



*Un projet structurant
pour l'organisation et le
pilotage de l'établissement*



UNIVERSITÉ
Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 1



Le contexte

 • *Réformer la gestion publique pour l'orienter vers les résultats et la recherche de l'efficacité*

Passer d'une culture administrative statique, centrée sur la reconduction tacite à une culture de projet, réactive, centrée sur les objectifs

Logique de moyens : « Ai-je bien consommé les moyens affectés à mon action ? »

Logique de résultat : « Le résultat de mon action est-il conforme à mes objectifs ? »

 • *Liberté, responsabilité...*

Autonomie, gestion, pilotage

Etre en capacité de mobiliser des moyens pour des objectifs, dans un cadre responsable



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



Un objectif stratégique du projet d'établissement

Projet d'établissement

- Pluridisciplinarité & pertinence scientifique
- Réussite & employabilité des étudiants
- International & transfrontalier
- Attractivité
- Visibilité & lisibilité
- **Capacité d'adaptation & efficacité**

Objectif opérationnel

« Faciliter la prise de décision stratégique, renforcer la capacité aux dialogues de gestion »



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



Le projet CANA, points clés

- Un projet porté par l'équipe de direction
- Un projet pilote
- Le souci de l'acceptabilité
- Des objectifs réalistes



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



Le besoin d'outils de pilotage indiscutables

- ➡ **Mettre en place une logique de négociation objective**
 - ✓ En interne : composantes, services, ...
 - ✓ En externe : tutelle, partenaires
- ➡ **Mesurer nos marges de manœuvre et quantifier nos objectifs de manière réaliste**
- ➡ **Chiffrer nos prestations au coût réel**
- ➡ **Affiner nos choix de gestion**

 **Mieux se connaître**
(fonctionnements, organisation, métiers, répartitions, charges,...)



Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 5



Faire avec ce que l'on a ?

Informations disponibles

<i>Structure</i> <i>Nature</i> <i>Destination</i>		<i>organisation</i> <i>compta géné</i> <i>LOLF</i>
---	---	--

une vision « consolidée » est elle possible ?
(pour un objet donné déterminer les composantes de coûts et leur structure. Intégrer les coûts indirects ou cachés)

Ex : intégrer le coût de la reproduction de doc dans le diplôme x
(ou coût de gestion des enseignants, ou chauffage des locaux, ou...)

Ex : sur CR x1, *Heures comp*, destination *Licence*
sur CR x2, *salaires*, destination *Pilotage*



Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 6

Un exemple

Ex : coût consolidé du diplôme x :

Part de la reproduction de document (hypothèse d'un service repro)

	Structure UB/CR	LOLF
Fonct. Photocopieurs	Composante	Licence

Salaires	Perso	Pilotage
Fonct. Locaux	Logistique	Patrimoine
Fonct. Général	Repro	Pilotage
.....		



UNIVERSITÉ SÉMINAIRE AMUE «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 7

Une vision consolidée

De quoi ? UFR, diplôme, laboratoire, discipline, site, ...

Par rapport à quoi ? étapes de « fabrication » ?, composition ? ,...

Des choix

Diplôme ou ensemble cohérent de diplômes

Laboratoire (et éléments constitutifs par post traitement)

Phases de construction de la prestation

Métiers et supports mis en jeu

➔ **Des informations nouvelles par rapport à structure, nature, destination**

UNIVERSITÉ SÉMINAIRE AMUE «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 8

Quoi ? les « produits »

La prestation finale délivrée :
Que produit-on ? à quel coût ?

Charges relatives à la délivrance du diplôme x ?
Charges relatives au fonctionnement du laboratoire y ?

Objets de coût

axe d'analyse

De l'immatériel



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

Par rapport à quoi ? « l'organisation »

Les métiers :
Comment produit-on ?
Part de chaque processus dans la formation des coûts ?

Rendre visibles les fonctions support indispensables à l'accomplissement des missions fondamentales ;

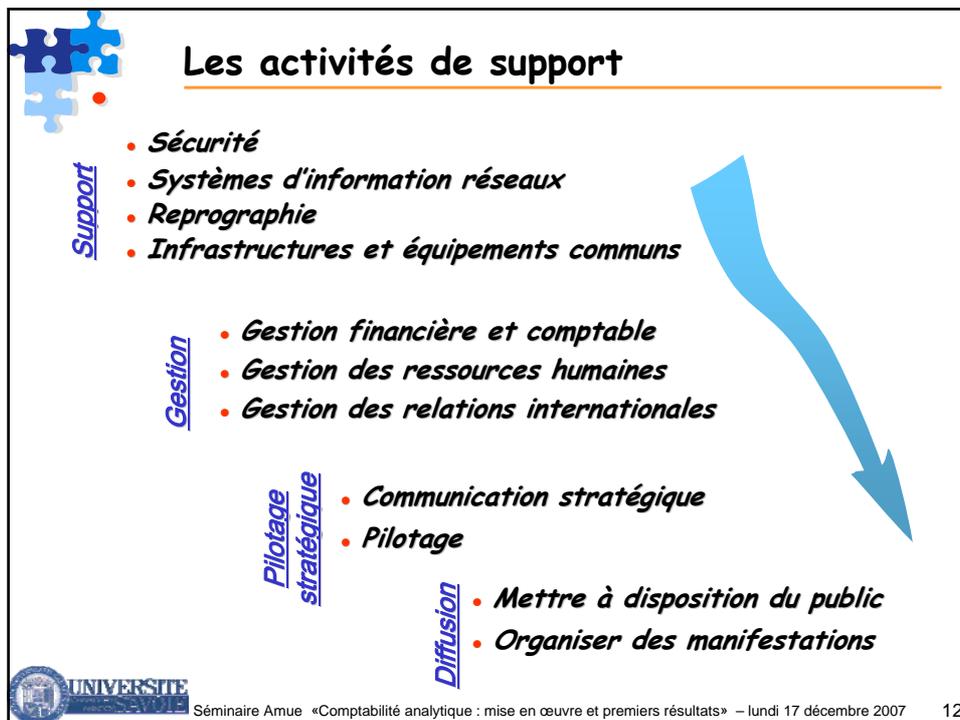
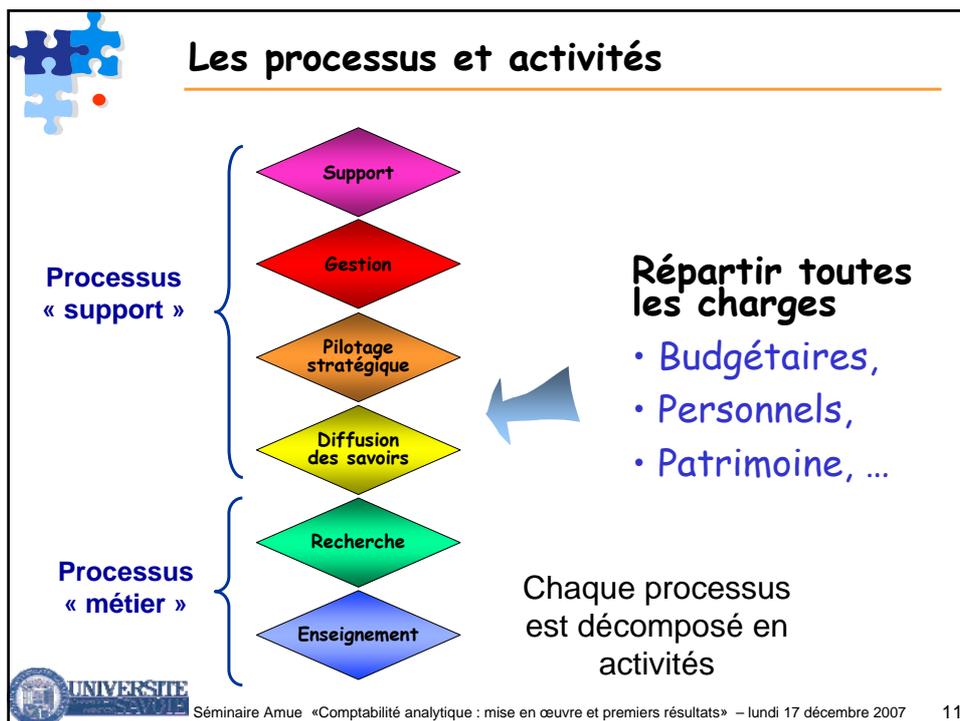
ex : Enseigner, chercher mais aussi **gérer, administrer, recruter,...**

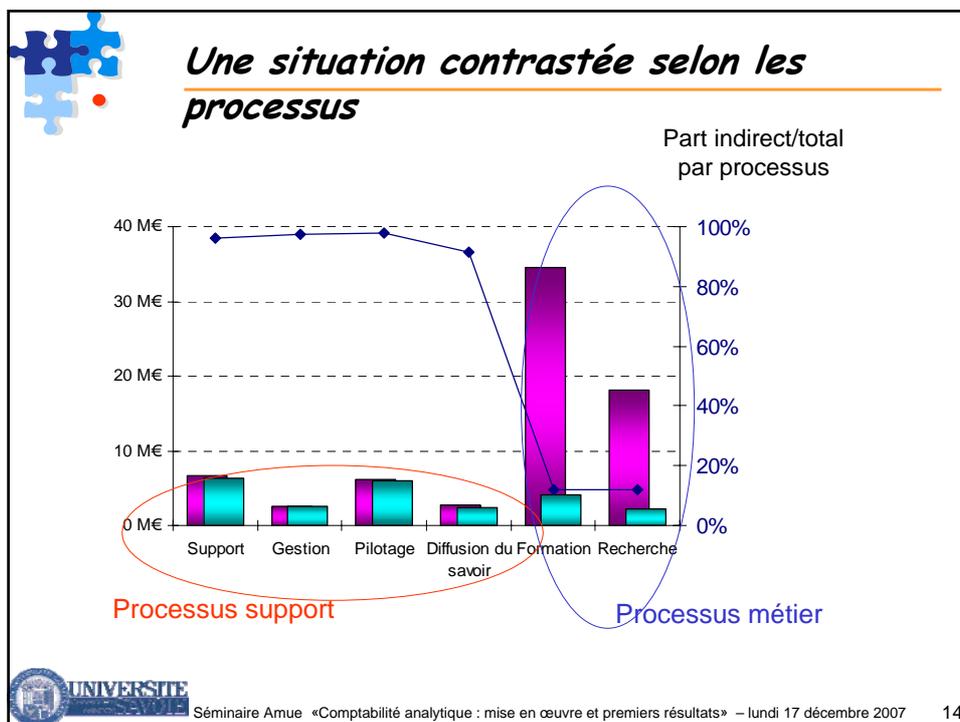
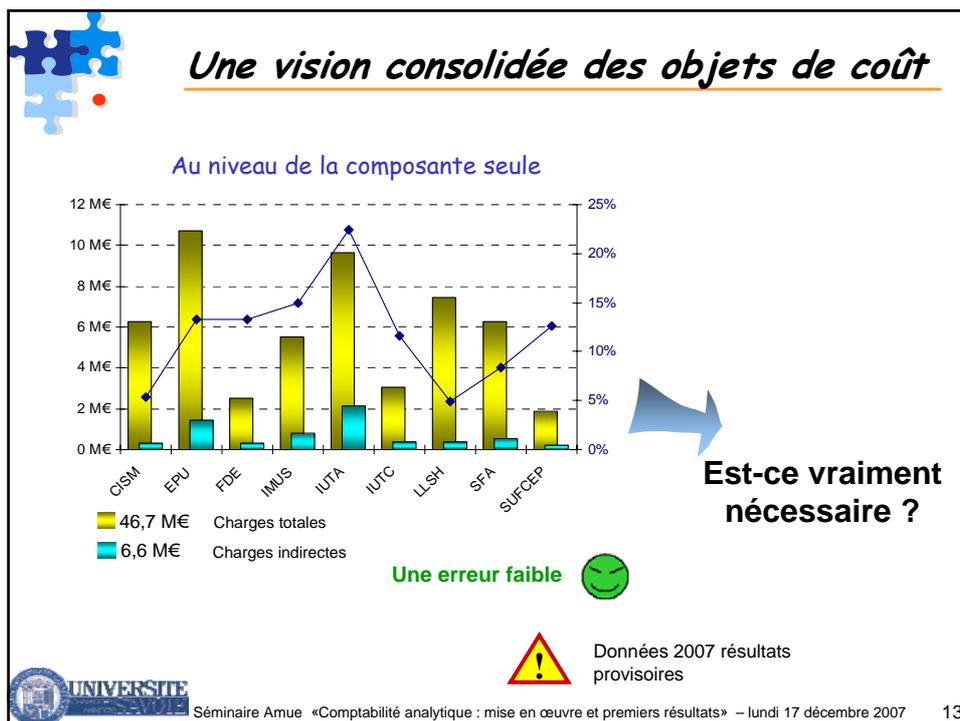
Activités

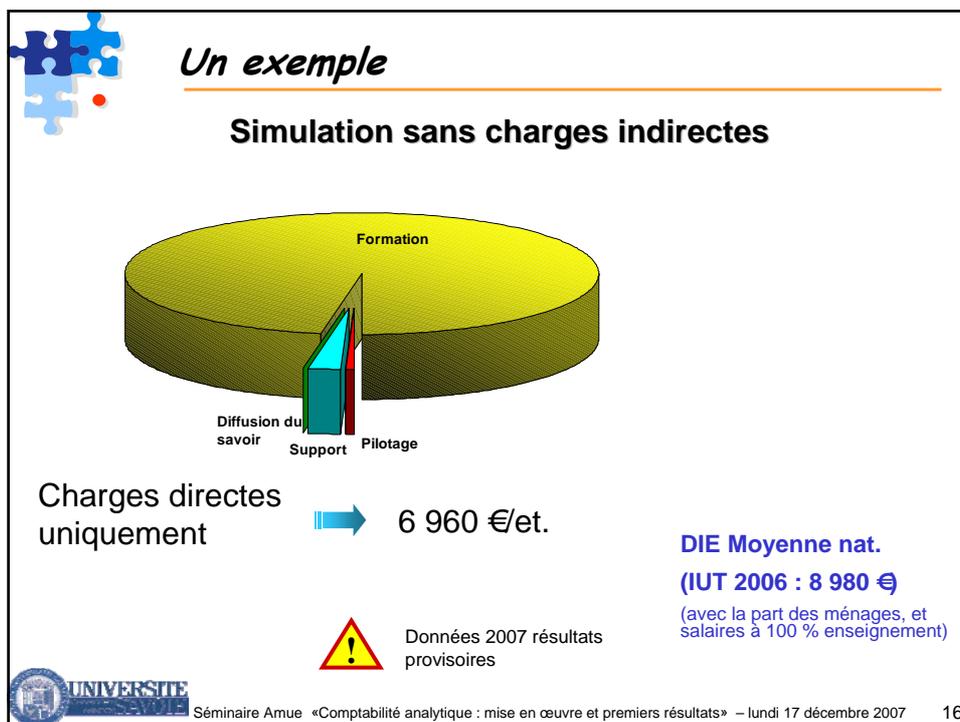
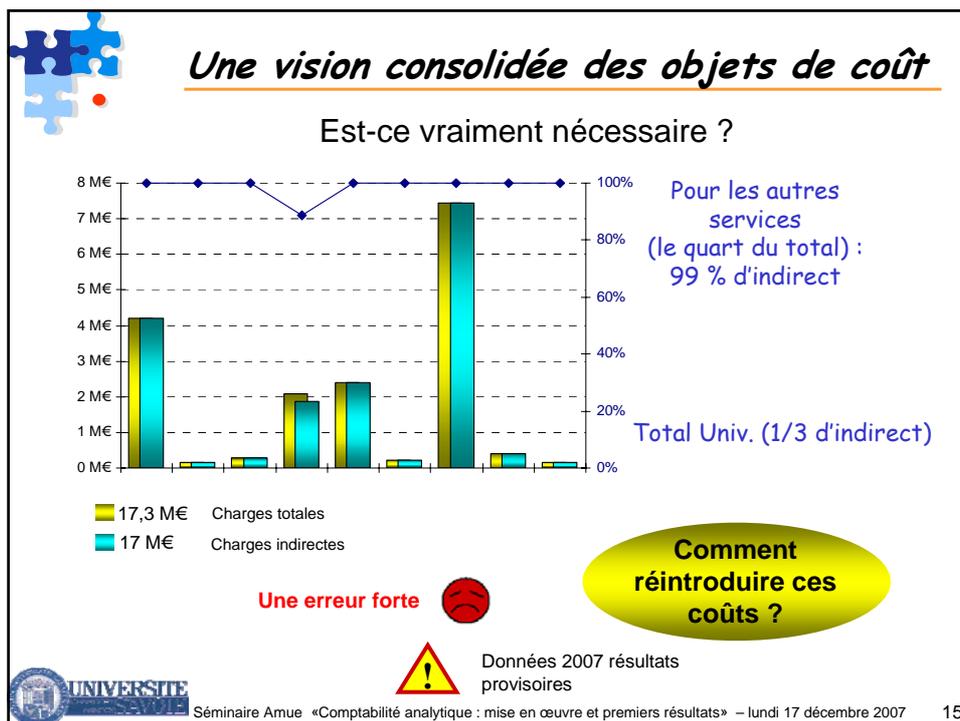
axe d'analyse

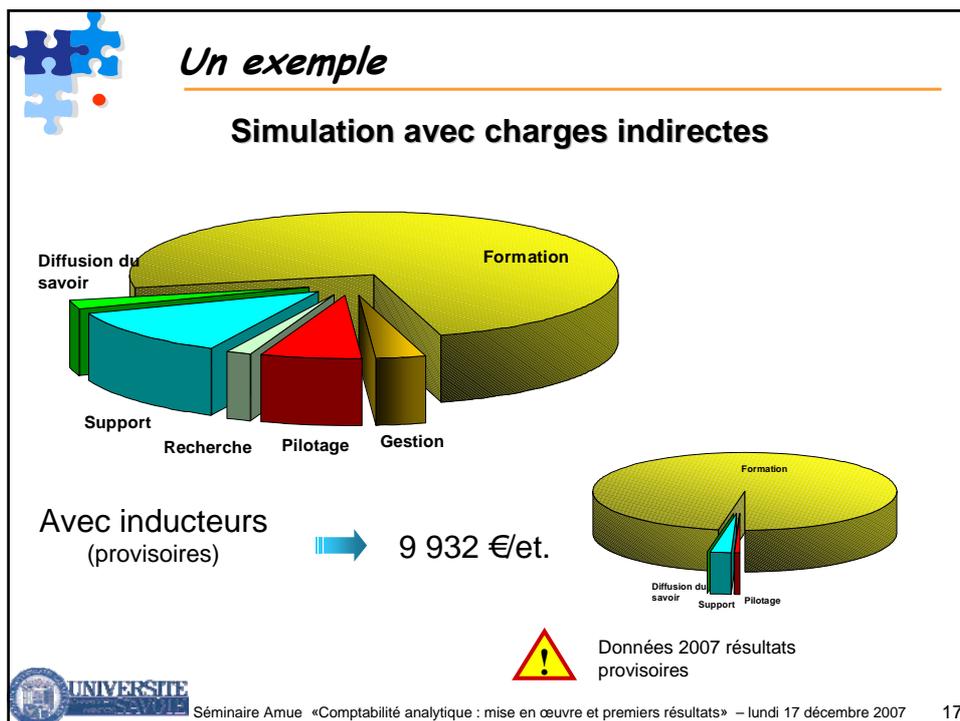


 UNIVERSITE
Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 10









Un exemple

But : coût à l'étudiant de la formation x de la composante y

Données : dépenses sur le CR de la formation (Toutes natures)
 dépenses communes de la composante (Toutes destinations)
 dépenses communes de l'université

	Total	Clé	Part
Direct OC	1 204 151 €	100%	1 204 151 € (6 960 €/et.)
Indirect Compos.	2 162 330 €	9,4%	203 638 € (8 138 €/et.)
Indirect Univ.	21 532 668 €	1,4%	310 429 € (9 932 €/et.)

+ 45 %

Calculé comment ?

Données 2007 résultats provisoires

UNIVERSITE SÉMINAIRE AMUE «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 18



L'importance des inducteurs

Processus		Activité	Inducteur	Description inducteur
Support	S	SECU SECURITE	Surfaces utiles	Surfaces utiles (Hm²)
	Y	SIRES SUPPORT SYSTEMES INFO RESEAUX TELEPHONIE	E/R effectif site	Clé E/R par site : 50% Formation : Effectif étudiant ; 50% Recherche : Effectif consolidé laboratoire
	R	REPRO REPROGRAPHIER ENSEIGNEMENT RECHERCHE	E/R effectif site	Clé E/R par site : 50% Formation : Effectif étudiant ; 50% Recherche : Effectif consolidé laboratoire
	F	INFRAC INFRASTRUCTURES	Surfaces utiles	Surfaces utiles (Hm²)
Gestion	C	GFC ASSURER GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE	Budget mandats OC	Nombre de mandats par Objet de coût
	I	GRI GERER PILOTER RELATIONS INTERNATIONALES	Etu RI Tot	Effectif étudiants entrants/partants international
	H	GRH GERER RESSOURCES HUMAINES	E/R pour GRH	Clé E/R : 50% Formation : Nombre d'enseignants (titulaires/vacataires) ; 50% Recherche : Effectif consolidé laboratoire
Pilotage	Q	COM ASSURER COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE	E/R unités	Clé E/R : 50% Formation : Nombre diplômes ; 50% Recherche : Equirépartition laboratoires
	P	PILOS PILOTER CONTROLER EVALUER	Euro Charge directe	Prorata des charges directes et indirectes, traité après toutes les autres
Diffusion du savoir	M	MANIF ORGANISER EVENEMENTS	E/R unités	Clé E/R : 50% Formation : Nombre diplômes ; 50% Recherche : Equirépartition laboratoires
	B	BU METTRE A DISPO RESSOURCES DOCUMENTAIRES	E/R effectif site	Clé E/R par site : 50% Formation : Effectif étudiant ; 50% Recherche : Effectif consolidé laboratoire



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

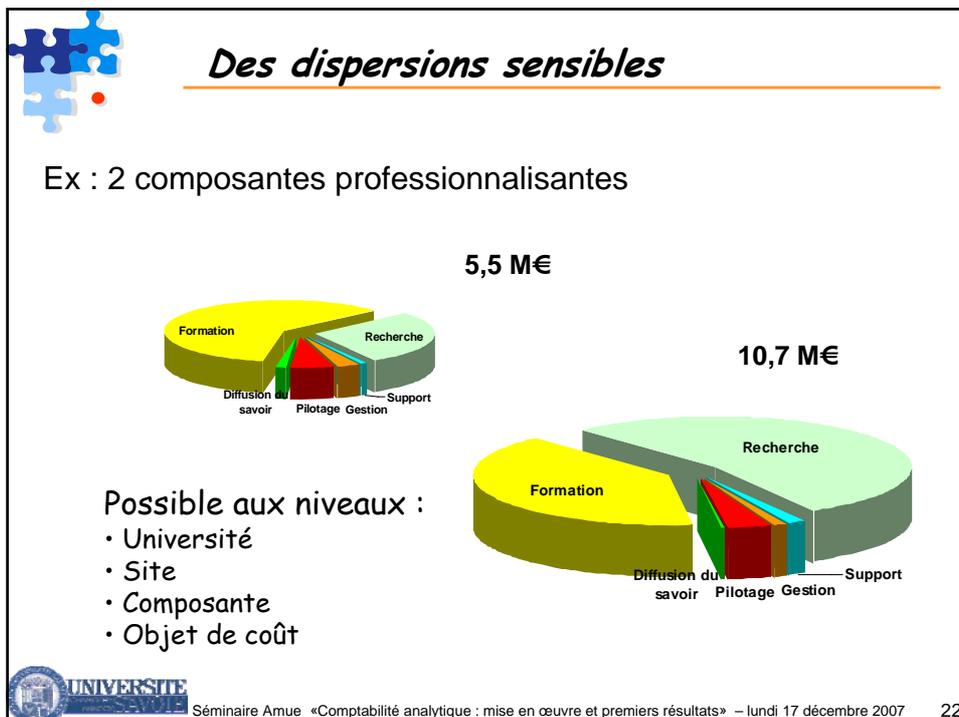
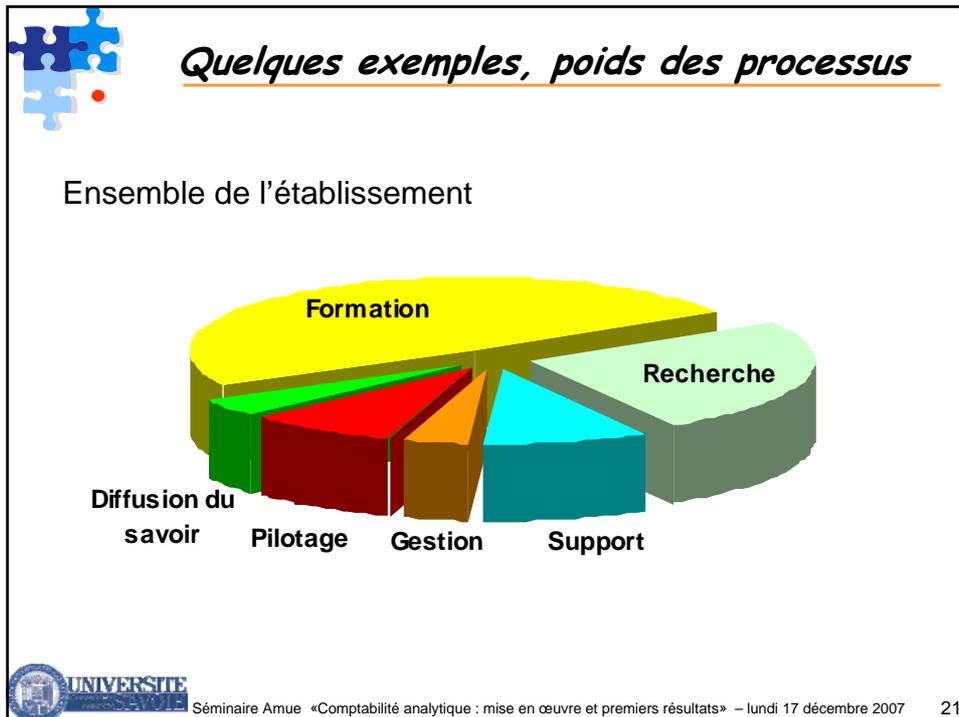


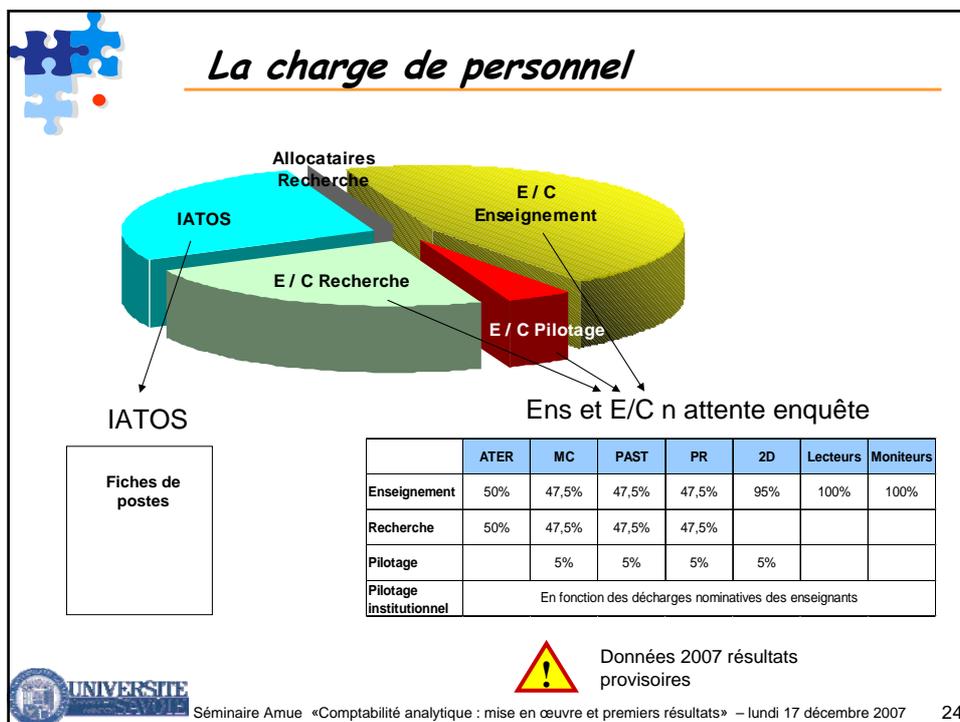
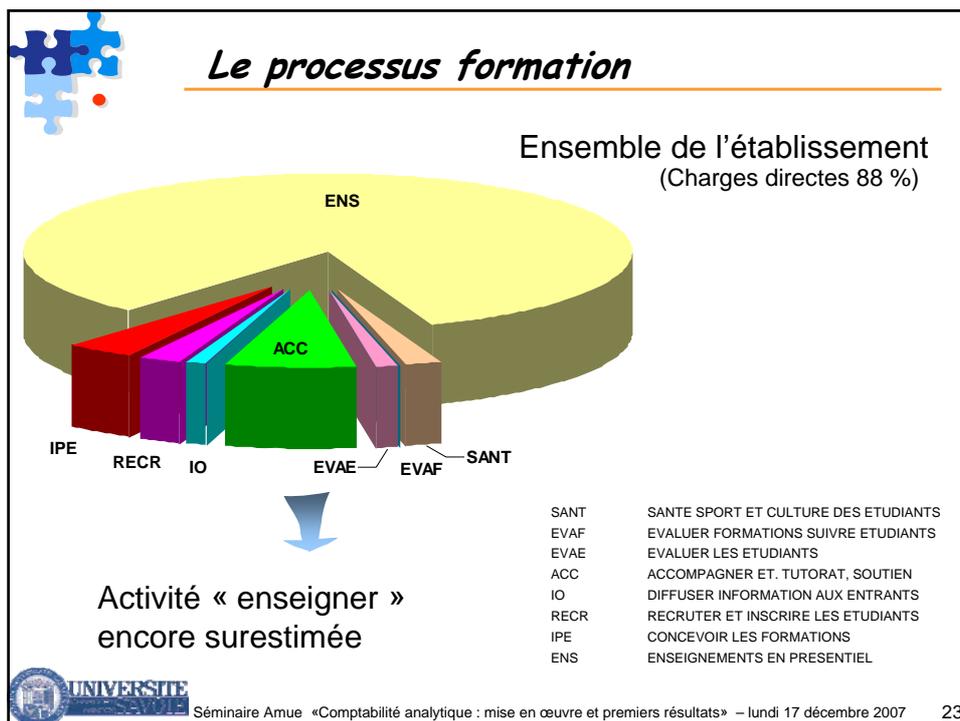
L'importance des inducteurs

Processus		Activité	Inducteur	Description inducteur
Recherche	L	ANIM ANIMER ET ADMINISTRER LES LABORATOIRES	Labo effectif Tot	Effectif consolidé laboratoire (E/C, chercheurs, thésards, iatos, autre)
	V	VALO VALORISATION MARCHANDE	Labo Contrats Brevets	Nombre de contrats et de brevets par laboratoire
	J	PROS RECHERCHER PARTENARIATS ET FINANCEMENTS	Budget CA Labo Tot	Recette laboratoire Total
Formation	T	SANT SANTE SPORT ET CULTURE DES ETUDIANTS	Etu IA	Effectif étudiant (IA)
	W	EVAF EVALUER FORMATIONS SUIVRE ETUDIANTS	Etu IA	Effectif étudiant (IA)
	G	EVAE EVALUER LES ETUDIANTS	Form Epreuves	Nombre d'épreuves ? (Faire des tests sur nbre notes ou ELP avec IP)
	A	ACC ACCOMPAGNER ETUDIANT TUTORAT SOUTIEN	Etu IA	Effectif étudiant (IA)
	O	IO DIFFUSER INFORMATION AUX ENTRANTS	Etu Nx entrants	Effectif étudiants nouveaux entrants
	U	RECR RECRUTER ET INSCRIRE LES ETUDIANTS	Etu IA	Effectif étudiant (IA)
	D	IPE CONCEVOIR LES FORMATIONS	Form H/E pond	H/E observé pondéré (coef 2 form. Professionnal.)
	E	ENS REALISER LES ENSEIGNEMENTS EN PRESENTIEL	Etu IA	Effectif étudiant (IA)



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







La mise en œuvre

Des contraintes a priori

- Exactitude** • **Saisie intégrée des informations budgétaires au fil de l'eau** (pas de retraitement).
- Acceptabilité** • **Minimiser les charges indirectes** déversées par des mécanismes non discriminants (inducteurs) ou peu contrastés.
- Fiabilité** • **Minimiser la saisie d'informations nouvelles** (par rapport à l'existant) ou compliquées (difficulté de choix d'imputation p. ex.).



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



Choix structurants

Choix du modèle (activité ou section homogène)

~~Modèle de structure (section homogène) :
peu d'informations nouvelles~~

Modèle par activité (ABC) :
Notion de métier, de processus



Mais une interprétation très libre du modèle (!)

Objets de coût Activités



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

L'architecture générale

~~Charges~~
~~Processus et activités~~
~~Objets de coût~~

Répartir suivant des clés (inducteurs) représentatives des mécanismes de création du coût

Avantage :
 Simplicité
 (si déversement automatique)

Inconvénient :
 Peu fidèle
 (déversement automatique)

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

Le choix de l'université de Savoie

Orienter l'arbre

Faire « remonter » les processus supports généralement cachés

Support

Gestion

Pilotage stratégique

Diffusion des savoirs

Recherche

Enseignement

Sécurité

SI Res

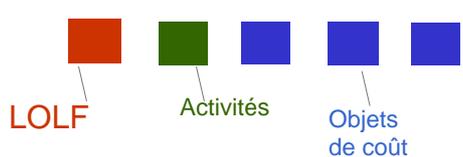
Repro

Infra Equip

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

Une combinaison unique

- Combinaison CANA contenant 3 informations



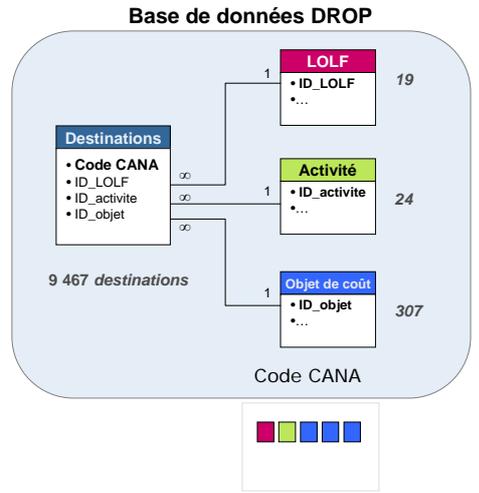
- La mise en place d'un outil d'aide à la décision



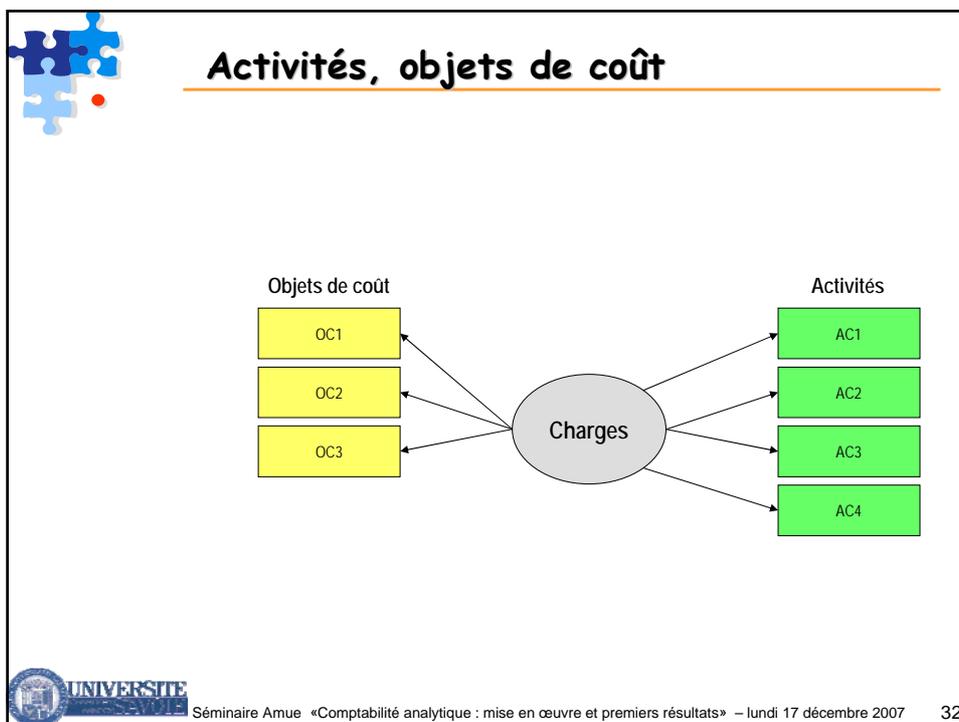
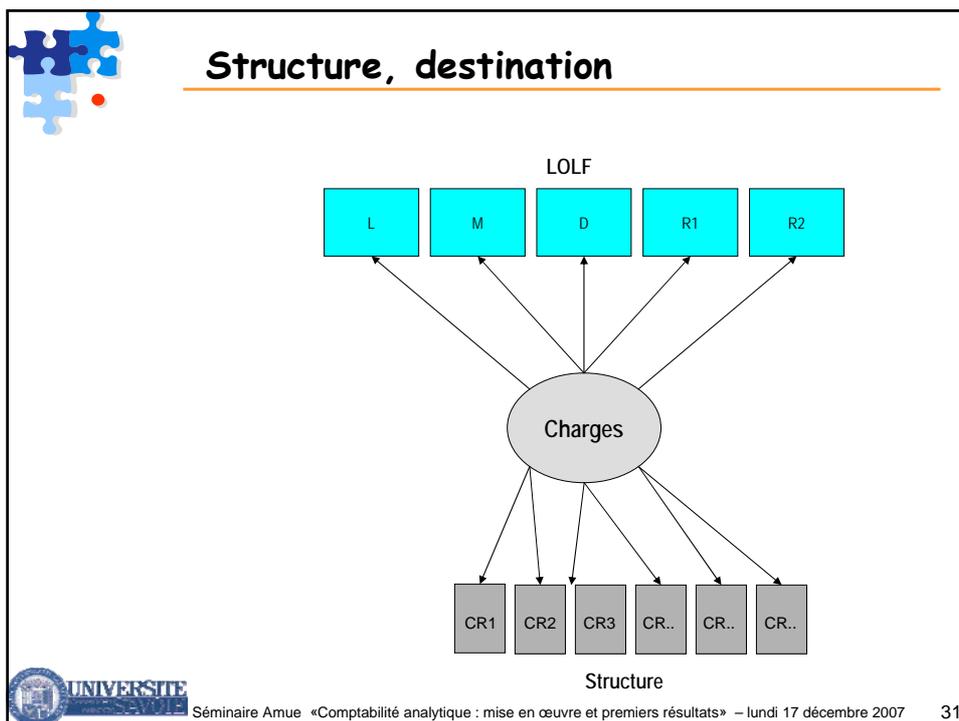
UNIVERSITÉ SAVOIE Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 29

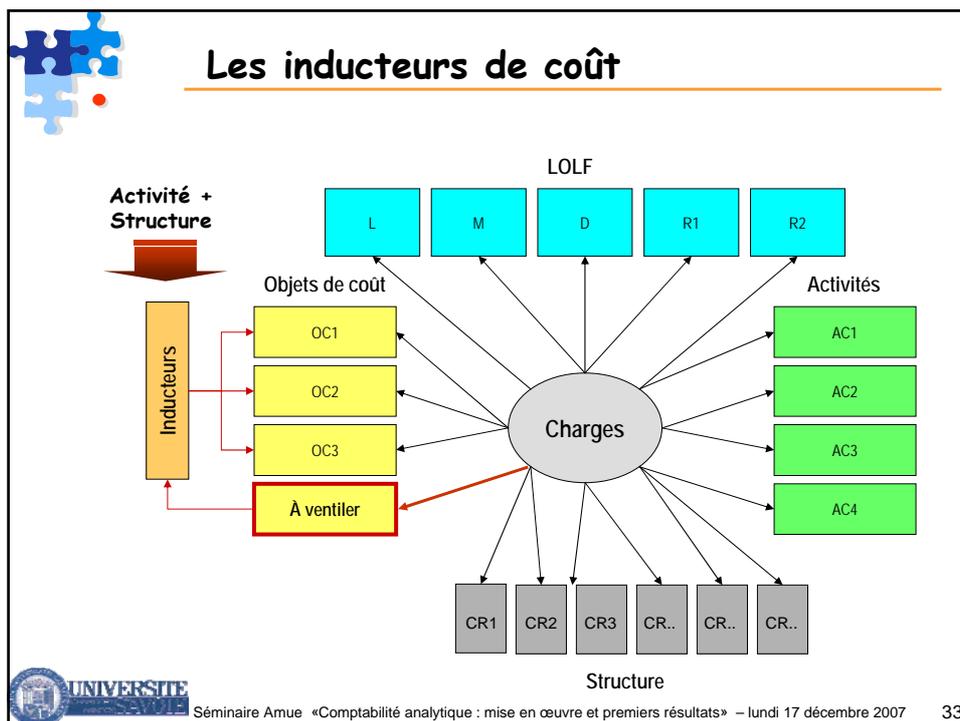
Une base de données

Base de données DROP



UNIVERSITÉ SAVOIE Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 30





Les nœuds de regroupement

Ventilation des nœuds de regroupement selon le périmètre du CR de la dépense et selon leur type

Périmètre de reventilation du CR	Type du nœud de regroupement			
	Ventiler CR	Ventiler Formation	Ventiler Recherche	Ventiler Général
CR	Tous les OC du CR	OC "formation" du CR	OC "recherche" du CR	Tous les OC du CR
Composante		OC "formation" de l'UB	OC "recherche" de l'UB	Tous les OC de l'UB
Site		OC "formation" du site	OC "recherche" du site	Tous les OC du site
Université		OC "formation" de l'Université	OC "recherche" de l'Université	Tous les OC de l'Université

Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 34



Les nœuds de regroupement

Exemple : avec 1 nœud de regroupement :

Achat de papier par le département « langues » de l'UFR « Lettres langues »,
Usage : toutes les formations en langues, mais pas toute l'UFR

Imputation → nœud de regroupement « à répartir »
La ventilation se fait uniquement sur les formations en langue parce que la dépense est faite sur un CR « langues ».
Si la dépense était faite sur un CR « direction » la ventilation se ferait sur l'ensemble de l'UFR

Rque : Si nb objets de coûts ≤ 3 → multi imputation



UNIVERSITÉ
Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 35



Le Périmètre des charges budgétaires

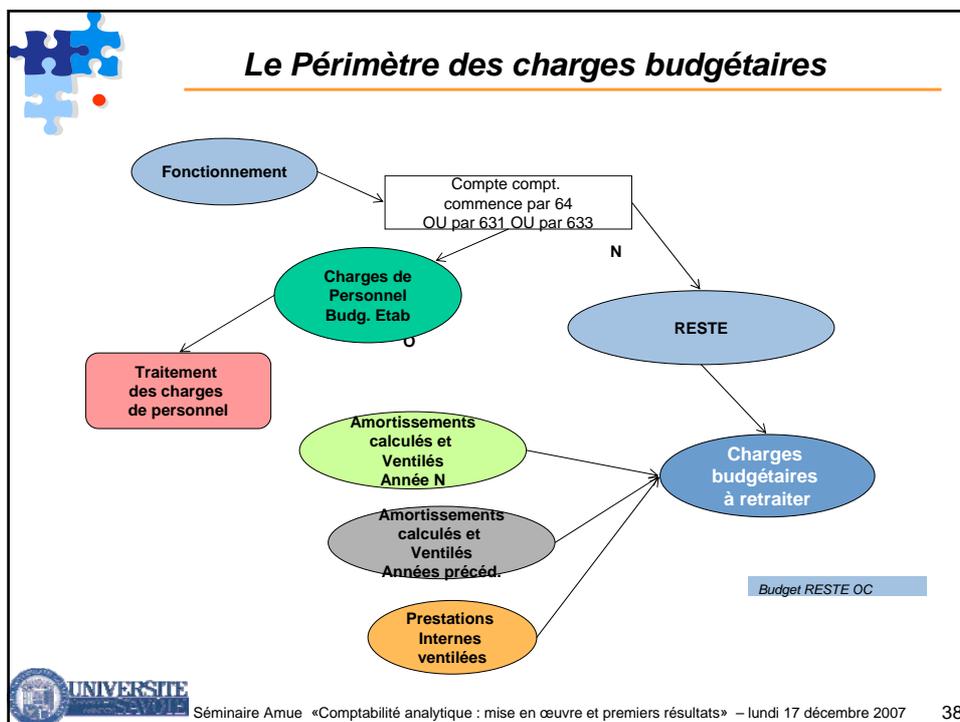
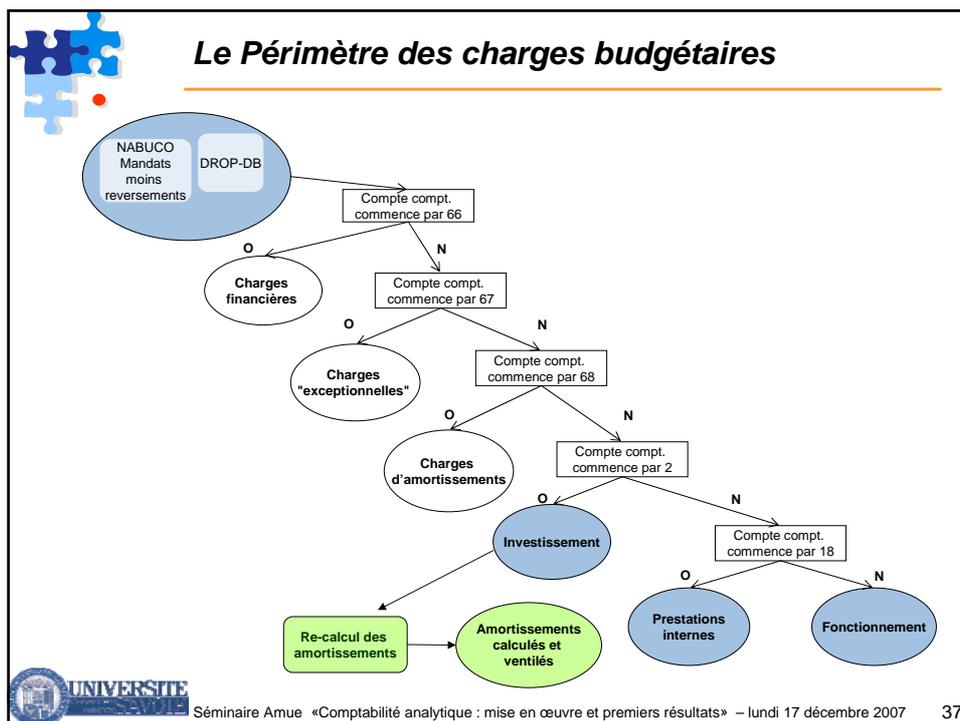
NABUCO

Dépenses

- Année
- UB
- CR
- Date
- Objet
- Montant
- Code CANA
- Comptes Comp



UNIVERSITÉ
Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 36





Quelques points clés

- **Salaires (Etat et BE)**
 - La question de la ventilation des E/C sur les processus et activité (déclaratif ? forfaitaire ?)
 - La question des « extérieurs »
 - Les fiches de poste (IATOS)
- **Patrimoine**
 - L'inventaire
 - L'amortissement (?)
 - Le patrimoine immobilier
- **Budgétaire**
 - Saisie au fil de l'eau
 - Pas (très peu) de saisie supplémentaire
 - Compatibilité LOLF
 - Retraitements inévitables



Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 39



Les difficultés rencontrées à ce jour

Techniques

- Une technique et des concepts à apprivoiser
- Plusieurs chantiers importants simultanés (fiches de poste, restructuration pilotage, contrats, réflexion sur le SI,...)
- La fiabilité et la disponibilité des informations

⇒

Humaines

- Des relais à développer
- La problématique générale du SI



Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 40



L'impact sur le système d'information

Principales applications concernées

- Budgétaire : *NABUCO (SIFAC)*
- Personnels enseignants : *HELICO, VIRTUALIA, ASTRE*
- Personnels IATOS : (fiches de postes) *VIRTUALIA, ASTRE*
- Etudiants : (constitution des objets de coût) *APOGEE*
- Patrimoine : *SI patrimoine*



Nécessité d'une approche coordonnée (création du « groupe support interfaces »)



Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 41



Les premiers enseignements

Objets de coût

- Une appropriation par les acteurs assez facile
(Mais des contresens ex : Objet de coût et CR)
- Une structure probablement trop fine

Activités

- Un travail de communication et d'explication important
- Des interférences avec la LOLF
- Une réflexion sur les pratiques, les métiers et les finalités qui s'inscrit totalement dans la gestion du changement ➡ **Déjà un réel bénéfice**



Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 42



Qu'est ce qu'on y gagne ?

Du sens :
le partage des objectifs et des représentations
(qui fait quoi, pourquoi, dans quel but ?)

De l'autonomie :
objectifs et moyens clairs donc méthodes plus libres

De l'efficacité :
les bons moyens au bon endroit

De l'efficience
la prise en compte des réalités de départ dans les résultats



Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 43



Les activités relatives à la formation



- *Santé et culture de l'étudiant*
- *Evaluer les formations et suivre les étudiants*
- *Evaluer les étudiants (organisation des contrôles et examens)*
- *Accompagner l'étudiant : tutorat, soutien pédagogique, conseil, orientation, auto-apprentissage*
- *Diffuser l'information sur les programmes, informer, accueillir, orienter les étudiants*
- *Recruter et inscrire les étudiants*
- *Concevoir les formations (études de marché, programmes, contacts externes, internes,...)*
- *Réaliser les enseignements en présentiel*



Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 44



Les activités relatives à la recherche



- *Evaluer la recherche*
- *Animer les laboratoires, constituer et animer les équipes*
- *Réaliser les programmes de recherche commerciaux*
- *Rechercher les partenariats et les financements*
- *Réaliser les programmes de recherche non commerciaux (chercher)*



Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 45