

Groupe de travail « Finances-Comptabilité »

Relevé de conclusions du 15 décembre 2016

Présents : Véronique Jacques, Julien Benini, Frédéric Waltener, Alain Delaunoy, Jeannine Gautier, Delphine Bazile, Laurence Robin

Excusé : Hafit Abdoun

Rédactrice : Caroline Sananès

-
- Ordre du jour : Phase de l'état des lieux sur la Direction des Affaires Financières (DAF) et la Direction du budget et des Finances (DBF).

Le travail du groupe sur l'état des lieux de la Direction des affaires financières (DAF) de Paris-Sorbonne et de la Direction du budget et des finances (DBF) de l'UPMC a porté sur les processus d'élaboration budgétaire, de pilotage et de suivi de l'exécution budgétaire.

Dans un premier temps, a été mise en évidence une différence organisationnelle entre les deux universités, notamment en terme de périmètre budgétaire.

En effet, A l'UPMC, le processus d'élaboration budgétaire est piloté par le service du budget de la DBF en association avec la Direction générale de la recherche et du transfert de technologie (DGRTT), la Direction générale de la formation et de l'insertion professionnelle (DGFIP) et la DRH. Il est soumis au contrôle de la vice-présidence ressources et moyens (VPRM) et de la Direction générale des services (DGS). La DBF gère le budget global de l'établissement (qui comprend les budgets des services centraux, de la Bibliothèque Universitaire Pierre et Marie Curie-BUPMC et des stations biologiques). La DGRTT et la DGFIP sont respectivement gestionnaires du budget Recherche et du budget Formation de l'université. Le budget annexe du service d'activités industrielles et contractuelles (SAIC) est piloté par la DRGTT dont il dépend.

A Paris-Sorbonne, la gestion budgétaire est centralisée. Le processus d'élaboration budgétaire est conduit par la Direction des affaires financières (DAF) avec la contribution de la DRH et de la Direction de l'aide au pilotage (DAP) pour le budget masse salariale et de la Maison de la recherche pour le budget recherche. Ce processus est contrôlé par le vice-président moyens (VPM) et la Direction générale des services (DGS).

Le groupe de travail estime souhaitable qu'au sein de la Nouvelle Université, la DBF/DAF soit pilote de la soutenabilité de l'ensemble du budget, y compris des budgets des futures facultés. Au sein de l'enveloppe budgétaire allouée à une faculté, le doyen de la faculté disposerait néanmoins d'une complète autonomie dans l'allocation des ressources entre les composantes. Le niveau central jouerait un rôle de cadrage et de régulation en fournissant aux doyens les outils et l'analyse budgétaire nécessaires à la bonne conduite de ses actions.

Le GT s'interroge néanmoins sur l'organisation à privilégier au sein des DAF et DBF. Une étude est par ailleurs souhaitée par le GT sur les conséquences, en termes de gestion des mouvements financiers, d'une révision du périmètre du budget annexe du SAIC.

1- Le processus d'élaboration budgétaire

Dans les deux universités, le processus d'élaboration budgétaire débute (en mai) par l'élaboration du cadrage budgétaire sur la base d'hypothèses de recettes et de dépenses. Cette première étape donne lieu à l'élaboration de la lettre de cadrage. A Paris-Sorbonne, cette lettre de cadrage fait l'objet d'un vote en conseil d'administration suite à un débat d'orientation budgétaire.

La seconde étape des dialogues de gestion ou dialogues budgétaires intervient à partir du mois de juin. Elle consiste au recensement des demandes budgétaires (fait en partie sur la base d'un état de l'exécution rétrospective) des différentes composantes (UFR hors laboratoires, écoles internes), directions et services supports (prévisions des ressources propres et engagements pluriannuels). A Paris-Sorbonne, les dialogues de gestion pour le volet masse salariale portent uniquement sur les heures complémentaires et les heures de vacation des UFR. A l'UPMC, ils portent sur le nombre d'ETPT (équivalent temps plein travaillé) affecté à un service et/ou à une direction. Cette étape s'achève à l'automne par la synthèse et l'arbitrage des demandes budgétaires par enveloppe.

Au cours de la troisième étape, est élaboré le budget initial sur la base des arbitrages effectués. Il est présenté au rectorat (à la commission budgétaire pour l'UPMC et au Conseil Académique pour Paris-Sorbonne) avant l'adoption définitive par le Conseil d'administration.

Enfin, les crédits sont notifiés aux composantes et font l'objet d'une intégration dans SIFAC en janvier.

L'établissement d'une lettre de cadrage est une préconisation que le GT souhaite voir conservée au sein de la Nouvelle Université. Il pourrait être précédé d'un débat d'orientation budgétaire en Conseil d'Administration (CA). Pour le GT, le recensement des besoins et la préparation budgétaire (dialogues de gestion ou dialogues budgétaires) nécessiteraient l'existence d'un nombre limité d'interlocuteurs situés à un niveau intermédiaire (à priori facultaire).

Une harmonisation des processus d'élaboration budgétaire des deux établissements est souhaitée par le GT. Elle permettrait de mieux gérer la consolidation des pratiques futures au sein de la Nouvelle Université. L'objectif premier est la structuration de SIFAC. Les préconisations budgétaires devront, par ailleurs, s'accorder avec celles de la comptabilité analytique et des ressources humaines (aspect masse salariale) étant données leurs interdépendances. Une réflexion en commun avec ces groupes de travail est à ce titre souhaitée par le GT.

Pour ce qui concerne le processus politique d'élaboration budgétaire et son accompagnement technique, une réflexion est à conduire sur le contenu du contrat d'objectifs et de moyens entre chaque faculté et l'université (COM), sa méthode d'élaboration, ainsi que l'articulation entre le COM initial et ses avenants annuels. Ce processus précisera le rôle des différentes instances et l'articulation entre leurs avis et décisions, ainsi que la marge de manœuvre de chacun des acteurs.

2- Le pilotage et le suivi de l'exécution budgétaire

A Paris-Sorbonne, le suivi de l'exécution budgétaire est réalisé à l'aide de reportings automatisés via l'outil BO (outil SAP de construction de requêtes). Cet outil est en cours de déploiement à l'UPMC. Les analyses de réalisation permettent d'effectuer des alertes et des prévisions d'atterrissage pour établir des budgets rectificatifs (BR).

Le suivi de l'exécution et le pilotage de la masse salariale sont aujourd'hui facilités à l'UPMC par le traitement du fichier KX (éléments budgétaires de la paye) au sein de la DBF. A Paris-Sorbonne, cette intégration est réalisée au sein de l'Agence Comptable. *Le GT préconise de maintenir cette mission au sein de la DBF pour la Nouvelle Université.*

L'analyse de l'évolution prévisionnelle de la masse salariale, associant la DAF/DBF, la DRH et la DAP pour Paris-Sorbonne est une bonne pratique commune aux deux établissements.

Pour les réunions à venir sur l'état des lieux, le GT souhaite élaborer des fiches thématiques précisant les compétences qui devraient être exercées par la DAF/DBF. Ces thématiques sont les suivantes :

- L'accompagnement des gestionnaires financiers (exécution des dépenses, des recettes et processus budgétaire) et la plateforme financière
- L'élaboration des procédures métiers et la formation des gestionnaires financiers
- La gestion des investissements pluriannuels (PPI)
- Le centre de compétences SIFAC : accompagnement des utilisateurs et mise à jour du référentiel SIFAC (droits et habilitations)

Points d'approfondissement

- Quel périmètre et quelle articulation du budget annexe du SAIC pour un usage optimal dans le cadre de la Nouvelle Université ?
- Quel rôle du CAC, CR et CFVU par rapport aux conseils de facultés dans l'allocation des moyens entre les missions (formation, recherche, soutien et support) et entre les composantes ? Quelles modalités d'élaboration et de décision ?