

GBCP et dialogue de gestion au sein d'une université

Serge EDOUARD, Vice-Président Finances & Pilotage,
Université Paris Sud

Séminaire AMUE / CPU du 2 juillet 2014

Introduction

- La GBCP (AE/CP) permettra à l'établissement de mieux traduire dans son budget les engagements pluriannuels de sa stratégie et de s'assurer de sa soutenabilité financière.
 - D'où cette nécessité de réfléchir à ce que pourrait être une déclinaison de ce nouveau cadre financier au sein de l'établissement, notamment dans son dialogue de gestion avec ses composantes et laboratoires.
-

Plan de la présentation

1. Le contexte de la réflexion : l'Université Paris-Sud, une organisation « facultaire »
 2. Refonder le dialogue de gestion sur les moyens avec ses composantes ?
 3. Offrir plus de liberté et de fluidité dans la gestion financière pour les enseignants-chercheurs ?
-

Partie 1

L'UNIVERSITÉ PARIS-SUD, UNE ORGANISATION « FACULTAIRE »

Pratiques actuelles de notre dialogue de gestion ...

- **Procédures et règles différenciées de dialogue selon la composante:** CPOM (IUT), conférences et fiches de caractérisation (UFR, EPU), réunions (SC), appels à projets (conseils statutaires)
 - **Périmètre restreint** du dialogue de gestion : immobilier, HCC ... selon la spécificité de la composante
 - **Procédures orientées essentiellement vers l'annualité de l'allocation des moyens** : peu de dimension infra annuelle ni pluriannuelle ⇒ un dialogue d'allocation des moyens plutôt que de gestion
 - Une **logique de financeur en dernier ressort** au sein des composantes : « si cela va mal, l'université paiera »
 - Conséquence : **difficulté d'avoir une vision sur la soutenabilité financière de notre stratégie** (notamment dans le cadre du contrat quinquennal)
-

...qui ont des conséquences pratiques

- **Découverte de notre équilibre financier trop tardivement** avec des écarts conséquents entre le budgétisé (prévisionnel) et le réalisé (compte financier) ⇒ difficulté à anticiper les difficultés
 - Impossible de prendre des décisions en cours d'exercice ou d'apprécier la réalité des besoins exprimés par les composantes et laboratoires ⇒ **aucune reprogrammation financière**, sauf du « toujours en plus » (nouvelles recettes mal anticipées par les composantes au BP)
-

Partie 2

REFONDER UN DIALOGUE DE GESTION AVEC LES COMPOSANTES ?

Renforcer le dialogue de gestion

- Aujourd'hui, on discute de « ce qu'on veut faire » : nouvelles opérations, prolongation d'opérations en cours, en se souciant peu de nos capacités de financement futures.
 - Demain, on discutera aussi de « comment on doit faire »:
 - Programmation financière en AE (plus rarement en CP) de l'opération ;
 - Prévision de la consommation d'AE liée à la concrétisation d'engagements juridiques contractés auprès d'un tiers (commandes, contrats, marchés)
 - Reprogrammation en fonction de l'avancée scientifique de l'opération
-

Renforcer la culture du pilotage dans le dialogue de gestion

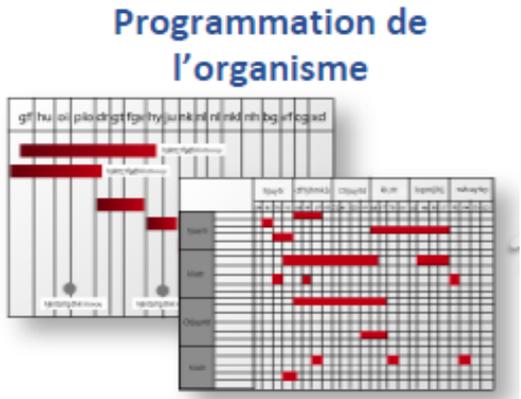
Programmation d'une opération (contrat de recherche, programme immobilier, contrat de formation ...)

	Σ	N	N+1	N+2	N+3
AE	1 000	450	350	200	
CP	1 000	300	300	300	100

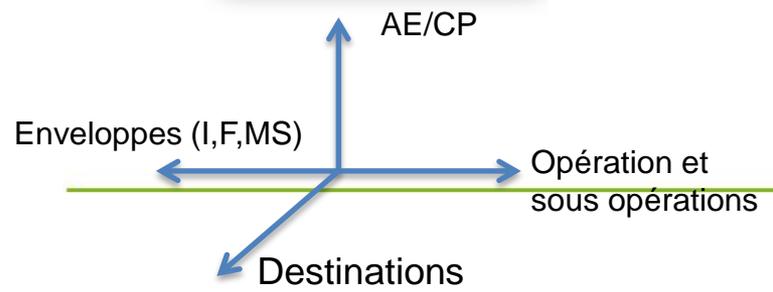
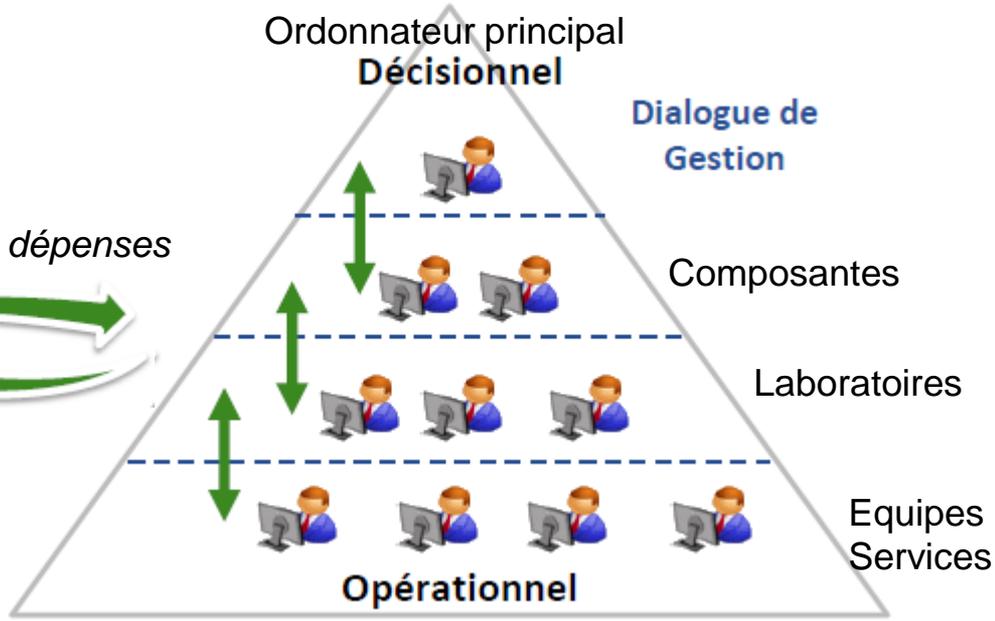
Reprogrammation

	Σ	N	N+1	N+2	N+3	N+4
AE	1 000	250	350	250	150	
CP	1 000	100	200	300	200	200

Avancée du projet scientifique en N



Autorisations de dépenses



Pluriannualité et reprogrammation

- **Reprogrammation infra annuelle et pluriannuelle** des prévisions de recettes et des dépenses en fonction de l'information disponible et de l'exécution de la consommation de crédits (AE)
 - **La reprogrammation des AE annuelles est la base du dialogue de gestion** au regard de leur consommation
 - Reprogrammation des AE en fonction de l'évolution des engagements (réalisés ou non) et des capacités de financement.
 - Une récurrence du dialogue de gestion à repenser
 - Alimenté par des échanges d'informations sur l'avancée des opérations définies conjointement entre l'établissement et la composante dans le cadre de la stratégie collective
 - Cette reprogrammation permettra de fluidifier l'exécution du budget si **le pilotage et la gestion des CP restent centralisés** (hors dialogue de gestion)
-

Comment pourrait se présenter le budget d'une composante ? La généralisation des BPI

nature des dotations allouées à la composante

commentaires sur les crédits gérés

BUDGET SOCLE

Autorisation de dépenses
(part des AE globales)

Prévision de ressources (=PR)

contribution financière de l'établissement

JAMAIS D'OUVERTURE DE CP ET DE RECETTES

récurrent

projet à échéance annuelle

(entre le 01/01 et le 31/12)

nota : il s'agit en fait de dépense pour lesquelles AE=CP

cas particulier

AE # CP projet pluri annuel quand décalage se compense
(critères à définir par établissement)

BUDGET COMPLETE

(S'AJOUTE AU BUDGET SOCLE)

Autorisation de dépenses
(part des AE globales)

Prévision de ressources (=PR)

contribution financière de l'établissement +
financement par CAF
ou fonds de roulement
ou trésorerie

cas particulier

AE # CP opération à décalage

ATTENTION +++ = conditions de gestion

capacité de la composante à gérer le décalage de trésorerie, le décalage entre les AE, leur consommation par des EJ, les besoins en reports d'AE, et de CP, l'équilibre financier de l'opération

Sur PSUD, toutes les composantes ont déjà un BPI

Politique de reports plus pertinente

- Actuellement, plus aucun report en fonctionnement hors contrats de recherche, des reports en investissement hors PPI très limités justifiés par des reports d'engagements juridiques.
 - Demain, **les reports s'inscriront dans la reprogrammation pluriannuelle des AE et CP**
 - Reports d'AE si les engagements ne se sont pas concrétisés dans le cadre d'une opération, en discussion avec la composante et le laboratoire
 - Reports de CP si les paiements ont été retardés
 - Reports des tranches non exécutées des PPI, contrats d'enseignement, contrats de FC, contrats de recherche
-

Partie 3

PLUS DE LIBERTÉ ET DE FLUIDITÉ DANS LA GESTION FINANCIÈRE POUR LES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS ?

Décliner la philosophie du GBCP en interne dans l'allocation des moyens et leur pilotage

- La ventilation prévisionnelle d'AE annuelles permettra à l'établissement de retracer les engagements pluriannuels pris sur l'ensemble des dépenses au regard de sa stratégie.
- Peut-on imaginer mettre à disposition des enseignants-chercheurs en charge d'une opération définie par l'université dans le cadre de sa stratégie une **enveloppe globale pluriannuelle de crédits** pour mieux coller à la réalité scientifique :
 - Pluriannualité des projets de recherche (3 ans, durée du CQD ?)
 - Transannualité des projets pédagogiques (année universitaire)
- Il s'agirait d'**aller au-delà de la pluriannualité ayant un support juridique** (contrat de recherche, contrat de FC) pour la décliner sur des opérations décidées par l'établissement (PP Immobiliers, PP Recherche, PP Formation)

- Quel positionnement de ces enveloppes de crédits ?
 - Le laboratoire pour des enveloppes de recherche ou un Centre de Responsabilité de Dépenses (CRD) recherche ?
 - La composante pour des enveloppes de formation ou des CRD sectoriels (sciences, santé, DEG, SHS, ...)
 - L'enseignant-chercheur n'aura pas à se préoccuper de considérations financières (au-delà de sa seule prévision de dépenses) du type : disponibilité annuelle des crédits, possibilités ou non de report, consommation selon la prévision initiale, ... mais se centrera sur la réalisation de ses projets scientifiques.
- ☞ *Les enseignants-chercheurs pourront disposer de marges de manœuvre dans la consommation des moyens pour se recentrer sur leurs métiers*
-

La contrepartie politique de cette souplesse

- Définir clairement les objectifs scientifiques de l'enseignant-chercheur dans le cadre du dialogue de gestion et de la stratégie de l'établissement.
 - Avoir une parfaite vision de la soutenabilité financière du contrat quinquennal et de sa déclinaison en programmes, opérations et sous-opérations.
 - Avoir une information régulière sur l'exécution scientifique de ces programmes pour que les instances politiques puissent avoir tous les éléments de pilotage, de repriorisation et de reprogrammation des AE.
-

Les contreparties techniques, humaines et organisationnelles

- **Montée en compétences / professionnalisation** des services financiers (outils de pilotage, services) à tous les niveaux \Rightarrow nouvelle organisation ? (proximité / mutualisation / central).
 - **Avoir une taille financière critique** : l'établissement pilote une masse critique de crédits afin d'être en capacité de réguler les consommations : les « programmes en avance » sont compensés par les « programmes en retard », notamment en termes de trésorerie (CP).
-

REMARQUES CONCLUSIVES

- La GBCP offre l'opportunité de renouveler des pratiques de dialogue de gestion qui pouvaient déjà exister, mais de manière peu formalisée et mal pilotée.
 - La GBCP offre des possibilités de souplesse pour l'enseignant-chercheur en termes d'utilisation de crédits, mais attention à avoir la bonne organisation derrière pour contrôler et piloter la consommation des AE/CP sans mettre en difficulté l'établissement.
 - A quel prix (en termes de risques financiers et de coûts humains et organisationnels) peut-on obtenir cette flexibilité et cette fluidité de l'exécution budgétaire ?
 - ☞ Limiter les AE≠CP sur les composantes à quelques opérations bien identifiées et négociées
-