



**SEMINAIRE COMPTABILITE ANALYTIQUE :  
MISE EN ŒUVRE ET PREMIERS RESULTATS**

**LA POURSUITE LOGIQUE D'UNE  
DEMARCHE DE PILOTAGE  
Université Rennes 2**

Louisanne Talbourdet, Chargée de mission modernisation  
Géraud de Marcillac, Contrôleur de gestion



UNE UNIVERSITE DE LETTRES ET  
SCIENCES HUMAINES



**3 domaines de formation**

- Arts, lettres langues et communication
- Sciences humaines et sociales
- Activités physiques et sportives

**5 Unités de Formation et Recherche**  
1 service d'enseignement à distance  
1 centre de français pour étrangers  
1 école doctorale

**21 laboratoires de recherche**

**18960 étudiants** dont 17941 dans les formations nationales  
(72% en L, 25% en M, 3% en D)

**1150 personnels titulaires et contractuels** 700  
enseignants et 450 Administratifs, techniques et de  
bibliothèque

Séminaire Amue « Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats » – lundi 17 décembre 2007 2

## Sommaire

1. Intégrer la comptabilité analytique dans un dispositif de pilotage solide
  - Une démarche engagée depuis 2003
  - Une structure de pilotage en concordance avec les axes stratégiques de l'établissement
  - Vers un S.I. fiable et performant
2. Mise en place de la comptabilité analytique à Rennes 2 : les premiers pas
  - Un terrain fertile... à défricher
  - L'appropriation des concepts et méthodes
  - L'implication progressive des acteurs

Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 3

## 1. Intégrer la comptabilité analytique dans un dispositif de pilotage solide

Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 4



## Une démarche engagée depuis 2003



- ▶ **De 2003 à 2005**
  - Mise en place du pilotage de la politique d'ouverture internationale  
*dans le cadre d'une formation action de l'AMUE*
  - Extension du système pilotage : mise en place du comité de pilotage et de 5 équipes projets  
*domaine de la pédagogie, de la GRH, Données chiffrées  
Entrepôt de données, Recherche*
- ▶ **2006-2007**
  - **Contrat 2008-2011 : extension des domaines du pilotage**
    - Mise en place du suivi des indicateurs contrat (cf les « 72 »)
    - Indicateurs contrat RENNES2
  - **contrôle de gestion et comptabilité analytique**
    - Contrôleur de gestion depuis décembre 2006

Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007

5



## Les indicateurs : exemple du coût des maquettes



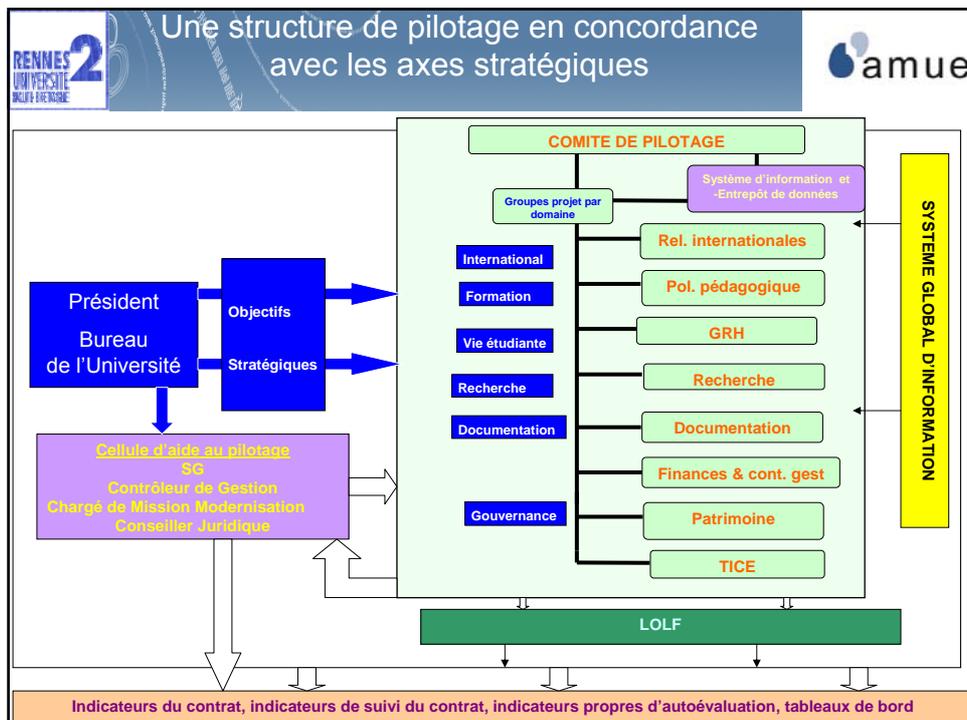
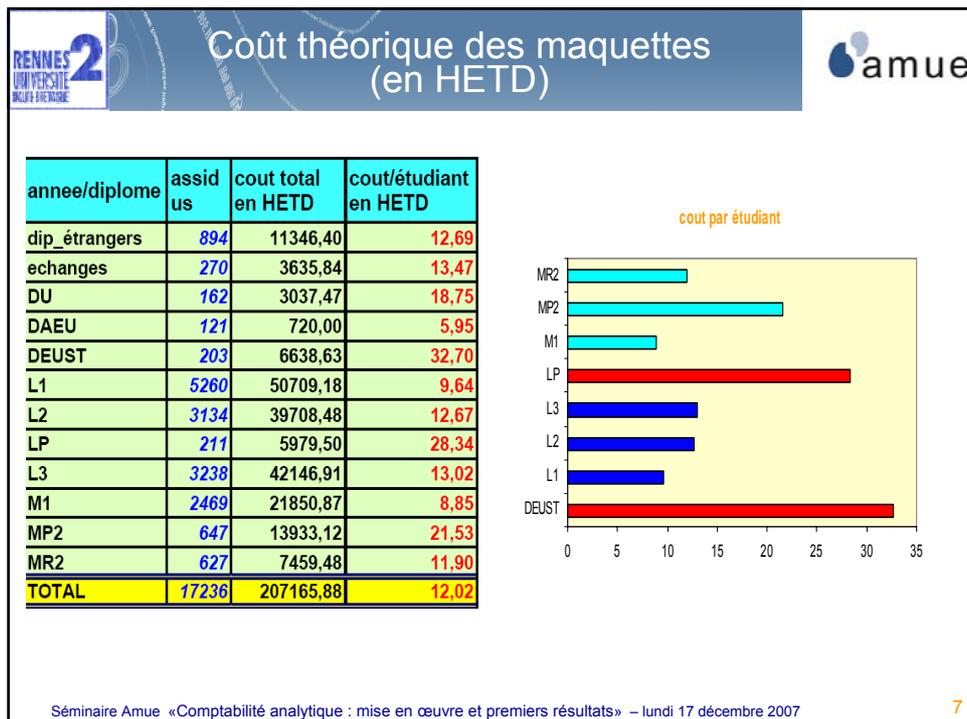
FICHE DE QUALIFICATION D'INDICATEUR	
<b>Service responsable :</b>	cellule pilotage
<b>Intitulé de l'indicateur</b>	Coût théorique des maquettes
<b>Objectifs</b>	utiliser les moyens de façon optimale et maîtriser l'offre de formation
<b>Utilisation (contrat, objectifs opérationnels, pilotage interne) et par qui</b>	Pilotage interne VP pédagogie et VP moyens, composantes
<b>Formule de calcul</b>	Coût en HETD de chaque étape à partir du coût relatif de chaque élément de l'étape puis agrégation par niveau et formation coût par étudiant : ratio coût /nombre d'étudiants (dans l'étape, le niveau) Méthodologie : Ce calcul tient compte de la mutualisation (le coût des éléments transversaux est réparti entre les étapes au prorata du nombre d'inscriptions provenant de chaque étape) : Le coût de chaque élément pédagogique (en HETD) est calculé en fonction du nombre total des inscriptions. Un coût par étudiant est ainsi établi pour chaque élément pédagogique (elp). Ce coût étudiant par elp est utilisé pour calculer le coût de l'élément pour une étape (= une année d'un diplôme) selon le nombre d'inscriptions à l'élément par étape, puis le coût total de l'étape. Ce dernier est utilisé pour obtenir Le coût de l'étudiant par étape.
<b>Source(s) d'information (collecte)</b>	HELICOPE et APOGEE
<b>Traitement de la source au tableau de bord</b>	Détermination dans APOGEE des éléments pédagogiques servant à calculer les charges et Saisie des heures CM TP TD sur ces mêmes éléments. Transfert de ces ELP et de leur effectif dans HELICOPE (pas de ressaisie) où sont calculés le nombre de groupes (norme CM /TP /TD unique) et donc le coût de chaque elp en HETD. Calcul avec Business Objects à partir de 2 requêtes : sur HELICOPE pour le coût des elp et sur APOGEE pour le nombre d'inscrits par étape de chaque elp.
<b>Forme du tableau de bord (support) et fréquence de production</b>	Tableau par étape et niveau et graphe par niveau
<b>Lié à quels indicateurs aval et amont</b>	Effectifs étudiants Coût réel des formations en HETD
<b>Commentaires</b>	Coût partiel des formations et en HETD mais la méthodologie et les outils doivent permettre un calcul en coût complet

Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007

6

# La poursuite logique d'une démarche de pilotage

Université Rennes 2



Code Libellé		Opé Formation & VE	Gpe RI	Gpe GRH
<b>INDICATEURS FORMATION</b>				
1.1	Les inscrits par champ disciplinaire en équivalent licence	X		
1.2	Les inscrits par champ disciplinaire en équivalent master	X		
1.3	Les inscrits par champ disciplinaire en doctorat	X		
2	Pourcentage de licences obtenues en 3 ans	X		
3	Taux d'accès en L3 dans l'établissement	X		
4	Réussite en fin de cursus master	X		
5	Réussite comparée des étudiants étrangers et des étudiants français en cursus L et M	X		
6	Réussite en fin de cursus doctorat	X		
7	Part des mentions à faibles effectifs en fin de cursus L et M	X		
8	Les bacheliers techniques et professionnels entrant à l'université	X		
9.1	Suivi de l'insertion professionnelle des étudiants pour les IUT	X		
9.2	Suivi de l'insertion professionnelle des étudiants pour les licences professionnelles	X		
9.3	Suivi de l'insertion professionnelle des étudiants pour les masters professionnels	X		
10	Insertion professionnelle des docteurs après 3 ans	X		
11	Origine géographique des étudiants inscrits en L1	X		
12	Etablissement d'origine des étudiants inscrits en M1	X		
13	Etablissement d'origine des doctorants	X		
14	Part des étudiants étrangers en M et D	X		
15	Apport de la formation à distance	X		
16	Les diplômés de la formation continue par rapport à l'ensemble des diplômés	X		
17	Nombre de dossiers déposés et de candidatures retenues en VAP et VAE et nombre total de crédits ECTS	X		
18	Montant annuel des ressources de la formation continue	X		
19	Nombre de stagiaires et nombre d'heures stagiaires en formation continue	X		
20	Nombre de diplômés conjoints avec des établissements étrangers au niveau M1	X		
21	Nombre de soutenances de thèse en cotutelle	X		

Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 9

Code Libellé		Opé Formation & VE	Gpe RI	Gpe GRH
<b>INDICATEURS FORMATION</b>				
1.1	Les inscrits par champ disciplinaire en équivalent licence	X		
1.2	Les inscrits par champ disciplinaire en équivalent master	X		
1.3	Les inscrits par champ disciplinaire en doctorat	X		
2	Pourcentage de licences obtenues en 3 ans	X		
3	Taux d'accès en L3 dans l'établissement	X		
4	Réussite en fin de cursus master	X		
5	Réussite comparée des étudiants étrangers et des étudiants français en cursus L et M	X		
6	Réussite en fin de cursus doctorat	X		
7	Part des mentions à faibles effectifs en fin de cursus L et M	X		
8	Les bacheliers techniques et professionnels entrant à l'université	X		
9.1	Suivi de l'insertion professionnelle des étudiants pour les IUT	X		
9.2	Suivi de l'insertion professionnelle des étudiants pour les licences professionnelles	X		
9.3	Suivi de l'insertion professionnelle des étudiants pour les masters professionnels	X		
10	Insertion professionnelle des docteurs après 3 ans	X		
11	Origine géographique des étudiants inscrits en L1	X		
12	Etablissement d'origine des étudiants inscrits en M1	X		
13	Etablissement d'origine des doctorants	X		
14	Part des étudiants étrangers en M et D	X		
15	Apport de la formation à distance	X		
16	Les diplômés de la formation continue par rapport à l'ensemble des diplômés	X		
17	Nombre de dossiers déposés et de candidatures retenues en VAP et VAE et nombre total de crédits ECTS	X		
18	Montant annuel des ressources de la formation continue	X		
19	Nombre de stagiaires et nombre d'heures stagiaires en formation continue	X		
20	Nombre de diplômés conjoints avec des établissements étrangers au niveau M1	X		
21	Nombre de soutenances de thèse en cotutelle	X		

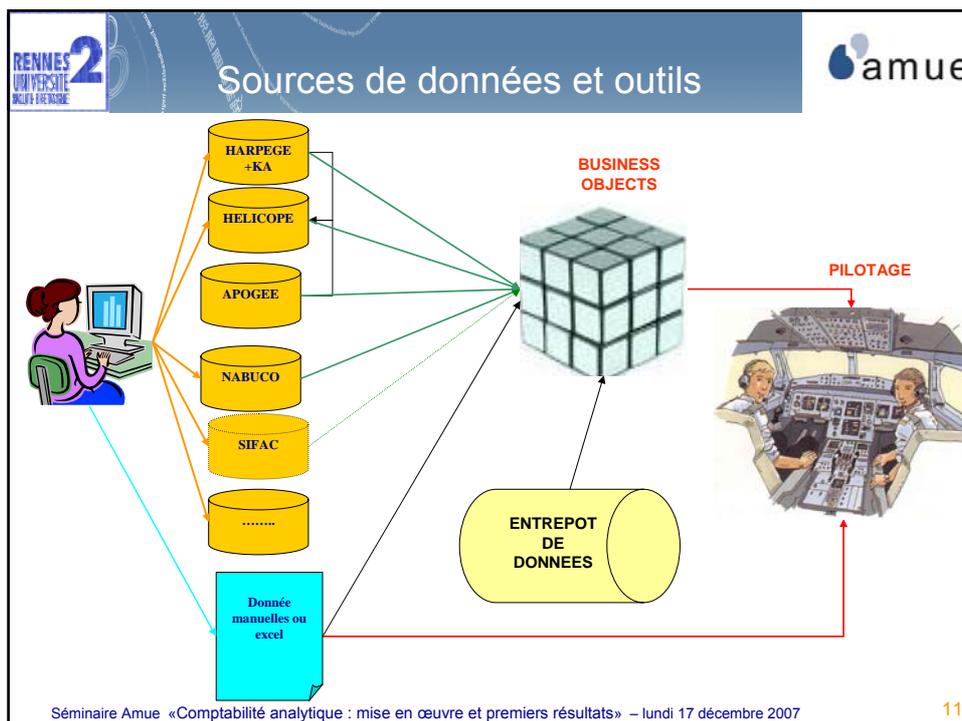
Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 9

### Vers un S.I. fiable et performant

- ▶ **Les sources de données :**
  - Le dispositif de pilotage s'appuie principalement sur les données des applications de gestion*
- ▶ **Les données de référence**
  - Les référentiels et codifications par application
  - Cohérence des différentes briques du SI : référentiels communs
- ▶ **Les données "de faits"**
  - **Qualité des données**
    - Complétude des données
    - Fiabilité des données
  - **Conditions**
    - Impliquer les acteurs : formation, information, procédures, calendriers
    - Contrôler

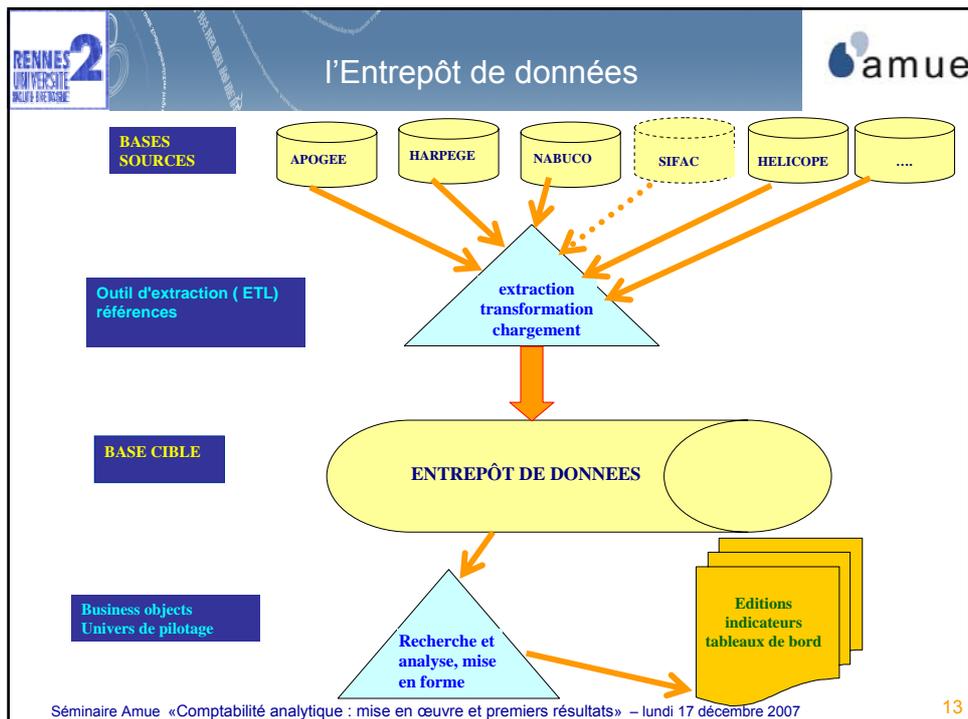
Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007

10



The table provides an example of data identification for the University of Rennes 2. It lists various activities, how the data is organized, and the responsible person or department. The slide footer contains the text: 'Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007' and the number '12'.

UNIVERSITE RENNES2 HAUTE BRETAGNE PILOTAGE POI ACTEURS ET DONNEES UFR/SERVICE / UFR ALC		
DONNEES : selon responsabilité d'activité	Organisation des données	Personnes ressource
Demandes d'inscription étudiants étrangers 2 <sup>e</sup> cycle et DESS (candidatures)	Dossier manuel Récapitulatif sous excel	Mme P., scolarité UFR
Ordre de mission enseignants sortant	Dossier manuel transmis aux RI <b>Pas de récapitulatif</b>	?
Organisation colloques	Données manuelles	N. B., cellule recherche
Prof invités	Pas de récap	N. B., cellule recherche
Accueil post doc	Pas de récap	N. B., cellule recherche



- 
- The slide, titled "l'Entrepôt de données", lists the following objectives:
- ▶ Permettre une vision transversale de l'université
    - cf. objectif de production de TB à partir du système d'information global de l'établissement
  - ▶ Intégrer les différentes bases de données
  - ▶ Historiser les données
  - ▶ Adapter les axes d'analyses de données à la stratégie de l'établissement
  - ▶ Disposer d'un espace pour établir la mécanique de la comptabilité analytique (en complément de SIFAC)
- Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 14

# La poursuite logique d'une démarche de pilotage

Université Rennes 2



## Les référentiels



- ▶ **Les tables de références par application**
  - **Préoccupation du pilotage lors de la mise en place des tables de références ou des principes de codification**
    - Ces données de caractérisation/ catégorisation sont utilisées par le pilotage (établissement ou ministère) pour l'analyse
    - Les listes de valeurs qui y sont associées doivent donc répondre aux impératifs du pilotage aussi bien qu'à ceux de la gestion
  - **Les règles et principes doivent être respectés lors de leur utilisation (guides de procédures cf contrôle des données)**
  
- ▶ **Les référentiels communs**
  - Cohérence des différentes briques du Système d'information : référentiels communs
  - Exemple du référentiel structure

Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007

15



## Le référentiel structures 2008 (extrait)



HARPEGE			NABUCO			2008			APOGEE codes elp
N2	N3	Libellé	N2	N3	libellé	N2	N3	N4	
950	95001	Présidence	900	00	Presidence	900	A0		
			900	01	Affaires communes		A1		
			900	02	Fonds d'intervention		A2		
			900	03	FSDIE		A3		
			900	04	Amortissements		A4		
			900	05	CENTRE ETUD. GALLICE		CI		
901	90107	Admin. UFR ALC	901	01	AFFAIRES COMMUNES	901	B0		
901	90101	Dépt. Arts Plast.	901	02	DEPT.ARTS PLASTIQUES		B1		B1
901	90102	Dépt. Arts Spect.	901	03	ARTS DU SPECTACLE		B2		B2
901	90104	Dépt. Hist. Arts.	901	04	HIST. ART & ARCHEO		B3		B3
901	90105	Dépt. Lettres	901	05	DEPARTEMENT LETTRES		B4		B4
901	90106	Dépt. Musique	901	06	DEPARTEMENT MUSIQUE		B5		B5
			901	07	histoire,critiqueArt		B6		
			901	09	CELAM		B7		
			901	10	Arts: et poétiques		B8		
			901	11	ERILLIF		B9		
			901	90	formation continue		BA		

Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007

16



## Qualité des données



► **COMPLETUDE ET FIABILITE**

- Données non obligatoires dans les applications de gestion sont souvent nécessaires au pilotage
- Les données doivent être fiables

► **LES CONDITIONS**

- Impliquer les acteurs
  - Information et formation
  - Calendriers et procédures de saisie bien identifiés (documents écrits)
- Contrôler
  - Vérifier la cohérence des résultats des requêtes
  - Effectuer des contrôles systématiques sur les données sensibles et les corrections dans les bases
    - Contrôle sur la complétude (ex CNU manquante )
    - Contrôle de cohérence (ex régime d'inscription des étudiants)

Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007

17



## Exemple de contrôle



num poste	cnu_dis c_poste	num dossier	Nom usuel	Premier prénom	carrière/c ontrat	type de popula tion	cnu_dis c_perso nne	controle
<b>POSTES DE : Alloc. Rech. (Cr)</b>								
Alloc. Rech. (Cr)			total postes "en anomalies"			2		
total postes	2		CNU poste et personne différents :					
			nombre postes avec CNU manquante		2		dont occupés par carrière	
			nombre personnes avec CNU manquante				dont contrat :	
<b>POSTES DE : AMN</b>								
AMN			total postes "en anomalies"			6		
total postes	6		CNU poste et personne différents :					
			nombre postes avec CNU manquante		6		dont occupés par carrière	
			nombre personnes avec CNU manquante				dont contrat :	
<b>POSTES DE : Assistant Ens. Sup.</b>								
Assistant Ens. Sup.			total postes "en anomalies"			2		
total postes	4		CNU poste et personne différents :			2		
			nombre postes avec CNU manquante				dont occupés par carrière	
			nombre personnes avec CNU manquante				dont contrat :	
<b>POSTES DE : ATER Ministeriel</b>								
ATER Ministeriel			total postes "en anomalies"			25		
total postes	25		CNU poste et personne différents :					
			nombre postes avec CNU manquante		25		dont occupés par carrière	
			nombre personnes avec CNU manquante		1		dont contrat :	1
<b>POSTES DE : Lect. langue étrang.</b>								
Lect. langue étrang.			total postes "en anomalies"			16		
total postes	26		CNU poste et personne différents :			3		
			nombre postes avec CNU manquante		2		dont occupés par carrière	
			nombre personnes avec CNU manquante		12		dont contrat :	12
<b>POSTES DE : Maître de conf.</b>								
Maître de conf.			total postes "en anomalies"			45		
total postes	319		CNU poste et personne différents :			12		
			nombre postes avec CNU manquante				dont occupés par carrière	
			nombre personnes avec CNU manquante		34		dont contrat :	2
<b>POSTES DE : Maître langue étrang</b>								
Maître langue étrang			total postes "en anomalies"			2		
total postes	2		CNU poste et personne différents :					
			nombre postes avec CNU manquante				dont occupés par carrière	
			nombre personnes avec CNU manquante		2		dont contrat :	2

Séminaire An

18



## 2. Mise en place de la comptabilité analytique à Rennes 2 : les premiers pas

- Un terrain fertile... à défricher
- L'appropriation des concepts et méthodes
- L'implication progressive des acteurs

Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 19



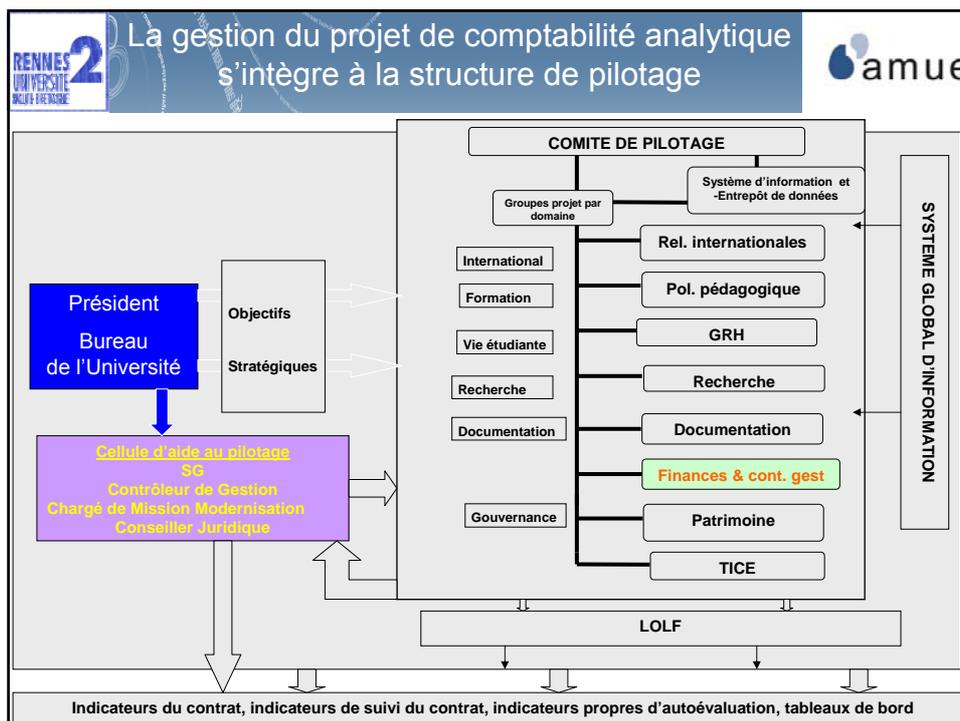
## Un terrain fertile... à défricher

- ▶ Une réelle volonté politique
  - La mise en place d'une comptabilité analytique fait partie du projet d'établissement (mise en œuvre opérationnelle prévue pour 2009)
  - La comptabilité analytique est considérée comme un outil de pilotage à part entière et non comme un dispositif « technico-comptable »
- ▶ Une structure budgétaire assez centralisée
  - 25 UB, 108 CR
  - Environ 70 gestionnaires
- ▶ Un outil adapté : SIFAC (implantation 2009)
- ▶ Une structure de gestion de projet intégrée au dispositif de pilotage (diapo suivante)

Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 20

# La poursuite logique d'une démarche de pilotage

Université Rennes 2



 **L'appropriation des concepts et méthodes** 

- ▶ **La « bible » de l'AMUE**
  - Guide méthodologique « Mise en place d'une comptabilité analytique au sein des EPSCP »
  - Vidéo en ligne du séminaire du 18/10/2006 (site Canal U)
- ▶ **Le rôle du porteur de projet à Rennes 2**
  - Maîtriser les concepts et la sémantique du guide
  - Rendre compte et informer les acteurs du projet en veillant à la pertinence des informations transmises (5 diapos suivantes : extrait de la présentation du projet en bureau de l'université)

Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 23

 **Présentation du cadrage du projet de comptabilité analytique à la direction R2 - juin 2007 (extraits) (1/5)** 

**A quoi sert une comptabilité analytique?**

- ▶ Une comptabilité analytique permet de répondre à différents objectifs de mesure de coûts définis à différents niveaux de l'Université :
  - Faciliter les choix pour optimiser l'allocation des ressources
  - Tarifier les biens et services à coût complet (secteur recherche, SAIC)
  - Faire des choix d'organisation
  - Réduire et/ou optimiser les coûts

Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 24

RENNES 2 UNIVERSITÉ BRETAGNE NORD-OUEST

Présentation du cadrage du projet de comptabilité analytique à la direction R2 - juin 2007 (extraits) (2/5)

amue

### Exemple de production

**OBJETS DE COUT (pour qui)**

**ACTIVITES (pourquoi)**

	L3 Lettres	Labo X	Total
Valoriser la recherche	0	30	30
Réaliser la formation	50	10	60
Gestion financière	10	10	20
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>50</b>	<b>110</b>

Autres exemples d'activités : assurer la communication institutionnelle, mettre à disposition des ressources documentaires, évaluer les étudiants, recruter et inscrire les étudiants, concevoir les formations, réaliser les enseignements à distance...

Autres exemples d'objets de coût : une filière, un étudiant d'une étape, une équipe de recherche, un chercheur,...

Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 25

RENNES 2 UNIVERSITÉ BRETAGNE NORD-OUEST

Présentation du cadrage du projet de comptabilité analytique à la direction R2 - juin 2007 (extraits) (3/5)

amue

### Le principe

Les axes d'analyse des charges :

**Comptabilité analytique**  
Analyse par activité  
(destinations, actions LOLF, Contrat quadriennal)

**Comptabilité générale**  
Analyse par compte du plan comptable général (comptes)

**Comptabilité budgétaire**  
Analyse par composante (UB-CR)

La comptabilité analytique permet de **mesurer les coûts des différentes activités** de l'Université

Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 26



Présentation du cadrage du projet de comptabilité analytique à la direction R2 - juin 2007 (extraits) (4/5)



(proposition)

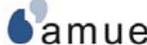
## Les étapes de la mise en œuvre

1. Définir les objectifs
  - ▶ Pourquoi veut-on mesurer les coûts ?
2. Définir les activités et les objets de coût
  - ▶ Quels sont les axes d'analyse des coûts ?
3. Définir le périmètre des charges et produits
  - ▶ Ex : les salaires des personnels État sont ils intégrés aux coûts ?
4. Élaborer la mécanique analytique
  - ▶ Quels clefs de répartition pour imputer les charges ?
5. Paramétrer et tester l'application de gestion financière (SIFAC, fin 2008)
  - ▶ Quels sont les retours d'expérience des établissements pilotes ?
6. Former et accompagner les usagers
  - ▶ Quels outils de formation ? Quel calendrier ?

Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007
27



Présentation du cadrage du projet de comptabilité analytique à la direction R2 - juin 2007 (extraits) (5/5)

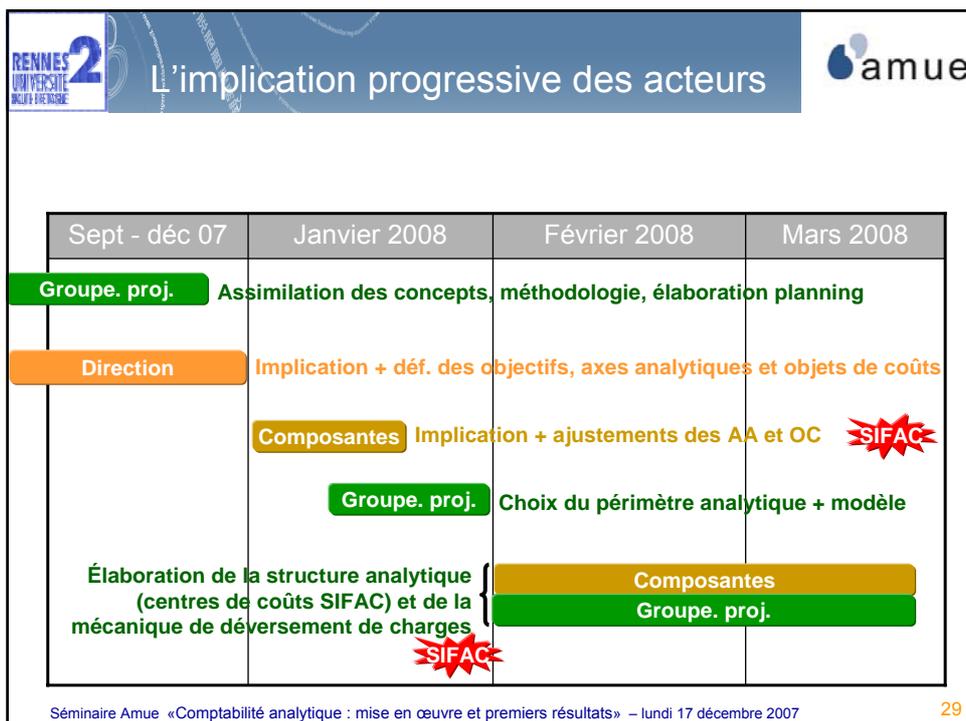


(proposition)

## Récapitulatif des rôles des différents acteurs

Acteurs	Missions
Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cadrage général des activités et objets de coût</li> <li>▶ Impulsion et portage politique</li> <li>▶ Validation des choix techniques (périmètre, clefs de répartition...)</li> </ul>
Groupe projet Contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Instruction et propositions à la Direction</li> <li>▶ Structuration technique du dispositif</li> <li>▶ Animation des réunions avec les autres groupes projet, les composantes et les services</li> <li>▶ Formation des utilisateurs</li> <li>▶ Gestion du planning</li> </ul>
Autres groupes projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Propositions d'objets de coût et d'activités</li> </ul>
Composantes et services	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Propositions d'objets de coût et d'activités</li> <li>▶ Apport de valeurs pour le paramétrage de la CA (m<sup>2</sup>, nb étudiants, masse salariale...)</li> </ul>

Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007
28



**Questions des participants ...**