

# Pilotage budgétaire de l'EPLÉ et maîtrise des risques

29 septembre 2014

7 octobre 2014

10 octobre 2014

# Programme

- Le pilotage budgétaire de l'EPLE
    - L'analyse financière au service du pilotage de l'EPLE
    - Le rapport de l'ordonnateur sur le compte financier
  - La maîtrise des risques financiers
-

# L'ANALYSE FINANCIERE AU SERVICE DU PILOTAGE DE L'EPL



## L'analyse financière

- C'est un enjeu de gouvernance qui intéresse toute l'équipe de direction et le Conseil d'administration
- Ce n'est pas une question technique réservée à l'agent comptable
- Ce n'est pas une question technique réservée aux « gros » établissements
- L'analyse financière s'intègre à la démarche globale de maîtrise des risques comptables et financiers

## L'analyse financière

- Elle permet de répondre aux enjeux spécifiques de la sphère publique
  - permanence et soutenabilité de l'action publique ;
  - efficacité de l'action publique ;
  - compte rendu objectif de l'utilisation des moyens alloués au regard des objectifs atteints

## L'analyse financière

- Il s'agit d'un diagnostic financier qui consiste à recenser les forces et les faiblesses de l'établissement afin de porter un jugement sur sa performance et sa situation financière, en se plaçant dans la perspective d'une continuité de l'exploitation.
- Elle s'inscrit dans deux approches complémentaires
  - Analyse statique : basée sur l'analyse des comptes financiers (indicateurs financiers);
  - Analyse dynamique : basée sur l'étude des flux financiers pour une période donnée (tableau de financement et tableau de flux de trésorerie).

Collège X : **RESULTAT** - **CAF ou IAF** - **Δ du Fonds de roulement**

SECTION DE FONCTIONNEMENT

SERVICES	RECETTES	DEPENSES	Recettes - Dépenses
ACTIVITES PEDAGOGIQUES	107 219 €	98 637 €	8 582 €
VIE DE L'ELEVE	39 777 €	39 777 €	0 €
ADMINISTRATION ET LOGISTIQUE	178 355 €	181 216 €	- 2 861 €
<i>dont amortissements</i>	5 457 €	11 089 €	- 5 632 €
<b>TOTAL SERVICES GENERAUX</b>	<b>325 351 €</b>	<b>319 630 €</b>	<b>5 721 €</b>
RESTAURATION ET HEBERGEMENT	210 127 €	209 539 €	588 €
BOURSES NATIONALES	27 965 €	27 965 €	0,00 €
<b>TOTAL SERVICES SPECIAUX</b>	<b>238 092 €</b>	<b>237 504 €</b>	<b>588 €</b>
<b>TOTAL section de fonctionnement</b>	<b>563 443 €</b>	<b>557 134 €</b>	<b>6 309 €</b>

<b>Résultat</b> du fonctionnement de l'exercice 2013	<b>6 309 €</b>
Capacité d'autofinancement (hors amortissement)	<b>11 941 €</b>

SECTION OPERATIONS EN CAPITAL

<b>OPERATIONS EN CAPITAL</b>	3 642 €	7 642 €	- 4 000 €
------------------------------	---------	---------	-----------

Capacité d'autofinancement	11 941 €
Dépenses d'investissement sur Fonds de roulement	- 4 000 €
<b>Δ du Fonds de roulement</b>	<b>7 941 €</b>

## Les indicateurs du compte financier

- Le résultat (R)
  - c'est la différence entre les recettes nettes et les dépenses nettes de la section de fonctionnement (services généraux et services spéciaux)
- $R = \text{total des recettes de fonctionnement nettes} - \text{total des dépenses de fonctionnement nettes}$
- Le résultat est unique pour le budget principal de l'établissement
  - En revanche, si l'établissement dispose d'un budget annexe, le résultat du budget annexe est indépendant du résultat du budget principal de l'établissement.



Collège X : RESULTAT - CAF ou IAF - Δ du Fonds de roulement

SECTION DE FONCTIONNEMENT

SERVICES	RECETTES	DEPENSES	Recettes - Dépenses
ACTIVITES PEDAGOGIQUES	107 219 €	98 637 €	8 582 €
VIE DE L'ELEVE	39 777 €	39 777 €	0 €
ADMINISTRATION ET LOGISTIQUE	178 355 €	181 216 €	- 2 861 €
<i>dont amortissements</i>	5 457 €	11 089 €	- 5 632 €
<b>TOTAL SERVICES GENERAUX</b>	<b>325 351 €</b>	<b>319 630 €</b>	<b>5 721 €</b>
RESTAURATION ET HEBERGEMENT	210 127 €	209 539 €	588 €
BOURSES NATIONALES	27 965 €	27 965 €	0,00 €
<b>TOTAL SERVICES SPECIAUX</b>	<b>238 092 €</b>	<b>237 504 €</b>	<b>588 €</b>
<b>TOTAL section de fonctionnement</b>	<b>563 443 €</b>	<b>557 134 €</b>	<b>6 309 €</b>

Résultat du fonctionnement de l'exercice 2013

6 309 €

**Capacité d'autofinancement** (hors amortissement)

11 941 €

SECTION OPERATIONS EN CAPITAL

OPERATIONS EN CAPITAL	3 642 €	7 642 €	- 4 000 €
-----------------------	---------	---------	-----------

Capacité d'autofinancement

11 941 €

Dépenses d'investissement sur Fonds de roulement

- 4 000 €

**Δ du Fonds de roulement**

**7 941 €**

## La capacité ou l'insuffisance d'autofinancement (CAF ou IAF)

- elle corrige le résultat des variations induites par certaines opérations d'ordre (sans incidence sur la trésorerie) : amortissements, provisions, cession d'actifs
- elle illustre l'apport ou la ponction dans la trésorerie
- elle met en évidence l'excédent (ou l'insuffisance) des ressources dégagées par l'activité de l'EPL

Collège X : **RESULTAT** - **CAF ou IAF** -  **$\Delta$  du Fonds de roulement**

SECTION DE FONCTIONNEMENT

SERVICES	RECETTES	DEPENSES	Recettes - Dépenses
ACTIVITES PEDAGOGIQUES	107 219 €	98 637 €	8 582 €
VIE DE L'ELEVE	39 777 €	39 777 €	0 €
ADMINISTRATION ET LOGISTIQUE	178 355 €	181 216 €	- 2 861 €
<i>dont amortissements</i>	5 457 €	11 089 €	- 5 632 €
<b>TOTAL SERVICES GENERAUX</b>	<b>325 351 €</b>	<b>319 630 €</b>	<b>5 721 €</b>
RESTAURATION ET HEBERGEMENT	210 127 €	209 539 €	588 €
BOURSES NATIONALES	27 965 €	27 965 €	0,00 €
<b>TOTAL SERVICES SPECIAUX</b>	<b>238 092 €</b>	<b>237 504 €</b>	<b>588 €</b>
<b>TOTAL section de fonctionnement</b>	<b>563 443 €</b>	<b>557 134 €</b>	<b>6 309 €</b>

Résultat du fonctionnement de l'exercice 2013

**6 309 €**

Capacité d'autofinancement (hors amortissement)

**11 941 €**

SECTION OPERATIONS EN CAPITAL

<b>OPERATIONS EN CAPITAL</b>	3 642 €	7 642 €	- 4 000 €
------------------------------	---------	---------	-----------

Capacité d'autofinancement

11 941 €

Dépenses d'investissement sur Fonds de roulement

- 4 000 €

**$\Delta$  du Fonds de roulement**

**7 941 €**

# La variation du fonds de roulement

Variation du FdR (en + ou en -)  
=

CAF ou IAF

+ Recettes d'investissement

- Dépenses d'investissement

## Les éléments de l'analyse financière

Les sept indicateurs suivants sont repris sur les 5 dernières années dans le Compte financier :

- 1) le montant du fonds de roulement
- 2) le nombre de jours de fonds de roulement
- 3) le besoin en FdR (BFdR)
- 4) la trésorerie nette
- 5 ) le nombre de jours de trésorerie nette
- 6) le taux moyen de charges à payer
- 7 ) le taux moyen de non recouvrement

# Pièce 14 : Tableau d'analyse financière (M9.6)

Ministère : EDUCATION NATIONALE

Académie de Caen

Etablissement : Collège X

Exercice 2013

## 2 axes de lecture

### ELEMENTS D'ANALYSE FINANCIERE

		2009	2010	2011	2012	2013
Fonds de roulement	<i>Reprise comptes financiers</i>	97 539 €	91 739 €	96 326 €	93 684 €	101 625 €
Jours FdR	$(FdR/cpt\ 60\ à\ 65)*360$	63	58	62	59	64
Besoin en FdR	<i>Reprise comptes financiers</i>	- 42 342 €	- 45 629 €	- 38 965 €	- 51 594 €	- 43 113 €
Trésorerie	$= FdR - BFdR$	139 881 €	137 368 €	135 291 €	145 278 €	144 738 €
Jours de Trésorerie	$(Trésorerie/cpt\ 60\ à\ 65)*360$	89	86	82	95	93
Taux moyen de charges à payer (TmCAP)	$(cpt\ 40,42,43,43/cpt\ 60\ à\ 65)*360$	5,02%	4,78%	4,96%	4,88%	5,07%
Taux moyen de recouvrement (TmR)	$(cpt\ 41 / cpt\ 70)*100$	6,25%	6,02%	5,85%	5,74%	7,91%

# Les indicateurs du compte financier

## Fonds de roulement du Collège X

Fonds de roulement au 31/12/2012 93 684,00 €

Δ du Fonds de roulement en 2013 7 941,00 €

---

**Fonds de roulement au 31/12/2013 101 625,00 €**

## Le fonds de roulement (FdR)

- Le FdR est unique par budget (un pour le budget principal et un autre pour le budget annexe)
- Le FdR traduit la marge de manœuvre dont dispose l'établissement
- Le FdR se substitue à la notion de « réserves ». Le CA prélève sur le fonds de roulement et non plus sur les réserves. (pièce B1.3 au budget, pièce B8.3 ou B6.3 pour les DBM)
- Le CA ne se prononcera sur l'affectation du **résultat sur les comptes de réserves (1068)** qu'au moment du compte financier.



# Affectation du résultat sur les comptes de réserves

les comptes de réserves (1068) du collège X	31/12/2012	Variation 2013	31/12/2013
Réserves disponibles S.G. (106810)	42 659 €	Résultat S.G. 2013 = 11 353 €	50 012 €
		Dépenses en capital = - 4 000 €	
Réserves disponibles S.R.H. (106870)	51 025 €	Résultat S.R.H. 2013 = 588 €	51 613 € <i>Dont 14 758 €</i>
<i>dont valeur des stocks de denrées (débit de la classe 3)</i>	<i>13 257 €</i>	<i>↗ valeur des stocks = 1 501 €</i>	
<b>FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>93 684 €</b>	<b>Δ FdR = 7 941 €</b>	<b>101 625 €</b>

Valeur des biens immobilisés acquis sur fonds propres (106811)	195 939 €	Amortissements = - 5 632 €	194 307 €
		Valeur achats 2013 = 4 000 €	

# Les indicateurs du compte financier

**Nombre de jours sur fonds de roulement** = FdR / charges d'exploitation (cptes 60 à 65) \* 360 jours . Il permet de connaître le nombre de jours dont dispose l'établissement pour fonctionner sans apport de trésorerie.

Collège X : 101 625 € / 546 045 € \* 360 = 64 Jours

Inférieur à 30 jours = **Situation préoccupante !**

Entre 30 et 60 jours = **Situation délicate !**

# Les indicateurs du compte financier

## CALCUL DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFdR) DU COLLEGE X

### Actif circulant :

soldes débiteurs classe 3 : valeur des stocks (denrées ou autres)	14 758,00 €
+ soldes débiteurs classe 4 : créances = différence entre ordres de recette et encaissements	18 895,00 €
	<hr/>
	<b>33 653,00 €</b>
- <u>Dettes</u>	
soldes créditeurs classe 4 : reliquat des subventions non encore utilisées mais encaissées	76 766,00 €
	<hr/>
<b>BFdR = actif circulant - dettes</b>	<b>- 43 113,00 €</b>

## Les indicateurs du compte financier

- le besoin en FdR (BFdR) est souvent négatif, car les reliquats de subventions sont généralement supérieurs aux créances et à la valeur des stocks.
- Il représente la différence entre les créances et les dettes à laquelle est ajoutée la valeur des stocks
- Il permet de calculer la trésorerie dont dispose l'établissement

## Les indicateurs du compte financier

- la trésorerie : C'est la différence entre le fonds de roulement (FdR)
- et le besoin en fonds de roulement (BFdR).

### Collège X

Fond de roulement – BFdR	=	<b>TRESORERIE</b>
101 625 € – (- 43 113 €)	=	<b>144 738 €</b>

*Il est important de ne pas trop prélever sur le fonds de roulement (FdR) pour garder suffisamment de trésorerie et couvrir le besoin en fonds de roulement (BFdR).*

Point de vigilance du comptable :  
 Sans trésorerie suffisante pas de paiement possible

Calcul du BFdR et de la TRESORERIE du Collège X bis

Actif circulant

soldes débiteurs classe 3 : valeur des stocks de denrées (ou autres)	14 758 €
+ soldes débiteurs classe 4 : créances = différence entre ordres de recette et encaissements	46 986 €
	<hr/>
	61 744 €

- Dettes

soldes créditeurs classe 4 : reliquat des subventions non encore utilisées mais encaissées	- 11 766 €
	<hr/>

**BFdR = actif circulant - dettes** **49 978 €**

Fond de roulement — BFdR	=	<b>TRESORERIE</b>
--------------------------	---	-------------------

101 625 € — 49 978 €	=	<b>51 647 €</b>
----------------------	---	-----------------

# Les indicateurs du compte financier

le nombre de jours de trésorerie : Trésorerie (FdR – BFdR) / charges d'exploitation (cptes 60 à 65) \* 360 jours.

Il est souvent supérieur au nombre de jours de fonds de roulement, car la trésorerie est généralement supérieure au fonds de roulement, du fait des reliquats de subventions.

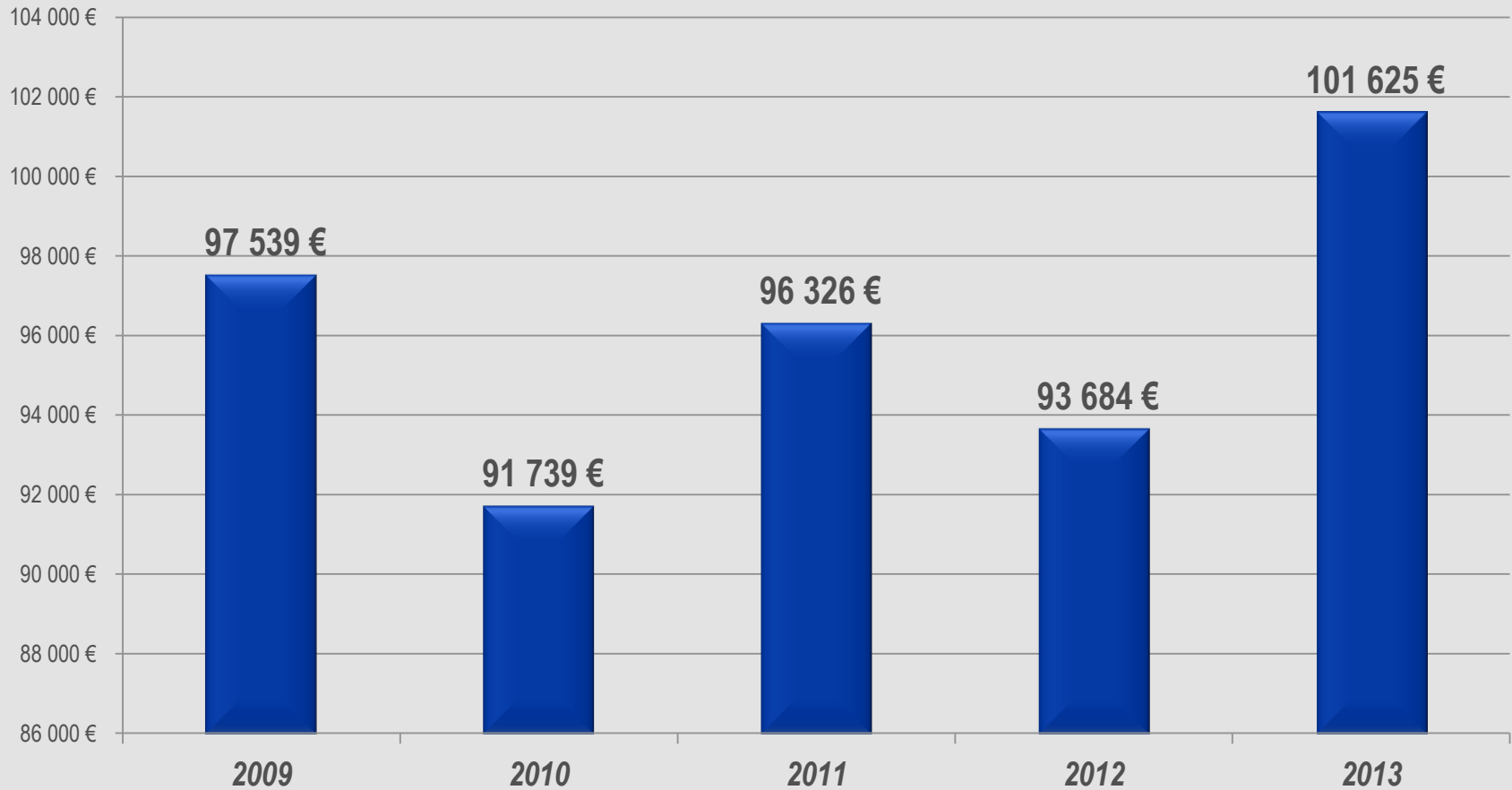
Collège X : 144 738 € / 546 045 € \* 360 = 93 Jours

Collège X bis : 51 647 € / 546 045 € \* 360 = 32 Jours

Inférieur à 30 jours = **Situation préoccupante !**

Entre 30 et 60 jours = **Situation délicate !**

# Les Collèges X et X bis peuvent-ils prélever sur les réserves « disponibles »?

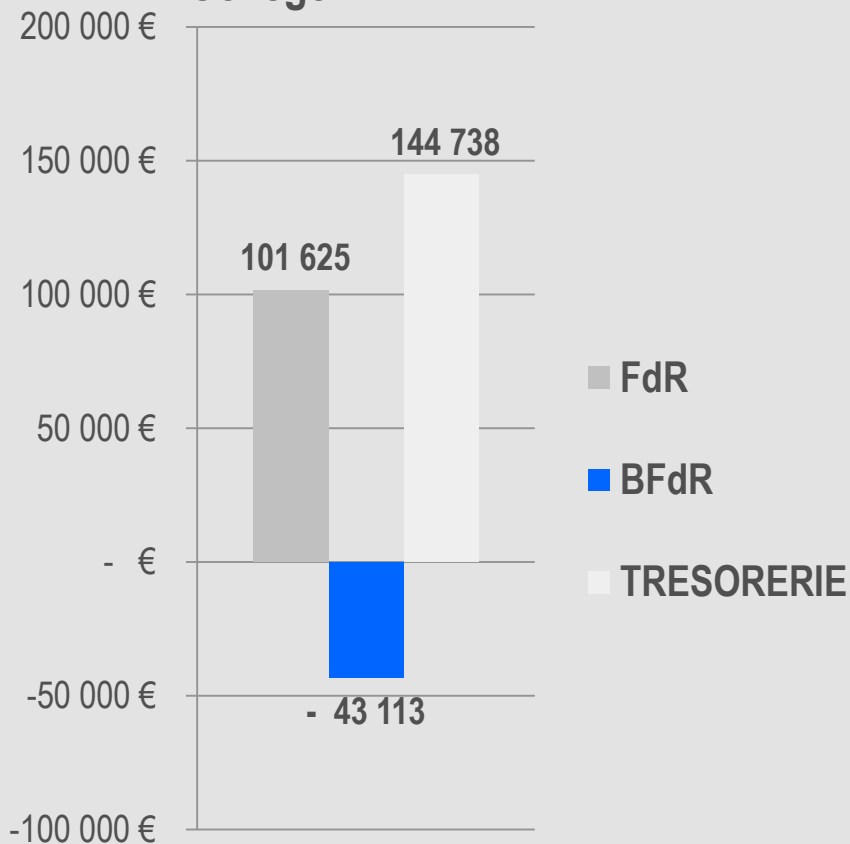


Avant la M9-6, OUI puisque seul le montant des réserves était pris en compte.

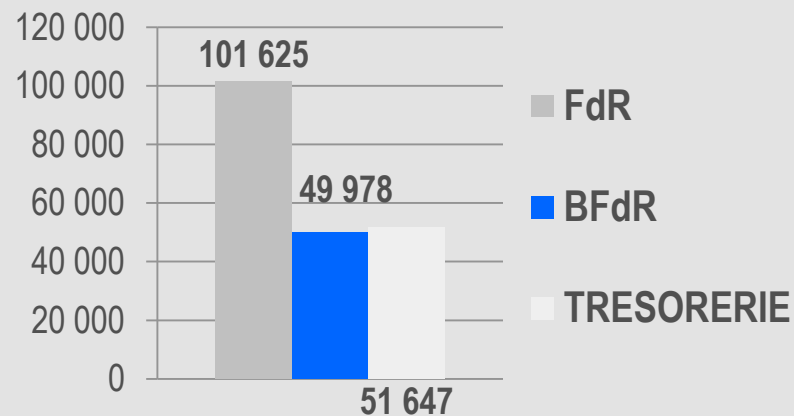


Les Collèges X et X bis ont-ils une autonomie financière suffisante pour faire un prélèvement sur leur Fonds de roulement ?

Collège X



Collège X bis



**NON** parce que la trésorerie est trop juste pour couvrir le besoin en fond de roulement

**OUI** parce que la trésorerie est suffisante pour couvrir le Besoin en Fonds de Roulement

Le taux moyen de non recouvrement : permet de comparer d'une année sur l'autre les créances à recouvrer en fonction de l'évolution des recettes.

## Calcul du Taux moyen de non recouvrement (TmR) du Collège X

Total des recettes venant des usagers (Cpte 70)	238 817 €
Total des créances restantes à recouvrer (solde débiteur Cpte 41)	18 895 €
<b>TmR au 31/12/2013</b>	<b>7,91%</b>

## Calcul du Taux moyen de non recouvrement (TmR) du Collège X bis

Total des recettes venant des usagers (Cpte 70)	238 817 €
Total des créances restant à recouvrer (Cpte 41)	46 986 €
<b>TmR au 31/12/2013</b>	<b>19,67 %</b>

Total des factures payées en période d'inventaire rapporté au total des factures payées sur l'année.

Il est pour l'essentiel un indicateur de qualité comptable qui renseigne sur le respect de l'annualité budgétaire.

Calcul du Taux moyen de charges à payer (TmCAP) du <u>Collège X</u>	
Total des dépenses de fonctionnement hors amortissement (Cptes 60 à 65)	546 045 €
Total des règlements restant à effectuer (Cptes 40,42,43,46 sauf 4663 et 4674)	27 711 €
<b>TmCAP au 31/12/2013</b>	<b>5,07%</b>

# Autonomie financière et capacité à prélever sur le FdR

L'analyse des données financières effectuée par l'ordonnateur et par l'agent comptable est actualisée en cours d'année afin notamment de donner au conseil d'administration et aux autorités de contrôles une information précise sur la capacité de l'établissement à prélever sur le fonds de roulement sans compromettre sa santé financière.

## Outil de calcul de l'autonomie financière et de la capacité à prélever sur le FdR

- Cet utilitaire permet de déterminer la capacité de l'établissement à financer des opérations sur fonds propres.
- Il comptabilise les stocks financés par le fonds de roulement et permet de déterminer à la lecture des dépenses moyennes mensuelles, un besoin de trésorerie incompressible duquel on déduira la marge de manœuvre de l'établissement.

# Calcul de l'autonomie financière ou la capacité à prélever sur le FdR

ACADEMIE DE CAEN

## Analyse financière - fonds de roulement et capacité à prélever

Cet utilitaire permet de déterminer la capacité de l'établissement à financer des opérations sur fonds propres distincts de celles qui ont été provisionnées. Il comptabilise les stocks financés par le fonds de roulement et permet de déterminer à la lecture des dépenses moyennes mensuelles un besoin de trésorerie incompressible duquel on déduira la marge de manœuvre de l'établissement.

	COFI	Année en cours	
<b>Fonds de roulement</b>			
<b>Fonds de roulement calculé au dernier COFI</b>	<b>84 751,10  </b>	<b>5 000,00  </b>	<b>Montant des prélèvements autorisés depuis le dernier COFI</b>
solde créditeur du compte 165	-	-	solde créditeur du compte 165
solde créditeur comptes 15	-	5 000,00	solde créditeur comptes 15
solde créditeur comptes 29	-	-	solde créditeur comptes 29
Provisions			Provisions
solde créditeur comptes 39	-	-	solde créditeur comptes 39
solde créditeur comptes 49	-	1 063,96	solde créditeur comptes 49
solde créditeur comptes 59	-	-	solde créditeur comptes 59
<b>FdRim</b>	<b>84 751,10  </b>	<b>73 687,14  </b>	<b>FdRim</b>
<b>Besoin en fonds de roulement</b>			
<b>Besoin en fonds de roulement (BFdR) calculé au dernier COFI</b>	<b>-40 889,77  </b>	<b>15 640,75  </b>	<b>Besoin en fonds de roulement (BFdR)</b>
Stocks (solde classe 3)	-	-	Stocks (solde classe 3)
Provisions pour dépréciations de stocks (crédit 39)	-	-	Provisions pour dépréciations de stocks (crédit 39)
Créances (soldes débiteurs classe 4)	28 228,36	37 032,27	Créances (soldes débiteurs classe 4)
Solde créditeur compte 49	-	1 063,96	Solde créditeur compte 49
<b>BFdR1</b>	<b>28 228,36  </b>	<b>35 968,31  </b>	<b>BFdR1</b>
<b>Trésorerie</b>			
<b>Trésorerie FdR- BFdR</b>	<b>125 640,87  </b>	<b>222 050,73  </b>	<b>Trésorerie:</b> BF = solde débiteur [sauf 500] - solde créditeur compte classe 5 [sauf 59] - solde créditeur 165 BA = solde débiteur 185
<b>Autonomie financière</b>	<b>56 522,74  </b>	<b>37 718,83  </b>	<b>Autonomie financière</b>

### Observations :

Les créances sont en augmentation par rapport au dernier compte financier. Le prélèvement de 10 000 | donne un jour de fonds de roulement estimé à 45 jours soit au-delà du délai global de paiement.

Deplus, l'établissement n'a pas de problème de trésorerie grâce notamment à ces reliquats de subvention et l'encaissement de la taxe d'apprentissage.

<b>Dépenses moyennes journalières</b> ( hors dépenses sur ressources spécifiques ) dépenses nettes (comptes 60 à 65) / 360	<b>914,69  </b>	<b>1 544,43  </b>	<b>Dépenses moyennes journalières prévues au budget</b> ( hors dépenses sur ressources spécifiques ) dépenses (comptes 60 à 65) / 360
		<b>10 000,00  </b>	<b>Montant du prélèvement proposé</b>
		<b>45</b>	Jours de fonds de roulement <b>estimé</b> après prélèvement
		<b>18</b>	Jours d'autonomie financière <b>estimé</b> après prélèvement
		<b>103</b>	Pour mémoire nombre de jours calendaires jusqu'à la fin de l'exercice comptable
		<b>39,97%</b>	<b>Exécution budgétaire</b> par rapport aux ouvertures de crédits du budget primitif

CALCUL DES DEPENSES MOYENNES		
<b>EXERCICE ANTERIEUR</b>		
<b>Au compte de résultat soldes débiteurs compte 60 à 65</b>	<b>329 288,49  </b>	<b>à remplir d'après COFI N-1</b>
<b>hors dépenses sur ressources spécifiques</b>		
<b>EXERCICE EN COURS</b>		
<b>Au budget initial ouverture de crédits correspondant compte 60 à 65</b>	<b>555 993,10  </b>	<b>à remplir selon le budget primitif</b>
<b>hors dépenses sur ressources spécifiques</b>		
<b>Charges nettes correspondant compte 60 à 65</b>	<b>222 209,53  </b>	<b>à remplir selon la situation des dépenses engagées</b>
<b>hors dépenses sur ressources spécifiques</b>		
<b>Date observation</b>	<b>16/03/2013</b>	

**Fonds de roulement**

<b>Fonds de roulement calculé au dernier COFI</b>	<b>101 625,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>Montant des prélèvements autorisés depuis le dernier COFI</b>
solde créditeur du compte 165	- €	- €	solde créditeur du compte 165
Provisions	- €	- €	Provisions
<b>FdRim</b>	<b>101 625,00 €</b>	<b>101 625,00 €</b>	<b>FdRim</b>

**Besoin en fonds de roulement**

<b>Besoin en fonds de roulement (BFdR) calculé au dernier COFI</b>	<b>49 978,00 €</b>		<b>Besoin en fonds de roulement (BFdR)</b>
Stocks	14 758,00 €	11 918,00 €	Stocks
Provisions pour dépréciations de stocks	- €	- €	Provisions pour dépréciations de stocks
Créances	46 986,00 €	35 581,00 €	Créances
Solde créditeur compte 49	- €	- €	Solde créditeur compte 49
<b>BFdR1</b>	<b>61 744,00 €</b>	<b>47 499,00 €</b>	<b>BFdR1</b>

**Trésorerie**

<b>Trésorerie FdR- BFdR</b>	<b>51 647,00 €</b>	<b>75 543,00 €</b>	<b>Trésorerie:</b> BP = solde débiteur [sauf 500] – solde créditeur compte classe 5 [sauf 59] – solde créditeur 185 BA = solde débiteur 185
-----------------------------	--------------------	--------------------	---

Autonomie financière 39 881,00 €

54 126,00 €

Autonomie financière

# Calcul de l'autonomie financière ou la capacité à prélever sur le FdR

## Analyse financière - fonds de roulement et capacité à prélever

Cet utilitaire permet de déterminer la capacité de l'établissement à financer des opérations sur fonds propres distincts de celles qui ont été provisionnées. Il comptabilise les stocks financés par le fonds de roulement et permet de déterminer à la lecture des dépenses moyennes mensuelles un besoin de trésorerie incompressible duquel on déduira la marge de manœuvre de l'établissement.

COFI		Année en cours	
<b>Fonds de roulement</b>			
<b>Fonds de roulement calculé au dernier COFI</b>	<b>84 751,10  </b>	<b>5 000,00  </b>	<b>Montant des prélèvements autorisés depuis le dernier COFI</b>
solde créditeur du compte 185	-	-	solde créditeur du compte 185
solde créditeur comptes 15	-	5 000,00	solde créditeur comptes 15
solde créditeur comptes 29	-	-	solde créditeur comptes 29
solde créditeur comptes 39	-	-	solde créditeur comptes 39
solde créditeur comptes 49	-	1 063,96	solde créditeur comptes 49
solde créditeur comptes 59	-	-	solde créditeur comptes 59
<b>FdRim</b>	<b>84 751,10  </b>	<b>73 687,14  </b>	<b>FdRim</b>

<b>Besoin en fonds de roulement</b>			
<b>Besoin en fonds de roulement (BFdR) calculé au dernier COFI</b>	<b>-40 889,77  </b>	<b>15 640,75  </b>	<b>Besoin en fonds de roulement (BFdR)</b>
Stocks (solde classe 3)	-	-	Stocks (solde classe 3)
Provisions pour dépréciations de stocks (crédit 39)	-	-	Provisions pour dépréciations de stocks (crédit 39)
Créances (soldes débiteurs classe 4)	28 228,36	37 032,27	Créances (soldes débiteurs classe 4)
Solde créditeur compte 43	-	1 063,96	Solde créditeur compte 43
<b>BFdR1</b>	<b>28 228,36  </b>	<b>35 968,31  </b>	<b>BFdR1</b>

<b>Trésorerie</b>			
<b>Trésorerie FdR- BFdR</b>	<b>125 640,87  </b>	<b>222 050,73  </b>	<b>Trésorerie:</b> EP = solde débiteur [sauf 500] - solde créditeur compte classe 5 [sauf 59] - solde créditeur 185 EA = solde débiteur 185

<b>Autonomie financière</b>	<b>56 522,74  </b>	<b>37 718,83  </b>	<b>Autonomie financière</b>
-----------------------------	--------------------	--------------------	-----------------------------

<b>Dépenses moyennes journalières</b> (hors dépenses sur ressources spécifiques) dépenses nettes (comptes 60 à 65) / 360	<b>914,69  </b>	<b>1 544,43  </b>	<b>Dépenses moyennes journalières prévues au budget</b> (hors dépenses sur ressources spécifiques) dépenses (comptes 60 à 65) / 360
		<b>10 000,00  </b>	<b>Montant du prélèvement proposé</b>
		<b>45</b>	Jours de fonds de roulement <b>estimé</b> après prélèvement
		<b>18</b>	Jours d'autonomie financière <b>estimé</b> après prélèvement
		<b>103</b>	Pour mémoire nombre de jours calendaires jusqu'à la fin de l'exercice comptable
		<b>39,97%</b>	<b>Exécution budgétaire</b> par rapport aux ouvertures de crédits du budget primitif

### Observations :

Les créances sont en augmentation par rapport au dernier compte financier. Le prélèvement de 10 000| donne un jour de fonds de roulement estimé à 45 jours soit au-delà du délai global de paiement.

Deplus, l'établissement n'a pas de problème de trésorerie grâce notamment à ces reliquats de subvention et l'encaissement de la taxe d'apprentissage.

<b>CALCUL DES DEPENSES MOYENNES</b>		
<b>EXERCICE ANTERIEUR</b>		
<b>Au compte de résultat soldes débiteurs compte 60 à 65</b> hors dépenses sur ressources spécifiques	<b>329 288,49  </b>	<b>à remplir d'après COFI N-1</b>
<b>EXERCICE EN COURS</b>		
<b>Au budget initial ouverture de crédits correspondant compte 60 à 65</b> hors dépenses sur ressources spécifiques	<b>555 993,10  </b>	<b>à remplir selon le budget primitif</b>
<b>Charges nettes correspondant compte 60 à 65</b> hors dépenses sur ressources spécifiques	<b>222 209,53  </b>	<b>à remplir selon la situation des dépenses engagées</b>
<b>Date observation</b>	<b>18/03/2013</b>	



CALCUL DES DEPENSES MOYENNES du Collège X bis

## EXERCICE ANTERIEUR

Au compte de résultat soldes débiteurs compte 60 à 65 hors dépenses sur ressources spécifiques	546 045,00 €	à remplir d'après COFI N-1
--	--------------	----------------------------

## EXERCICE EN COURS

Au budget initial ouverture de crédits correspondant compte 60 à 65 hors dépenses sur ressources spécifiques	536 312,00 €	à remplir selon le budget primitif
Charges nettes correspondant compte 60 à 65 hors dépenses sur ressources spécifiques	271 874,00 €	à remplir selon la situation des dépenses engagées
<i>Date observation</i>	<i>03/07/2014</i>	

<b>Dépenses moyennes journalières</b> (hors dépenses sur ressources spécifiques) dépenses nettes (comptes 60 à 65) / 360	<b>1 516,79 €</b>	<b>1 489,76 €</b>	<b>Dépenses moyennes journalières</b> <b>prévues au budget</b> (hors dépenses sur ressources spécifiques) <b>comptes 60 à 65 / 360</b>
		<b>10 000,00 €</b>	<b>Montant du prélèvement proposé</b>
		<b>62</b>	Jours de fonds de roulement <b>estimé</b> après prélèvement
		<b>30</b>	Jours d'autonomie financière <b>estimé</b> après prélèvement
		<b>178</b>	Pour mémoire nombre de jours calendaires jusqu'à la fin de l'exercice comptable
		<b>50,69 %</b>	<b>Exécution budgétaire</b> par rapport aux ouvertures de crédits du budget primitif

## Du diagnostic à l'analyse financière

- Cet outil ne sert qu'à poser le diagnostic de la situation financière.
- Il est le point de départ de l'analyse financière de l'ordonnateur et de l'agent comptable.
- Cette analyse se fonde sur les éléments déjà énoncés mais aussi sur la connaissance de l'EPLÉ.

# Calcul de l'autonomie financière ou la capacité à prélever sur le FdR

ACADEMIE DE CAEN

## Analyse financière - fonds de roulement et capacité à prélever

Cet utilitaire permet de déterminer la capacité de l'établissement à financer des opérations sur fonds propres distincts de celles qui ont été provisionnées. Il comptabilise les stocks financés par le fonds de roulement et permet de déterminer à la lecture des dépenses moyennes mensuelles un besoin de trésorerie incompressible duquel on déduira la marge de manœuvre de l'établissement.

		COFI	Année en cours		
<b>Fonds de roulement</b>					
<b>Fonds de roulement calculé au dernier COFI</b>	<b>84 751,10  </b>	<b>5 000,00  </b>	<b>Montant des prélèvements autorisés depuis le dernier COFI</b>		
solde créditeur du compte 185	-	-	solde créditeur du compte 185		
solde créditeur comptes 15	-	5 000,00	solde créditeur comptes 15		
solde créditeur comptes 29	-	-	solde créditeur comptes 29		
Provisions	solde créditeur comptes 39	-	-	solde créditeur comptes 39	
	solde créditeur comptes 49	-	1 063,96	solde créditeur comptes 49	
	solde créditeur comptes 59	-	-	solde créditeur comptes 59	
<b>FdRim</b>	<b>84 751,10  </b>	<b>73 687,14  </b>	<b>FdRim</b>		
<b>Besoin en fonds de roulement</b>					
<b>Besoin en fonds de roulement (BFdR) calculé au dernier COFI</b>	<b>-40 889,77  </b>	<b>15 640,75  </b>	<b>Besoin en fonds de roulement (BFdR)</b>		
Stocks (solde classe 3)	-	-	Stocks (solde classe 3)		
Provisions pour dépréciations de stocks (crédit 39)	-	-	Provisions pour dépréciations de stocks (crédit 39)		
Créances (soldes débiteurs classe 4)	28 228,36	37 032,27	Créances (soldes débiteurs classe 4)		
Solde créditeur compte 49	-	1 063,96	Solde créditeur compte 49		
<b>BFdR1</b>	<b>28 228,36  </b>	<b>35 968,31  </b>	<b>BFdR1</b>		
<b>Trésorerie</b>					
<b>Trésorerie FdR-BFdR</b>	<b>125 640,87  </b>	<b>222 050,73  </b>	<b>Trésorerie:</b> BF = solde débiteur [sauf 500] - solde créditeur compte classe 5 [sauf 59] - solde créditeur 185 BA = solde débiteur 185		
<b>Autonomie financière</b>	<b>56 522,74  </b>	<b>37 718,83  </b>	<b>Autonomie financière</b>		

### Observations :

Les créances sont en augmentation par rapport au dernier compte financier. Le prélèvement de 10 000 | donne un jour de fonds de roulement estimé à 45 jours soit au-delà du délai global de paiement.

Deplus, l'établissement n'a pas de problème de trésorerie grâce notamment à ces reliquats de subvention et l'encaissement de la taxe d'apprentissage.

<b>Dépenses moyennes journalières</b> (hors dépenses sur ressources spécifiques) dépenses nettes (comptes 60 à 65) / 360	<b>914,69  </b>	<b>1 544,43  </b>	<b>Dépenses moyennes journalières prévues au budget</b> (hors dépenses sur ressources spécifiques) dépenses (comptes 60 à 65) / 360
		<b>10 000,00  </b>	<b>Montant du prélèvement proposé</b>
		<b>45</b>	Jours de fonds de roulement <b>estimé</b> après prélèvement
		<b>18</b>	Jours d'autonomie financière <b>estimé</b> après prélèvement
		<b>103</b>	Pour mémoire nombre de jours calendaires jusqu'à la fin de l'exercice comptable
		<b>39,97%</b>	<b>Exécution budgétaire</b> par rapport aux ouvertures de crédits du budget primitif

CALCUL DES DEPENSES MOYENNES		
<b>EXERCICE ANTERIEUR</b>		
<b>Au compte de résultat soldes débiteurs compte 60 à 65</b>	<b>329 288,49  </b>	<b>à remplir d'après COFI N-1</b>
<b>hors dépenses sur ressources spécifiques</b>		
<b>EXERCICE EN COURS</b>		
<b>Au budget initial ouverture de crédits correspondant compte 60 à 65</b>	<b>555 993,10  </b>	<b>à remplir selon le budget primitif</b>
<b>hors dépenses sur ressources spécifiques</b>		
<b>Charges nettes correspondant compte 60 à 65</b>	<b>222 209,53  </b>	<b>à remplir selon la situation des dépenses engagées</b>
<b>hors dépenses sur ressources spécifiques</b>		
<i>Date observation</i>	<b>18/03/2013</b>	

*la situation du Collège X bis reste fragile mais elle s'est sensiblement améliorée pour les raisons suivantes :*

- *une prévision de budget économe en fonctionnement par rapport à 2013 : 536 312 € contre 546 045 €*
- *Un travail important de recouvrement des créances a été entrepris par la nouvelle gestionnaire :*

*2014 : 123 000 € d'ordres de recette sur les comptes 70 / 117 000 € d'encaissement sur les comptes 41 /soit un TmR de 4,87 % (procédures en cours pour les 6 000 € à recouvrer)*

*Années antérieures : 46 986 € à recouvrer au COFI 2013 ; reste à recouvrer au 01/07/2014 = 29 581 € (procédures en cours pour le solde)*

- *Trésorerie : à percevoir en novembre, le reliquat (30%) de la dotation de fonctionnement, soit 87 000 €.*

# LE RAPPORT DE L'ORDONNATEUR SUR LE COMPTE FINANCIER

## Instruction M9-6

- Le rapport comporte 2 parties :
  - 1ère rend compte de la gestion
  - 2ème analyse les données financières
- Peut être présenté :
  - Conjointement : pièce 9 du compte financier
  - Disjoint : pièce 9 bis du compte financier

- Le rapport rend compte :
  - De **l'exécution budgétaire** en regard du budget adopté, voire modifié par le CA et des objectifs assignés par l'autorité académique et la collectivité territoriale.
  - Il **explicite les différences entre les prévisions budgétaires et leur exécution**, par service, éventuellement, par domaine et activité.

## Expliciter les différences, c'est ...

Apporter les éléments de contexte

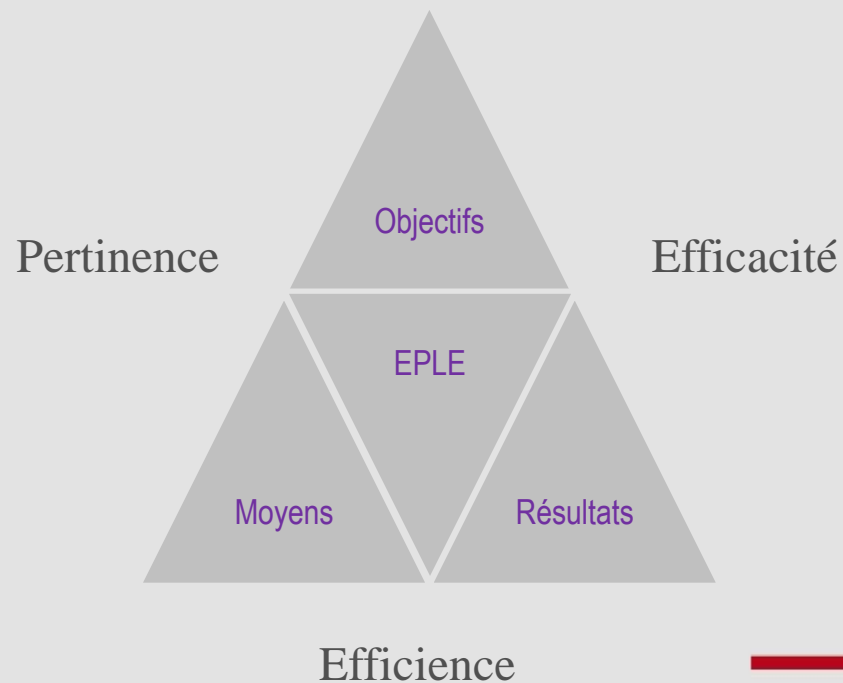
Argumenter ses choix

S'appuyer sur des indicateurs



# Rendre compte de l'exécution budgétaire

C'est relier objectifs, moyens et résultats.



## *Objectifs*

- Contractualisés
- Du projet d'établissement
- Prescrits par la collectivité

## *Moyens*

- Les ressources humaines (Etat, Collectivité);
- La dotation globale de fonctionnement;
- Les subventions spécifiques (Etat);
- Les procédures de gestion, le suivi interne;

## *Résultats*

- Le compte financier
- Indicateurs internes
- Indicateurs externes

## **Exemple :**

# **Compte rendu de l'exécution du budget de l'exercice 2013 d'un collège λ**

1. Rappel des objectifs
2. Moyens mis en œuvre
3. Résultat de gestion
4. Analyse du fonctionnement des services
5. Les investissements
6. Quelques indicateurs de gestion
7. Conclusion et perspectives

## Rappel des objectifs

### Service AP

- Poursuivre le renouvellement des équipements pédagogiques dans le cadre de leur modernisation.
- Promouvoir les projets pédagogiques externes en lien avec l'ouverture culturelle.

# Service VE

- Renforcer l'information sur les conduites addictives en incluant toutes ses formes.
- Assurer auprès des élèves en difficulté le soutien financier nécessaire.
- Prendre en compte les projets d'éveil culturel de l'élève.

# Service ALO

- Communication externe
- Déploiement des techniques d'information et de communication
- Rénovation et maintien en bon état l'environnement pédagogique (salles de classe)
- Maîtrise des dépenses de viabilisation
- Maintien en état le parc de reprographie et préparation de son renouvellement.

## Moyens mis en œuvre au titre de l'année 2013

### ouvertures de crédits

- Un budget primitif de 240 000 € modifié par 3 DBM pour vote portant les ouvertures de crédits à 312 500 €
- 49 000 € ont été prélevés sur le fonds de roulement, (71% de la subvention initiale), 8 500 € ont fait l'objet de subventions complémentaires : crédits additionnels et bourses nationales.
- Une participation effective de la collectivité de 76 200 €, des familles de 83 200 €, de l'État de 28 500€, de l'établissement à hauteur de 124 600€, tous confondus, TA, fonds de roulement, contribution du SRH, etc...
- Des autorisations budgétaires consommées à hauteur de 98% des crédits ouverts

## Les résultats résultat de l'exercice budgétaire

- Plus de dépenses (306 350 €) que de recettes (261 350 €) mais réalisées dans le cadre budgétaire : 312 500 €
- Une contribution de l'établissement d'environ 40%, à peu près identique à celle de la collectivité (24%) et des familles (26%), l'Etat pour moins de 10%, hors masse salariale des personnels.
- Un déficit de gestion de 45 000 € dû essentiellement aux prélèvements sur fonds propres : 49 000 €
- Des résultats différenciés selon les domaines : de 88% à 100%.



## Etude des différents services

- AP : Activités Pédagogiques
- VE : Vie de l'Elève
- ALO : Administration et Logistique
- BN : Bourses Nationales
- SRH : Service Restauration Hébergement
- OPC : Opérations en Capital

# Présentation par service

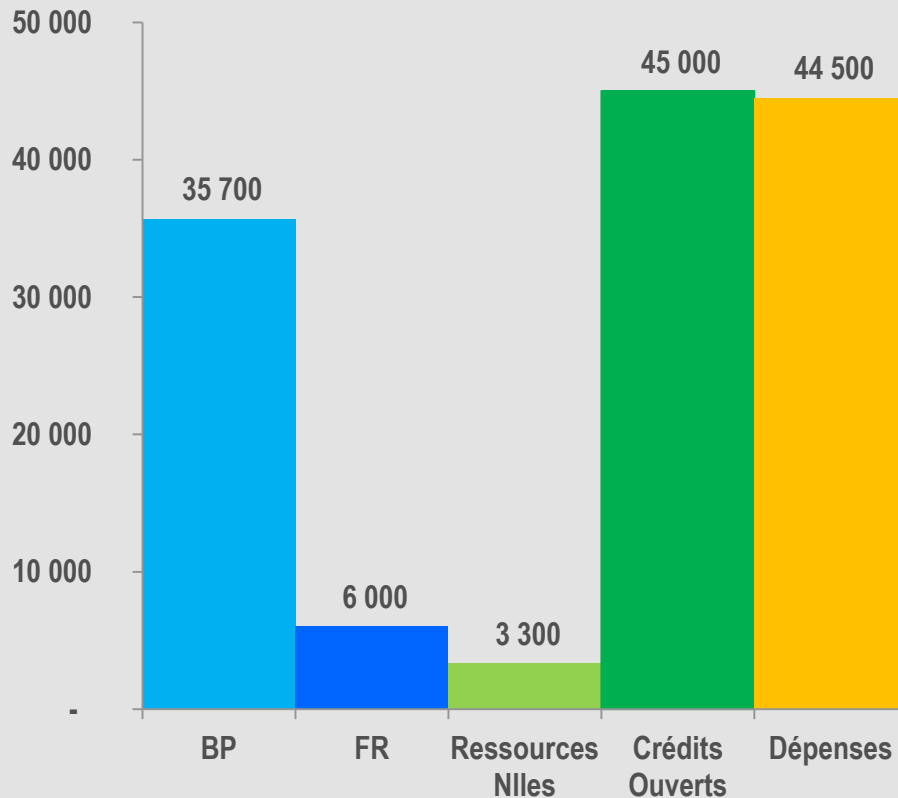
- Résultat
- Domaines généraux du service
- Quelques focus
- Analyse
- Préconisations

## Exemple du service AP

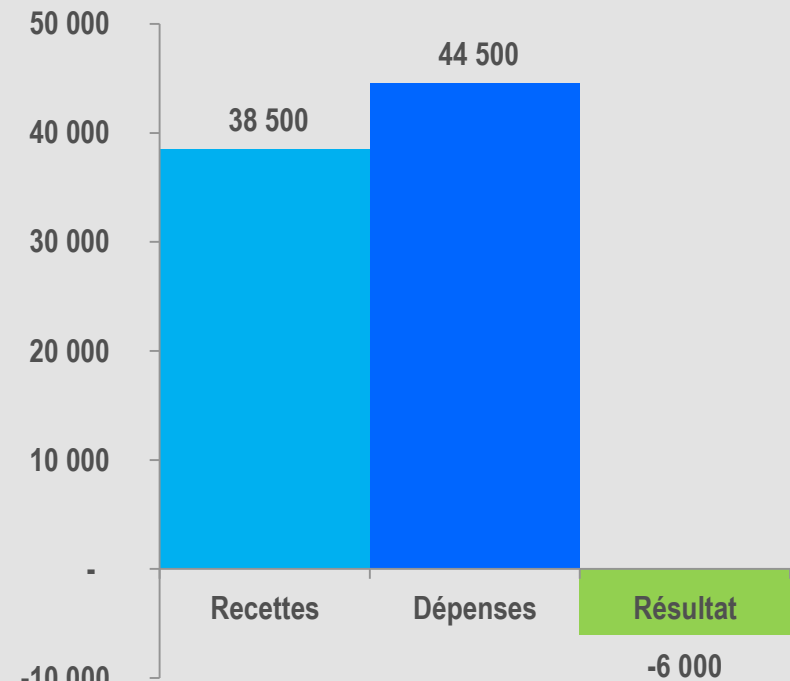
- Pour notre collègue  $\lambda$
- A décliner pour les autres services. (version complète disponible sur le site académique )

# Activités Pédagogiques : -6 000 €

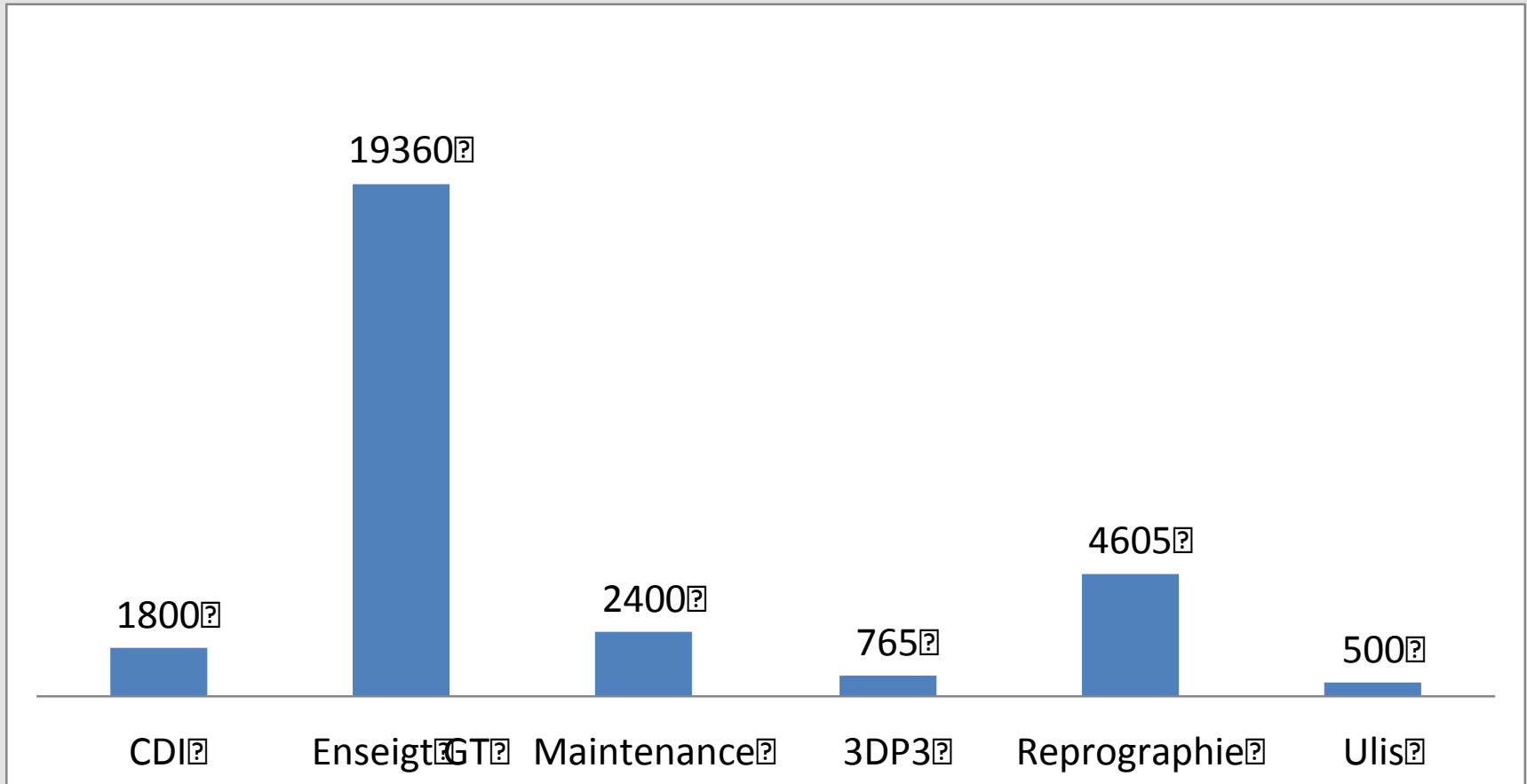
## Crédits ouverts



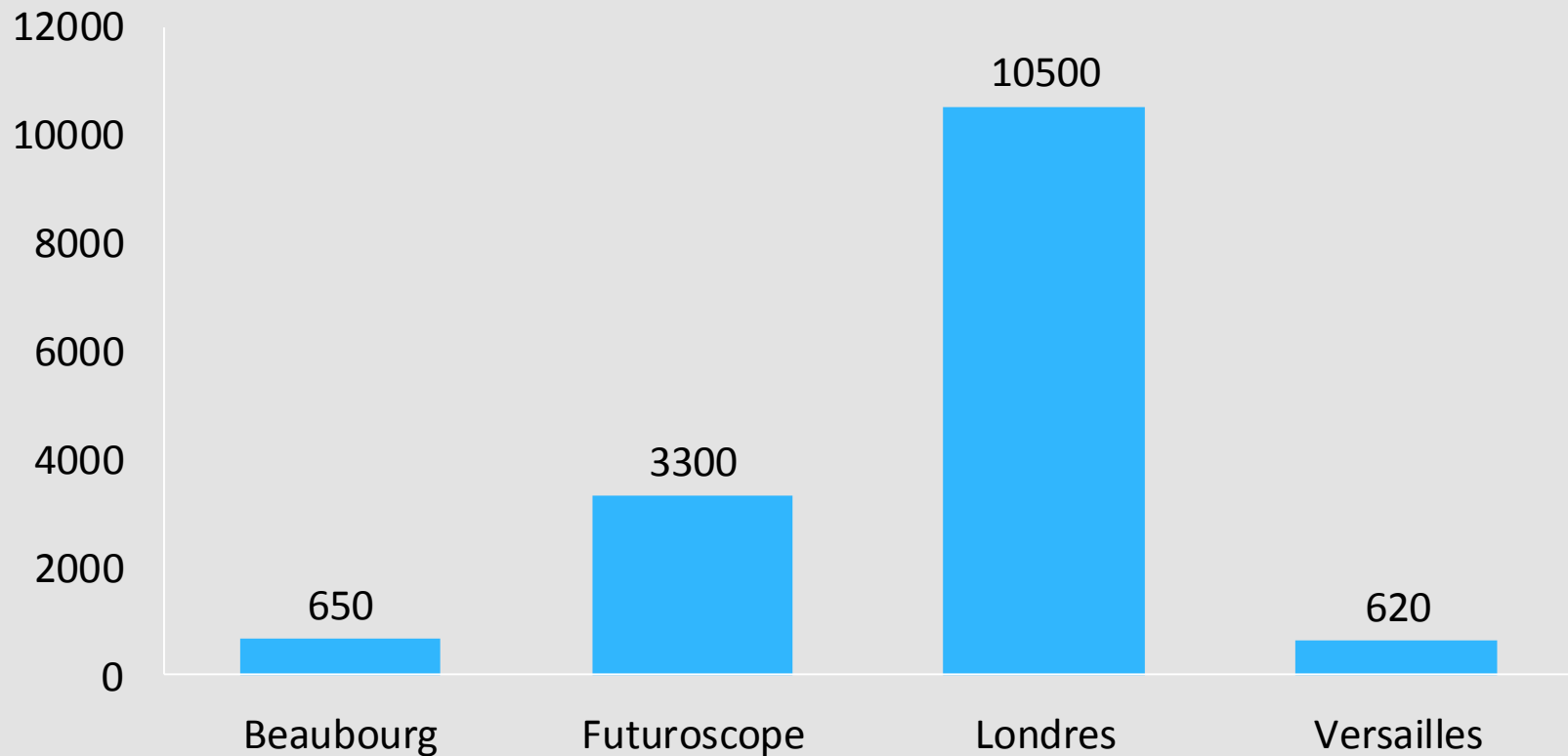
## Résultat de gestion



## Les enseignements : 29 430 €

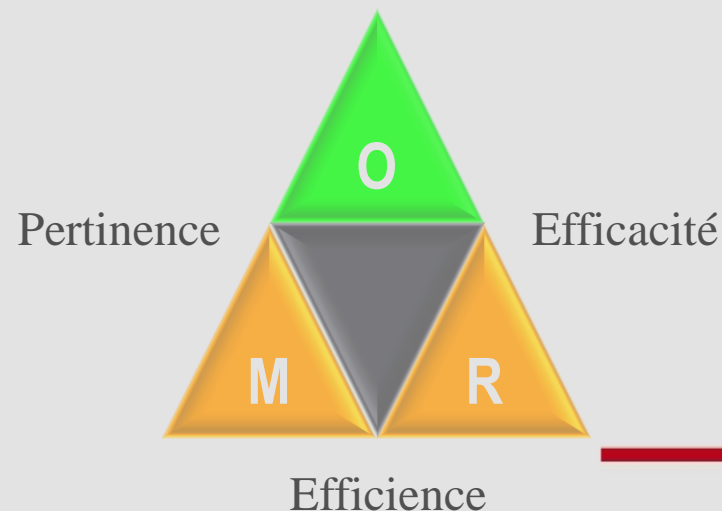


## Sorties et séjours pédagogiques : 15 070 €



## Analyse

- Des efforts dans la maîtrise des dépenses;
- Des investissements réalisés sur prélèvement sur fonds de roulement;
- Des dépenses liées à l'ouverture culturelle et internationale en hausse



## Préconisations

Affiner la prévision budgétaire en anticipant les projets

Poursuite de la maîtrise des dépenses et construction de nouveaux indicateurs. Mise en place de la fongibilité des budgets par discipline.

Transfert des coûts de reprographie vers le service ALO



## Mise en place de tableaux de bord

- Par rapport aux axes du projet d'établissement, au contrat d'objectifs,
- Par rapport à l'activité pédagogique,
- Par rapport à la vie de l'élève,
- Par rapport à l'administration et la logistique,
- Par rapport au service annexe d'hébergement,
- Par rapport aux particularités de l'établissement.

## Conclusion

- Le rapport de l'ordonnateur est fondamental
- En sa qualité d'administrateur économique, le chef d'établissement se doit de déterminer, en relation avec ses équipes, quelques indicateurs pertinents en matière pédagogique et de gestion
- Selon l'analyse qui en sera faite, des mesures correctrices pourront être proposées pour validation au CA
- Ces éléments permettront d'enrichir le dialogue de gestion avec la collectivité de rattachement et les services académiques...

Le développement d'une culture de la qualité budgétaire et comptable

# LA MAITRISE DES RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS (MRCF)

- La parution du décret n° 2011-775 du 28 juin 2011 confère dorénavant le caractère d'obligation réglementaire à la mise en œuvre du contrôle interne dans les administrations publiques.
- Depuis l'exercice 2013, l'instruction codificatrice M9.6 redéfinit le rôle et la place de chacun et qui instaure la notion de « maîtrise des risques comptables et financiers »

# La maîtrise des risques comptables et financiers en EPLE : une démarche

- C'est une politique globale qui porte sur :
  - La gouvernance
  - L'efficience de l'action (résultats / objectifs / moyens)
  - La protection (patrimoine, information)
  - La qualité, intégrité, fiabilité des informations financières de la comptabilité budgétaire et générale

- La Maîtrise des risques comptables et financiers est facilitée par la mise en œuvre du Contrôle interne comptable et financier (CICF) qui repose sur :
  - Identification des risques (ODICé, audit et contrôles)
  - Formalisation d'organigrammes fonctionnels, de fiches de postes et des délégations de signature ;
  - Réalisation de fiches de procédure ;
  - Diminution des risques (formations, instructions, directives, modifications des procédures, révision de l'organisation, programmation et formalisation des contrôles) ;
  - Justification du contrôle interne par la traçabilité de toute la chaîne CICF depuis l'organigramme fonctionnel jusqu'aux contrôles.

## Un outil de diagnostic interne : ODICé

- ODICé ordo et ODICé comptable sont des outils issus de la mutualisation des bonnes pratiques et de travaux transversaux entre les réseaux d'aide et de conseil
- L'outil ODICÉ ORDO se présente sous la forme d'un questionnaire permettant d'auto-diagnostiquer le fonctionnement et de déterminer un taux de risque par thème au sein de l'établissement.

## Un exemple de maîtrise des risques pour une activité de l'EPLE : « La gestion des fonds sociaux »

L'objectif : dans le cadre de la réglementation et des modalités d'attribution adoptées par le CA, apporter l'aide adéquate au destinataire adéquat, dans les meilleurs délais.

Les risques : Il s'agit de dresser le constat de la manière dont se déroule aujourd'hui la gestion des fonds sociaux au sein de l'établissement et d'identifier tous les acteurs concernés. Cette analyse du constat réalisée en équipe doit permettre d'établir la cartographie des risques partagée par les acteurs du processus Fonds sociaux.

Pour se prémunir, de l'ensemble des risques encourus, avec une assurance raisonnable, l'établissement est appelé à bâtir un dispositif de maîtrise des risques. Cet outil de pilotage permet au chef d'établissement et à son équipe de s'assurer de l'atteinte de l'objectif fixé.



N°	Thème	Etape	Risques	Actions	Responsable Action	Année scolaire N-1		Année scolaire N			
						T3	T4	T1	T2	T3	T4
1	Fonds sociaux	1 -Communication et information – inscription dossier	Politique de communication et d'information auprès des familles insuffisante	Diffusion du dossier sur le portail internet de l'établissement	Secrétariat (Mme C.)		X				
2				Etablir une liste des élèves qui ont retiré un dossier + Rappel des dossiers non revenus	Secrétariat (Mme C.)		X				
3				Nouvelle sensibilisation à la réunion de rentrée	Chef d'établissement (Mme T.)			X			
4		2 –Traitement des dossiers	Dossiers incomplets	Refaire éventuellement le formulaire d'aide	Adjoint (Mr A.)	X					
5		Recommandations DRFIP suite audit	Mauvaise traçabilité du processus « fonds sociaux »	Fiche de procédure	Chef d'établissement (Mme T.)		X				
15	Fonds sociaux	4 - Mandats / versements aux famille	inadéquation des montants saisis avec le PV	Contrôles renforcés	Adjoint gestionnaire (Mme R.)			X	X	X	X

## En conclusion

La Maîtrise des risques comptables et financiers constitue un enjeu professionnel transversal et inéluctable ; il impose que nous développions :

- des qualités de gestion des personnels et d'écoute,
- des méthodes de conceptualisation et d'analyse,
- des aptitudes de gestion de projet et d'évaluation,
- du pragmatisme, de la modestie et de la persévérance.

**Merci de votre attention**