluri-annuelle
- multi-objet : l'établissement et ses composantes (enseignement, recherche, administratives)
- multi-focale : stratégique (objectifs, actions/activités – vision/optimisation), opérationnelle (moyens - assurance)





# La gestion financière actuelle universitaire est- elle adaptée à son nouveau contexte ?

**David CARASSUS**

Maître de conférences en  
sciences de gestion - HDR  
Diplômé d'expertise  
comptable



## Formation ESEN

Cycle de formation des DGS ET  
DGS Adjoints

MODULE 1-session 2  
04 juillet 2013