



I - Contexte, généralités

- Un projet pilote
- Le souci de l'acceptabilité
 - Des objectifs réalistes
 - Une démarche pragmatique



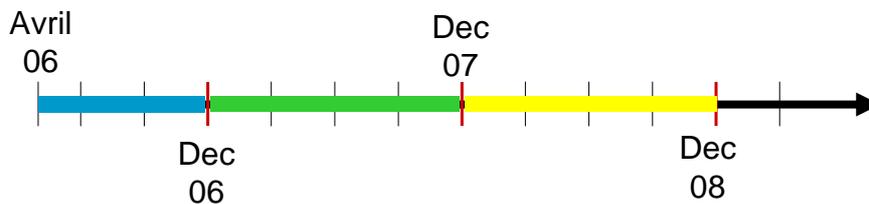
UNIVERSITE

Journée verte 6 février 2008



Planning

- Phase préparatoire : avril - dec 2006
- Conception implémentation : dec 06 - dec 07
- Premiers résultats, corrections ajustements : 2008



Journée verte 6 février 2008



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



Journée verte 6 février 2008



Liberté responsabilité



Les établissements rendent compte périodiquement de l'exécution de leurs engagements ; leurs rapports sont soumis à l'AERES...

« Ils mettent en place un outil de contrôle de gestion et d'aide à la décision de nature à leur permettre d'assumer l'ensemble de leurs missions, compétences et responsabilités ainsi que d'assurer le suivi des contrats pluriannuels d'établissement. »

Chapitre VI - Article 17



Journée verte 6 février 2008



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 »

Mieux se connaître

(fonctionnements, organisation, métiers, répartitions, charges,...)



Journée verte 6 février 2008



II - Principes et choix

Un objectif double



Combien ? (valeur des charges par objet)
Comment ? (formation de l'objet)



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**



Journée verte 6 février 2008



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 ?



axe d'analyse 1

Objets de coût



Labos, formations



De l'immatériel



Journée verte 6 février 2008



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,...**



axe d'analyse 2

Activités

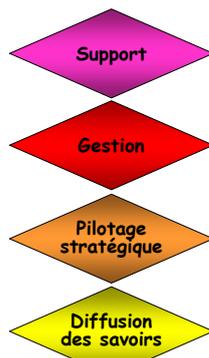


Journée verte 6 février 2008

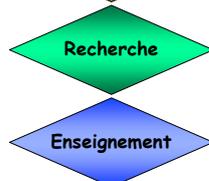


Les processus et activités

Processus « support »



Processus « métier »



Répartir toutes les charges

- Budgétaires,
- Personnels,
- Patrimoine, ...



Chaque processus est décomposé en activités



Journée verte 6 février 2008



Les activités de support

Support

- Sécurité
- Systèmes d'information réseaux
- Communication stratégique
- Reprographie
- Infrastructures et équipements communs

Gestion

- Gestion financière et comptable
- Gestion des ressources humaines
- Gestion des relations internationales

Pilotage stratégique

- Pilotage

Diffusion

- Mettre à disposition du public
- Organiser des manifestations




Journée verte 6 février 2008



III - 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.).



Journée verte 6 février 2008

Les informations déjà disponibles

Structure

Nature

Destination

Organisation

Compta géné

LOLF

Besoins organisationnels (ex : CR « direction »)

Besoins réglementaires (structure imposée)

La LOLF constitue un axe analytique

- pas forcément adapté aux objectifs de pilotage au niveau de l'établissement
- le périmètre des charges est incomplet

UNIVERSITE

Journée verte 6 février 2008

Un exemple

Ex : coût consolidé du diplôme Licence x:

Les informations sont éparpillées

Fournitures	Discipline (dept, ...)	Selon nature	Licence
Fonct. Locaux (maintenance, fluide,...)	Logistique	Selon nature	Patrimoine
Support g ^{al} Sces centraux & communs, ...	Selon service	Selon nature	Pilotage
Heures comp	Composante, centrale	Perso HC	Licence
Salaires Etat ens.	-	-	Licence
Salaires Etat autres	-	-	Pilotage

CR

Compte

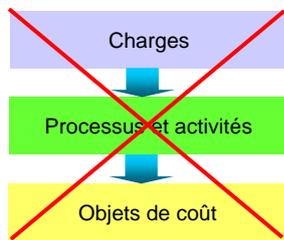
LOLF

UNIVERSITE

Journée verte 6 février 2008



L'architecture générale



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

L'affectation de la charge à l'OC est « indirecte »

On perd l'information initiale d'affectation « directe » lorsqu'elle est connue



Difficulté à modéliser des structures très hétérogènes

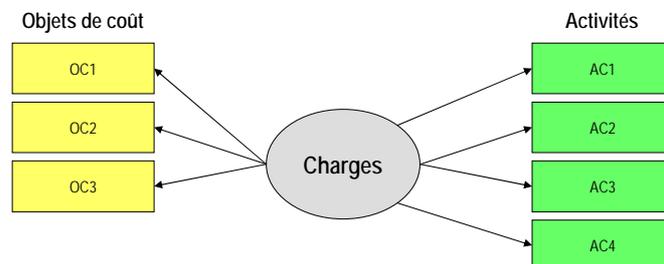


Journée verte 6 février 2008



Activités, objets de coût

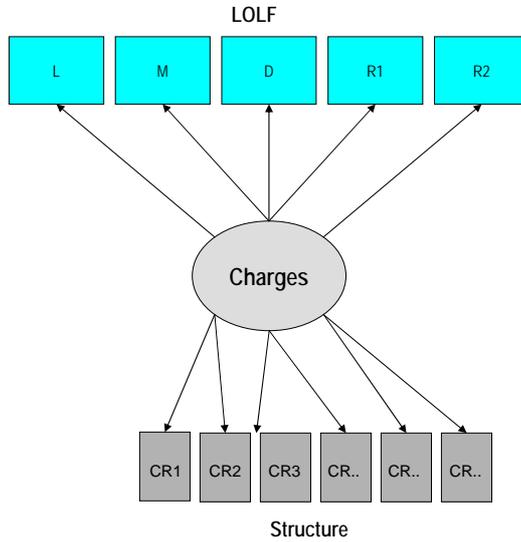
Une affectation indépendante



Journée verte 6 février 2008



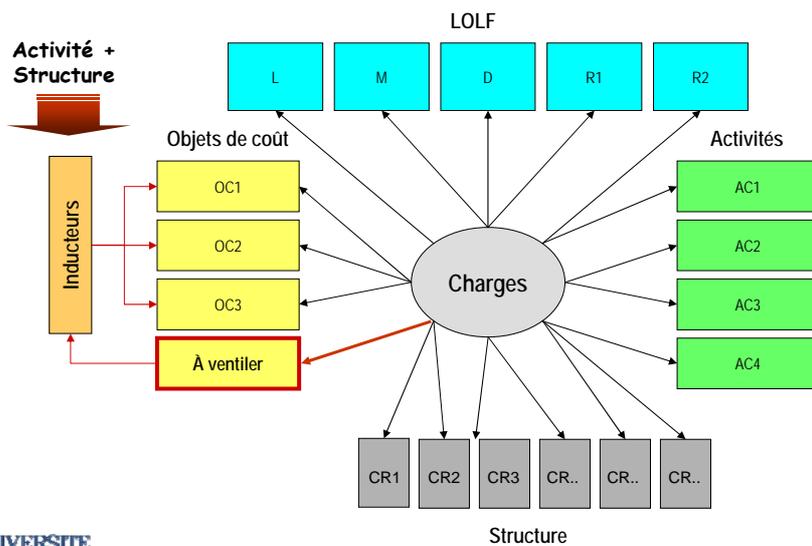
Structure, destination, inchangé



Journée verte 6 février 2008



Les inducteurs de coût



Journée verte 6 février 2008



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 toutes les formations de 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



Journée verte 6 février 2008

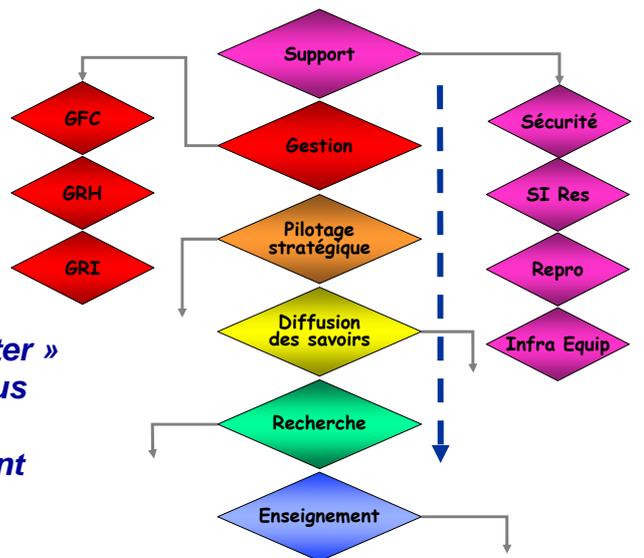


Lever les ambiguïtés, un choix

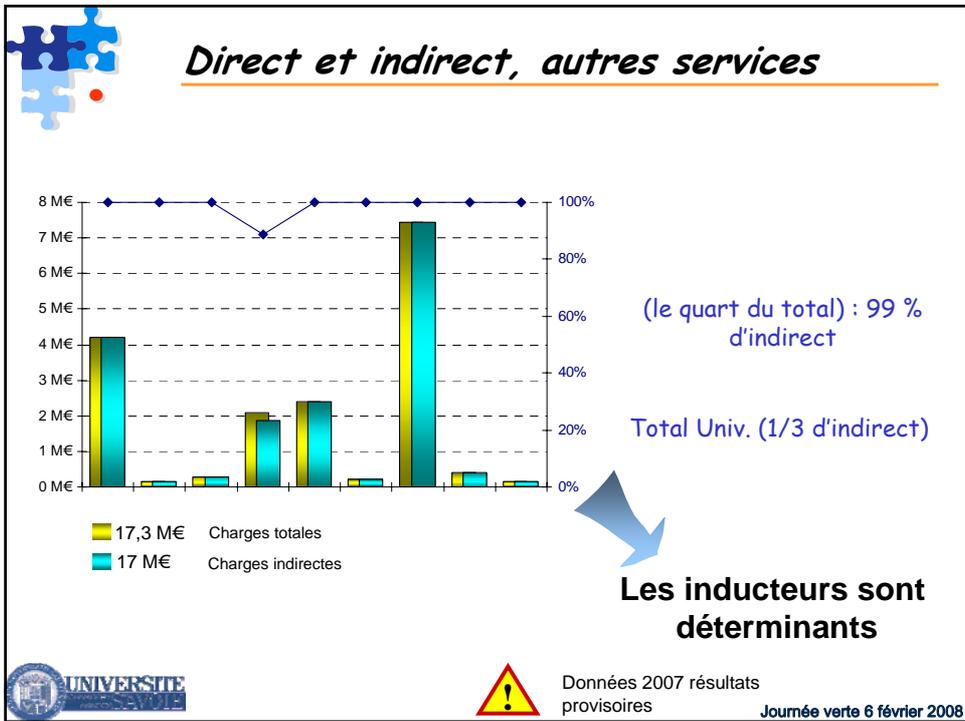
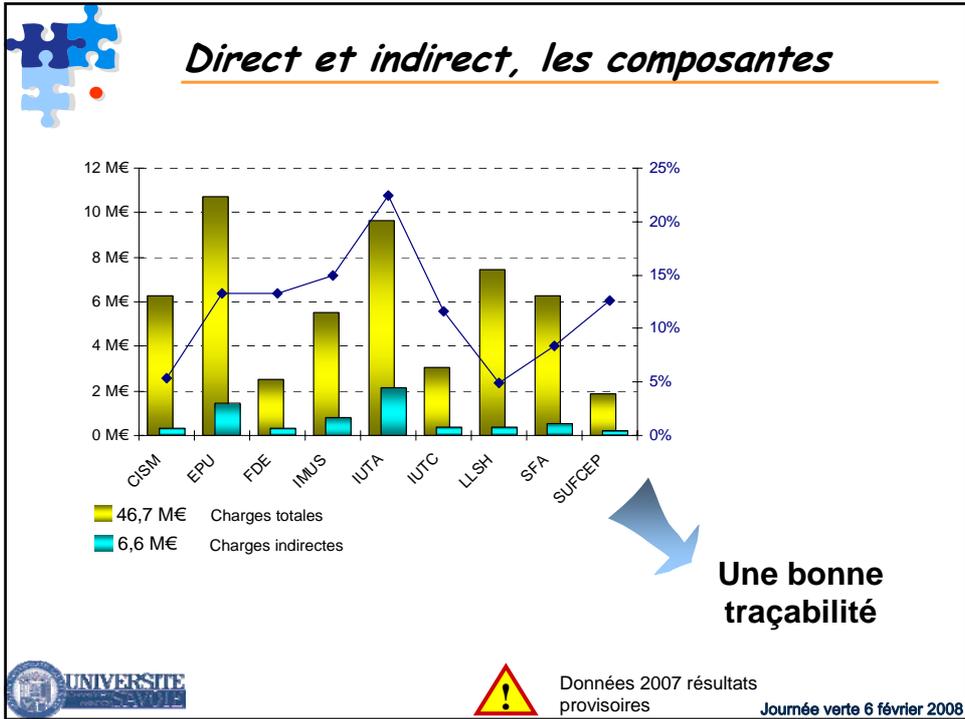
Orienter l'arbre

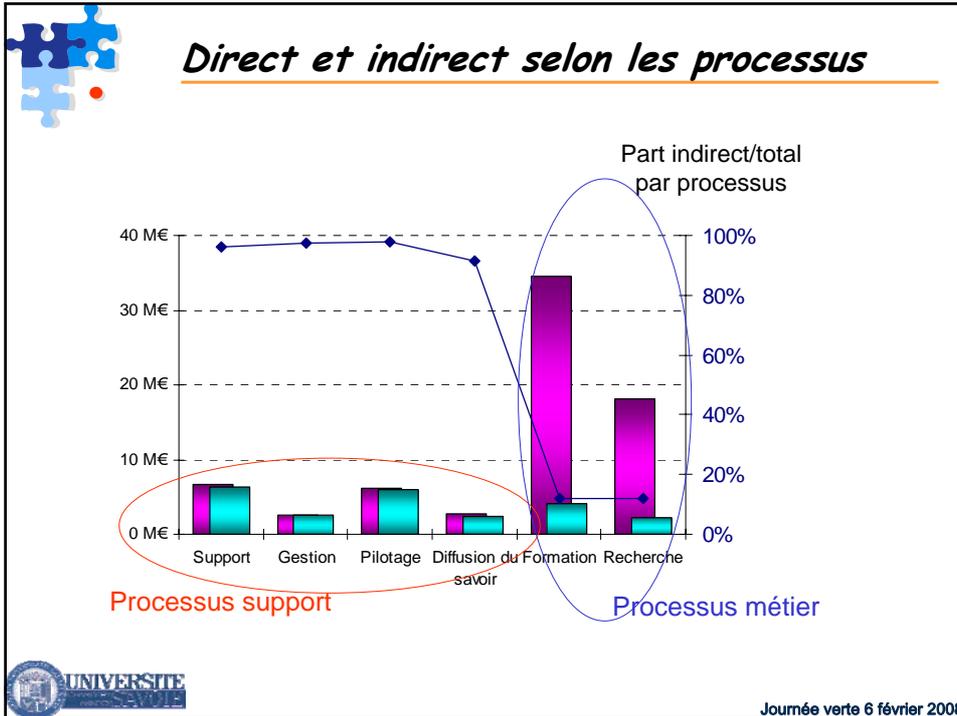


*Faire « remonter »
les processus
supports
généralement
cachés*



Journée verte 6 février 2008





IV - Quelques résultats partiels

Exemple : 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.	1 772 125 €	9,4%	166 890 €	7 925 €/et.
Indirect Univ.	7 714 661 €	1,5%	117 672 €	8 605 €/et.

+ 23 %

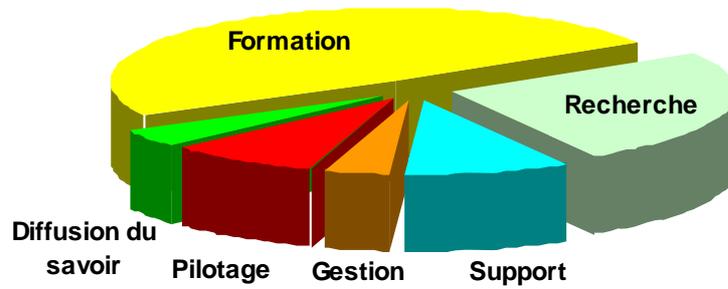
Calculé comment ?

UNIVERSITE

Données 2007 résultats provisoires
Journée verte 6 février 2008



Répartition en processus, établissement



Possible aux niveaux :

- Université
- Site
- Composante
- Objet de coût

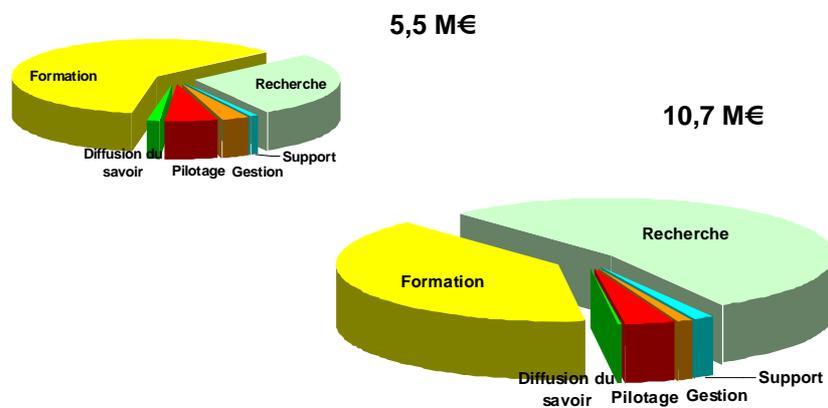


Journée verte 6 février 2008



Processus au niveau composante

Ex : 2 composantes

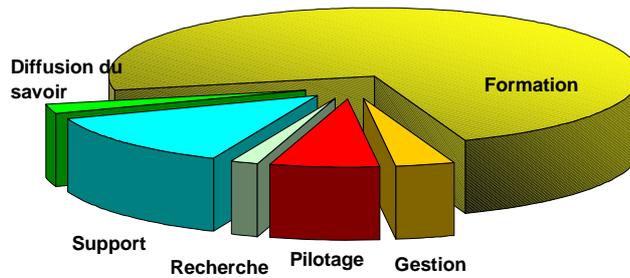


Journée verte 6 février 2008



Processus au niveau objet de coût

Sans le support g^{al} → 7 925 €/et.
 Avec support g^{al} → 8 605 €/et.



DIE Moyenne nat. (IUT 2006 : 8 980 €)
 (avec la part des ménages, et salaires à 100 % enseignement)

83 % des charges affectées directement

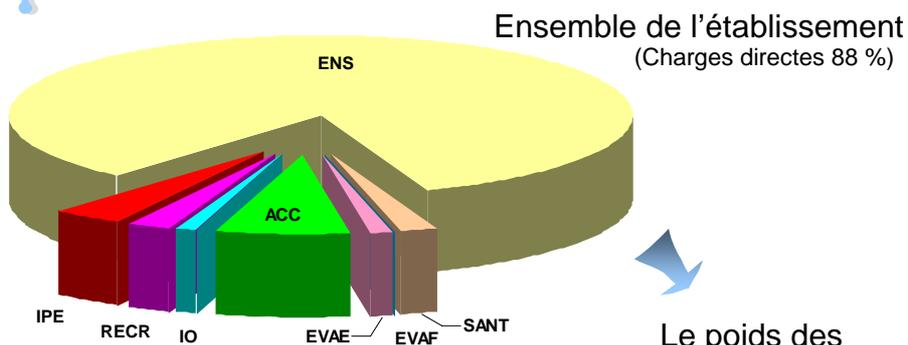


Données 2007 résultats provisoires
 Simulation avec des inducteurs
 Incomplets (pour l'instant)

Journée verte 6 février 2008



Les activités du processus formation



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

Le poids des salaires

Activité « enseigner » encore surestimée

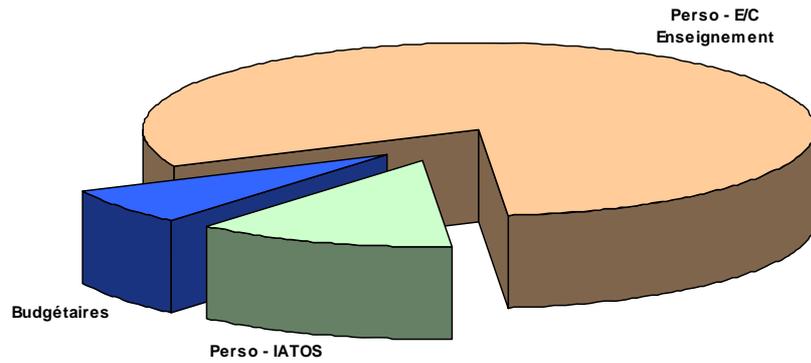


Journée verte 6 février 2008



V - Les charges de salaire

Répartition sur le processus formation



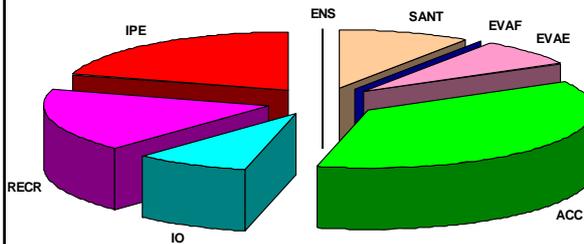
Journée verte 6 février 2008



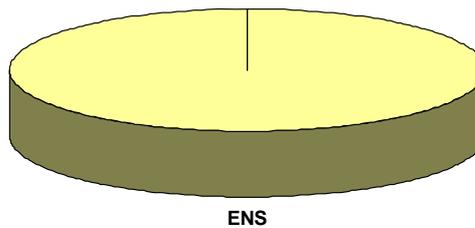
Répartition des personnels par activité

IATOS

Enseignants



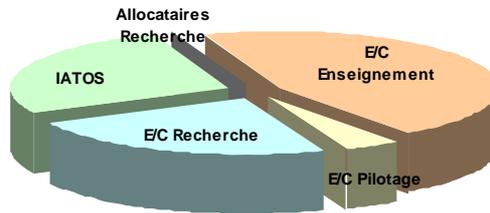
- SANT SANTE SPORT ET CULTURE DES ETUDIANTS
- EVAF EVALUER FORMATIONS SUIVRE ETUDIANTS
- EVAE EVALUER LES ETUDIANTS
- ACC ACCOMPAGNER ET. TUTORAT, SOUTIEN
- IO DIFFUSER INFORMATION AUX ENTRANTS
- RECR RECRUTER ET INSCRIRE LES ETUDIANTS
- IPE CONCEVOIR LES FORMATIONS
- ENS ENSEIGNEMENTS EN PRESENTIEL



Journée verte 6 février 2008



La charge de personnel



Grade	Enseignement	Recherche	Pilotage
ATER	50%	50%	
MC	47,5%	47,5%	5%
PAST	47,5%	47,5%	5%
PR	47,5%	47,5%	5%
2D	95%		5%
Lecteurs	100%		
Moniteurs	100%		

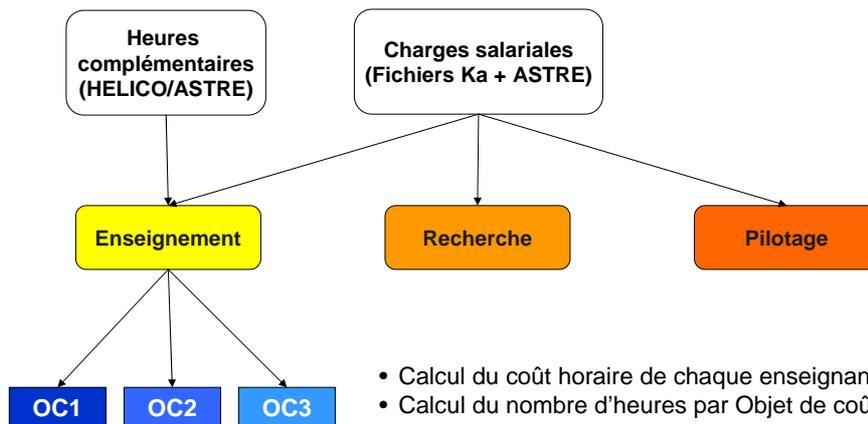
En attente enquête



Journée verte 6 février 2008



Constitution du coût de personnel



- Calcul du coût horaire de chaque enseignant
- Calcul du nombre d'heures par Objet de coût et par enseignant (HELICO)



Journée verte 6 février 2008



Coût horaire

Statut	Grade	Effectif	Nombre d'heures		Coût horaire
			Statutaire	Médiane	Médiane
Titulaire	MC	262	192	252	139 €
	2D PRCE	31	384	469	128 €
	2D PRAG	105	384	449	158 €
	PR ENSAM	4	384	489	170 €
	PR	109	192	210	222 €
	IATOS	34		48	42 €
Non Titulaire	Contract. 2D	4	384	395	80 €
	Lecteur	6	200	246	87 €
	Moniteur	53	64	64	117 €
	ATER	55	96	97	91 €
	PAST	26	96	158	208 €
Vacataire		1285		23	55 €

Données provisoires (coût de 127 enseignants non intégré ; pilotage sous-estimé)



Journée verte 6 février 2008



Calcul du coût total consolidé par OC

	C05	C07	D14	H02
	Licence ST Sc Vie	Licence ST STAPS	LP Innovation Dev Industriel	LP GEI
Effectif étudiant	245	338	38	30
Effectifs enseignants				
Service Statutaire	54	21	2	15
Service Vacataire	16	90	20	1
Total	70	111	22	16
Nombre d'heures				
Service Statutaire	3713	3321	21	800
Service Vacataire	462	2430	575	31
Total	4176	5752	596	831
H/E	17	17	16	28
Coût horaire moy enseignant	160	74	55	143



Journée verte 6 février 2008



Calcul du coût total consolidé par OC

	C05	C07	D14	H02
	Licence ST Sc Vie	Licence ST STAPS	LP Innovation Dev Industriel	LP GEII
Effectif étudiant	245	338	38	30
Effectifs enseignants				
Service Statutaire	54	21	2	15
Service Vacataire	16	90	20	1
Total	70	111	22	16
Nombre d'heures				
Service Statutaire	3713	3321	21	800
Service Vacataire	462	2430	575	31
Total	4176	5752	596	831
H/E	17	17	16	28
Moy. coût horaire enseignant	160	74	55	143
Charges personnel - Enseignement				
Coût réel	722 234	739 587	32 082	108 918
Coût moyen *	537 576	740 490	76 730	106 984
Charges NABUCO	123 240	181 671	43 409	12 093
Charges personnel - IATOS	218 340	275 830	26 714	21 090
Coût total consolidé	1 063 814	1 197 088	102 204	142 102
Coût à l'étudiant	4 342	3 542	2 690	4 737



* : calculé en prenant un coût horaire moyen de 128,7€ Journée verte 6 février 2008



VI - Conclusion perspectives

• Salaires (Etat et BE)

La question de la ventilation des E/C sur les processus et activité (déclaratif ? forfaitaire ?)

La question des « extérieurs »

• Patrimoine

L'inventaire
L'amortissement (?)
Le patrimoine immobilier

Les points clés

• Budgétaire

Saisie au fil de l'eau
Pas (très peu) de saisie supplémentaire
Compatibilité LOLF
Retraitements inévitables



Journée verte 6 février 2008



L'impact sur le système d'information

Principales applications concernées



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



Journée verte 6 février 2008



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
(mais une lecture possible à divers niveaux)

Activités

- Un travail de communication et d'explication important
- Quelques interférences avec la LOLF
- Une réflexion sur les pratiques, les métiers et les finalités qui s'inscrit dans la gestion du changement

➡ **Déjà un réel bénéfice**



Journée verte 6 février 2008



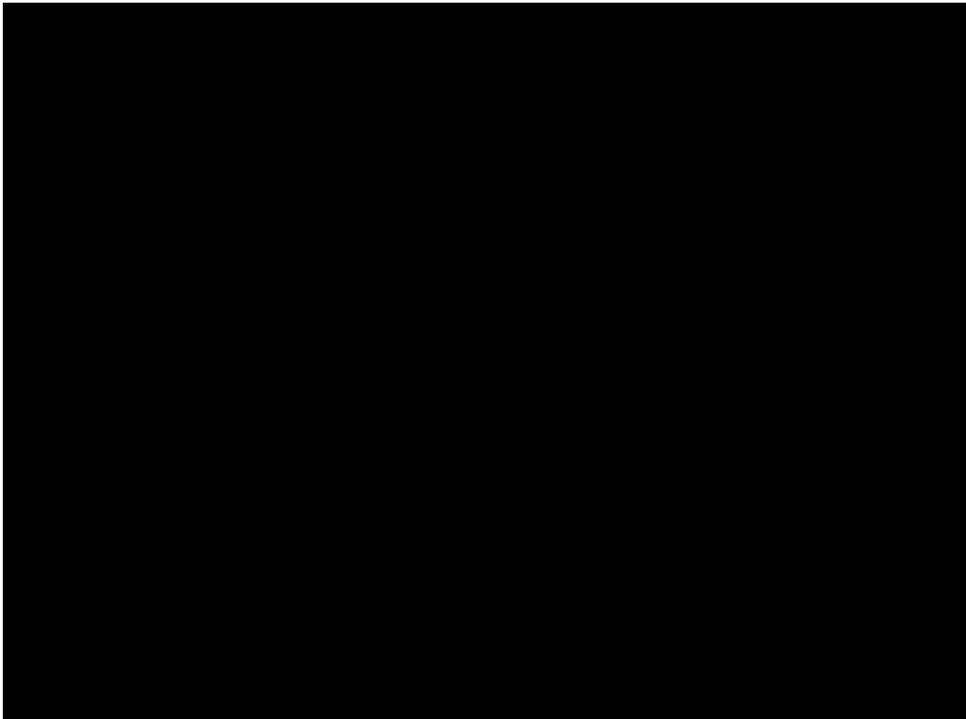
Le travail à faire

Sur l'outil

- **Fiabilisation des bases** (indispensable dans tous les cas)
- **Données de personnel enseignant** (enquête)
- **Données de patrimoine** (inducteurs)

Sur la donnée et l'organisation

- **Groupe de travail et de réflexion sur les résultats**
- **Utilisation des « sous produits » pour le pilotage**
(indicateurs, tableaux de bords, information,...)
- **Retour sur les inducteurs**





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



Journée verte 6 février 2008



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
	Q	COM	ASSURER COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE	E/R unités	Clé E/R : 50% Formation : Nombre diplômés ; 50% Recherche : Equirépartition laboratoires
	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	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 diplômés ; 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



Journée verte 6 février 2008



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)
	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)



Journée verte 6 février 2008



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*
- *Recruter et inscrire les étudiants*
- *Concevoir les formations (études de marché, programmes, contacts externes, internes,...)*
- *Réaliser les enseignements en présentiel*



Journée verte 6 février 2008



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)*

