



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



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

2

Projet d'établissement

Un objectif stratégique du 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
- Partie intégrante du proj. d'établ.
- Un projet pilote, l'assistance de l'Amue
- 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>organisation</i>
<i>Nature</i>		<i>compta géné</i>
<i>Destination</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)

(Au sens de compta ana : non attachés directement à l'objet)



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

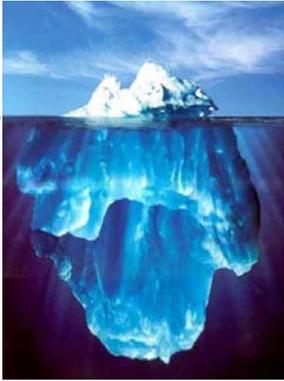
6

Un exemple

Ex : coût consolidé de la « licence STAPS » ?

Part de la
Reproduction
De documents

	<i>Structure</i>	<i>LOLF</i>
Refacturation copies	CR STAPS	Licence
Achat papier	UFR	L/R
Contrat copieurs	Site	L/R/P
Salaires repro	Sce Perso	Pilotage
Locaux repro	Logistique	Immob.
Fonct. Général	Repro	Pilotage
.....		



UNIVERSITÉ DE SAVOIE
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 DE SAVOIE
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,...**

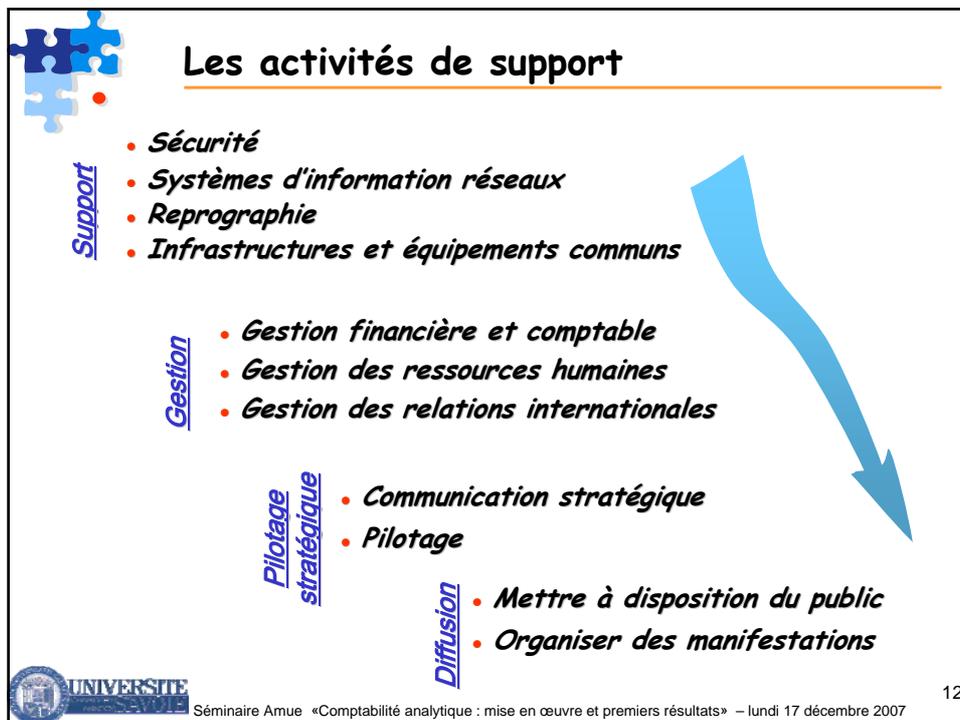
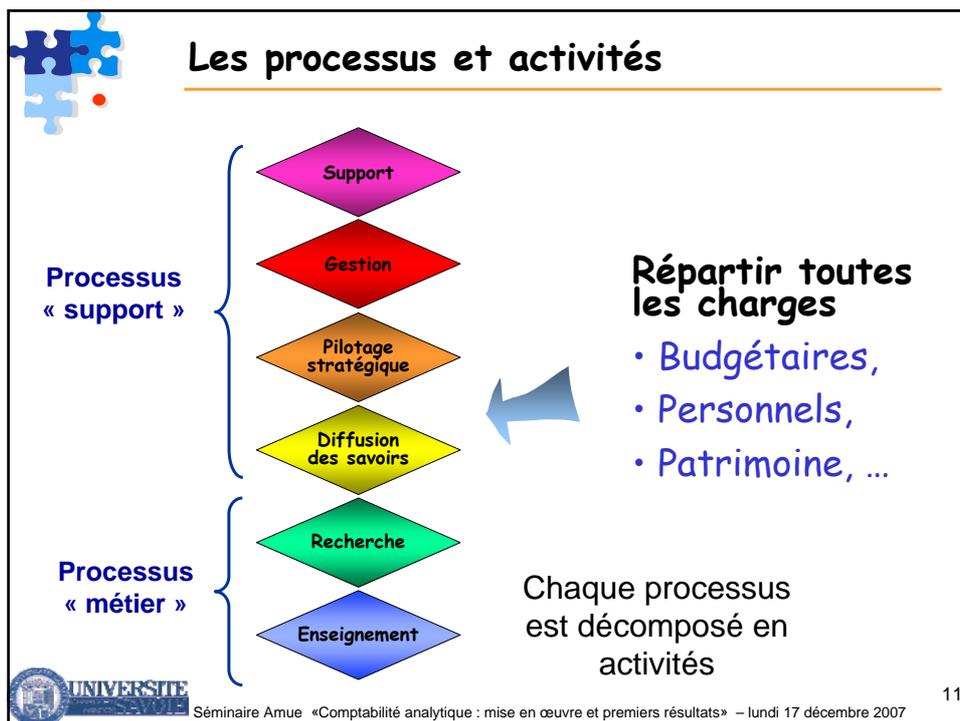
Activités

axe d'analyse



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

10



Le beurre, ... et l'argent....

Mettre en évidence les poids relatifs des différentes phases de production et de support (activités) ?

Oui... mais



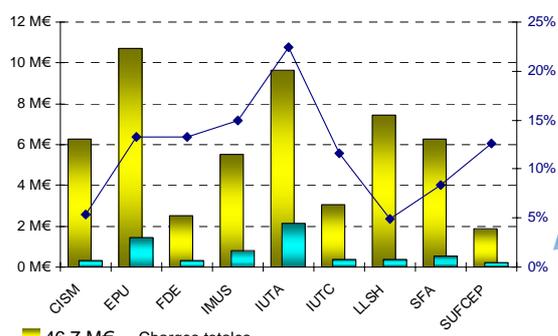
*Être capable d'attribuer **directement** une charge à un ou plusieurs OC lorsque cela est « évident » (connu dès l'engagement ou la réalisation)*



Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 13

Une vision consolidée des objets de coût

Au niveau de la composante seule



Objet de coût	Charges totales (M€)	Charges indirectes (M€)	Pourcentage indirectes (%)
CISM	6.0	0.5	8.3%
EPU	10.5	1.5	14.3%
FDE	2.5	0.5	20.0%
IMUS	5.5	0.8	14.5%
IUTA	9.5	2.0	21.1%
IUTC	3.0	0.5	16.7%
LLSH	7.5	0.5	6.7%
SFA	6.5	0.5	7.7%
SUFCEP	2.0	0.2	10.0%

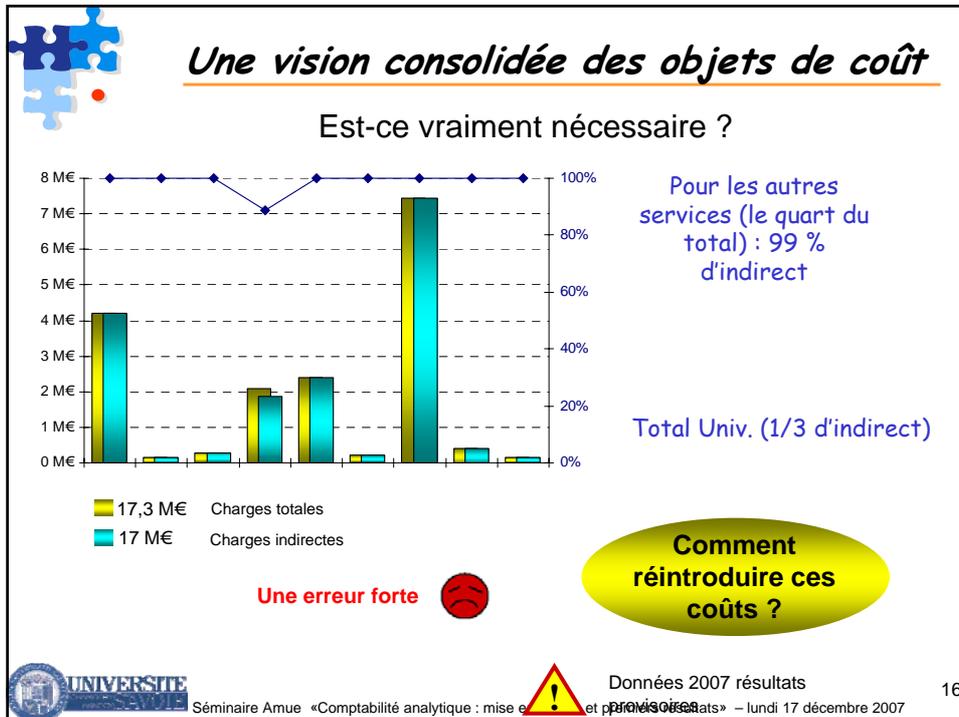
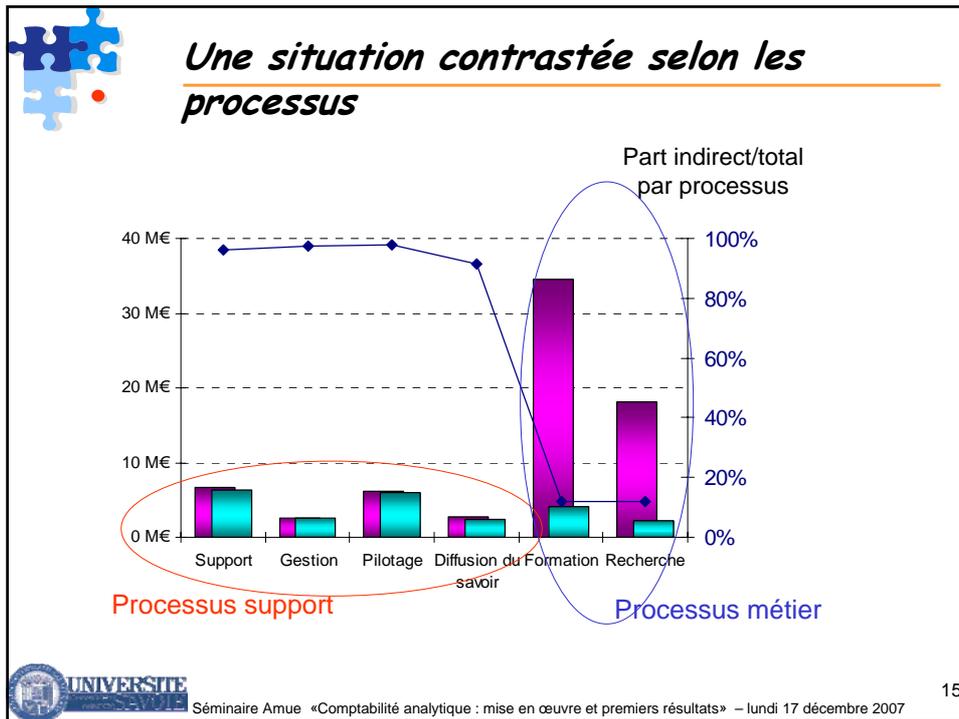
■ 46,7 M€ Charges totales
■ 6,6 M€ Charges indirectes

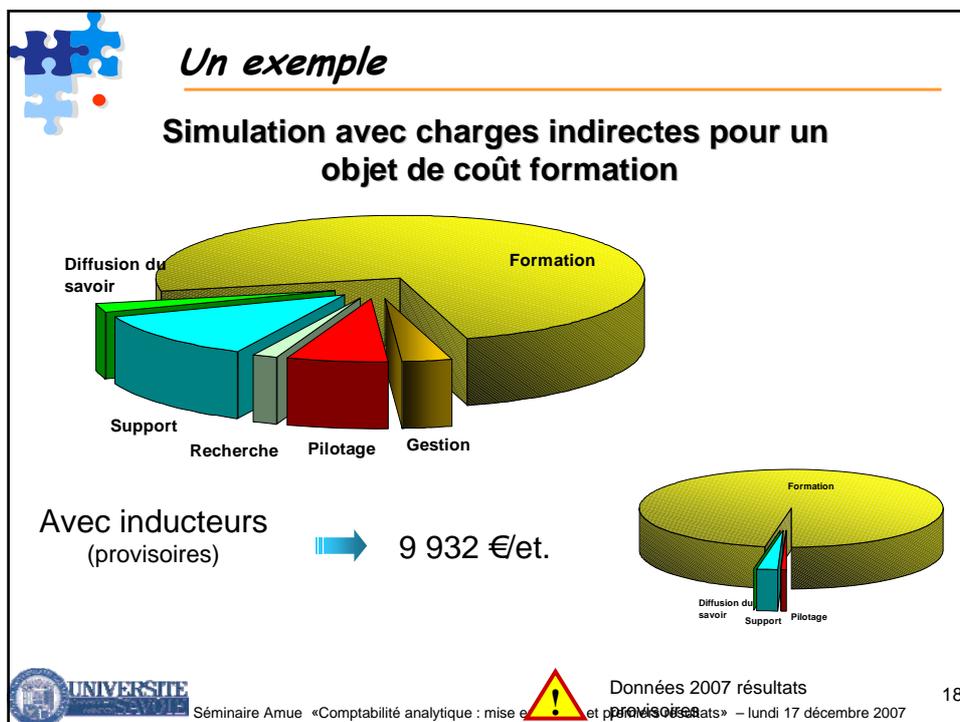
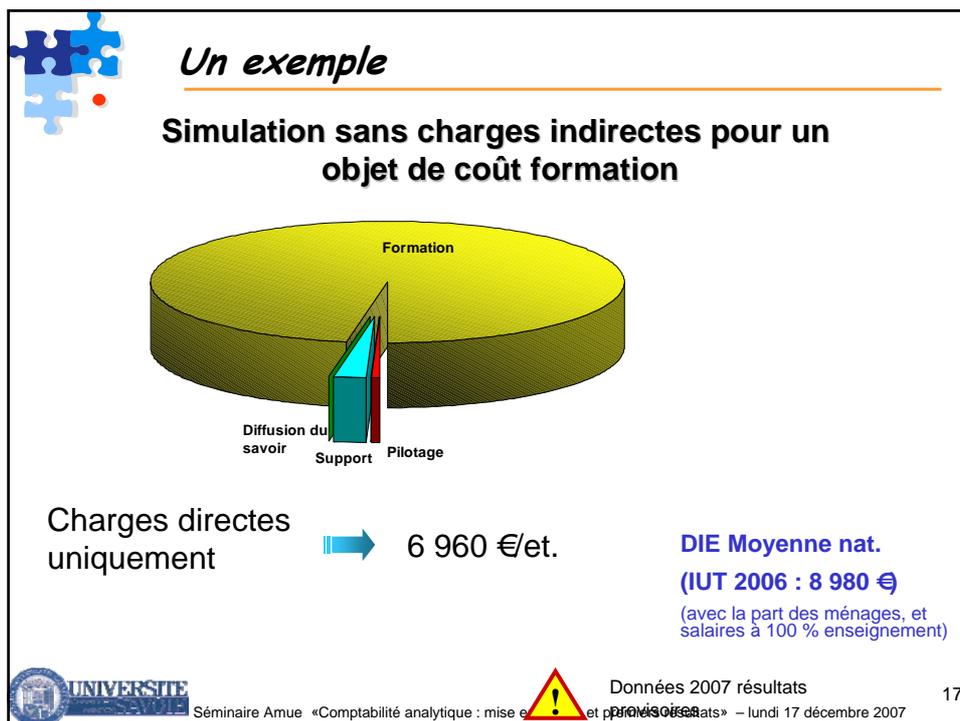
Une erreur faible 😊

Est-ce vraiment nécessaire ?




Données 2007 résultats et prévisions
Séminaire Amue «Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats» – lundi 17 décembre 2007 14





Un exemple

But : coût à l'étudiant pour cet objet de coût

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

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

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

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	RECRECITER 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)

Utiliser les inducteurs UNIQUEMENT en cas de NECESSITE



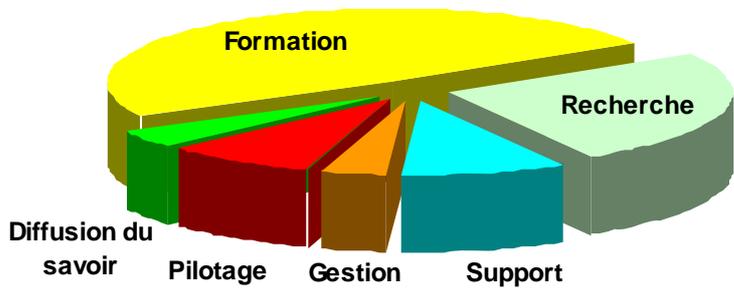
UNIVERSITE

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

21

Poids des processus, quelques exemples

Ensemble de l'établissement



Cohérent avec la LOLF

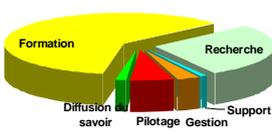
UNIVERSITE

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

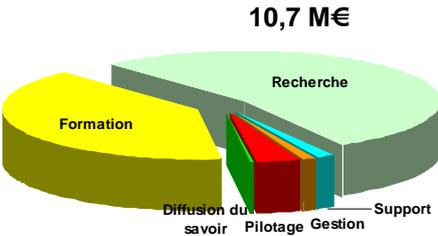
22

Des dispersions sensibles

Ex : 2 composantes professionnalisantes



5,5 M€



10,7 M€

Lecture possible aux niveaux :

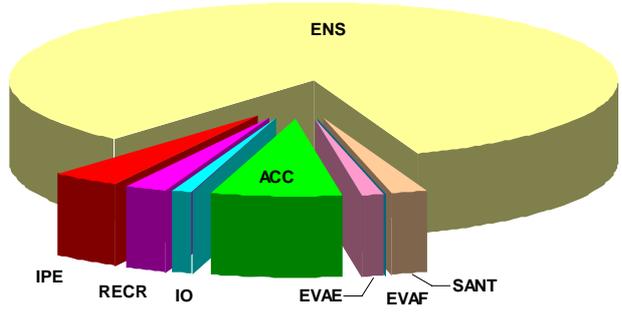
- Université
- Site
- Composante
- Objet de coût



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

23

Le processus formation



Ensemble de l'établissement
(Charges directes 88 %)

↓

**Activité « enseigner »
encore surestimée**

SANT	SANTE SPORT ET CULTURE DES ETUDIANTS
EVAF	EVALUER FORMATIONS SUIVRE ETUDIANTS
EVAE	EVALUER LES ETUDIANTS
ACC	ACCOMPAGNER ET. TUTORAT, SOUTIEN
IO	DIFFUSER INFORMATION AUX ENTRANTS
RECR	RECRUTER ET INSCRIRE LES ETUDIANTS
IPE	CONCEVOIR LES FORMATIONS
ENS	ENSEIGNEMENTS EN PRESENTIEL



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

24

Comment répartir la charge de personnel ?

	ATER	MC	PAST	PR	2D	Lecteurs	Moniteurs
Enseignement	50%	47,5%	47,5%	47,5%	95%	100%	100%
Recherche	50%	47,5%	47,5%	47,5%			
Pilotage		5%	5%	5%	5%		
Pilotage institutionnel	En fonction des décharges nominatives des enseignants						

Données 2007 résultats provisoires

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

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

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

Objets de coût Activités



Mais une interprétation très libre du modèle (!)



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

L'architecture générale

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

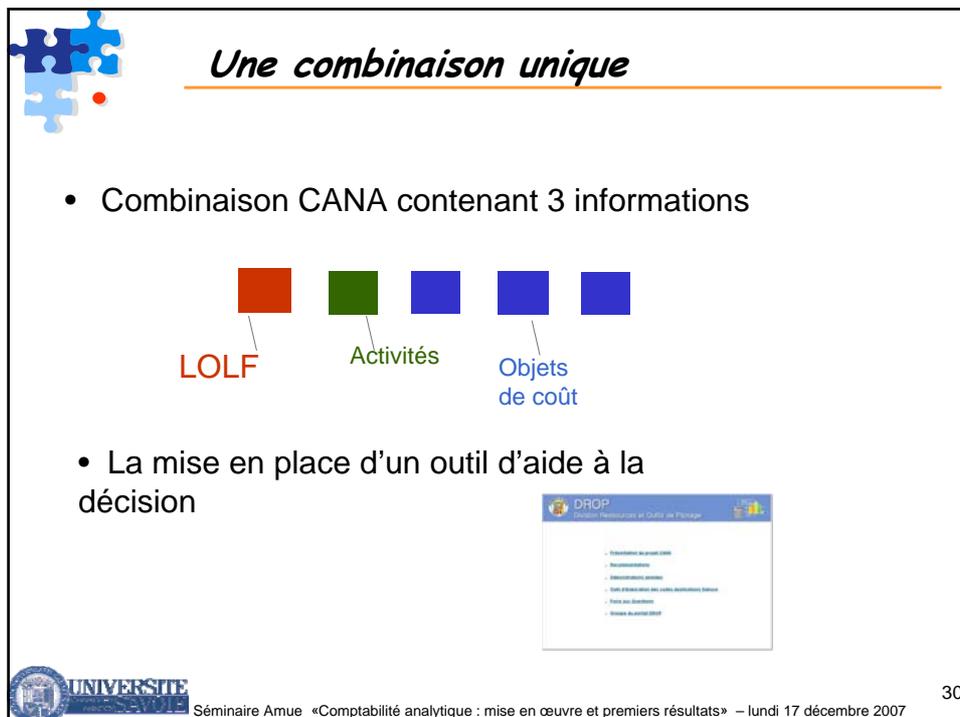
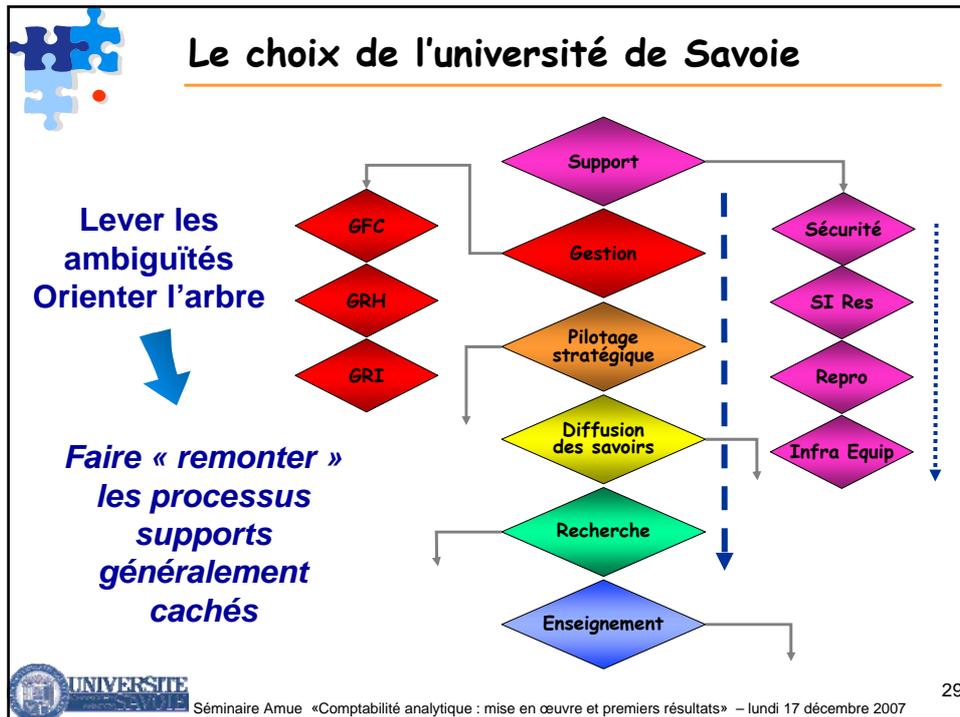
Répartir suivant des clés (inducteurs) représentatives des mécanismes de création du coût

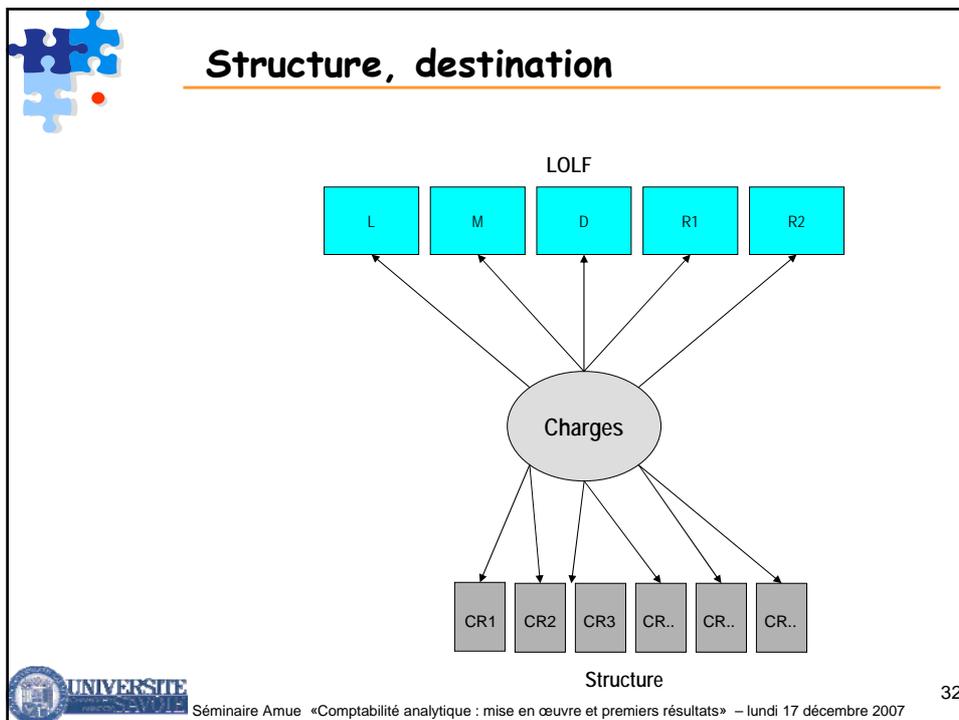
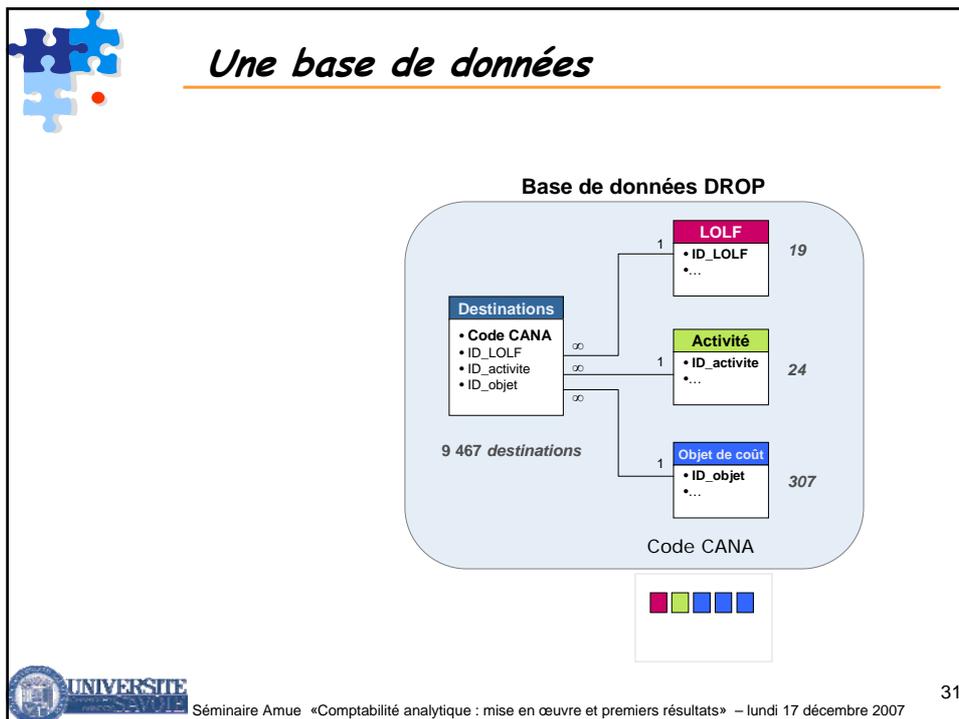
Avantage :
Simplicité
(si déversement automatique)

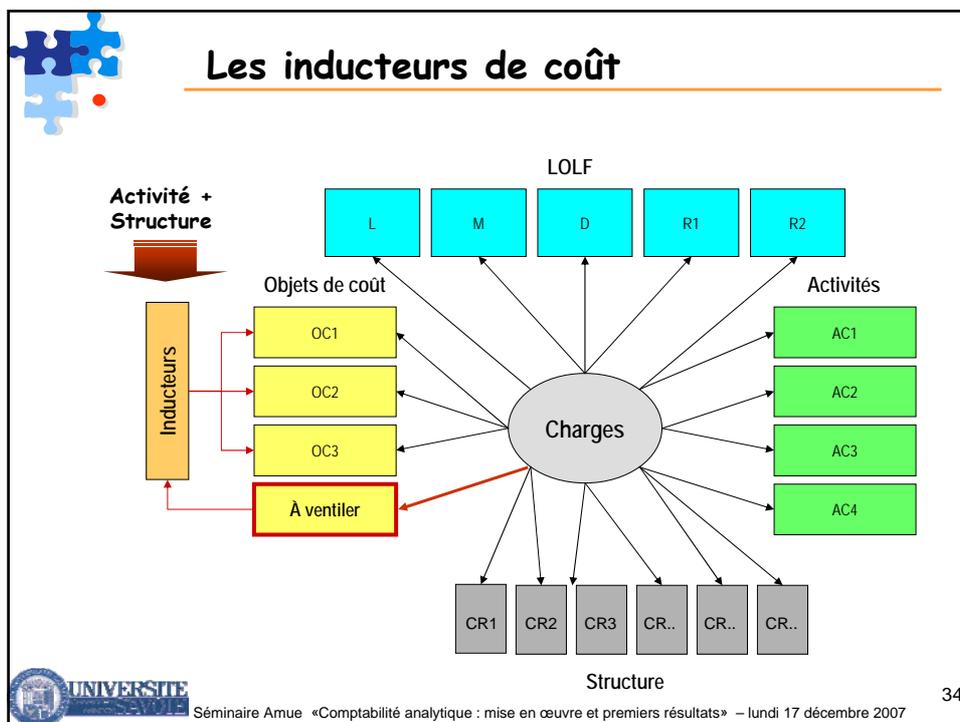
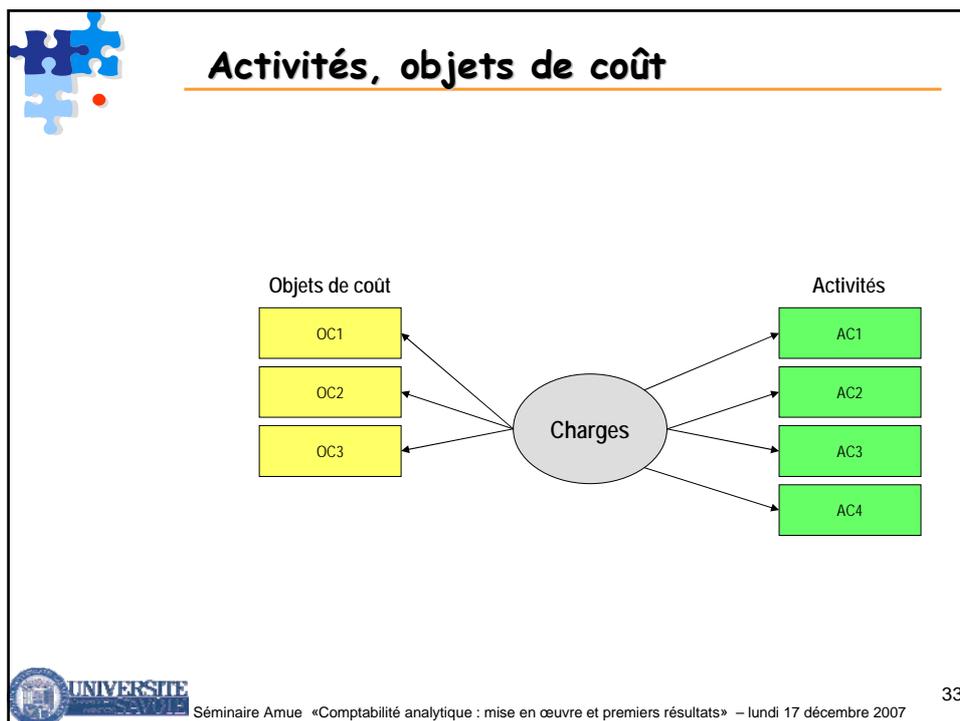
Inconvénient :
Peu fidèle
(déversement automatique)



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









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	<i>Tous les OC du CR</i>	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



35

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



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

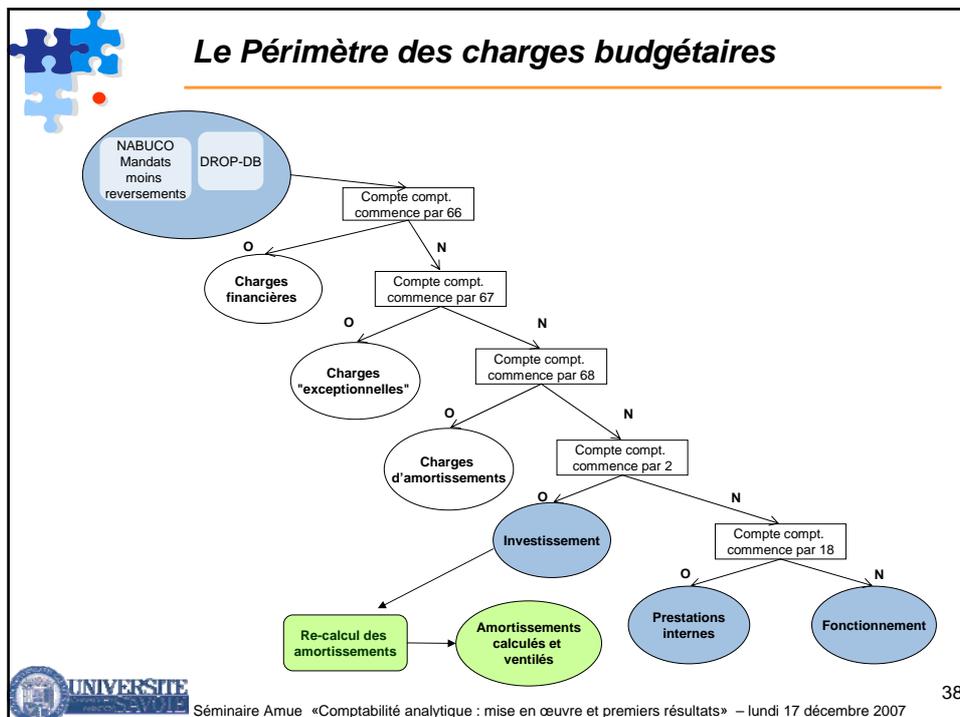
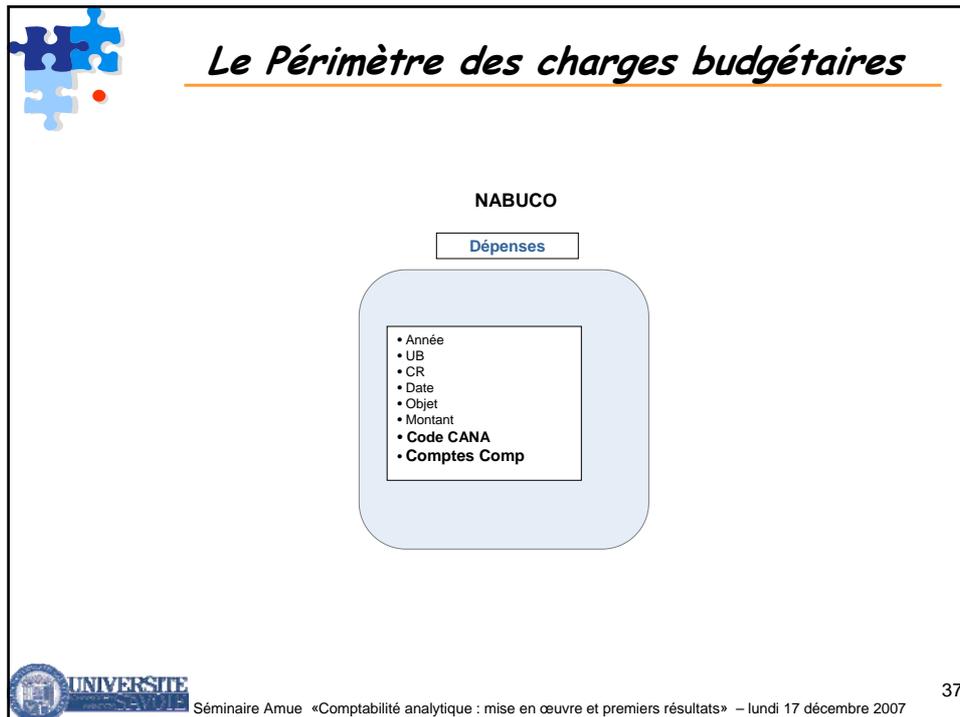
Imputation → nœud de regroupement « à répartir »
 La ventilation se fait uniquement sur les formations en langue parce que la dépense est faite sur un CR « langues ».
 Si la dépense était faite sur un CR « direction » la ventilation se ferait sur l'ensemble de l'UFR

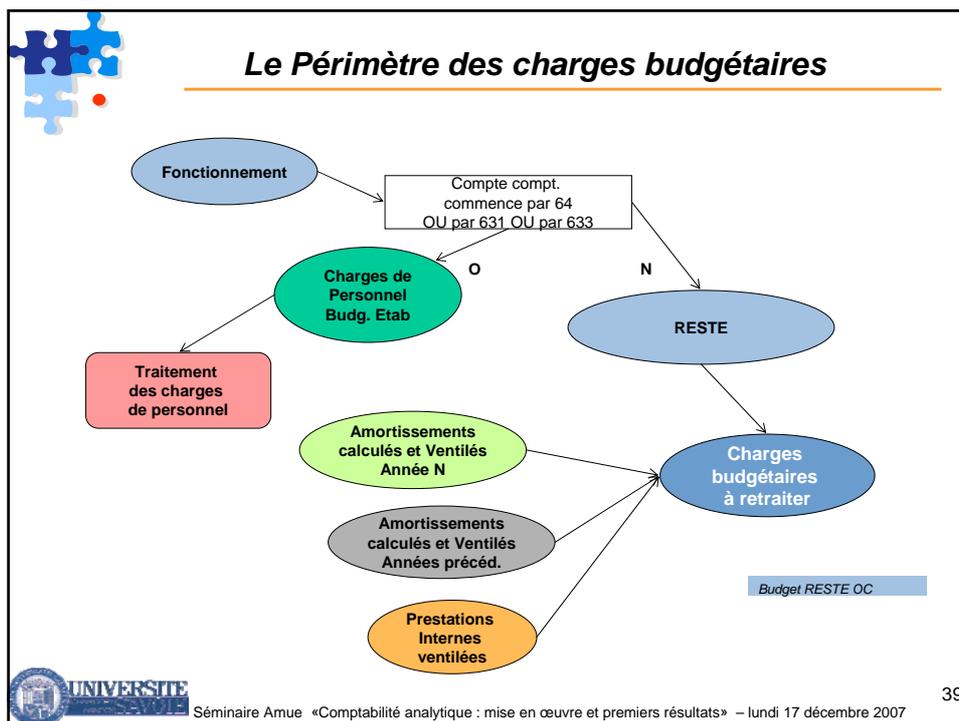
Rque : Si nb objets de coûts ≤ 3 → multi imputation directe



36

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





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

- ### 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
- 40

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



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 41



L'impact sur le système d'information

Principales applications concernées

- Budgétaire : *NABUCO (SIFAC)*
- Personnels enseignants : *HELICO, VIRTUALIA, ASTRE, KA*
- Personnels IATOS : (fiches de postes) *VIRTUALIA, ASTRE*
- Etudiants : (constitution des objets de coût) *APOGEE, MOVEON*
- 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 42



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**



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

43



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