



**HAL**  
open science

# La mesure de la performance d'un établissement d'enseignement supérieur : les apports de l'analyse financière

David Carassus

► **To cite this version:**

David Carassus. La mesure de la performance d'un établissement d'enseignement supérieur : les apports de l'analyse financière. Conférence ENA/ESEN, Apr 2010, Paris, France. hal-02431991

**HAL Id: hal-02431991**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02431991>**

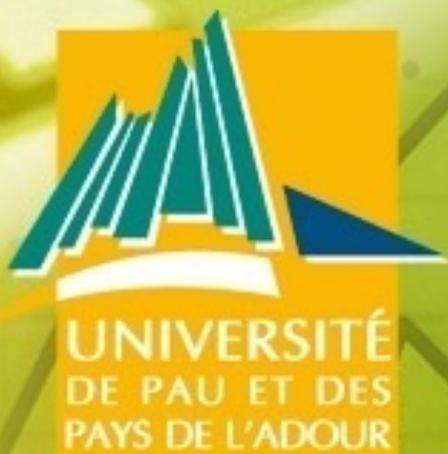
Submitted on 21 Dec 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**David CARASSUS**  
*Enseignant-chercheur*  
*Vice-président « Budget/moyens »*  
*Diplômé d'expertise comptable*



La mesure de la performance  
d'un établissement  
d'enseignement supérieur :  
les apports de l'analyse financière

**Formation ENA/ESEN**

**1<sup>er</sup> avril 2010 – 14h00/15h30**

# Sommaire

## Introduction

- I. **Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"**
- II. **Vers une analyse financière appréhendant la performance universitaire**

## Conclusion



# Sommaire

## Introduction

1. Un contexte financier en mutation
2. Des pratiques d'analyses « élémentaires »
3. La problématique en découlant
4. Le plan de la présentation

# Introduction

## 1. Un contexte financier en mutation

### 1.1) Des risques financiers plus importants en contexte RCE

- Sur le plan budgétaire : transfert des **rémunérations** principales des titulaires (Etat) et accessoires (primes, intéressements) de tous les personnels sur le budget de l'université. Le budget de la plupart des universités va donc se trouver multiplié par deux ou trois.
- Sur le plan patrimonial : possible **dévolution du patrimoine** (transfert de la pleine propriété des biens mobiliers et immobiliers appartenant à l'Etat qui leur sont affectés ou sont mis à leur disposition, à titre gratuit) ; influence du **plan Campus**; influence du **Grand Emprunt**.
- Sur le plan organisationnel : possibles **relations avec des partenaires extérieurs** (fondations, collectivités locales, partenaires privés, banques, Europe, etc.).

# Introduction

## 1. Un contexte financier en mutation

### 1.2) Des nouvelles modalités d'élaboration, d'adoption et d'exécution du budget

- **Liberté d'organisation** de l'établissement en termes de structures et de mode d'élaboration du budget.
- **Assouplissement de la gestion budgétaire** par fusion la limitativité et de la spécialité des crédits par masse et non par chapitre.
- Modification de l'analyse de l'**équilibre budgétaire** : appréciation de l'équilibre réel de chaque budget (budget principal, budgets annexes, EPRD) par section (*prélèvements sur FDR possibles pour le financement d'opérations d'investissement*).

# Introduction

## 1. Un contexte financier en mutation

### 1.3) L'introduction de la notion de performance

Les universités « *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* »

(article L. 711-1 du code de l'éducation, modifié par l'article 17 de la loi LRU).

- L'article 5 du décret financier ajoute au budget de l'établissement **un projet « performance »**, qui :
  - ✓ retrace les objectifs poursuivis par l'établissement ;
  - ✓ met en évidence les résultats attendus et obtenus au regard d'indicateurs d'efficience, d'efficacité et de qualité de service public.
- Il a un **double objet** :
  - ✓ servir l'information du CA et du ministère ;
  - ✓ permettre le suivi du contrat quadriennal.

# Introduction

## 1. Un contexte financier en mutation

### 1.4) Des critères d'analyse financière complétés (1/3)

- Maintien de la notion d'**équilibre réel** en matière budgétaire :
  - ✓ évaluation des flux de façon sincère et soutenable ;
  - ✓ couverture du remboursement des annuités d'emprunt de l'exercice par les ressources du tableau de financement abrégé prévisionnel).

# Introduction

## 1. Un contexte financier en mutation

### 1.4) Des critères d'analyse financière complétés (2/3)

- Introduction de la notion de **soutenabilité** :

*« consiste en l'adéquation des projets de dépenses ... aux capacités d'engagement et droits de paiement qui sont notifiés ou qui sont susceptibles de lui être délégués dans le futur. Elle mesure la capacité [de l'établissement] à honorer les engagements qu'il entend souscrire ».*

- ✓ s'apprécie par rapport à un objectif de moyen / long terme et à des évolutions économiques ;
- ✓ consiste à s'assurer que les engagements des années antérieures sont financés en priorité ;
- ✓ consiste à s'assurer aussi que les moyens nouveaux en termes d'engagement ne créeront pas une charge future disproportionnée par rapport à ses moyens.

# Introduction

## 1. Un contexte financier en mutation

### 1.4) Des critères d'analyse financière complétés (3/3)

- Renforcement de la notion de **sincérité** :
  - ✓ principes : s'évalue en fonction de la capacité des établissement à respecter les principes du droit budgétaire (par ex. le caractère strictement limitatif des reports de charges ou de crédits), tenir une comptabilité des engagements ;
  - ✓ éléments de gage de la sincérité des prévisions budgétaires : nombre et un volume limités de DBM ; écarts raisonnables entre montants budgétés et montants exécutés ; gestion saine des reports ; comptabilité des opérations pluriannuelles ; lisibilité budgétaire ; production d'annexes adaptées.

# Introduction

## 1. Un contexte financier en mutation

### 1.5) Une obtention de ressources intégrant les critères d'activité et de performance

- Contrats de recherche : justification et traçabilité des dépenses, livrables demandés
- Ressources quadriennales : prévision de MPA avec indicateurs de performance via un projet d'établissement Lolfisé, bilan quadriennal avec comparaison valeurs cibles et réalisées
- DGF : 80 % activité et 20 % performance (SYMPA 2) avec des critères de référence

# Introduction

## 1. Un contexte financier en mutation

### 1.6) Des états financiers certifiés par des commissaires aux comptes

- Les comptes des universités qui bénéficient des responsabilités et compétences élargies « *font l'objet d'une certification annuelle par un commissaire aux comptes* » (article L712-9 de la LRU).
- Le code de commerce, article L.225-235 indique le contenu et l'objet de la certification annuelle des comptes :

*« justifiant de leurs appréciations, les commissaires aux comptes certifient que les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice ».*

# Sommaire

## Introduction

1. Un contexte financier en mutation
- 2. Des pratiques d'analyses « élémentaires »**
3. La problématique en découlant
4. Le plan de la présentation



# Introduction

## 2. Des pratiques d'analyses « élémentaires »

### 2.1) Des outils limités en terme de cohérence globale

- marqués par :
  - ✓ une **forte hétérogénéité** entre universités ;
  - ✓ une **faible interopérabilité et transversalité** à l'intérieur des universités ;
  - ✓ une **insuffisance du dialogue de gestion interne** (entre équipe de direction et les composantes) et externe (entre les universités et l'Etat) ;
  - ✓ une **insuffisance** des outils financiers actuels à appréhender la **complexité** du fonctionnement universitaire pourtant sur des éléments déterminants et globaux (fond de roulement, besoin en fond de roulement, trésorerie).

# Introduction

## 2. Des pratiques d'analyses « élémentaires »

### 2.2) Des outils limités en terme de cohérence pertinence

- marqués par :
  - ✓ une **logique élémentaire de surveillance** et de vérification (contrôle budgétaire, etc.) ;
  - ✓ la **faiblesse** des outils permettant une **maîtrise** et une **amélioration de la performance** de l'activité universitaire (calculs de coûts, etc.) ;
  - ✓ l'existence de nombreux outils d'**analyse rétrospective** (compte administratif, etc.) ;
  - ✓ l'existence d'outils de pilotage sur des **dimensions basiques** (financières, comptables), mais peu sur des dimensions appréhendant la complexité et la globalité de l'activité universitaire.

# Introduction

## 2. Des pratiques d'analyses « élémentaires »

### 2.3) Des outils avec un faible apprentissage organisationnel

- marqué par :
  - ✓ une influence réduite des outils de pilotage existants sur la **décision des acteurs** universitaires de par l'état des pratiques actuelles (en terme de moyens alloués en interne, ou d'objectifs d'actions) ;
  - ✓ une influence réduite la **structure** et l'**organisation** universitaire ;
  - ✓ une influence modérée sur la **dimension culturelle** du comportement des acteurs financiers.

# Sommaire

## Introduction

1. Un contexte financier en mutation
2. Des pratiques d'analyses « élémentaires »
- 3. La problématique en découlant**
4. Le plan de la présentation



# Introduction

## 3. La problématique en découlant

**Quels sont les apports, outils et pistes d'évolution de l'analyse financière pour mesurer la performance d'un établissement d'enseignement supérieur ?**

# Sommaire

## Introduction

1. Un contexte financier en mutation
2. Des pratiques d'analyses « élémentaires »
3. La problématique en découlant
- 4. Le plan de la présentation**

# Introduction

## 4. Le plan de la présentation

- I. **Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"**
- II. **Vers une analyse financière appréhendant la performance universitaire**

# Sommaire

## I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

I.1. Panorama des outils existants et leurs intérêts dans un contexte RCE

I.2. Leurs limites en terme de mesure de la performance universitaire

# I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

## I.1 Panorama des outils existants et leurs intérêts dans un contexte RCE

### I.1.1) Les définition et objectifs de l'analyse financière

- Définition : diagnostic sur la santé économique et financière de l'entreprise sur la base de ses états financiers historiques et ses perspectives à court et moyen terme.
- Objectifs :
  - ✓ doit permettre aux différents partenaires (internes et externes) de l'université de connaître sa santé actuelle et sa pérennité ;
  - ✓ permet non seulement d'analyser l'état de la structure patrimoniale de l'université, mais aussi d'apprécier son activité ;
  - ✓ caractériser les risques financiers pris par l'université et y trouver des solutions.

# I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

## I.1 Panorama des outils existants et leurs intérêts dans un contexte RCE

### I.1.2) Les objets de l'analyse financière

#### •Les analyses de la nature des flux :

- ✓ fonctionnement ;
- ✓ investissement ;
- ✓ masse salariale.

#### •Les analyses de la destination des flux :

- ✓ formation ;
- ✓ recherche ;
- ✓ gouvernance ;
- ✓ vie étudiante.

# I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

## I.1 Panorama des outils existants et leurs intérêts dans un contexte RCE

### I.1.3) Les types d'analyse financière

#### • Intrinsèque / Extrinsèque :

- ✓ une analyse **intrinsèque** est une étude propre à l'établissement ;
- ✓ une analyse **extrinsèque** est une étude de l'établissement par rapport à un établissement avec lequel il est « proche ».

#### • Absolute / Relative :

- ✓ un analyse **absolue** est une étude des données brutes ;
- ✓ un analyse **relative** est une étude des données comparées à des grandeurs significatives.

#### • Dynamique / Statique :

- ✓ l'analyse financière **statique** se fonde sur N ;
- ✓ l'analyse financière **dynamique** se fonde sur N par rapport à N-1, N-2, etc.

# I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

## I.1 Panorama des outils existants et leurs intérêts dans un contexte RCE

### I.1.4) Les différentes natures d'analyse financière (1/3)

#### a) La mesure des écarts entre prévisions et réalisations

- **Méthode** : il s'agit de rapporter pour chaque compte de recettes et de dépenses la prévision budgétaire des réalisations budgétaires afin d'en déterminer l'écart tant en valeur qu'en pourcentage ; ces écarts s'ils se reproduisent au fil des exercices ne seraient donc pas le fait d'un aléa de gestion ;
- **Règle** : l'exécution budgétaire est toujours inférieure à la prévision ; la parfaite exactitude entre prévision et réalisation n'est pas nécessairement un signe de saine gestion ;
- **Objectif** : consiste à rechercher les causes d'écarts pour éviter leur répétition au moins dans un premier temps ;
- **Mesure** : le taux d'exécution budgétaire qui permet une appréciation du degré de maîtrise de gestion de l'établissement, de la composante, du service et de la qualité de la prévision budgétaire réalisée en amont.

# I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

## I.1 Panorama des outils existants et leurs intérêts dans un contexte RCE

### I.1.4) Les différentes natures d'analyse financière (2/3)

#### b) L'analyse du résultat et du bilan financier

- **Objet** : étudier les points forts et les points faibles d'un établissement en se fondant sur des éléments d'ordre comptables humains et financiers ;
- **Modalités** : porte sur la façon dont s'établissent les grands équilibres financiers de l'EPSCP et contribue à déterminer si l'établissement dégage des ressources suffisantes pour assurer les missions qui lui sont dévolues par la loi et pour financer ses projets de développement ;
- **Objectifs** :
  - ✓ dégager des résultats, des marges, des ratios et de les apprécier ;
  - ✓ donner des informations sur l'évolution de l'activité et de la structure financière ;
  - ✓ interpréter les informations sur les performances réalisées ;
  - ✓ effectuer des comparaisons.

# I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

## I.1 Panorama des outils existants et leurs intérêts dans un contexte RCE

- **Critères** pour juger de la situation financière d'un établissement. Cette approche se fait sous 2 angles :
  - ✓ appréhender la solvabilité d'un établissement ;
  - ✓ mesurer la capacité d'un établissement à dégager des marges de manœuvre en fonction des moyens humain et financiers utilisés dans ses activités.
- **Éléments de référence** :
  - ✓ analyse du compte de résultat de l'établissement (élément de flux) afin de mesurer sa capacité à dégager des ressources financières du fait de son **activité (SIG, CAF)** ;
  - ✓ appréciation de la situation **patrimoniale** présente d'un établissement avec son bilan (éléments de stock) (**bilan comptable, bilan fonctionnel, bilan financier**) ;
  - ✓ analyse **dynamique** à partir de l'élaboration de divers documents permettant d'anticiper les besoins de financement futur de l'établissement (**tableau de financement, analyse par les ratios**).

# I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

## I.1 Panorama des outils existants et leurs intérêts dans un contexte RCE

### I.1.4) Les différentes natures d'analyse financière (3/3)

#### c) L'analyse par les ratios : exemples de ratios utiles pour un EPSCP

Nature	Interprétation
<b>Les ratios prudentiels</b>	
Résultat de l'exercice ----- CA HT + subvention d'exploitation	Il permet de mesurer la <b>capacité de l'établissement à dégager un excédent d'exploitation</b> par la réalisation de ses activités principales et compte tenu de son financement particulier (importance des subventions de fonctionnement pour un EPSCP).  Il intègre les opérations d'amortissement, de provisions et de façon plus générale toute ses charges devant être supportées par l'établissement, il est représentatif de l'activité globale de l'établissement.

# I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

## I.1 Panorama des outils existants et leurs intérêts dans un contexte RCE

$\frac{\text{CAF}}{\text{Acquisitions d'actifs non financiers}}$	<p>Ce ratio permet d'apprécier la <b>capacité de l'établissement à autofinancer par l'activité</b> de l'exercice ses acquisitions d'actifs immobilisés non financières de l'exercice.</p> <p>C'est l'évolution de ce ratio qui présente un intérêt majeur, notamment au regard de l'évolution des deux autres ratios</p>
$\frac{\text{Actif circulant + trésorerie}}{\text{Dettes à court terme}}$	<p>Ce ratio permet d'apprécier la <b>capacité de l'établissement à payer ses dettes à court terme</b> en utilisant les créances set la trésorerie.</p> <p>Ce ratio doit normalement être supérieur à 1.</p> <p>Dans le cas inverse, il convient de trouver les explications au travers du tableau des dettes et des créances, sachant les délais de paiement qui s'imposent aux établissements.</p>

### Les ratios relatifs au patrimoine

$\frac{\text{Ressources propres (capitaux propres + DAP)}}{\text{Total du passif + DAP}}$	<p>Il mesure l'<b>indépendance financière</b> de l'établissement, y compris les apports de l'Etat (subventions d'investissement). Il permet de ce fait de mesurer la capacité de l'établissement à s'endetter.</p> <p>Toutefois, la part plus ou moins importante des subventions d'investissement doit être appréciée pour l'analyse et le commentaire de ce ratio. Il tient également compte des dotations aux amortissements et aux provisions afin de permettre une comparaison entre établissements. En effet, le fait pour un établissement d'avoir une véritable politique patrimoniale doit être regardé comme un élément constitutif de son indépendance financière.</p>
---	---

# I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

## I.1 Panorama des outils existants et leurs intérêts dans un contexte RCE

<p>Cumul des amortissements et des provisions sur patrimoine corporel</p> <p>-----</p> <p>Valeur brute du patrimoine corporel</p>	<p>Ce ratio permet d'apprécier le <b>degré de vieillissement du patrimoine</b>. Il n'est véritablement significatif que pour les établissements qui procèdent aux opérations d'amortissements et de provisions sur leurs actifs immobilisés.</p> <p>L'évolution de ce ratio permettra d'apprécier la politique d'investissement de l'établissement.</p>
<p>Acquisitions actifs immobilier de l'exercice</p> <p>-----</p> <p>Valeur brute du patrimoine</p>	<p>Ce ratio permet d'apprécier également la politique d'investissement de l'établissement en ce qu'il détermine le <b>taux de renouvellement du patrimoine</b>.</p>
<p>Stock d'immobilisations financières (valeur nette)</p> <p>-----</p> <p>Fonds de roulement net global</p>	<p>Ce ratio permet d'apprécier <b>l'importance des immobilisations financières</b> qui pourraient être mobilisées rapidement pour faire face à un besoin en fonds de roulement (hors prise de participation et filiales).</p> <p>Ce ratio doit être compris entre 0 et 1. Plus il se rapproche de 1, plus la part des immobilisations financière est importante dans la composition du fonds de roulement.</p>

# I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

## I.1 Panorama des outils existants et leurs intérêts dans un contexte RCE

Les ratios relatifs à l'activité	
$\frac{\text{CAF}}{\text{Total des produits d'exploitation courants (cptes 70 à 75)}}$	<p>Ce ratio permet de rapporter la capacité d'autofinancement de l'exercice aux produits issus de l'activité courante de l'établissement, hors produits financiers et produits exceptionnels. Il s'agit donc de la <b>CAF générée par l'exploitation</b>.</p> <p>L'évolution de ce ratio doit être notamment appréciée au regard du niveau de stabilité des opérations courantes d'exploitation.</p>
$\frac{\text{Créances clients et comptes rattachés}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times 360 \text{ jours}$	<p>Ce ratio permet d'apprécier la <b>durée moyenne</b> en nombre de jours des <b>délais consentis par l'établissement à ces clients</b>. Ce ratio doit être mis en parallèle avec le ratio relatif au délai fournisseur.</p> <p>Une augmentation constante de ce ratio doit amener l'établissement à s'interroger notamment sur son organisation interne : circuits des documents financiers, politique de recouvrement, ...</p> <p>Une valeur importante de ce ratio peut trouver son origine dans la réalisation des opérations de fin d'exercice et l'accroissement des prises en charge en fin d'année. Aussi peut-il être intéressant de mettre ce ratio en perspective sur l'année. L'analyse peut alors être enrichie de valeurs de ce même ratio établi à d'autres dates. Une opération ponctuelle peut également expliquer une valeur anormalement élevée.</p>

# I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

## I.1 Panorama des outils existants et leurs intérêts dans un contexte RCE

<p>Dettes fournisseurs et comptes rattachés ----- x 360 jours Consommations en provenance de tiers</p>	<p>Ce ratio mesure la <b>durée moyenne en nombre de jours des délais de paiement de l'établissement</b>. Ce ratio doit normalement être inférieur aux délais de paiement fixés par la réglementation. Il devrait normalement être supérieur au ratio, relatif au délai client.</p> <p>Une valeur importante de ce ratio peut trouver son origine dans la réalisation des opérations de fin d'exercice.</p>
<p>Fluides ----- m<sup>2</sup> shon</p>	<p>Ce ratio permet de mesurer la <b>part de charges consacrée pour chacun des m<sup>2</sup></b>, exprimé en surface shon de l'établissement.</p> <p>Cet élément peut être constitutif d'une première étape dans la détermination d'un coût au m<sup>2</sup>.</p>

# I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

## I.1 Panorama des outils existants et leurs intérêts dans un contexte RCE

$\frac{\text{Heures complémentaires}}{\text{Total des charges d'exploitation courantes (cptes 60 à 65)}}$	<p>Ce ratio met en évidence le <b>poids des heures complémentaires dans le total des charges courantes d'exploitation</b> de l'établissement.</p> <p>Au sein de la masse salariale, les heures complémentaires sont le poste pour lequel l'établissement dispose des plus grandes marges de manœuvre.</p>
$\frac{\text{Total classe 1 + classe 7}}{\text{Nombre d'étudiants}}$	<p>Ce ratio permet de déterminer le <b>montant total des ressources dont dispose l'établissement rapporté à chaque étudiant.</b></p> <p>L'évolution de ce ratio doit être apprécié d'une part au regard des évolutions des éléments le composant et d'autre part par comparaison avec d'autres établissements.</p>
$\frac{\text{Total classe 6 + classe 2 + débit classe 1}}{\text{Nombre d'étudiants}}$	<p>Ce ratio permet de déterminer le <b>montant total des dépenses enregistrées par l'établissement rapporté à chaque étudiant.</b></p> <p>Ce ratio doit être corrélé au précédent et analysé de la même façon (composition interne et rapprochement avec d'autres établissements).</p>

# I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

## I.1 Panorama des outils existants et leurs intérêts dans un contexte RCE

### Les marges de manœuvre potentielles en fonctionnement

Cptes 70 + 76

-----  
Total des produits  
des cptes 70 à 76

Ce ratio permet de mesurer la capacité de l'établissement à influencer par sa politique d'établissement sur ces ressources d'exploitation. Il mesure le **taux de flexibilité des recettes**.

Dans les établissements fortement subventionnés, ce ratio sera proche de zéro. Il mesure dans une certaine mesure le degré d'« indépendance » financière de l'établissement.

Cptes 60, 61 et 62

-----  
Total des charges  
des cptes 60 à 66

Ce ratio permet d'appréhender la possibilité pour l'établissement de **maîtriser ses frais généraux**.

# Sommaire

## I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

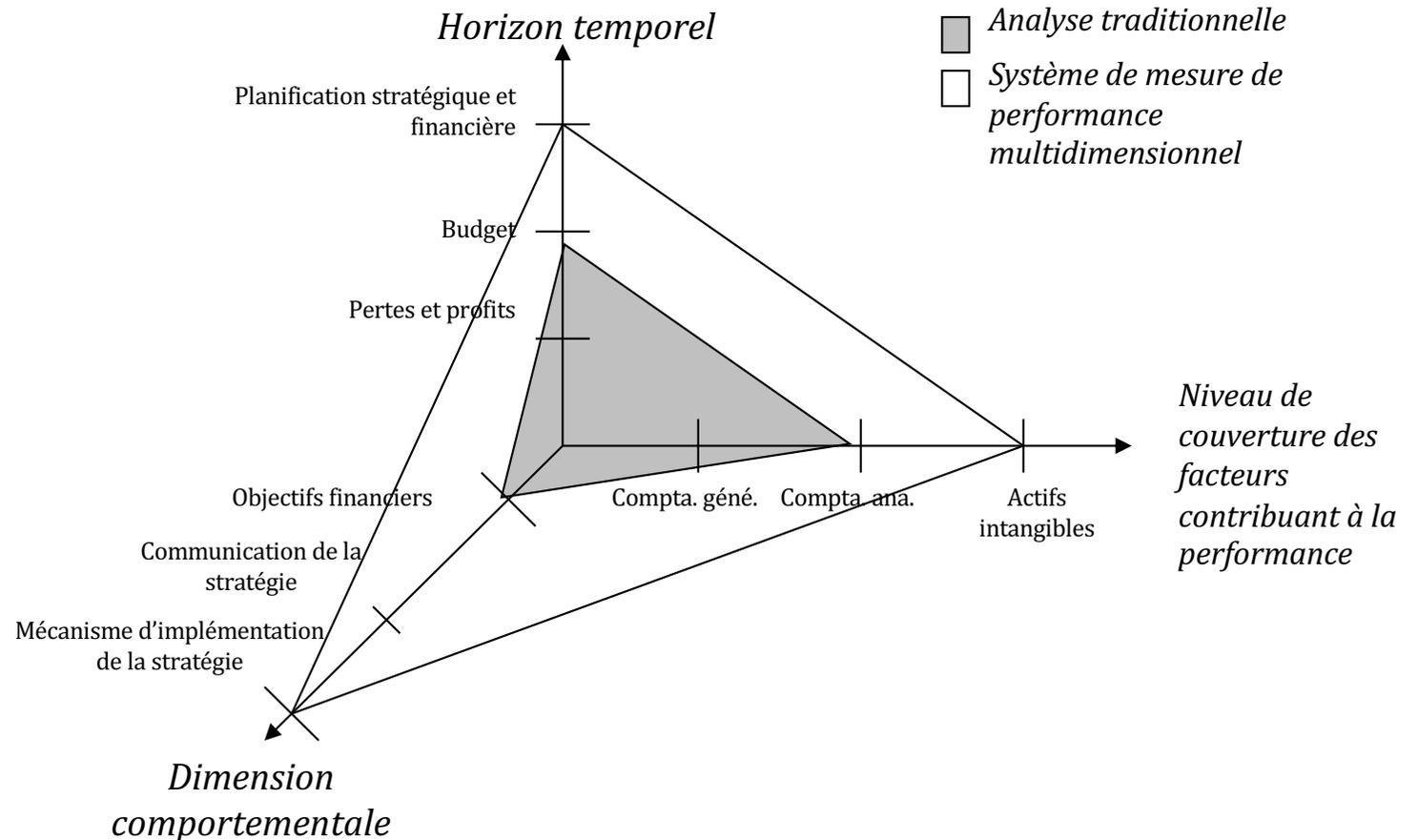
I.1. Panorama des outils existants et leurs intérêts dans un contexte RCE

I.2. Leurs limites en terme de mesure de la performance universitaire



# I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

## I.2 Leurs limites en terme de mesure de la performance universitaire



Source : D'après Breid (1994)

# I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

## I.2 Leurs limites en terme de mesure de la performance universitaire

### I.2.1) Les limites en terme d'horizon temporel

- Difficultés à intégrer l'horizon infra-annuel ;
- Difficultés à dépasser l'horizon annuel (dispositifs court-termistes) ;
- Prédominance des analyses historiques ;
- Déconnexion de l'horizon stratégique (projet d'établissement quadriennal).

# I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

## I.2 Leurs limites en terme de mesure de la performance universitaire

### I.2.2) Les limites en terme de dimension comportementale

- Prédominance de la vision quantitative économique-comptable ;
- Déconnexion de la dimension stratégique : faiblesse des analyses externes ou internes sur le devenir de l'organisation (les projections étant souvent déterminées par extrapolation ou par réallocation) ;
- Peu de fondement pour la possible évaluation de l'efficacité des processus liés au personnel de l'entreprise.

# I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"

## I.2 Leurs limites en terme de mesure de la performance universitaire

### I.2.3) Les limites en terme de niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance

- Absence de vision quantitative sur des actifs intangibles (compétence, innovation, etc.) ;
- Absence de vision de la dimension qualitative (qualité produite et perçue) ;
- Pas de vision globale de l'organisation.

# Sommaire

## Introduction

- I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"
- II. Vers une analyse financière appréhendant la performance universitaire

## Conclusion



# Sommaire

## **II. Vers une analyse financière appréhendant la performance universitaire**

**II.1. La nécessaire prise en compte d'une performance englobante et multidimensionnelle**

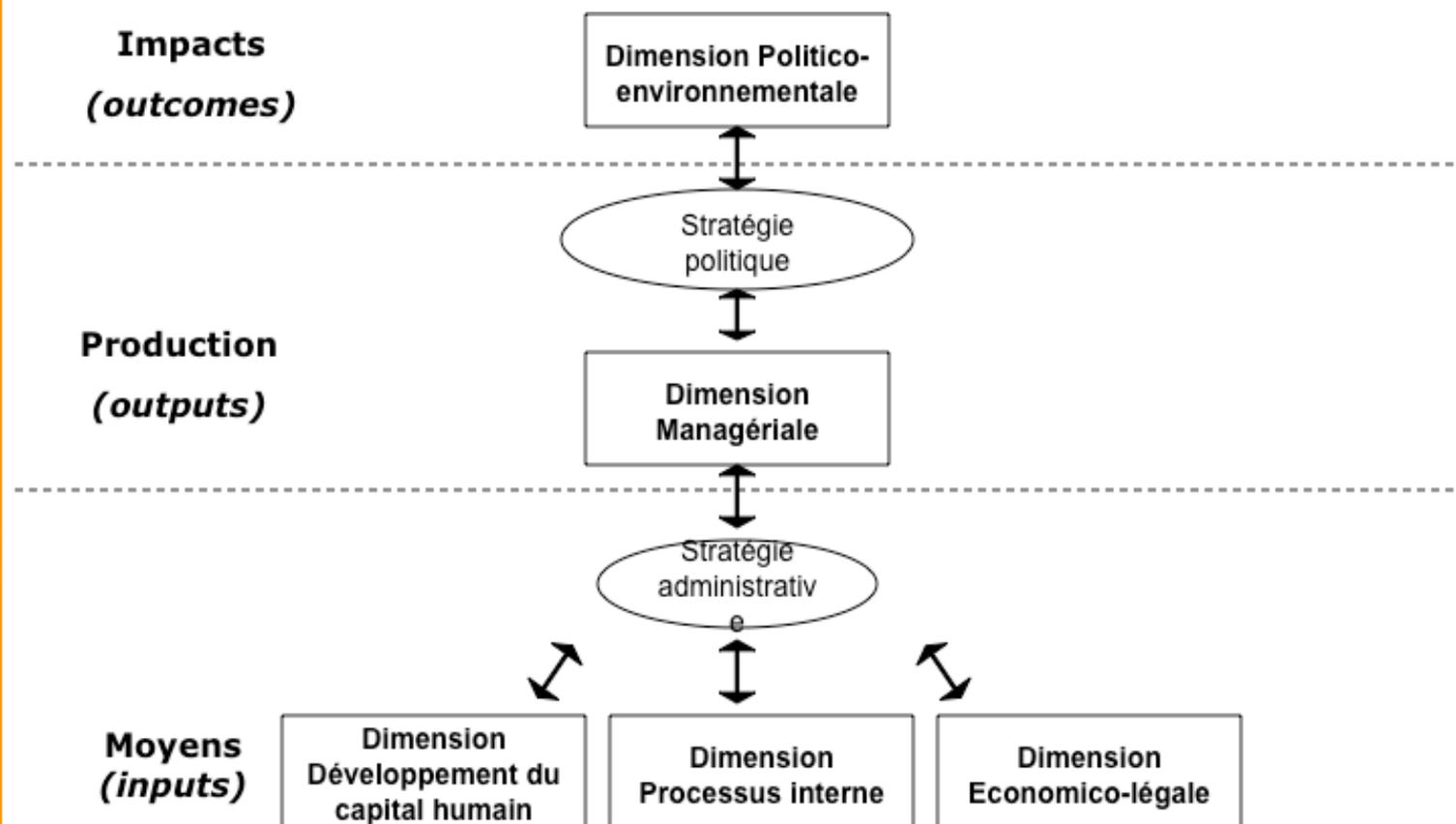
II.2. Des pistes d'évolution vers l'analyse financière dépassant les outils de l'analyse dite "classique"



## II. Vers une analyse financière appréhendant la performance globale universitaire

### II.1. La nécessaire prise en compte d'une performance englobante et multidimensionnelle

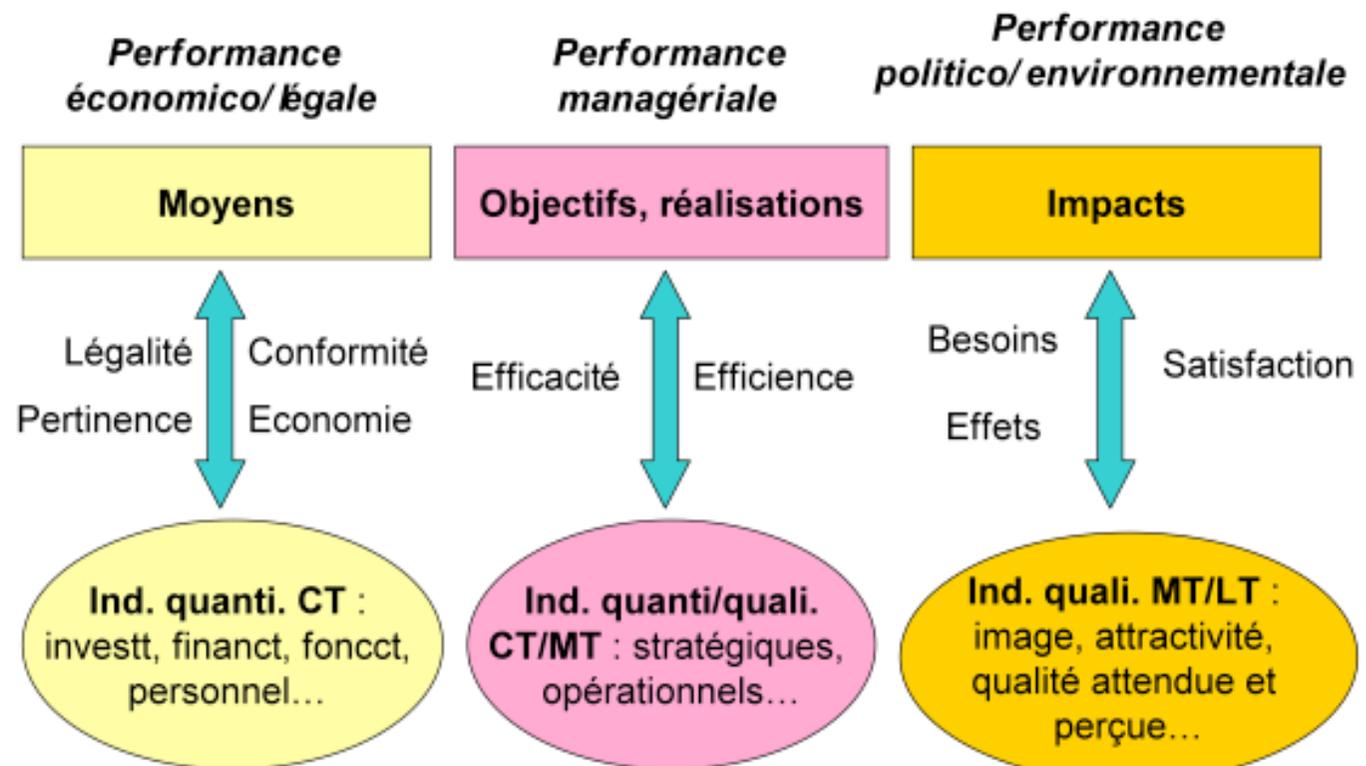
#### II.1.1) La définition de la performance publique



## II. Vers une analyse financière appréhendant la performance globale universitaire

### II.1. La nécessaire prise en compte d'une performance englobante et multidimensionnelle

#### II.1.2) Quelques mesures de la performance publique



# Sommaire

## **II. Vers une analyse financière appréhendant la performance globale universitaire**

**II.1. La nécessaire prise en compte d'une performance englobante et multidimensionnelle**

**II.2. Des pistes d'évolution vers l'analyse financière dépassant l'analyse dite "classique"**



## II. Vers une analyse financière appréhendant la performance globale universitaire

### II.2. Des pistes d'évolution vers l'analyse financière dépassant l'analyse dite « classique »

#### II.2.1) Les logiques sous-jacentes (1/2)

- Une logique de **maîtrise** plus que de surveillance ;
- Des temporalités **infra, annuelle** et **pluri-annuelle** ;
- Des **dimensions** économiques, managériales, humaines, processuelles et environnementales ;
- Des mesures **quantitatives** et **qualitatives** ;
- Des données **historiques** et **prévisionnelles** ;
- Une **analyse contextualisée** : /période concernée, /objet nécessitant une prise de connaissance, / acteurs concernés ;

## II. Vers une analyse financière appréhendant la performance globale universitaire

### II.2. Des pistes d'évolution vers l'analyse financière dépassant l'analyse dite « classique »

#### II.2.1) Les logiques sous-jacentes (2/2) :

- Une analyse prenant en compte la **stratégie** et la **structure** de l'établissement ;
- Une analyse **aidant à la décision** à chaque niveau hiérarchique, pour tous les types de structures de l'établissement et sur toutes ses missions (enseignement, recherche, etc.) ;
- Une analyse améliorant le **dialogue de gestion** (convention d'objectifs et de moyens, allocation de moyens) ;
- Une analyse fondée sur le passage d'une logique de moyens à une **logique de résultats** ;
- Une analyse marquée par l'introduction d'un **management par projet** (reports, ressources quadriennales).

## II. Vers une analyse financière appréhendant la performance globale universitaire

### II.2. Des pistes d'évolution vers l'analyse financière dépassant l'analyse dite « classique »

#### II.2.2) Exemples d'outils mobilisables (1/2)

##### Le Balanced ScoreCard :

- Définition : tableau de bord équilibré.
- Objectif : propose un nouveau mode de management et de pilotage de l'entreprise en s'appuyant sur la mise en place d'un cadre d'élaboration et de déploiement de la stratégie garanti par l'équilibre permanent des dimensions englobantes de la performance (Kaplan et Norton).

# II. Vers une analyse financière appréhendant la performance globale universitaire

## II.2. Des pistes d'évolution vers l'analyse financière dépassant l'analyse dite « classique »

- Exemples de Balanced ScoreCard (a) :

✓ Présentation selon les missions universitaires

Missions des universités	Indicateurs	Obj.	Réal.	Ec.
<b>Formation</b>	Taux d'évolution du coût annuel d'un étudiant par discipline			
	Proportion des enseignants utilisant le portail informatique de l'établissement			
	Taux d'évolution des heures complémentaires effectives			
	Taux de diplômés par cycle LMD			
	Taux d'étudiants ayant trouvé un emploi 6 mois après avoir été diplômés			
<b>Gouvernance</b>	Coût des locaux par rapport à leur taux d'occupation			
	Proportion des services utilisant des procédures de gestion			
	Taux de suivi des formations			
	Nombre de jours entre une demande étudiant relevant des services communs et la réponse associée			
	Part des ressources propres liées à des prestations de services sur les recettes totales des établissements			

# II. Vers une analyse financière appréhendant la performance globale universitaire

## II.2. Des pistes d'évolution vers l'analyse financière dépassant l'analyse dite « classique »

<b>Partenariats nationaux et internationaux</b>	Nombre d'accords avec des chercheurs étrangers ayant entraînés l'attribution de subventions			
	Nombre d'enseignants responsables d'accords avec des organisations étrangères (universités, laboratoires, etc.)			
	Taux de chercheurs étrangers dans les recrutements			
	Nombre de bourses de mobilité			
	Part des contrats de recherche passés avec des entreprises publiques ou privées, françaises ou étrangères, dans les ressources recherche totales des opérateurs du programme			
<b>Recherche</b>	Part du budget consacré aux écoles doctorales			
	Nombre de dossiers traités par la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV) par mois			
	Nombre de personnel travaillant à la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV)			
	Nombre des publications des laboratoires (total, par grand secteur disciplinaire, par laboratoire)			
	Nombre de conventions de recherche avec les collectivités			
<b>Vie étudiante</b>	Impact du nombre d'étudiants handicapés sur le budget de l'établissement			
	Nombre de services dédiés à la vie étudiante			
	Nombre de personnel de l'Observatoire Des Etudiants (ODE)			
	Pourcentage d'étudiants reçus par le service médical			
	Nombre d'accords sur le logement avec la mairie			

# II. Vers une analyse financière appréhendant la performance globale universitaire

## II.2. Des pistes d'évolution vers l'analyse financière dépassant l'analyse dite « classique »

- Exemples de Balanced ScoreCard (b) :

✓ Présentation selon les différentes dimensions de la performance

Dimensions de la performance	Indicateurs	Obj.	Réal.	Ec.
<b>Economico-légal</b>	Taux d'évolution du coût annuel d'un étudiant par discipline			
	Coût des locaux par rapport à leur taux d'occupation			
	Nombre d'accords avec des chercheurs étrangers ayant entraînés l'attribution de subventions			
	Part du budget consacré aux écoles doctorales			
	Impact du nombre d'étudiants handicapés sur le budget de l'établissement			
<b>Managérial</b>	Proportion des enseignants utilisant le portail informatique de l'établissement			
	Proportion des services utilisant des procédures de gestion			
	Nombre d'enseignants responsables d'accords avec des organisations étrangères (universités, laboratoires, etc.)			
	Nombre de dossiers traités par la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV) par mois			
	Nombre de services dédiés à la vie étudiante			

# II. Vers une analyse financière appréhendant la performance globale universitaire

## II.2. Des pistes d'évolution vers l'analyse financière dépassant l'analyse dite « classique »

<b>Capital humain</b>	Taux d'évolution des heures complémentaires effectives			
	Taux de suivi des formations			
	Taux de chercheurs étrangers dans les recrutements			
	Nombre de personnel travaillant à la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV)			
	Nombre de personnel de l'Observatoire Des Etudiants (ODE)			
<b>Qualité du service public rendu</b>	Taux de diplômés par cycle LMD			
	Nombre de jours entre une demande étudiant relevant des services communs et la réponse associée			
	Nombre de bourses de mobilité			
	Nombre des publications des laboratoires (total, par grand secteur disciplinaire, par laboratoire)			
	Pourcentage d'étudiants reçus par le service médical			
<b>Politico-territorial</b>	Taux d'étudiants ayant trouvé un emploi 6 mois après avoir été diplômés			
	Part des ressources propres liées à des prestations de services sur les recettes totales des établissements			
	Part des contrats de recherche passés avec des entreprises publiques ou privées, françaises ou étrangères, dans les ressources recherche totales des opérateurs du programme			
	Nombre de conventions de recherche avec les collectivités			
	Nombre d'accords sur le logement avec la mairie			

## II. Vers une analyse financière appréhendant la performance globale universitaire

### II.2. Des pistes d'évolution vers l'analyse financière dépassant l'analyse dite « classique »

#### II.2.2) Exemples d'outils mobilisables (2/2)

##### Le Business Plan ou Plan Financier Prévisionnel :

- Définition : modèle de simulation financière permettant une représentation quantitative de l'établissement.
- Objectif : améliorer les décisions de gestion en étudiant les effets de la modification d'une ou de plusieurs variables du modèle sur un résultat choisi comme objectif souhaitable.

## II. Vers une analyse financière appréhendant la performance globale universitaire

### II.2. Des pistes d'évolution vers l'analyse financière dépassant l'analyse dite « classique »

- Exemples de Business Plan ou Plan Financier Prévisionnel :

	N	N+1	N+2
Recettes de fonctionnement	25 397 000	26 476 444	72 100 000
Dépenses de fonctionnement	23 704 000	26 599 804	72 100 000
<i>Dont Masse salariale</i>	16 000 000	15 609 026	59 000 000
<b>Résultat de fonctionnement</b>	<b>1 693 000</b>	<b>-123 359</b>	<b>0</b>

Recettes d'investissement	14 600 000	16 522 001	13 200 000
Dépenses d'investissement	8 897 000	17 704 863	13 200 000
<b>Résultat d'investissement</b>	<b>5 703 000</b>	<b>-1 182 862</b>	<b>0</b>
<b>CAF</b>	<b>1 793 000</b>	<b>249 016</b>	<b>200 000</b>

<b>Variation du FDR</b>	<b>7 496 000</b>	<b>-933 846</b>	<b>200 000</b>
-------------------------	------------------	-----------------	----------------

<b>Résultat global</b>	<b>7 396 000</b>	<b>- 1 306 221</b>	<b>0</b>
------------------------	------------------	--------------------	----------

## II. Vers une analyse financière appréhendant la performance globale universitaire

### II.2. Des pistes d'évolution vers l'analyse financière dépassant l'analyse dite « classique »

<u>Calcul du résultat d'exploitation</u>	N	N+1	N+2
<b>Excédent Brut d'exploitation (EBE)</b>	<b>1 600 000</b>	<b>-203 873</b>	<b>-90 000</b>

EBE	1 600 000	-203 873	-90 000
Dotations aux amortissements	400 000	714 376	1 000 000
Reprises sur amortissements			
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 200 000</b>	<b>-918 249</b>	<b>-1 090 000</b>

#### Calcul du résultat financier

<b>Résultat financier</b>	<b>296 000</b>	<b>388 660</b>	<b>390 000</b>
---------------------------	----------------	----------------	----------------

#### Calcul du résultat exceptionnel

<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>197 000</b>	<b>406 230</b>	<b>700 000</b>
------------------------------	----------------	----------------	----------------

#### Calcul de la CAF

Résultat de l'exercice	1 693 000	-123 359	0
Dotations aux amortissement	400 000	714375,774	1 000 000
Quote-part des subventions	300 000	342000	800000
Produits de cession des éléments actifs			
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 793 000</b>	<b>249 016</b>	<b>200 000</b>

## II. Vers une analyse financière appréhendant la performance globale universitaire

### II.2. Des pistes d'évolution vers l'analyse financière dépassant l'analyse dite « classique »

- $FDR\ N = FDR\ N-2 - \text{prélèvement FDR prévu (N-1 et N)}$  ;
- $BFR\ N = (\text{BFR moyen antérieur en nombre de j. de pt fonctionnement}) * \text{pt de fonctionnement prévu en N}$  ;
- $\text{Trésorerie N} = FDR\ N - BFR\ N$ .

**Tableau de financement prévisionnel - Université X**

	N	N+1	N+2
<b>Section 1</b>			
<b>FDR</b>	<b>13 242 410</b>	<b>12 185 205</b>	<b>12 185 205</b>
<b>Section 2</b>			
<b>BFR</b>	<b>4 126 000</b>	<b>2 045 361</b>	<b>5 544 047</b>
<b>Trésorerie</b>	<b>9 116 410</b>	<b>10 139 843</b>	<b>6 641 158</b>

ACTIF				PASSIF			
	N	N+1	N+2		N	N+1	N+2
<b>Actif immobilisé</b>				<b>Capitaux propres</b>			
<b>Immo incorporelles</b>				<i>Dotations</i>			
				<i>Complément de dotation</i>			
<i>Frais de recherche et de dvp</i>				<i>Dons et legs en capital</i>			
<i>Concessions et droits similaires, brevets, licences...</i>				<i>Affectation</i>			
<i>Autres immo incorporelles</i>				<i>Réserves</i>			
<i>Immo incorporelles en cours</i>				<i>Dépréciation de l'actif</i>			
<b>Immobilisations corporelles</b>				<i>Résultat net de l'exercice</i>			
<i>Terrains</i>				<i>Subvention d'investissement</i>			
<i>Constructions</i>				<b>TOTAL I</b>			
<i>Installations techniques, matériel et outillage</i>				<b>Provisions pour risques et charges</b>			
<i>Collections</i>				<b>Provisions</b>			
<i>Autres immo corporelles</i>				<b>TOTAL II</b>			
<i>Immo corporelles en cours</i>				<b>Dettes</b>			
<b>Immobilisations financières</b>				<b>Dettes financières</b>			
<i>Prêts</i>				<i>Emprunts et dettes</i>			
<i>Autres créances immobilisés</i>				<b>Dettes d'exploitation</b>			
<b>TOTAL I</b>				<i>Dettes sur achats ou prestations de services</i>			
<b>Actif circulant</b>				<i>Dettes fiscales et sociales</i>			
<b>Créances d'exploitation</b>				<i>Autres dettes d'exploitation</i>			
<i>Créances résultant de ventes ou de prestations de services</i>				<b>TOTAL III</b>			
<i>Autres créances d'exploitation</i>				<b>TOTAL GENERAL (I+II+III)</b>			
<i>Créances diverses</i>							
<i>Valeurs mobilières de placement</i>							
<i>Disponibilités</i>							
<i>Régies d'avance</i>							
<b>TOTAL II</b>							
<b>TOTAL GENERAL (I+II)</b>							

# Sommaire

## Introduction

- I. Enjeux et limites des outils de l'analyse financière "classique"
- II. Vers une analyse financière appréhendant la performance universitaire

## Conclusion

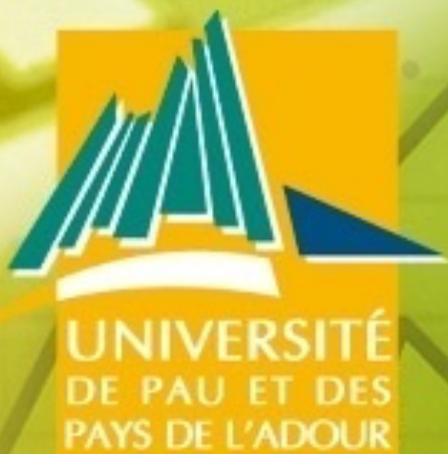


# Conclusion

- La nécessité de **maîtriser les risques financiers** liés au contexte RCE des universités.
  
- La nécessité de mettre en œuvre une **analyse financière** :
  - **englobante, pluri-dimensionnelle ;**
  - **adaptée, spécifique ;**
  - **et apprenante.**



**David CARASSUS**  
*Enseignant-chercheur*  
*Vice-président « Budget/moyens »*  
*Diplômé d'expertise comptable*



La mesure de la performance  
d'un établissement  
d'enseignement supérieur :  
les apports de l'analyse financière

**Formation ENA/ESEN**

**1<sup>er</sup> avril 2010 – 14h00/15h30**