



Un budget, deux fonctions:

- **assurer le déroulement des activités en allouant les moyens nécessaires à la mise en œuvre**
- **favoriser le développement de l'organisation par l'accompagnement de projets**



Un budget, trois horizons:

- **horizon annuel**
- **horizon pluriannuel**
- **horizon infra-annuel**




Le budget doit aussi garantir la maîtrise économique:

- **l'équilibre de rentabilité, ou le niveau d'équilibre produits – charges**
- **les équilibres de financement**
- **et l'interaction entre ces deux niveaux d'équilibre**



	Prévoir	Décider	Exécuter
Pluriannuel	+++	++	+
Annuel	+++	+++	+++
Infra-annuel	+	+	+++



Dans les universités, comme dans d'autres organisations publiques, jusqu'à une période récente, une tendance à la confusion entre:

- **recettes - dépenses**
- **produits - charges**
- **encaissements - décaissements**



L'équilibre produits - charges

**Compte
de
Résultat**

Charges	Produits
Entretien 310 000	Droits d'inscription 513 000
Documentation 290 000	Subvention de Fonctionnement 700 000
Frais postaux et Téléphone 62 000	Prestation de services 150 000
Charges de personnel 630 000	Taxe d'apprentissage 100 000
Résultat 171 000	
Total 1 463 000	Total 1 463 000

**Le résultat :
un excédent de
produits par rapport
aux charges**

Bilan

Actifs	Passifs
Matériel 400 000	Subvention équipement 250 000
Charges payées par avance 130 000	Droits perçus par avance 1 026 000
Créance État 150 000	fournisseur 30 000
Créance client 50 000	
Banque 747 000	Résultat 171 000
Total 1 477 000	Total 1 477 000

**Le résultat :
un enrichissement
de l'Université qui a
sa contrepartie dans
le patrimoine détenu**

**Au moment du vote du compte financier,
le résultat est mis en réserves.**

Réserves

**Le réserves constituent une ressource stable
de l'université qui contribue au financement
de l'actif du bilan.**

Bilan

Actifs	Passifs
Matériel 400 000	Réserves 171 000
Charges payées par avance 130 000	Subvention équipement 250 000
Créance État 150 000	Droits perçus par avance 1 026 000
Créance client 50 000	fournisseur 30 000
Banque 747 000	
Total 1 477 000	Total 1 477 000

Bilan 31/12/N

Actifs	Passifs
Matériel	Réserves 171 000
Créances	Subvention équipement
Banque	Dettes à court terme

Compte de résultat année N+1

Charges	Produits
Résultat	

Bilan 31/12/N+1

Actifs	Passifs
Matériel	Réserves 171 000
Créances	Subvention équipement
Banque	Dettes à court terme
	Résultat

Bilan 31/12/N

Actifs	Passifs
Matériel	Réserves 171 000
Créances	Subvention équipement
Banque	Dettes à court terme

Compte de résultat année N+1

Charges	Produits
Résultat	

Bilan 31/12/N+1

Actifs	Passifs
Matériel	Réserves 171 000
Créances	Résultat mis en réserves
Banque	Subvention équipement
	Dettes à court terme

Bilan 31/12/N

Actifs	Passifs
Matériel	Réserves 171 000
Créances	Subvention équipement
Banque	Dettes à court terme

Les réserves agglomèrent les résultats, positifs ou négatifs, des années successives

Compte de résultat année N+1

Charges	Produits
Résultat	

Bilan 31/12/N+1

Actifs	Passifs
Matériel	Réserves nouveau montant
Créances	Subvention équipement
Banque	Dettes à court terme

**Compte
de
Résultat**

Charges	Produits
Entretien 310 000	Droits d'inscription 513 000
Documentation 290 000	Subvention de Fonctionnement 700 000
Frais postaux et Téléphone 62 000	Prestation de services 150 000
Charges de personnel 630 000	Taxe d'apprentissage 100 000
Résultat 171 000	
Total 1 463 000	Total 1 463 000

Bilan

Actifs	Passifs
Matériel 400 000	Subvention équipement 250 000
Charges payées par avance 130 000	Droits perçus par avance 1 026 000
Créance État 150 000	fournisseur 30 000
Créance client 50 000	
Banque 747 000	Résultat 171 000
Total 1 477 000	Total 1 477 000

**Compte
de
Résultat**

Charges	Produits
Entretien 310 000	Droits d'inscription 513 000
Documentation 290 000	Subvention de Fonctionnement 700 000
Frais postaux et Téléphone 62 000	Prestation de services 150 000
Charges de personnel 630 000	Taxe d'apprentissage 100 000
Réserve obligatoire 40 000	
Résultat 131 000	
Total 1 463 000	Total 1 463 000

Bilan

Actifs	Passifs
Matériel 400 000	Subvention équipement 250 000
Charges payées par avance 130 000	Droits perçus par avance 1 026 000
Créance État 150 000	fournisseur 30 000
Créance client 50 000	
Banque 747 000	Réserve obligatoire 40 000
	Résultat 131 000
Total 1 477 000	Total 1 477 000

**Compte
de
Résultat**

Charges	Produits
Entretien 310 000	Droits d'inscription 513 000
Documentation 290 000	Subvention de Fonctionnement 700 000
Frais postaux et Téléphone 62 000	Prestation de services 150 000
Charges de personnel 630 000	Taxe d'apprentissage 100 000
Réserve obligatoire 40 000	
Résultat 131 000	
Total 1 463 000	Total 1 463 000

Bilan

Actifs	Passifs
Matériel 400 000	Réserves 131 000
Charges payées par avance 130 000	Réserve obligatoire 40 000
Créance État 150 000	Subvention équipement 250 000
Créance client 50 000	Droits perçus par avance 1 026 000
Banque 747 000	fournisseur 30 000
Total 1 477 000	Total 1 477 000

Compte de Résultat

Charges	Produits
Entretien 310 000	Droits d'inscription 513 000
Documentation 290 000	Subvention de Fonctionnement 700 000
Frais postaux et Téléphone 62 000	Prestation de services 150 000
Charges de personnel 630 000	Taxe d'apprentissage 100 000
Dotation aux amortissements	
Résultat 131 000	
Total 1 463 000	Total 1 463 000

La dotation aux amortissements est une charge « fictive » au sens où elle n'induit aucun décaissement.

C'est une charge non décaissable, décidée au moment du budget, qui vient limiter contrairement l'exécution budgétaire de l'année.

Bilan

Actifs	Passifs
Matériel 400 000	Réserves 131 000
Charges payées par avance 130 000	Amortissement 40 000
Créance État 150 000	Subvention équipement 250 000
Créance client 50 000	Droits perçus par avance 1 026 000
Banque 747 000	fournisseur 30 000
Total 1 477 000	Total 1 477 000

La dotation aux amortissements, réserve obligatoire alimente un compte de réserves particulier

le compte AMORTISSEMENT

Ce dernier augmente chaque année du montant de la dotation aux amortissements de l'année.

**Dotation
aux
amortissements**

+

Résultat

**forme l'essentiel de
la capacité d'autofinancement**

C.A.F

Bilan

Actifs	Passifs
Matériel 400 000	Réserves 131 000
Charges payées par avance 130 000	Amortissement 40 000
Créance État 150 000	Subvention équipement 250 000
Créance client 50 000	Droits perçus par avance 1 026 000
Banque 747 000	fournisseur 30 000
Total 1 477 000	Total 1 477 000

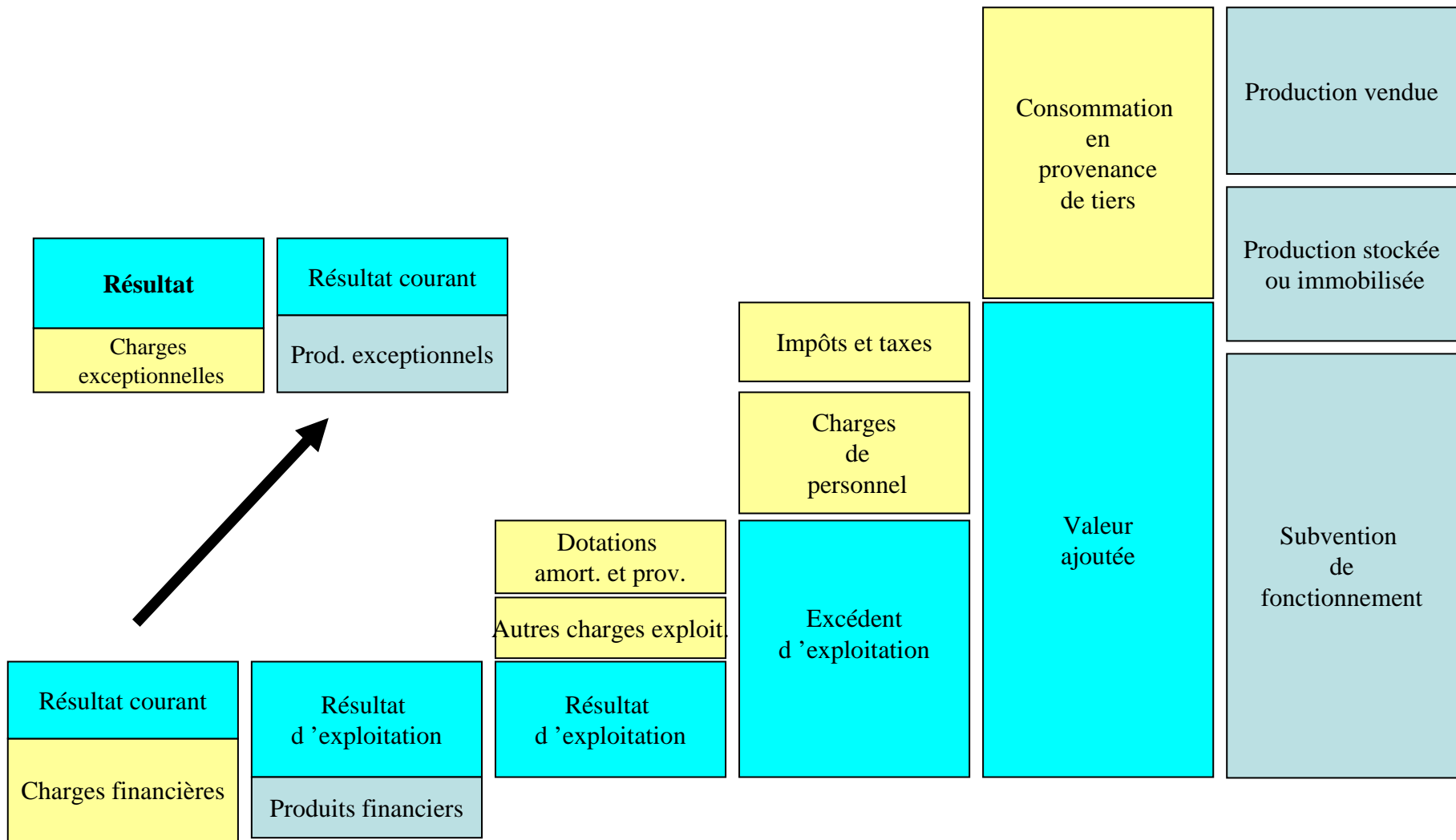
Bilan

Actifs	Passifs
Matériel 400 000 – 40 000 Valeur nette 360 000	Réserves 131 000
Charges payées par avance 130 000	Subvention équipement 250 000
Créance État 150 000	Droits perçus par avance 1 026 000
Créance client 50 000	fournisseur 30 000
Banque 747 000	
Total 1 437 000	Total 1 437 000

Cette deuxième forme de présentation du bilan fait apparaître les amortissements en négatif à l'actif, en déduction de la valeur initiale du matériel.

Amortissements et charge du renouvellement ?

L'établissement est simple affectataire d'un bien dont la charge de renouvellement ne lui appartient pas.	Dotations aux amortissements	Neutralisation des amortissements Cpte 776 Produits → Cpte résultat
L'établissement est propriétaire d'un bien financé par une subvention d'investissement considérée comme renouvelable.	Dotations aux amortissements	Amortissement de la subvention d'investissement Cpte 777 Produits → Cpte résultat
L'établissement est propriétaire d'un bien financé par une subvention de fonctionnement ou des ressources propres	Dotations aux amortissements	



	2003	2004	2005	2006	2007
Excédent brut d'exploitation	14 197 079	10 483 582	10 943 953	10 913 817	14 165 481
EBE/produits d'exploitation	19,5%	15,1%	15,4%	14,9%	17,8%

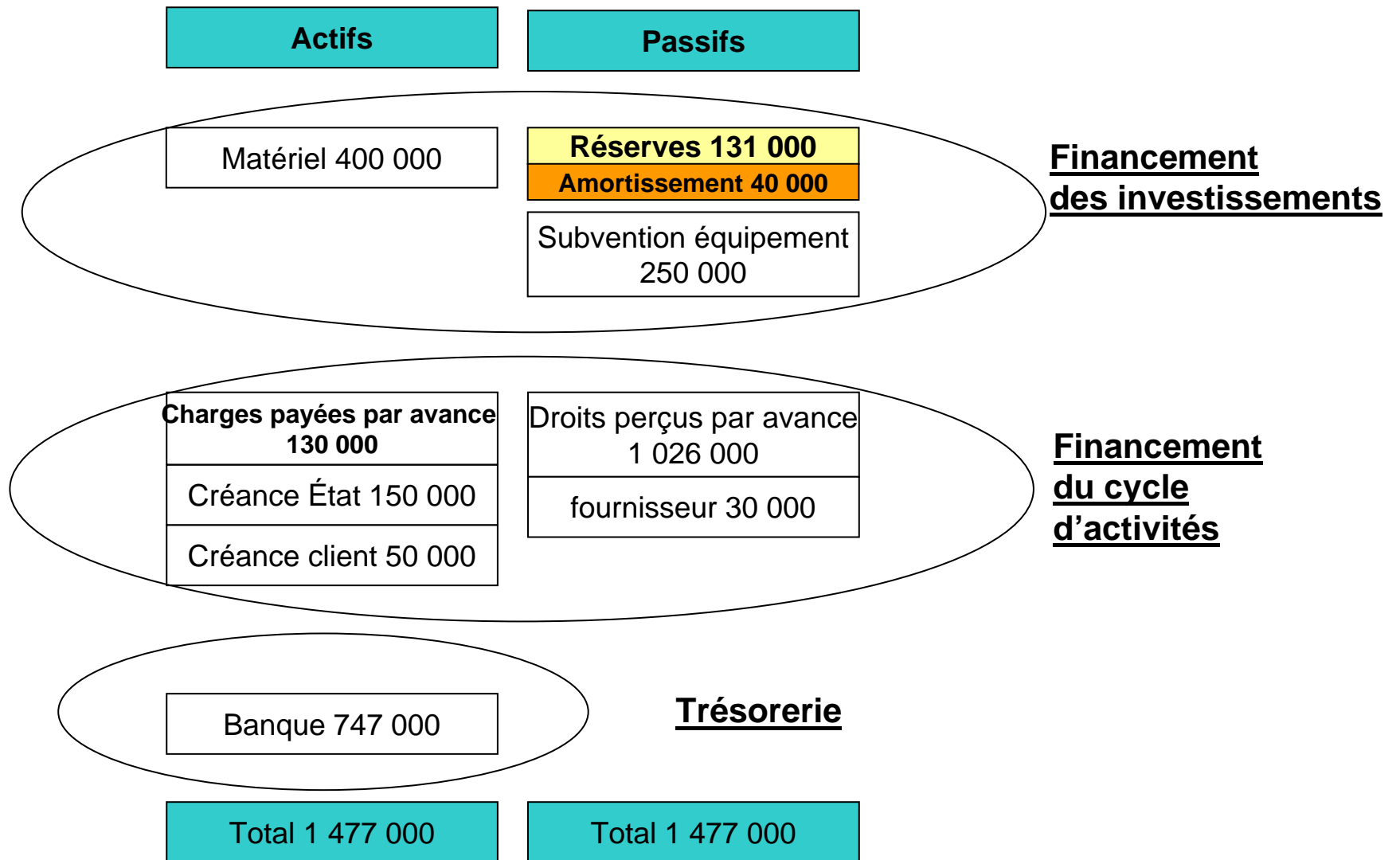
	2003	2004	2005	2006	2007
dotations aux amortissements	1 897 031	3 036 733	7 033 189	9 110 551	10 003 210
quote-part de subv. investissement	0	2 028 471	5 161 309	6 567 944	7 532 481
amortissement net	1 897 031	1 008 262	1 871 880	2 542 607	2 470 729

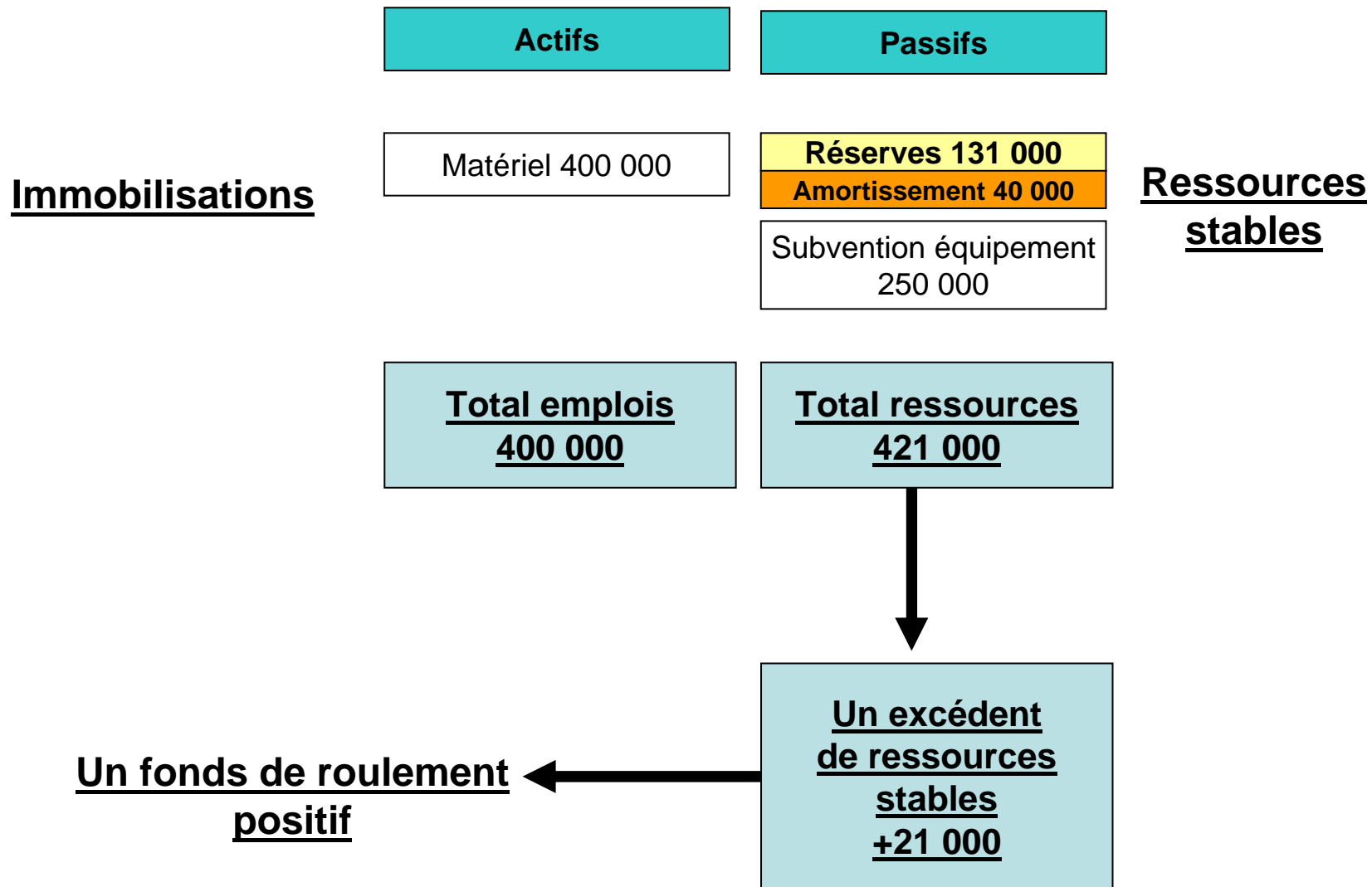
	2003	2004	2005	2006	2007
Résultat net comptable	12 518 240	10 975 000	4 489 174	2 428 763	7 174 778
+ Dotations aux amortissements et provisions	2 035 662	3 176 129	7 214 936	9 463 935	10 593 257
+ V.N.C. des immobilisations cédées (c/ 675)	9 126	13 830	0	300	0
- Reprises sur amortissements et provisions	2 401 446	4 073 828	104 477	137 353	105 723
- Produits sur cessions d'éléments d'actifs (c/ 775)	77	0	0	6 555	0
- Produits issus de la neutralisation des amortissements	0	0	0	0	0
- Quote-part des subventions d'investissement	0	2 028 471	5 161 309	6 567 944	7 532 481
CAF	12 161 506	8 062 660	6 438 324	5 181 146	10 129 831

	2003	2004	2005	2006	2007
Capacité d'autofinancement	12 161 506	8 062 660	6 438 324	5 181 146	10 129 831
Produits exploitation	72 907 445	69 418 499	71 051 834	73 391 864	79 550 138
Ch/ prod	16,7%	11,6%	9,1%	7,1%	12,7%

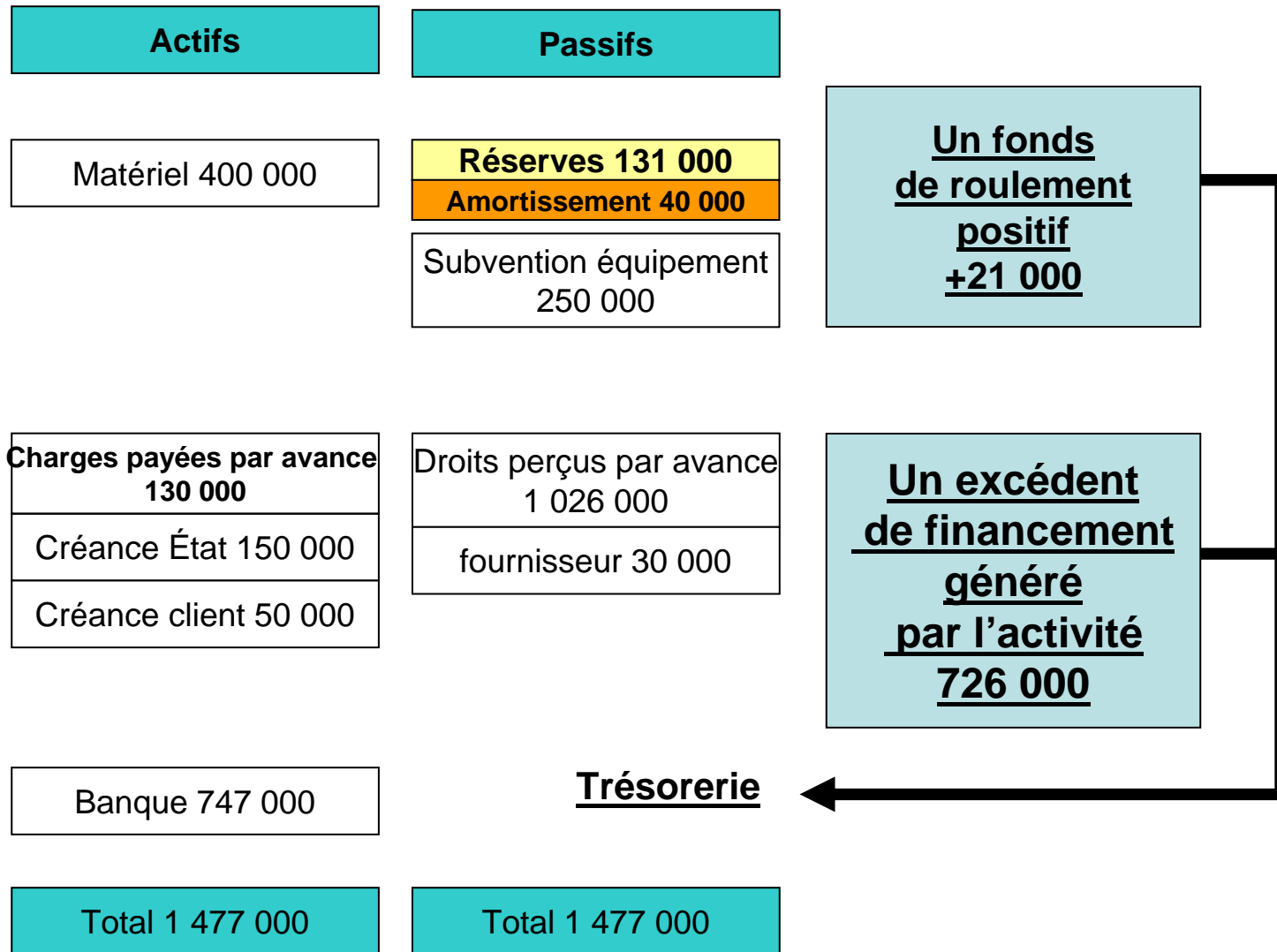


Les équilibres de financement





	Actifs	Passifs	
<u>créances générées</u> <u>par</u> <u>l'activité</u>	Charges payées par avance 130 000	Droits perçus par avance 1 026 000	<u>Dettes générées</u> <u>par</u> <u>l'activité</u>
	Créance État 150 000	fournisseur 30 000	
	Créance client 50 000		
	<u>Total emplois</u> <u>330 000</u>	<u>Total ressources</u> <u>1 056 000</u>	
<u>Un besoin de financement de l'activité</u> <u>(ou besoin en fonds de roulement)</u> <u>négatif</u>		<u>Un excédent</u> <u>de financement</u> <u>généré</u> <u>par l'activité</u> <u>726 000</u>	



BILAN 31-12-2007

Emplois stables (actif immobilisé brut)	424 443 256	Ressources stables	451 635 842
		<i>capitaux propres</i>	299 993 910
		<i>amortissements et provisions</i>	151 641 932
		Fonds de roulement	27 192 586
Actifs d'exploitation et créances diverses	62 903 998	Dettes d'exploitation et créances diverses	77 853 688
Besoin en fonds de roulement	-14 949 690		
TRESORERIE	42 142 276		
<i>valeurs mobilières de placement</i>	41 137 802		
<i>disponibilités</i>	1 004 474		

	2003	2004	2005	2006	2007
B.F.R	-2 235 985	-17 043 638	-17 924 013	-7 791 114	-14 949 690

	2003	2004	2005	2006	2007
Trésorerie	28 352 532	38 693 114	37 018 734	30 525 003	42 142 276

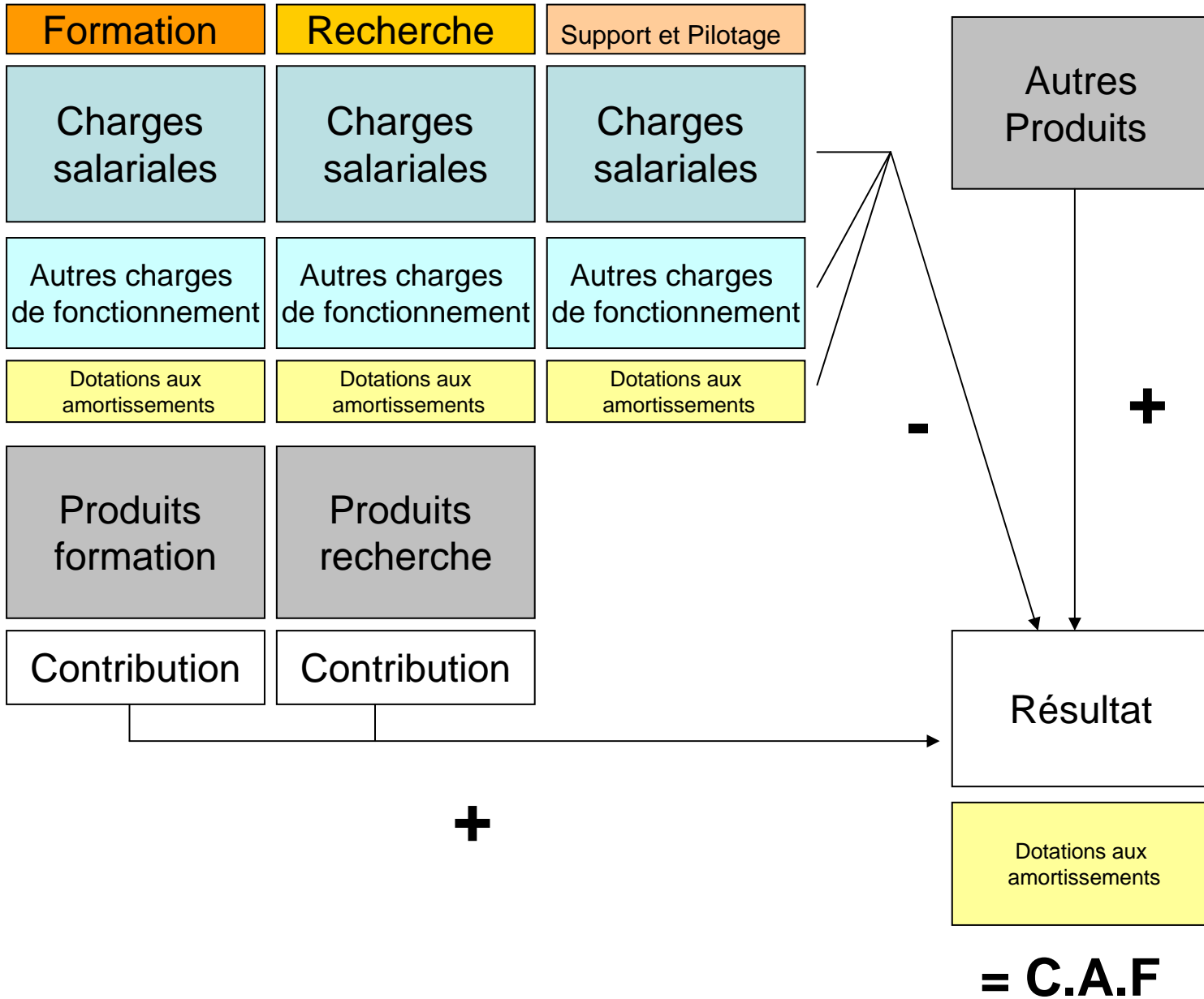
Tableau de financement	2003	2004	2005	2006	2007
Ressources investissements	34 258 139	25 253 521	19 584 520	27 609 300	24 386 914
Capacité d'autofinancement	12 161 506	8 062 660	6 438 324	5 181 146	10 129 831
subventions publiques	22 096 556	17 190 861	13 146 196	22 421 599	14 257 083
Autres subventions	0	0	0	0	0
Cessions d'actifs	77	0	0	6 555	0
Emplois investissements	27 413 994	29 758 790	22 139 275	23 970 132	19 928 217
immobilisations incorporelles	299 601	362 119	258 577	297 820	248 937
immobilisations corporelles	27 114 393	29 396 671	21 880 698	23 672 312	19 679 280
immobilisations financières	0	0	0	0	0
Variation du FDR	6 844 145	-4 505 269	-2 554 755	3 639 168	4 458 697

INVESTISSEMENTS	2003-2007
Compte 20 immobilisations incorporelles	1 467 054
Compte 21 immobilisations corporelles	117 816 262
212 : agencements et aménagts de terrains	320 630
213 : constructions	48 223 083
215 : inst. techniques, matériel et outillage	44 088 691
216 : collections	222 710
218 : autres immobilisations corporelles	24 961 148
Compte 23 immobilisations en cours	3 927 092
Total investissements	123 210 408

Tableau de financement	2003-2007
Ressources investissements	131 092 394
Capacité d'autofinancement	41 973 467
subventions publiques	89 112 295
Autres subventions	0
Cessions d'actifs	6 632
Emplois investissements	123 210 408
immobilisations incorporelles	1 467 054
immobilisations corporelles	121 743 354
immobilisations financières	0
Variation du FDR	7 881 986



La projection pluriannuelle ?



Compte de résultat

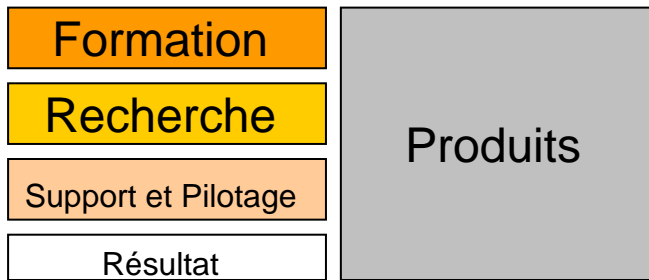
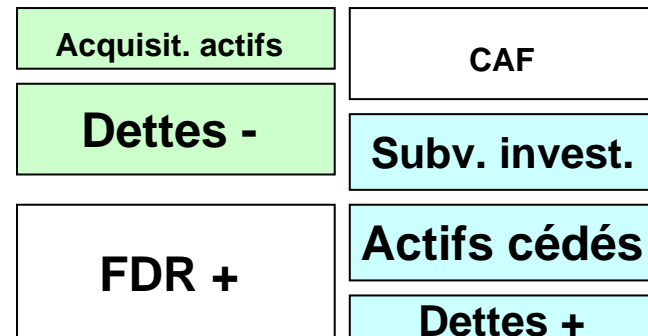
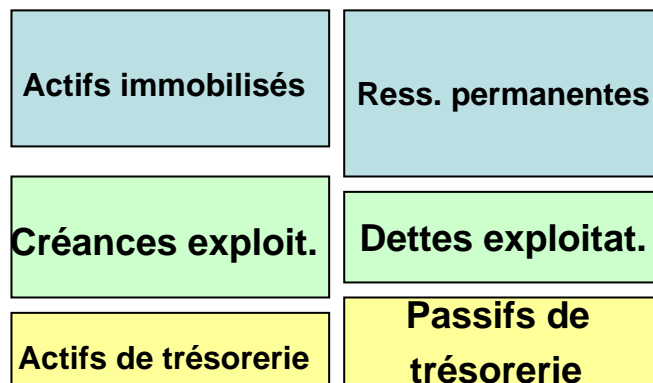


Tableau de financement



Bilan





**Le budget et la structure organisationnelle ?
Les niveaux de décision ? Les niveaux d'exécution ?**

trois exigences dans la conduite budgétaire:

- 1. Sécuriser la gestion**
- 2. Responsabiliser**
- 3. Permettre de dégager des marges d'action**



**Le budget et la structure organisationnelle ?
Les niveaux de décision ? Les niveaux d'exécution?**

trois niveaux :

- 1. Le centre**
- 2. Les autres unités budgétaires**
- 3. Les centres de responsabilité**



Le Centre: son périmètre budgétaire ?

- 1. Le stratégique ?**
- 2. Les activités à fort niveau d'expertise ?**
- 3. Les économies d'échelles ?**
- 4. La limitation des risques et la préservation des marges ?**



Les UB: leur périmètre budgétaire ?

- 1. Permettre la responsabilisation ?**
- 2. Permettre des arbitrages dans des périmètres homogènes culturellement et par leurs activités ?**



Les CR: leur périmètre budgétaire ?

- 1. Une fonction de mise en œuvre**
- 2. Une responsabilisation dans la mise en œuvre**

Eviter la multiplication des CR et distinguer structure budgétaire et suivi analytique

La fragmentation des CR aboutit à une sous-optimisation dans l'utilisation des moyens

Ressources affectées

	Débit - emplois	Crédit - ressources
Signature de la convention – prise en charge en ressources affectées	4684 produits à recevoir sur ressources affectées	4682 charges à payer sur ressources affectées
Réception des fonds	Banque	4684 produits à recevoir sur ressources affectées
Constatation des dépenses liées à la réalisation de la convention	Classe 2 équipement Classe 6 charges de fonctionnement	Banque
Constatation des recettes budgétaires à hauteur des dépenses	4682 charges à payer sur ressources affectées	Compte de produits 7062 prestations de recherche