

***Demain***  
l'Université de Strasbourg

**Mission finances**

## **Chargés de mission : Michel Deneken VP, Eric Pimmel SG**

### ■ **Objectif**

- ▶ **Préparer le budget 2009**
- ▶ **Mettre en place les prérequis de la gestion de la masse salariale**
- ▶ **Proposer une structuration de la fonction financière dans l'UdS**

- **Réflexion conduite dans le cadre d'un groupe de travail finances,**
- **associant étroitement les responsables politiques, les chefs de services financiers, les agents comptables et leurs collaborateurs responsabilisés dans le cadre de 10 sous-groupes techniques**

### ■ **Un fil rouge**

- ▶ **Quelles relations doivent entretenir le niveau central et les composantes ?**
  - **Un groupe critérisation**
  - **Un groupe panel chargé de la réflexion sur les rôles respectifs du centre et de la périphérie**

## Les groupes de travail

Thématiques	Echéances
- Structures et nomenclatures	16/06/2008
- Evaluation de la nouvelle offre (en liaison avec la mission scolarité)	en cours
- Consommation des heures complémentaires	26/05/2008
- Maîtrise des HC par les composantes	Octobre 2008
Evaluation des dépenses et des recettes	30/06/2008
- Amortissements et politique pluriannuelle d'investissement	07/07/2008
- Droits supplémentaires et réglementation	16/06/2008
- SAIC et valorisation	Septembre 2008
- Politique d'achats et marchés publics	30/06/2008
- Laboratoires universitaires d'analyses médicales	en cours
- Les outils informatiques	en cours

## Mission 1 : L'élaboration budgétaire

### ■ Les points saillants

#### ▶ Constituer le socle

- L'analyse des risques
- L'arborescence
- Les nomenclatures
- Les outils

#### ▶ Les modalités de dotation aux composantes

- Les périmètres de gestion
- La participation au financement des structures
- Les critères de dotation

#### ▶ Changement d'échelles et changement de pratique

- Les leviers politiques : l'arborescence
- La politique pluriannuelle d'investissement
- La maîtrise de l'offre de formation
- Le dialogue de gestion et les contrats d'objectif

#### ▶ Le volet performance

- « services votés » ou gestion par objectif
- Réflexion en lien avec le groupe pilotage

**Les décisions soumises à l'assemblée constitutive sont validées en comité de pilotage**

## **Le calendrier budgétaire**

- **Le document support au débat d'orientation budgétaire**
  - ▶ **Pose les bases de la structuration budgétaire**
  - ▶ **En cours d'examen**
    - **Commission des finances réunies 30.06.08 – 07.07.08 – 15.09.08**
    - **Assemblée constitutive provisoire : 19 septembre**
  
- **La répartition des ressources et les modalités d'association des composantes**
  - ▶ **Critères de répartition : juillet – septembre**
  - ▶ **Modalités de gestion de la valorisation : septembre**
  - ▶ **Volet performance : arbitrages octobre 2006**
  - ▶ **Validation des 3 Conseils d'administration : 4 novembre**
  
- **Budget définitif**
  - ▶ **Dialogue de gestion : novembre**
  - ▶ **Adoption fin décembre**

## Orientations budgétaires : les objectifs

- **Le débat d'orientation budgétaire est l'un des premiers actes fondateurs de la future université unique de Strasbourg,**
- **La lettre de cadrage soumise à débat a été élaborée dans un cadre réglementaire qui est celui de la LRU**
- **Elle s'inscrit dans une double contrainte**
  - ▶ Mettre en place le socle indispensable au bon fonctionnement de la nouvelle université
  - ▶ Créer les conditions **pour que la future équipe présidentielle dispose des** leviers pour mener sa politique

## Orientations budgétaires : les objectifs

- **Dans ce contexte contraint, quels sont les objectifs prioritaires que sous-tend la proposition de cadrage ?**
  - ▶ **Permettre à l'université d'exercer pleinement ses responsabilités**
  - ▶ Garantir aux composantes une place prédominante dans le dispositif de formation et de recherche en organisant de nouvelles modalités de dialogue
  - ▶ Permettre au CEVU, au travers de la définition et du suivi des indicateurs d'objectif et de moyens de mesurer la réalisation des priorités fixés par l'établissement
  - ▶ Donner une visibilité à la recherche et permettre aux équipes de bénéficier de règles de fonctionnement le plus proche possible de celles dont elles disposent auprès des organismes de recherche

## Orientations budgétaires : les points à débattre

### 1. Un budget en équilibre réel

#### Trois réalités

- **Les recettes de l'année couvrent toutes les dépenses de l'année**
- **Les recettes et les dépenses de l'année sont évaluées de façon sincère sans en omettre l'une ou l'autre**
  - **Dans les dépenses sont inscrits les amortissements réels des biens pour permettre une politique d'investissement**
  - **L'inscription d'une quote-part des subventions d'équipement au compte de résultat ne devra pas neutraliser les amortissements**
- **Les reports de crédits sont limités et portent avant tout sur des dépenses d'investissement**



## Orientations budgétaires : les points à débattre

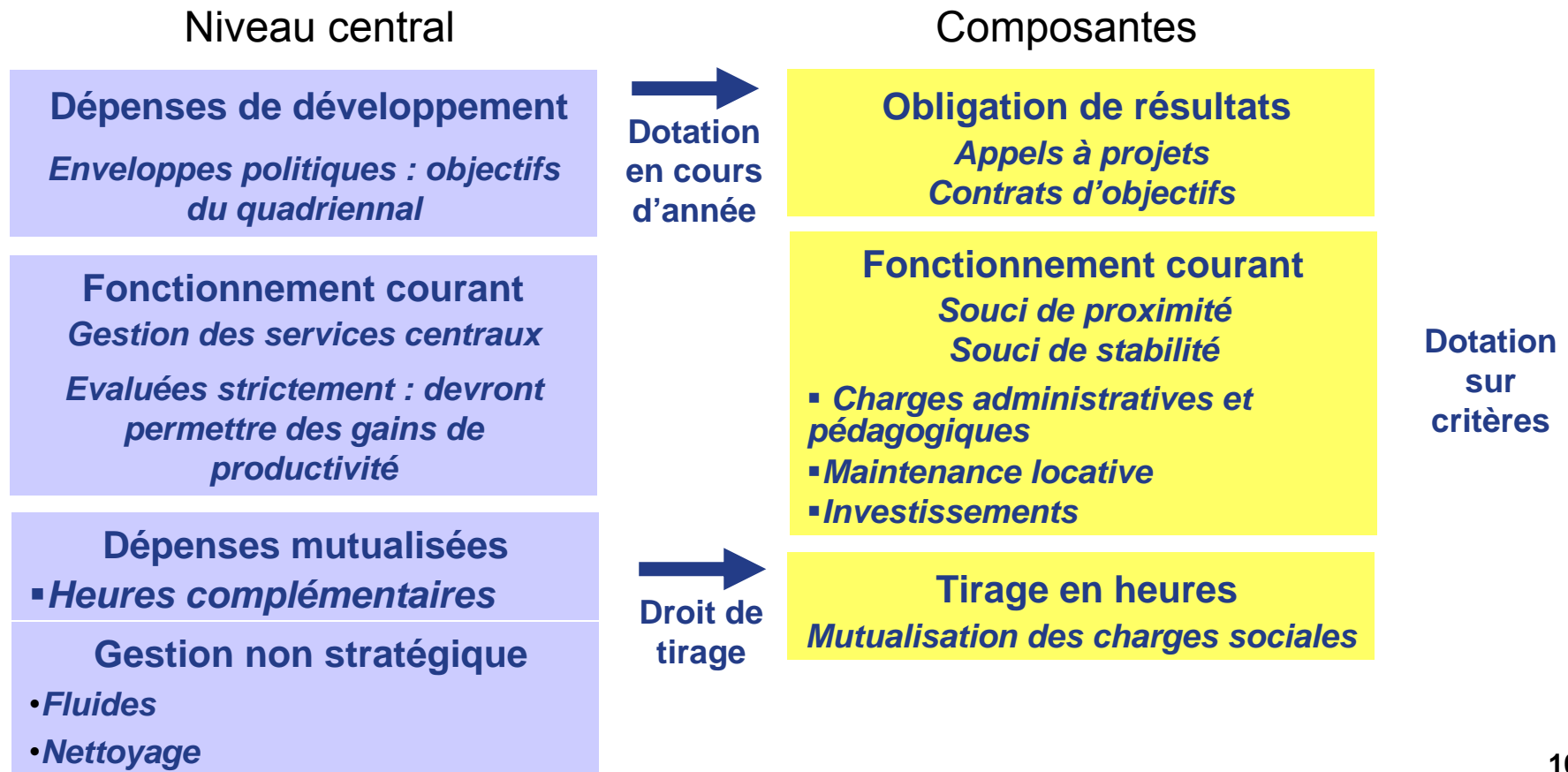
### 2. Un budget partagé

- ▶ Répartition entre les différents niveaux effectuée dans la transparence à partir d'une juste analyse des besoins
- ▶ Les règles qui conduisent à l'équilibre du budget sont partagées
  - Toute activité qui génère des recettes doit contribuer au fonctionnement général
  - Il existe un accord sur la répartition des compétences entre les différents niveaux de l'université
    - Les enveloppes gérées au niveau central
    - Les enveloppes gérées par les composantes
  - La répartition entre les composantes repose sur un modèle de calcul : *pour 2009 les composantes bénéficieront à minima des moyens alloués en 2008.*

## Orientations budgétaires : les points à débattre

### 2. Un budget partagé :

#### La répartition des compétences proposée



## Orientations budgétaires : les points à débattre

### 2. Un budget partagé :

- **De nouveaux critères de répartition des moyens alloués aux composantes seront mis en œuvre :**
  - ▶ Ils sont discutés au sein d'un groupe de travail rassemblant toutes les typologies des composantes
  - ▶ Il devront de définir des mécanismes d'intéressement permettant aux composantes de tirer bénéfice de ses efforts de gestion
  - ▶ La discussion sera poursuivie en 2009
  - ▶ Pour l'exercice 2009, les moyens alloués en 2008 seront garantis.

## Orientations budgétaires : les points à débattre

### 3. L'arborescence du budget

#### ■ Objectifs

- ▶ *diminuer le nombre d'unités budgétaires (U.B.) afin d'améliorer la maîtrise et la lisibilité du budget et de redonner des leviers financiers aux futures équipes politiques*

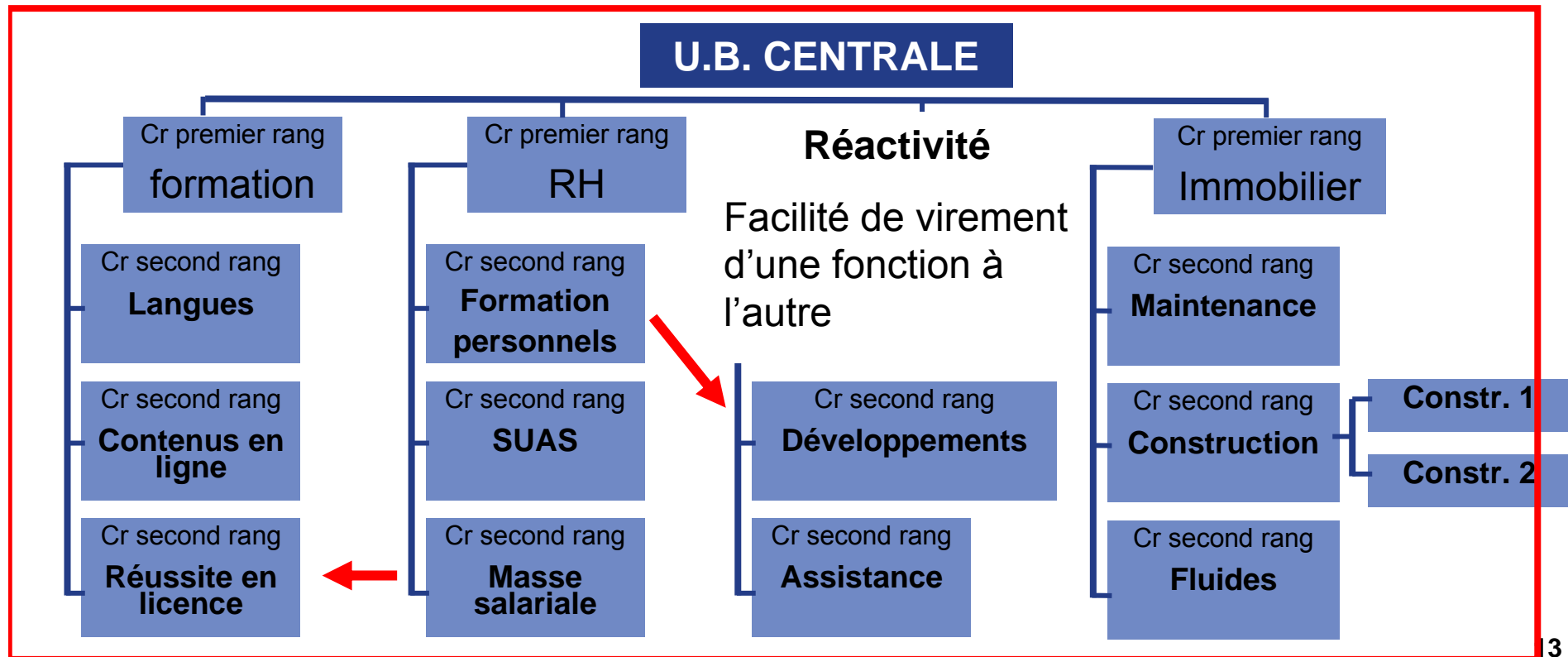
#### ■ Modalités

- ▶ *La principale disposition conduirait à instaurer une U.B. centrale couvrant l'ensemble des missions hors recherche*
- ▶ *Une U.B. « Recherche » engloberait l'ensemble des activités de recherche (quelle que soit l'origine des ressources)*
- ▶ *Les composantes gèrent leur crédits dans une U.B.*

## 3. L'arborescence du budget : une UB unique support aux missions

- ▶ Terminologie U.B. : Unité budgétaire  
C.R. : Centre de responsabilité • *pouvoir délégué*
- ▶ Avantages • *objet analytique*

Lisibilité id **Efficienc** Résultats **des sign** globale **au niveau central**



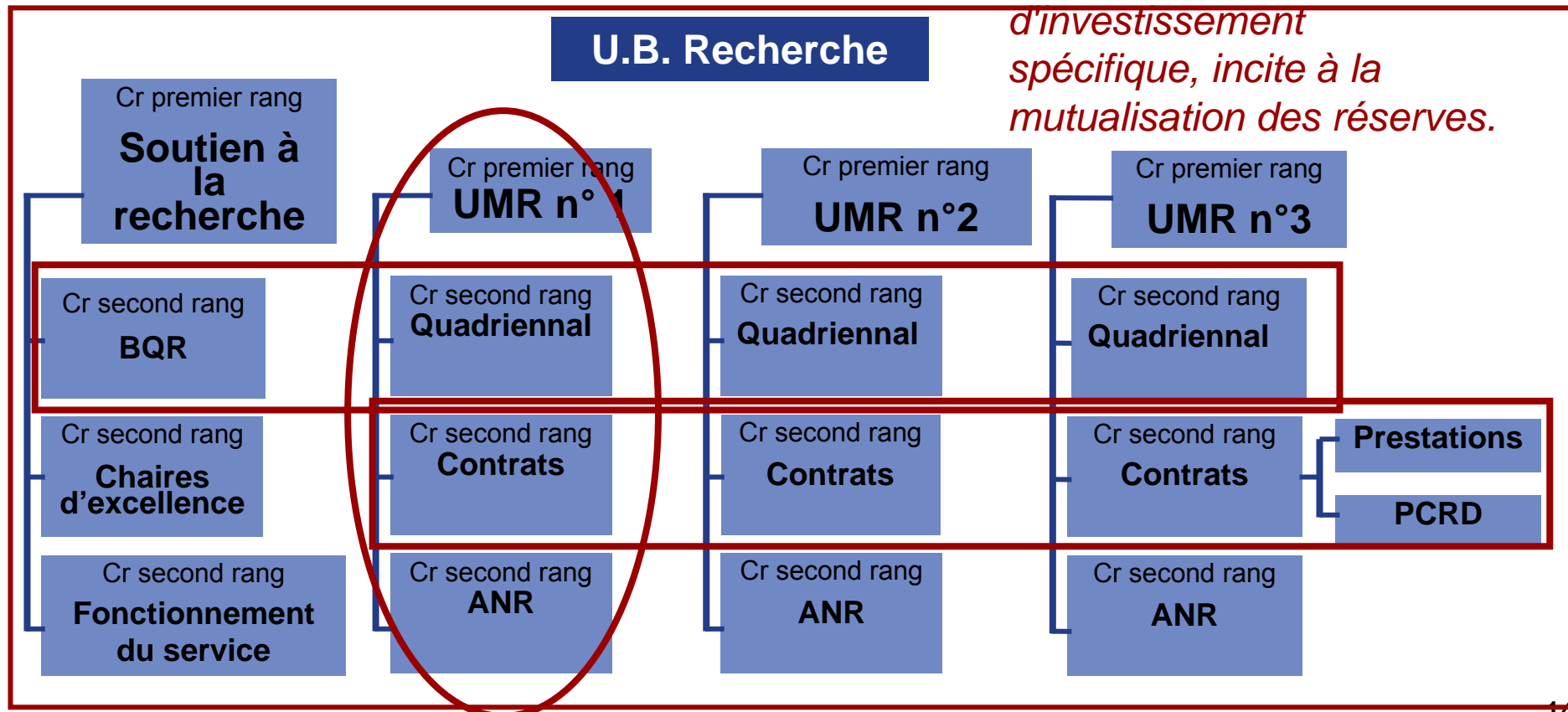
## 3. L'arborescence du budget : pourquoi une UB « recherche » ?

**Lisibilité** identifie la réalité financière de la recherche

**Globalisation** une politique globale incluant à terme la valorisation

**Isole les résultats de la recherche**

*permet une politique d'investissement spécifique, incite à la mutualisation des réserves.*



Orientations budgétaires : les points à débattre

## **4. Changement d'échelle et changement de pratique**

**BUDGET : 450 000 000 €**

**RESPONSABILITES : 4500 personnes, 250 000 000 € masse salariale.**

***L'Université doit intégrer une nouvelle culture de gestion plus exigeante.***

### **■ Sécurisation**

#### **▶ Améliorer les prévisions budgétaires**

- Limitation des écarts entre budget primitif et budget modifié
- Limitation des DBM aux opérations nécessaires

#### **▶ Outils de pilotage et démarche qualité et certification des comptes**

- Mise en place de tableaux de bord infra annuels
- Contrôle de gestion et audit interne – formalisation des procédures
- Evolution de Nabuco (SIFAC) : responsabilisation des acteurs

## **4. Un changement d'échelle et changement de pratique**

- ▶ Terminologie    CAF = capacité d'autofinancement c'est-à-dire les moyens dégagés pour investir à partir des recettes de fonctionnement de l'année.
  
- **La programmation pluriannuelle des investissements**
  - ▶ Les crédits de l'Etat ne seront plus fléchés
    - L'Université décide des travaux et des investissements dans le cadre des priorités qu'elle se fixe
  - ▶ Les subventions seront des subventions de fonctionnement
    - Le budget voté en équilibre doit chaque année dégager une CAF suffisante pour assurer ses investissements
  - ▶ Le budget 2008 cumulé n'était pas en équilibre réel
    - La CAF était inférieure aux subventions d'investissement prévues par le contrat quadriennal
    - Il faudra diminuer progressivement les quotes-parts de subvention inscrites au compte de résultat qui neutralisent une partie des amortissements



## **4. Un changement d'échelle et changement de pratique**

### **La gouvernance interne**

*L'importance numérique des services qui seront mis en place dans le cadre de l'Université unique peut faire craindre l'émergence d'une structure centrale animée par une logique de gestion trop éloignée des préoccupations et des besoins de la communauté universitaire.*

- **Une plus grande responsabilisation des composantes**
  - ▶ **Nouveaux processus de gestion centrés sur la sécurisation des engagements**
  - ▶ **Redéfinition des périmètres des marchés**
    - **Besoins courants non stratégiques : niveau central**
    - **Travaux : niveau central**
    - **Autres besoins : périmètre des composantes ou des unités de recherche**
  - ▶ **Mutualisation des services : rapprochement des services des composantes**

## **4. Un changement d'échelle et changement de pratique**

### **La gouvernance interne**

#### **■ Le dialogue de gestion**

- ▶ Mené par l'équipe politique à partir d'objectifs politiques**
- ▶ Calendrier de concertation structurée sur 4 champs stratégiques**
  - **Politique pluriannuelle d'investissement**
  - **Campagne emplois**
  - **Droit de tirage des heures complémentaires**
  - **Dotation**
- ▶ Contrats d'objectifs internes : permet de décliner projet de composante avec projet d'établissement dans le cadre d'une autonomie contractualisée.**

## Orientations budgétaires : le contexte

### **Les ressources**

*L'évaluation des ressources dont disposera en 2009 l'université de Strasbourg est délicate. Elle dispose de deux types de ressources :*

- **Les subventions de l'Etat**
- **Les ressources propres globalement stables**

*Les difficultés proviendront d'abord des modalités d'attribution des subventions de l'Etat qui seront profondément bouleversées par la mise en place d'un nouveau modèle de calcul des dotations :*

- *les dotations intégreront la masse salariale*
- *Une partie de l'enveloppe sera conditionnée par les performances de l'établissement. Les universités sont toutefois assurées d'obtenir le maintien des montants alloués en 2008.*

## **Les ressources : l'incertitude des subventions de l'Etat**

- **Le Ministère travaille sur un nouveau système d'allocation des moyens reposant sur la distinction d'une dotation normée et d'une dotation à la performance, pour la formation et pour la recherche. Ce système sera mis en œuvre dès 2009.**
- **Actuellement les hypothèses sont fondées sur la répartition suivante: 90% de dotations normées et 10% de dotations à la performance, masse salariale incluse."**

### **Performance :**

Pour la licence : rapport entre le taux de réussite escompté et le taux de réussite constaté au regard des publics accueillis.

Pour le master : nombre de diplômés et taux d'insertion professionnelle et de poursuite en doctorat.

**Pour la recherche**, l'activité serait mesurée par le nombre d'enseignants-chercheurs publiants. Quant à la part "performance", elle repose sur les notes attribuées aux équipes de recherche par l'Aeres.

Cette part représenterait 20% des dotations.

## Orientations budgétaires : le contexte

### **La gestion de la masse salariale**

*L'enveloppe consacrée à la masse salariale qui est assortie :*

- a) D'un plafond d'autorisation de l'ensemble des emplois rémunérés par l'établissement ;*
- b) D'un plafond d'emplois fixé par l'Etat relatif aux emplois financés par l'Etat ;*

#### ■ **Gestion prévisionnelle de la masse salariale**

- ▶ **Acquisition d'une méthodologie : AMUE**
- ▶ **Acquisition d'un outil prévisionnel : POEM**
- ▶ **Situation actuelle**
  - ▶ Montant de la masse salariale 2007 par corps Etat : **224 912 728 €**
  - ▶ Consommation des ETPT par corps : dotation : **37 586,00 ETPT**  
consom : **35 749,75 ETPT**
  - ▶ Calcul du GVT 2007 : 0,55 %
    - Obtenus par extraction BO
    - POEM ne permet pas de dissocier les flux entrants et sortants
    - Gestion prévisionnelle insuffisante
  - ▶ Masse salariale des personnels contractuels : **40 469 626.98 €**
  - ▶ ETP contractuels : **1256 ETP**

## **Mission 2 : l'organisation de la fonction financière**

### ■ **L'organigramme des services**

#### ▶ **Un premier travail d'identification de l'existant**

- **Services financiers**
- **Achats et marchés**
- **Agences comptables**

#### ▶ **Les nouvelles missions et les fonctions expertes**

##### ▶ **L'impact de la LRU, le changement d'échelles**

- **Les nouvelles ressources**
- **La gestion du patrimoine**
- **La politique de trésorerie**
- **La gestion de la masse salariale**
- **L'audit interne et la certification des comptes**

#### ▶ **Déloitte : l'organigramme cible**

- **Les fiches de poste**
- **Les entretiens**

## L'organisation de la fonction financière

### ■ Les relations avec les composantes : se poursuivra en 2009

#### ▶ Un groupe critérisation

- Les périmètres
- Les modalités de financement

#### Un panel des composantes

- Les typologies
- Le dialogue de gestion
- Les contrats d'objectif
- Les responsabilités et les contrôles

#### Un groupe mutualisation

- Quelles expertises au sein des composantes
- Quelles mutualisation de services