

► Juillet 2010

Inspection générale de l'administration
de l'Éducation nationale et de la Recherche

Modélisation financière du plan de développement des activités des universités

Guide méthodologique



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

*Inspection générale de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche*

Modélisation financière du plan de développement des activités des universités

Guide Méthodologique

Juillet 2010

Jean-Loup Dupont
*Inspecteur général de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche*

Pierre Balme
*Inspecteur général de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche*

Eric Pimmel
*Inspecteur général de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche*

SOMMAIRE

Problématique	1
I. Les préalables pour apprécier l'équilibre économique d'un établissement	3
II. Cartographier et caractériser économiquement les grandes activités	3
<i>II.1. La détermination des périmètres d'activité</i>	4
<i>II.2. Les marges sur coûts directs</i>	4
II.2.1. Les recettes.....	5
II.2.2. Les dépenses	5
<i>II.3. Le domaine commun de l'établissement</i>	7
III. Prendre en compte les choix d'orientation majeurs de l'université, en apprécier les coûts associés, identifier l'impact sur l'équilibre économique global	8
IV. Construire des scénarios globaux d'évolution d'équilibre économique de l'établissement	9
<i>IV.1. La variation anticipée de la CAF</i>	10
<i>IV.2. La variation du fonds de roulement</i>	10
V. La détermination de coûts globaux	11
Cartographie de la mission de formation	12
Cartographie de la mission de recherche	13
GLOSSAIRE	14

Modélisation financière du plan de développement des activités des universités

Problématique

La plupart de rapports d'audit réalisés par l'IGAENR constatent l'absence d'une approche pluriannuelle dans la gestion financière des universités. Or l'importance prise par la gestion de la masse salariale rend plus nécessaire que jamais la prise en compte de cette dimension ; de plus l'éventuel transfert du patrimoine doit obligatoirement s'accompagner de la réalisation et de la fiabilisation de projections budgétaires sur le moyen terme. Mais, face à cette nécessité, les universités comme les directions concernées du ministère sont aujourd'hui démunies.

La réalisation de ces projections est d'autant plus difficile pour les équipes concernées dans les universités qu'elles supposent une double rupture culturelle et technique dans les pratiques budgétaires actuelles :

- elles supposent de travailler à partir de grands agrégats et plutôt sur un mode descendant, alors que la construction budgétaire actuelle des universités se fait encore trop par agrégations successives, en allant du plus fin vers le budget global, des centres de responsabilité puis des composantes vers l'établissement dans sa globalité ;
- elles imposent une approche plus économique que strictement comptable et budgétaire et demandent de faire des prévisions avec des hypothèses, voire de construire des scénarios alternatifs, alors que la pratique budgétaire actuelle vise avant tout à répartir des enveloppes budgétaires.

Ces nouvelles logiques supposent de construire des bases d'information reliant l'évolution des grandes activités et les coûts associés, le cycle prévisions – analyse des réalisations – prévisions permettant d'affiner progressivement la qualité de ces informations. Enfin, ces prévisions ne sont possibles que si le politique et les équipes techniques font l'effort de clarifier la relation entre les choix d'orientation et les données économiques de l'établissement : quel est l'effet d'une orientation donnée, en formation, en recherche, en RH, etc. sur les équilibres économiques de l'établissement ? Quels sont les niveaux de contraintes économiques de l'établissement et que permettent-elles sur les différents segments d'activités ?

Tous les progrès faits en ce sens induiront des améliorations du processus budgétaire annuel ; ils permettront de transformer le contenu des cadrages budgétaires, souvent très formels, en éclairant les liaisons entre les orientations de politique universitaire et leurs traductions économiques et budgétaires.

Le présent guide méthodologique, réalisé par l'IGAENR en collaboration avec les universités de Clermont 1, Cergy-Pontoise, Poitiers, plus des apports de l'université de Strasbourg, vise à proposer aux universités une méthode de modélisation financière de leur plan de développement des activités. Cette démarche s'insère dans le processus budgétaire annuel et vient en appui aux débats d'orientation budgétaire dont le décret du 27 juin 2008 a affirmé le caractère politique et stratégique.

En effet, le débat d'orientation budgétaire répond à plusieurs objectifs :

- mettre en perspective l'exercice budgétaire : le contexte du budget et son lien avec les grandes orientations de l'établissement ;
- traduire en « normes budgétaires » les choix d'orientation : volume de croissance des dépenses et projets prioritaires, impact sur les autres choix, etc.
- évaluer les conséquences de ces choix, non seulement sur l'exercice mais également sur une période plus longue qui devrait sensiblement couvrir la durée d'un contrat quadriennal.

La réponse à ces objectifs repose sur un processus qui se décline en plusieurs séquences. Chacune d'elles concerne une étape de l'analyse économique de l'établissement et est indépendante des autres. Cependant, traitées successivement, elles forment un ensemble logique permettant d'aboutir à une modélisation pluriannuelle du plan de développement de l'université.


Les deux premières étapes consistent à structurer l'information :


- d'une part, apprécier l'équilibre économique de l'établissement ;
- d'autre part, cartographier économiquement les grandes activités.

Cette première phase peut, d'ores et déjà, permettre le calcul de coûts globaux par secteur.

Les étapes suivantes ont pour objet de construire des scénarios alternatifs et de mesurer leur impact sur la situation financière de l'établissement :

- prendre en compte les choix d'orientation majeurs de l'université, en apprécier les coûts associés en fonction de l'impact attendu et des modalités d'action retenues ;
- construire des scénarios globaux d'évolution de l'équilibre économique de l'établissement ;
- mesurer l'impact de ces scénarios sur les valeurs structurelles de l'analyse financière, notamment la capacité d'autofinancement (CAF) et le fonds de roulement net global (FRNG) afin d'adapter la politique d'investissement à leur évolution prévisible.

Sept documents *Excel* à remplir sont proposés ci-après en lien hypertexte ([signet](#) ). Pour chacun un onglet supplémentaire fournira un exemple réel. Ils ont pour objectif d'apporter une aide méthodologique et n'ont pas vocation à normaliser le processus budgétaire. Ils ont pour ambition de permettre à tout établissement qui le souhaite de rassembler les données nécessaires, de les disposer et de les exploiter conformément à la méthodologie suggérée dans ce document.

Le guide comporte également un glossaire auquel on pourra se référer chaque fois qu'un terme sera suivi du symbole suivant .

I. Les préalables pour apprécier l'équilibre économique d'un établissement

Les textes récents¹ comportent d'ores et déjà plusieurs préconisations qui participent d'un changement de culture financière. La démarche proposée ici repose par conséquent sur un préalable, celui de **l'appropriation par l'université des nouvelles normes de présentation du budget prévues** à l'article 4 du décret du 27 juin 2008.


La nouvelle présentation prévoit notamment :

- une construction du budget en deux parties : une première partie, dite « compte de résultat prévisionnel », décrit les opérations qui déterminent le résultat prévisionnel, et une deuxième partie, dite « tableau de financement abrégé prévisionnel », qui présente l'ensemble des ressources en capital de l'année et leur emploi ;
- une présentation des prévisions de recettes par grandes catégories ;
- une présentation synthétique matricielle des dépenses, ventilées en croisant la destination et la nature de chaque dépense.



Ces informations, complétées par une analyse des ressources par activités, constituent la base d'une vision globale plus économique de l'établissement.


II. Cartographier et caractériser économiquement les grandes activités

L'information budgétaire doit être complétée par les données d'activité ; il convient donc d'identifier les activités qui caractérisent l'établissement ainsi que les indicateurs les plus pertinents pour chacune d'elles. Ces indicateurs doivent permettre d'apprécier des macro-coûts, d'analyser le degré de relations liant les charges et les produits à une évolution voulue ou subie de l'activité.

La stratégie de l'établissement s'exerçant principalement sur les **missions**  de recherche et de formation, la démarche proposée est centrée sur ces deux missions. Cela n'exclut pas d'identifier d'autres champs d'activités pertinents.

Elle consiste pour chaque mission à identifier :

- les **domaines**  ;
- les leviers d'action ;
- **les inducteurs de dépenses et de recette**  ;
- les données pertinentes.

La méthode aura pour objet de mesurer l'impact économique en calculant, pour chaque domaine défini, une « **marge sur coûts directs** » . La marge ainsi dégagée permet de mettre en évidence et de calibrer la réalité de la répartition des ressources de l'établissement. Par ailleurs, l'agrégation des marges de chaque secteur permet de déterminer la marge globale dont dispose l'établissement pour mener sa politique d'investissement.

¹ LRU, décret d'application du 27 juin 2008, nouvelle version de la M9-3 du 02.11.2009

II.1. La détermination des périmètres d'activité

Une première étape doit conduire à caractériser les activités de l'établissement. Il s'agit de déterminer et de retenir des domaines d'activités présentant une certaine homogénéité : finalités, structure des ressources, structure des dépenses.

Le niveau de granularité des domaines doit être suffisamment global pour que les situations à analyser ne soient pas trop sensibles à l'influence de contextes exceptionnels ou à des variations conjoncturelles.

Toutefois, un domaine couvrant la totalité de l'activité de formation ou un domaine couvrant la totalité de la recherche serait sans aucun doute trop large et ne permettrait pas de discerner les équilibres internes. Pour chaque mission, il sera pertinent de décliner plusieurs domaines.

Pour la recherche, le regroupement par domaines pourrait par exemple concerner :

- un ensemble d'unités de recherche regroupées par thématique disciplinaire ;
- ou/et un ensemble de départements de recherche de composantes.

Pour la formation, il n'est pas nécessaire de choisir des domaines d'activité identiques à ceux retenus pour la recherche.


En pratique, on constate que les arborescences budgétaires reposent encore très largement sur une organisation par composantes, ce qui permettra une approche par activité, au travers des structures.

On pourra par exemple regrouper :

- droit, gestion et économie ;
- lettres et langues ;
- sciences pour l'ingénieur (IUT, Ecole) ;
- vie et santé ;
- etc.

A l'intérieur de chaque mission peuvent être identifiés des services communs spécifiques qui, regroupés, pourraient prendre également la forme de domaines. Par exemple, des plateaux techniques, des grands instruments, des services mutualisés pour la recherche, des services communs (centres de langues, SIUAPS, médecine préventive) pour la formation.

II.2. Les marges sur coûts directs

Les marges sur coûts directs sont calculées pour chaque domaine d'activité en soustrayant de leurs **recettes spécifiques**  leurs dépenses spécifiques.

II.2.1. Les recettes

Ne seront retenues pour chaque domaine que les recettes de fonctionnement spécifiques.

Il convient de préciser que **la DGF** répartie par l'établissement aux composantes ou aux unités de recherche, **ne doit pas être considérée comme une recette spécifique**.

Les recettes prises en compte dans le domaine sont celles qui sont générées spécifiquement par l'activité de ce domaine.

Il s'agit par exemple pour les domaines de la recherche

- des recettes de l'ANR ;
- des recettes contractuelles ;
- autres ressources propres (subventions spécifiques, prestations de services ...).

Pour les domaines de la formation :

- les droits correspondant aux diplômes universitaires (DU) ;
- les recettes de formation continue ;
- la taxe d'apprentissage ;
- autres ressources propres (subventions...).


NB :

- *tout ou partie des droits d'inscription des étudiants peuvent être rattachés au domaine selon qu'ils lui sont ou non reversés ;*
- *sont exclues les recettes « calculées » (produits de neutralisation des dotations aux amortissements, quote-part des subventions d'équipement virées au compte de résultat).*

II.2.2. Les dépenses


Les dépenses prises en compte sont celles qui sont spécifiques au domaine. Il s'agit ici uniquement des dépenses de fonctionnement :

- les frais de personnels **directement affectables** ;
- les **autres charges directes** de fonctionnement.

Pour les frais de personnels, on distingue les personnels « productifs » (enseignants chercheurs et enseignants) et les personnels BIATOSS affectés à des **fonctions de soutien** .

Les charges de rémunérations, qui représentent en moyenne 60 à 70% du budget total, constituent le premier poste de dépense des universités. C'est pourquoi, comme toute méthode analytique, pour que celle-ci soit pertinente, il est impératif de disposer d'une connaissance parfaite de la répartition des emplois dans les différentes activités de l'établissement. Les universités ne disposent pas toutes d'une répartition par destination LOLF de la masse salariale. Il faudra, dans ce cas, mettre en œuvre et croiser toutes les données disponibles ; celles-ci sont nombreuses dans les établissements mais elles sont plus rarement rapprochées.

Pour les enseignants-chercheurs et les enseignants, l'université dispose d'outils de suivi des services statutaires sur lesquels elle pourra s'appuyer. Pour les BIATOSS, une première approche peut être effectuée à partir des enquêtes fonctions qui répartissent les emplois en ETP.

Il sera possible, à défaut de données valorisées, de recourir transitoirement, à des coûts moyens. [Documents joints : **coûts moyens personnels 2009**  (source DAF – ODE)].

A terme cependant, et l'accession aux RCE doit y conduire, l'université doit être en mesure de connaître la répartition de la masse salariale, corps par corps, dans ses différentes activités.

II.2.2.1. Les rémunérations des enseignants-chercheurs, chercheurs et enseignants

Le montant des rémunérations pris en compte concerne les enseignants-chercheurs ou les enseignants affectés au périmètre d'activité.


Par convention, les rémunérations des enseignants-chercheurs sont affectées à raison de 50% à la recherche et 50% à l'enseignement : la répartition est effectuée en fonction de leur appartenance au domaine (programme LOLF ou quotité de service d'enseignement effectué dans la composante). Cette répartition est retenue à défaut d'un système de mesure plus proche du réel. Elle gagnerait à être ajustée au plus proche de la réalité, l'université disposerait ainsi d'une modélisation encore plus fine pour construire son offre de formation et identifier sa capacité recherche.

Dans le cadre de l'activité de formation sont également prises en compte les heures complémentaires valorisées pour leur coût réel et affectées aux enseignements du domaine.

II.2.2.2. Les rémunérations des BIATOSS

Pour évaluer la marge sur coûts directs des domaines d'activités de la formation et de la recherche, les rémunérations des BIATOSS retenues sont celles des agents affectés à des fonctions de soutien qui concernent directement le domaine d'activité concerné.

Les fonctions de soutien peuvent être définies comme celles qui sont en lien direct avec le **cœur de métier**. Elles contribuent directement à l'activité de production des UFR, des départements de formation ou des laboratoires. Peuvent être identifiées comme telles : la gestion de la scolarité et de la formation, l'assistance technique et administrative de la recherche, les ressources documentaires, l'informatique scientifique et pédagogique ou encore la vie de l'étudiant et la médecine préventive.

Les fonctions de soutien se distinguent des **fonctions support**  qui fournissent des services aux fonctions métier de l'université – formation et recherche – mais sans être en lien direct avec le cœur de métier : il s'agit des fonctions transversales, finances, ressources humaines, immobilier, achats, système d'information, etc. Ces autres rémunérations sont affectées dans un domaine « activités communes » qui sera traité à part.

2.2.2.3. Les autres dépenses de fonctionnement

Il s'agit des dépenses de fournitures et services qui sont directement rattachables au périmètre retenu. Ces dépenses sont retranscrites dans le budget de gestion et correspondent

aux destinations LOLF 101 à 104 pour les dépenses de formation et 106 à 112 pour celles de la recherche.

Il convient de noter que les dépenses d'investissement sont **exclues**, de même que les charges non décaissables (*dotations aux amortissements et provisions*).


Le résultat obtenu (recettes moins dépenses) constitue, pour chaque mission et domaine, la **marge sur coûts directs**. Cette marge, qui prend en compte la masse salariale, est généralement négative. Elle correspond de fait à la dotation de l'établissement au domaine d'activité considéré.

La marge sur coûts directs est déterminée pour chaque domaine en complétant les tableaux suivants :

- **tableau 1 : domaines de la mission formation** 

- **tableau 2 : domaines de la mission recherche** 

II.3. Le domaine commun de l'établissement

Le domaine commun regroupe les ressources et les dépenses des autres activités qui ne sont pas affectées dans des domaines spécifiques. Ces activités communes ou transversales dégagent également une marge dont une partie est affectée, sous forme de dotations, aux différents domaines et dont le solde constitue la **capacité d'autofinancement (CAF)** .


Parmi les ressources de ce domaine figurent la dotation globale de fonctionnement et la dotation masse salariale de l'Etat, l'ensemble des recettes générales (c'est-à-dire non affectables dans les domaines d'activités) de l'établissement et éventuellement les droits étudiants.

Les dépenses de rémunérations du domaine commun sont celles des personnels enseignants chargés du pilotage ou d'autres activités transverses et celles des personnels BIATOSS affectés à des fonctions support ou à des services qui, bien que chargés d'une mission de soutien, n'ont pas pu être affectés à l'un des autres domaines d'activités. C'est le cas par exemple des dépenses du service commun de documentation qui restent comptabilisées au niveau central.

Les autres dépenses de fonctionnement concernent principalement les dépenses liées au fonctionnement des bâtiments du code destination LOLF 114 (fluides et maintenance). Par principe, ces dernières sont considérées comme des dépenses centrales même lorsqu'elles sont identifiées au niveau des composantes.

Elles comprennent également les dépenses des services centraux et toutes les dépenses de fonctionnement qui n'ont pu être rattachées directement à l'une des missions.

Le cumul des marges sectorielles des différents domaines contribue à la capacité d'autofinancement (CAF), outil essentiel à la politique d'investissement et de développement de l'université.

La marge sur coûts directs est déterminée pour le domaine commun en complétant le tableau 3 



On peut observer que la méthode adoptée ne prend en compte que les charges décaissables et, partant, n'aboutit pas à la détermination d'un résultat net comptable mais

directement à la CAF.

Pour rejoindre la méthode de calcul traditionnel de la CAF, il convient de réintroduire dans les dépenses les dotations aux amortissements et provisions et, dans les recettes, la quote-part des subventions d'équipement inscrites au compte de résultat. C'est au niveau central de l'établissement que sont rattachées ces charges et ces recettes calculées.

La détermination de la CAF se fait en complétant le [tableau 4](#) 

Deux représentations graphiques en annexe illustrent la méthodologie proposée et proposent une cartographie économique d'un établissement pluridisciplinaire, retraçant :

- pour le premier, **les activités de formations**  déclinées en cinq pôles dont deux centrés autour des IUT et de l'IUFM ;
- pour le second **les activités de recherche réparties en trois pôles** .

III. Prendre en compte les choix d'orientation majeurs de l'université, en apprécier les coûts associés, identifier l'impact sur l'équilibre économique global

Pour chacune des orientations stratégiques majeures que l'université a définies par domaine d'activités, elle doit apprécier les leviers disponibles, les modalités possibles de mise en œuvre, l'effort budgétaire associé. Pour chaque domaine, elle doit définir des inducteurs de dépenses et de recettes. Ces inducteurs lui permettront d'apprécier l'incidence éventuelle de ses choix en termes de dépenses et de ressources, et leur impact sur l'équilibre économique global de l'établissement.

Les inducteurs peuvent être variés et différents pour les domaines d'activités relevant de la mission recherche de ceux de la mission formation.

Ainsi par exemple, les enseignants-chercheurs, complétés le cas échéant des doctorants, peuvent être considérés comme les seuls inducteurs de recettes et de dépenses des activités de recherche. La variation de leur nombre aura des effets sur les dépenses mais aussi sur les recettes du domaine, en accroissant ou en diminuant le potentiel de recherche et donc la capacité à répondre à des appels d'offre ou à attirer des contrats industriels.

De leur côté, les activités de formation peuvent dépendre de plusieurs inducteurs, notamment :

- le nombre d'étudiants ;
- le nombre d'heures d'enseignement ;
- le nombre d'enseignants, particulièrement pour les activités de formation continue.

C'est pourquoi l'information budgétaire doit être complétée par les données concernant les activités caractéristiques de l'établissement ; il convient de les identifier et de les exprimer au travers des indicateurs les plus pertinents, permettant d'apprécier des macro-coûts, d'analyser le degré de relations liant les charges et les produits à une évolution voulue ou subie de l'activité.

La détermination des marges sectorielles permet aussi de dégager des coûts globaux

par domaines d'activité à partir desquels sont calculés des indicateurs dont il est fourni quelques exemples ci-dessous :

EXEMPLE D'INDICATEURS	
Domaines de la formation	Domaines de la recherche
<i>Ressources propres par enseignant</i>	<i>ANR / total chercheurs</i>
<i>Droit moyen par étudiant</i>	<i>Ressources propres / total chercheurs</i>
<i>Rémunération moyenne EC</i>	<i>Rémunération moyenne EC</i>
<i>Montant HC par enseignant</i>	<i>Rémunérations BIATOSS / total chercheurs</i>
<i>Rémunération enseignant par étudiant</i>	<i>Coût global par chercheur</i>
<i>Rémunérations BIATOSS par étudiant</i>	<i>Marge sectorielle par chercheur</i>
<i>Coût de l'heure d'enseignement</i>	Domaine commun
<i>Coût sectoriel étudiant</i>	<i>Fonction de support par enseignant</i>
<i>Marge sectorielle/enseignant</i>	<i>Fonction de support par étudiant</i>
<i>Marge sectorielle/étudiant</i>	<i>Dépenses immobilières par m²</i>

La variation des indicateurs, en fonction des scénarios retenus, a des conséquences sur les résultats sectoriels et, partant, la CAF globale de l'établissement.

Ceux-ci concernent les dépenses comme les recettes. Leur projection mettra ainsi en évidence que, par exemple, une décision de renforcer une unité (soit en augmentant le nombre de chercheurs, soit en augmentant le nombre de BIATOSS) aura non seulement une conséquence sur le coût sectoriel mais pourra aussi avoir pour effet d'augmenter les ressources. Les effets conjugués de la mesure se traduiront sur la marge sectorielle et donc sur les capacités globales d'investissement de l'établissement.

De tels indicateurs n'auront de réelle pertinence que lorsqu'ils auront été suivis et fiabilisés sur plusieurs exercices. Il importe donc que l'université s'assure de la permanence des méthodes de détermination de ses indicateurs, de la fiabilité des données et de la qualité de ses comptes.

Le choix des indicateurs relève de la libre appréciation de l'université. Cependant, un exemple peut être consulté 


IV. Construire des scénarios globaux d'évolution d'équilibre économique de l'établissement

En utilisant les indicateurs liés aux inducteurs et aux données issues de la comptabilité analytique mise en oeuvre, l'université est en mesure de construire des scénarios bâtis à partir des orientations de l'établissement.

Ces scénarios peuvent eux-mêmes dépendre de **facteurs externes**. En effet, sur une période de moyen terme, l'université peut avoir à subir certaines évolutions qui lui sont extérieures : baisse des effectifs étudiants pour des raisons démographiques, modifications

législatives, transformations de certains contextes économiques... Certaines de ces évolutions peuvent être favorables ou défavorables. Il convient d'en apprécier, en formulant des hypothèses, l'effet sur l'équilibre économique de l'établissement.

En rassemblant ces différentes informations, l'université doit construire une séquence à moyen terme de comptes de résultats et de tableaux de financement prévisionnels. Ces tableaux sont construits avec des hypothèses et doivent permettre d'anticiper les évolutions de l'équilibre économique en faisant varier ces hypothèses.

Un tableau 5  d'aide à la construction de scénarios est proposé à titre d'exemple.

In fine, la variation des paramètres va permettre d'anticiper les conséquences financières des scénarios, d'une part, sur la capacité d'autofinancement (CAF) et, d'autre part, sur le fonds de roulement. L'accession aux nouvelles compétences rendra également nécessaire un suivi des cycles de trésorerie.


La variation de la CAF, qui doit être **anticipée et maîtrisée** et non plus simplement constatée, **sera l'élément déterminant de la stratégie d'investissement de l'université** : c'est à partir de l'épargne dégagée annuellement par l'établissement que les principaux financements ou cofinancements d'investissement pourront être envisagés.

IV.1. La variation anticipée de la CAF

Les hypothèses retenues après examen des différents scénarios, l'anticipation de l'effet des facteurs externes et la projection d'évolution des coûts globaux auront des effets sur la CAF de l'établissement.

L'évolution de chacun des paramètres sera évaluée de préférence sur une période de quatre ans et son impact sur la CAF devra être mesuré.

Celle-ci pourra être projetée sur une même période et confrontée à son évolution des trois dernières années, afin d'être réajustée chaque année.

Un tableau 6  d'aide à la projection de la CAF est proposé en modèle.

IV.2. La variation du fonds de roulement

Le fonds de roulement net global (FRNG)  constitue l'épargne nette dégagée par l'université au cours des différents exercices.

Il représente le solde dégagé entre les ressources d'investissement – que sont principalement les subventions et la capacité d'autofinancement – et les investissements.

Son niveau optimal découle de l'emploi qui en est attendu :

- le financement du besoin en fonds de roulement ;
- le financement éventuel de la politique d'investissement.


Le degré d'autonomie de l'université est étroitement lié à sa capacité à définir et à

assurer une politique d'investissement qui lui permettra de moderniser ses équipements et d'accompagner, voire de susciter, une politique d'investissements structurels souvent cofinancée par l'Etat et les collectivités.

La stratégie d'investissement est concrétisée dans un plan pluriannuel d'investissement qui décline sur une période de plusieurs années (entre quatre et cinq) les projets d'investissement définis par l'établissement pour :

- la recherche ;
- la formation ;
- la maintenance ;
- les constructions.

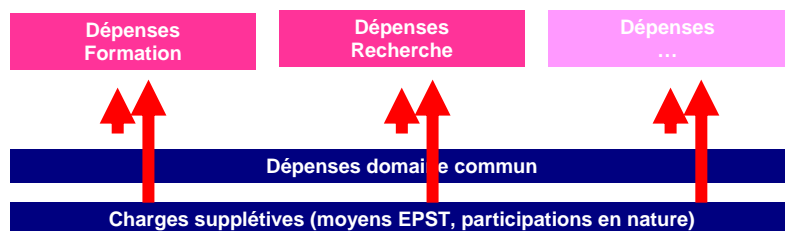
A partir des hypothèses de CAF et de financements externes, l'université est en mesure de projeter la variation prévisionnelle du fonds de roulement et de juger des conditions de soutenabilité de ses orientations et de ses choix.


Un modèle de projection du fonds de roulement et des exemples sont proposés en tableaux 7 & 8 .

V. La détermination de coûts globaux

Le décret du 27 juin 2008 déjà cité dispose dans son article 46 que « chaque établissement se dote d'une comptabilité analytique dont les procédures et méthodes sont conformes à celles proposées par le plan comptable général ». La méthode de comptabilité analytique, la comptabilité par **coûts variables** (« *direct costing* ») sur laquelle s'appuie la méthodologie proposée, peut être prolongée pour déterminer un ensemble de coûts globaux, nécessaires lorsqu'il faut déterminer un tarif ou faire acte de candidature à des appels d'offre exigeant une réponse en coûts complets.

Il conviendra dans cette hypothèse de définir les clés de répartition permettant d'affecter à chaque mission (ou domaine) les dépenses communes de l'établissement selon le schéma ci-dessous :

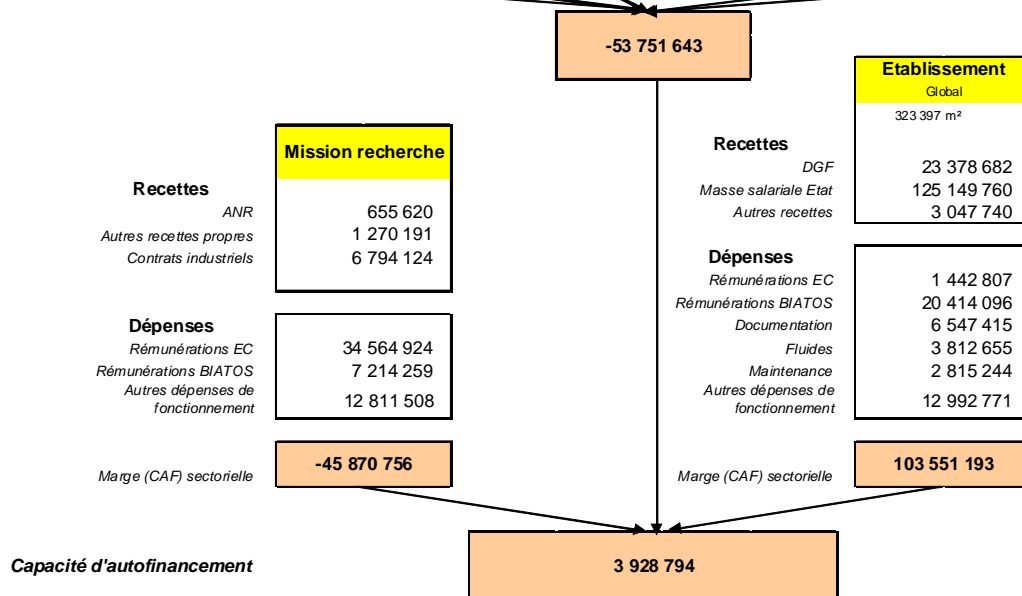


Une aide méthodologique de répartition est proposée en exemple tableau 9 .

Cartographie de la mission de formation [\(Retour guide ↶\)](#)

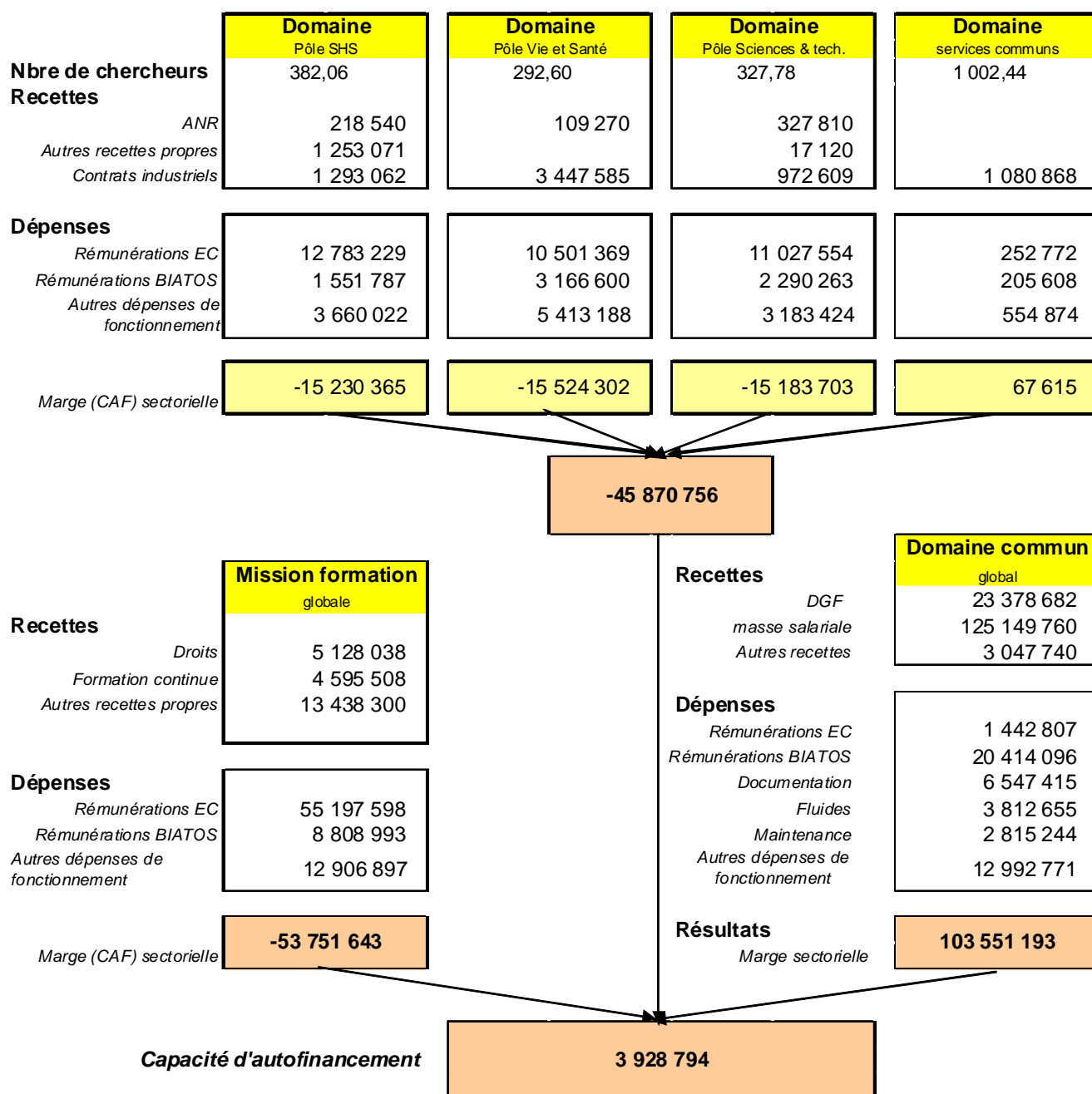
UNIVERSITE N...

Domaine	Formation Pôle SHS	Formation Pôle Vie et Santé	Formation Pôle Sciences et techn.	Formation Services communs	Formation IUFM	Formation IUT
Nbre D'EC	404,61	393,1	241,45	32	93	260,73
Nombre d'étudiants	12091	5191	2182	24336	1346	3526
Nombre d'heures	89 480 25 470	38 784 5 683	47 840 7 907	11 136 21 161	30 528 42	70 378 47 083
Recettes						
<i>Droits</i>	1 051 933	729 254	303 774	2 314 635	556 222	172 221
<i>Formation continue</i>	2 394 096	299 399	104 431	1 103 573	5 378	688 631
<i>Autres recettes propres</i>	1 628 478	1 703 155	1 434 253	1 241 009	2 295 137	5 136 267
Dépenses						
<i>Rémunérations EC</i>	14 019 925	12 786 821	9 313 673	1 825 439	5 308 895	11 942 846
<i>Heures complémentaires</i>	1 508 940	336 671	1 253 641	1 253 641	2 488	2 789 390
<i>Rémunérations BIATOS</i>	2 039 349	1 834 484	1 111 658	629 585	1 075 286	2 118 630
<i>Autres dépenses de fonctionnement</i>	1 715 278	1 157 683	3 790 203	3 582 878	1 242 292	1 418 565
Marge (CAF) sectorielle	-12 700 045	-13 047 180	-12 373 076	-1 378 684	-4 769 736	-9 482 922



Cartographie de la mission de recherche [\(Retour guide ↩\)](#)

UNIVERSITE N..



GLOSSAIRE

[\(Retour guide:\)](#)

Capacité d'autofinancement (CAF) : La CAF est l'agrégat financier qui fait le lien entre la section de fonctionnement et la section d'investissement. Elle correspond au résultat de fonctionnement de l'exercice corrigé des opérations d'ordre. Elle mesure la capacité de l'établissement à dégager, pour une période donnée, à partir de son activité normale, une ressource interne (une épargne volontaire) pour financer la croissance de l'activité, financer de nouveaux investissements ou rembourser des emprunts sans avoir recours aux ressources externes (subventions d'équipement). [\(Retour guide:\)](#)

Domaines : les domaines sont des sous-ensembles d'activités de la mission. Ils regroupent des structures qui ont pour caractéristiques, en raison de leur objet, de la nature de leurs ressources ou de leurs dépenses, de présenter une certaine homogénéité. [\(Retour guide:\)](#)

Fonctions de soutien : les fonctions de soutien se distinguent des fonctions support (voir définition ci-dessous). Peuvent être identifiées comme fonctions de soutien la gestion de la scolarité et de la formation, l'assistance technique et administrative de la recherche, les ressources documentaires, l'informatique scientifique et pédagogique ou encore la vie de l'étudiant et la médecine préventive. Ces fonctions dépendent directement de l'activité de production des UFR, des départements de formation et des laboratoires. [\(Retour guide:\)](#)

Fonctions support : Les fonctions de support sont constituées de l'ensemble des compétences qui fournissent des services aux fonctions métier de l'université – formation et recherche – mais sans être en lien direct avec le cœur de métier. La question des fonctions support – fonction financière, fonction ressources humaines, fonction immobilière, fonction système d'information, fonction achat, fonction juridique, communication... – constitue aujourd'hui un sujet de réflexion majeur pour toutes les grandes organisations publiques et privées. [\(Retour guide:\)](#)

Fonds de roulement (FRNG) : Le fonds de roulement net global constitue l'épargne nette dégagée par l'université au cours des différents exercices. Il est défini comme l'excédent de capitaux stables, par rapport aux emplois durables, utilisé pour financer une partie des actifs circulants. Il représente le solde dégagé entre les ressources d'investissements, que sont principalement les subventions et la capacité d'autofinancement, et les investissements. Il constitue une ressource durable qui permet de financer les investissements et les emplois nets du cycle d'exploitation. [\(Retour guide:\)](#)

Inducteurs : Ce sont les événements qui déclenchent l'activité par notion *de cause à effet*. Cet inducteur sera l'unité d'œuvre qui permettra de répartir le coût total de l'activité. [\(Retour guide:\)](#)

Marge sur coûts directs : Il s'agit d'une notion de comptabilité analytique. Une marge est une différence entre une recette générée par le domaine et un coût. Le calcul des coûts prend en considération des charges appelées **charges incorporables** ou incorporées. Dans le cas de la méthode proposée, les charges incorporées ne concernent que les charges **directes** spécifiques au domaine considéré. Dès lors qu'une dépense serait partagée entre plusieurs missions ou plusieurs domaines, elle ne devra pas être incorporée dans les charges directes du

domaine. ([Retour guide:](#))

Mission : il s'agit des missions affectées aux universités par la loi. Dans le cas de la modélisation financière du plan de développement des activités, la méthode s'est centrée sur deux missions, la mission recherche et la mission formation. ([Retour guide:](#))

Recettes spécifiques : il s'agit des recettes générées par les activités du domaine. Dès lors qu'une recette serait générée par plusieurs missions ou plusieurs domaines, elle ne devra pas être incorporée dans les recettes spécifiques du domaine. ([Retour guide:](#))