

# Atelier thématique

## Référentiel par destinations



- 1. Cadre général : référentiels et nomenclatures**
- 2. La programmation : un des enjeux du nouveau modèle de gestion**
- 3. La destination, un outil de la programmation**
  - a) Définition générale
  - b) Pourquoi privilégier la destination pour programmer ?
  - c) Différences avec les autres référentiels ?
- 4. Comment faire pour bâtir un référentiel destination ?**
- 5. Lien destination / origine pour les recettes**

## Rappels : les impacts du décret GBCP

Création d'une comptabilité budgétaire autonome		
Thèmes	Décisions	Conséquences
Gestion des crédits	Création de 2 types de crédits limitatifs (AE et CP).	Déconnexion de la logique de constatation d'une charge ou d'un produit et renforcement du pilotage des chaînes de la dépense et de la recette.
Plan de compte	Les 4 enveloppes limitatives (personnel, fonctionnement, investissement et intervention) du plan de compte par nature.	Suppression des comptes budgétaires, des chapitres et des sections qui s'appuyaient sur la comptabilité générale.
Pilotage	Le pilotage stratégique et opérationnel doit s'effectuer en priorité par les destinations budgétaires et les opérations pluriannuelles.	Création, refonte, enrichissement de nomenclatures par destinations ( <b>voir ci-après</b> ).
Format de présentation du budget	Création de nouveaux tableaux (AE/CP, équilibre financier, tableau de passage, recettes fléchées...)	Suppression du compte de résultat et du tableau de financement prévisionnels détaillés.
Doctrine	La soutenabilité du budget ne pourra plus s'opérer sur le seul équilibre du compte de résultat.	La soutenabilité devra être appréciée selon plusieurs critères.

## Rappels : les impacts du décret GBCP

Sujets structurants connexes		
Thèmes	Décisions	Conséquences
Service fait	Comptabilisation de la charge/immobilisation au plus près du fait générateur afin d'améliorer la qualité comptable.	Impact organisationnel à mesurer : remise à plat des rôles de chacun et du circuit de validation (EJ, constatation/certification du SF, DP, CP)
Suppression du dispositif des ressources affectées	Respect des principes d'annualité, de sincérité et d'universalité du budget. Ces opérations seront suivies au travers des recettes fléchées.	Période transitoire et bascule (reclassement des opérations)
Clarification du périmètre des opérations au nom et pour le compte de tiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- amélioration de la qualité comptable ;</li> <li>- plus de souplesse en gestion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclassement des opérations ;</li> <li>- modification des états budgétaires présentés à l'organe délibérant ;</li> </ul>

## Rappels : les enjeux d'un budget

Le budget doit être avant tout un document :

- **Politique** précisant les moyens alloués pour mettre en œuvre une stratégie et servir d'outil de dialogue interne et de négociation avec les tutelles ;
- De **communication** accessible et compréhensible par tous ;
- **Reflétant l'activité de l'organisme** et permettant à chaque acteur (gestionnaires, responsables budgétaires, direction générale, administrateurs et tutelles) de se l'approprier.

## **1. Cadre général : référentiels et nomenclatures**

## **2. La programmation : un des enjeux du nouveau modèle de gestion**

## **3. La destination, un outil de la programmation**

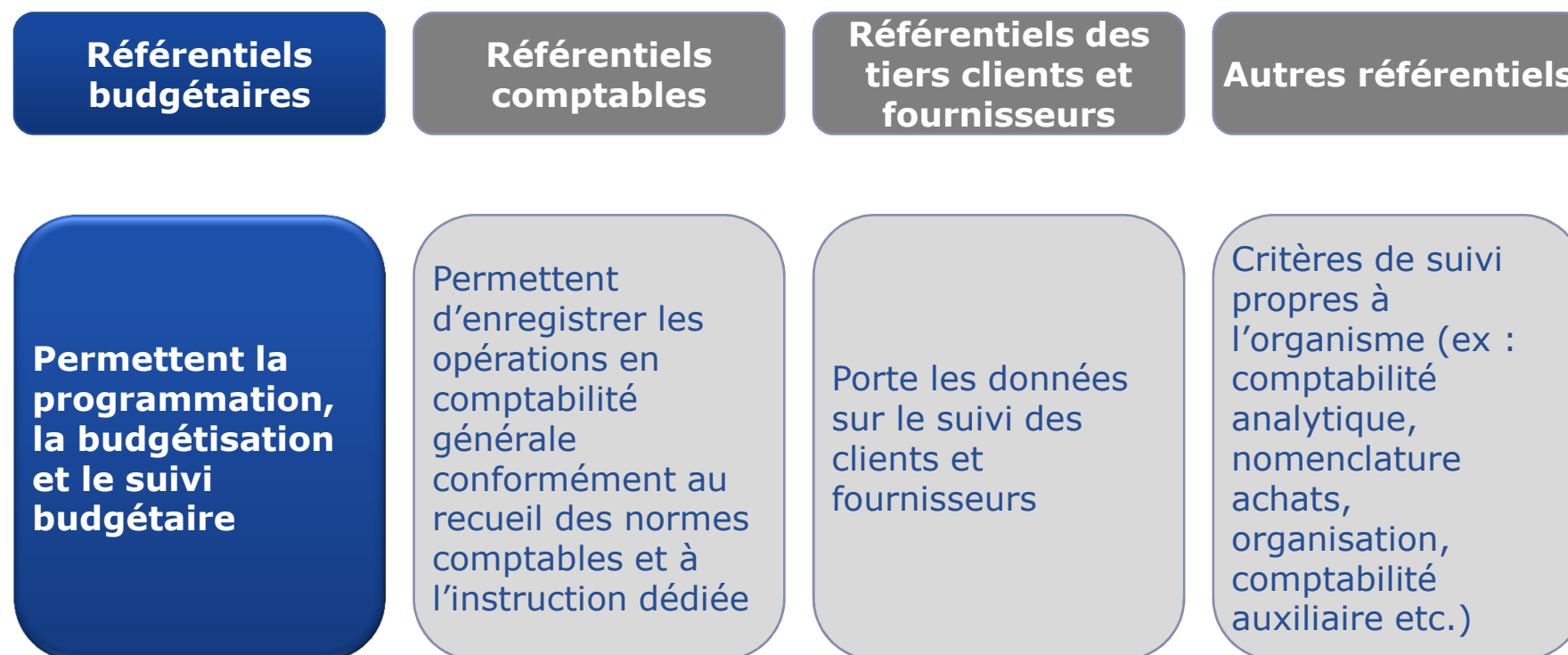
- a) Définition générale
- b) Pourquoi privilégier la destination pour programmer ?
- c) Différences avec les autres référentiels ?

## **4. Comment faire pour bâtir un référentiel destination ?**

## **5. Lien destination / origine pour les recettes**

# 1. Cadre général : référentiels et nomenclatures

## Panorama des référentiels présentés dans le DPG



# 1. Cadre général : référentiels et nomenclatures

## Focus sur le référentiel budgétaire

- ▶ La **budgetisation et le suivi budgétaire** peuvent être réalisés au croisement des **cinq axes suivants**, en fonction des besoins de pilotage de l'organisme :

**Obligatoire**

### Axe « Nature »

Les **natures budgétaires** correspondent aux **seules enveloppes réglementaires limitatives** (fonctionnement, personnel, investissement, intervention) et aux recettes globalisées/fléchées

**Obligatoire**

### Axe « Destination »

Les **destinations** représentent les **finalités des dépenses** de l'organisme. Elles ne sont **pas limitatives**.

**Recommandé**

### Axe « Organisation budgétaire »

Les **éléments d'organisation budgétaire** de l'organisme (services)

**Facultatif**

### Axe « Opération »

Les **opérations** représentent des activités ou projets qui nécessitent un suivi distinct en dépenses et en recettes

**Facultatif**

### Axe « Origine »

Les **origines** représentent les **sources de financement** de l'organisme (recettes)



# Sommaire

## 1. Cadre général : référentiels et nomenclatures

## 2. La programmation : un des enjeux du nouveau modèle de gestion

## 3. La destination, un outil de la programmation

- a) Définition générale
- b) Pourquoi privilégier la destination pour programmer ?
- c) Différences avec les autres référentiels ?

## 4. Comment faire pour bâtir un référentiel destination ?

## 5. Lien destination / origine pour les recettes

## 2. La programmation : un des enjeux du nouveau modèle de gestion

- ▶ La programmation **décline la stratégie** de l'organisme et a une dimension **pluriannuelle**.
- ▶ Elle a pour objectif de **planifier les dépenses** nécessaires pour mener les activités d'un organisme et de prévoir en regard les **recettes** budgétaires nécessaires.
- ▶ Elle facilite l'élaboration du **budget**.
- ▶ Elle permet d'enrichir le **dialogue de gestion externe** avec les tutelles.
- ▶ La programmation est élaborée sur la base de **prévisions** établies suivant des **critères budgétaires** dans une optique de pilotage des activités opérationnelles et non des comptes comptables.

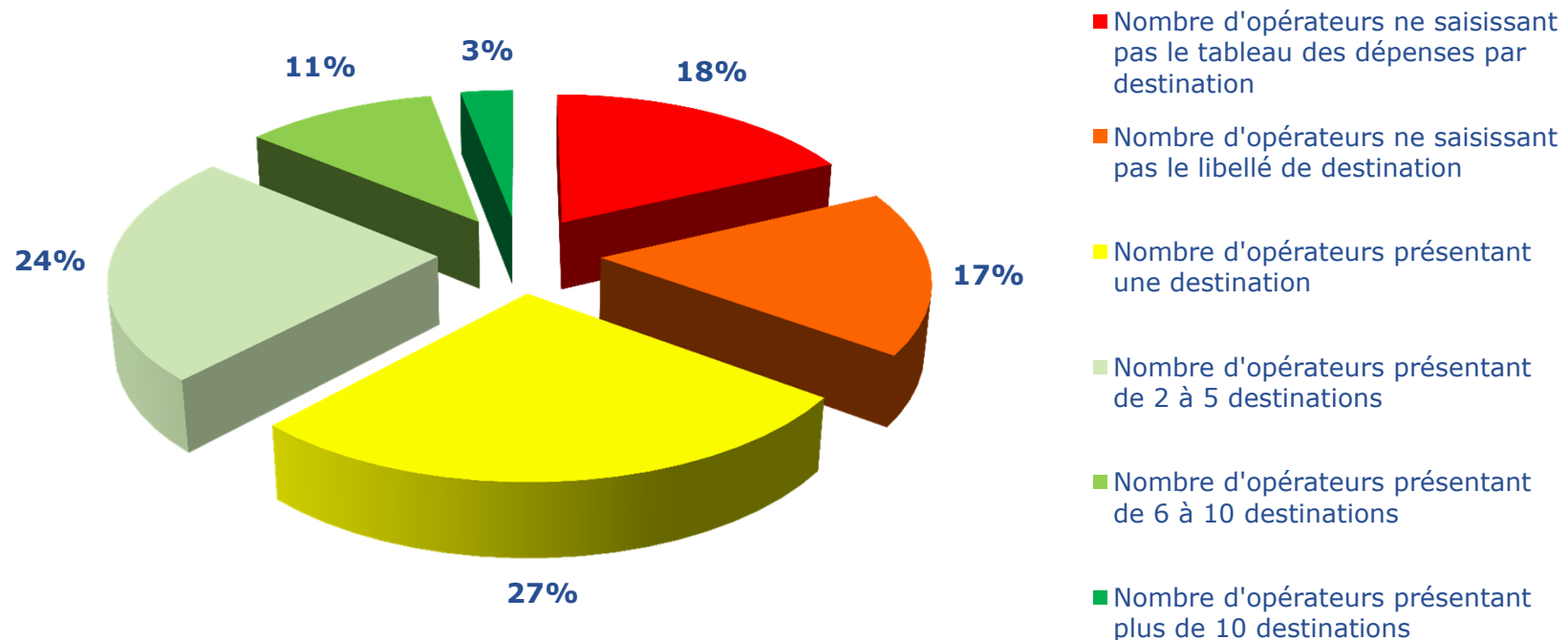
# Sommaire

- 1. Cadre général : référentiels et nomenclatures**
- 2. La programmation : un des enjeux du nouveau modèle de gestion**
- 3. La destination, un outil de la programmation**
  - a) Définition générale
  - b) Pourquoi privilégier la destination pour programmer ?
  - c) Différences avec les autres référentiels ?
- 4. Comment faire pour bâtir un référentiel destination ?**
- 5. Lien destination / origine pour les recettes**

### 3. La destination, un outil de la programmation

#### Définition générale – 1/5

- ▶ **La notion de destination n'est pas nouvelle** : depuis 2006 les organismes doivent présenter leurs dépenses décaissables par destination dans le prolongement de ce qui a été fait pour l'Etat avec la LOLF.
- ▶ Toutefois, seuls **38% des opérateurs** présentent leurs budgets par destinations (Jaune opérateurs 2014)



### 3. La destination, un outil de la programmation

#### Définition générale – 2/5

- ▶ **La destination** indique la **finalité de la dépense**, qu'il s'agisse :
  - d'une finalité **stratégique** (missions de l'organisme)
  - ou d'une finalité **opérationnelle** (activités des services de l'organisme).
  
- ▶ La nomenclature par destination peut être **établie suivant une arborescence présentant des sous destinations**: les niveaux supérieurs étant relatifs aux orientations stratégiques et complétés par des niveaux détaillés ayant vocation à piloter l'activité en interne.  
Le niveau le plus fin doit correspondre aux lignes budgétaires sur lesquelles les discussions budgétaires portent actuellement sur des tableaux Excel.

#### **Exemple 1 :**

- *Finalité stratégique : sauvegarde maritime*
- *Finalité opérationnelle : surveillance du littoral → flotte*

#### **Exemple 2 :**

- *Finalité stratégique : diffusion de la culture scientifique*
- *Finalité opérationnelle : plateforme dématérialisée à destination de la communauté scientifique*

### 3. La destination, un outil de la programmation

#### Définition générale – 3/5

- ▶ La qualification des destinations est **propre à l'organisme** et décidée en accord avec les tutelles et en liaison avec les autorités chargées du contrôle mais les destinations doivent avant tout permettre le pilotage interne.
- ▶ La nomenclature par destination tient compte, le cas échéant, de la **structuration du programme budgétaire** dont l'organisme relève.
  - A cet effet, les autorités de tutelle peuvent demander à l'organisme de respecter des normes dans la détermination des destinations, de manière à assurer une cohérence des données et, le cas échéant, à permettre la consolidation pour des organismes ayant des activités proches.

#### **Exemple existant :**

*Le MESR a mis en place une nomenclature par destination commune pour les EPST (activités conduites par les unités de recherches / actions communes / fonctions supports) déclinées par deux sous destinations.*

#### **Exemples possibles de familles pour lesquelles des nomenclatures par destinations homogènes pourraient être envisagées :**

*agences régionales de santé, agences de l'eau, théâtres nationaux, écoles d'art, musées, agences sanitaires, parcs nationaux, caisses de sécurité sociales, CROUS...*

# 3. La destination, un outil de la programmation

## Définition générale – 4/5

Illustration du référentiel de destination d'un EPST

BUDGET DE DÉPENSES														
AGREGATS		DESTINATION DES DÉPENSES			NATURE DES DÉPENSES									
<i>Cadre commun</i>		<i>Cadre défini pour chaque établissement</i>			<i>Cadre commun</i>									
					DÉPENSES DE PERSONNEL AE = CP		DOTATIONS GLOBALES DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT NON PROGRAMMÉ		OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT PROGRAMMÉ ET AUTRES OPÉRATIONS EN CAPITAL		TOTAUX (AE)	TOTAUX (CP)		
							Fonctionnement	Investissement non programmé						
					Dépenses de personnel limitatives	Autres dépenses de personnel	AE	CP	AE	CP	AE	CP		
					<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>f</i>	<i>g</i>			
1	<b>1</b>	ACTIVITÉ CONDUITE PAR LES UNITÉS DE RECHERCHE	Unités ou groupes d'unités de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UR<sub>1</sub></li> <li>• UR<sub>2</sub></li> <li>• ...</li> <li>• UR<sub>n</sub></li> </ul>										
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11												<b>Total 1</b>		
12	<b>2</b>	ACTIONS COMMUNES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grands équipements scientifiques</li> <li>• Valorisation de la recherche</li> <li>• Echanges internationaux</li> <li>• Information scientifique et technique</li> <li>• Formation par la recherche</li> <li>• Formation permanente</li> </ul>											
13														
14														
15														
16														
17														
18	<b>3</b>	FONCTIONS SUPPORT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DR2 = Dotation à répartir</li> <li>• Action sociale</li> </ul>											
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30												<b>Total 2</b>		
31	Hors agrégats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réserve pour hausse des rémunérations</li> </ul>												
32														
<b>TOTAUX</b>					<b>Total 3</b>							<b>Total D</b>		

### 3. La destination, un outil de la programmation

#### Définition générale – 5/5

- ▶ La destination repose sur la **logique d'imputation directe** : une dépense doit être imputable à une destination sans passer par l'utilisation de clé de répartition (exception faite des dépenses de personnel en fonction des possibilités techniques). C'est la logique retenue pour le budget de l'Etat : missions/programmes/actions.
- ▶ Dans cette logique, l'identification de dépenses « résiduelles » ne pouvant être directement rattachées aux destinations stratégiques ou opérationnelles doit conduire à leur regroupement au sein d'une destination "support".
- ▶ Par exception, pour les dépenses de personnel, le recours à des clés de répartition peut être nécessaire, pour restituer le budget par destination (cas où les personnels ne peuvent être affectés à une unique destination). Toutefois, dans un souci de pilotage, il convient de rester à un niveau macro.

**Exemple de types de dépenses naturellement éligibles aux « fonctions supports » :**

- *Immobilier support ;*
- *Logistique / moyens généraux;*
- *Informatique support ;*
- *Ressources humaines ;*
- *Affaires financières ;*
- *Opérations financières (dont taxes, impôts, intérêts...)* ;



### 3. La destination, un outil de la programmation

#### Pourquoi privilégier la destination pour programmer ?

- ▶ **La destination est le critère le plus pertinent pour :**
  - **rapprocher les objectifs fixés** à l'organisme en matière de politiques publiques, **des moyens financiers qu'il met en œuvre ;**
  - constituer le **support privilégié du dialogue de gestion** au sein de l'organisme et avec les tutelles ;
  - **faciliter la lecture du budget** à des non initiés ;
  - faciliter le suivi des prévisions budgétaires.
  
- ▶ Ceci constitue un **changement de modèle de gestion** que ce soit en phase de **construction budgétaire** (pour l'organisme) ou en phase de **présentation du budget** (pour les tutelles, l'autorité chargée du contrôle et l'organe délibérant).



### 3. La destination, un outil de la programmation

#### Pourquoi privilégier la destination pour programmer ?

- ▶ **Actuellement, il existe deux grands cas de figure :**
  - soit l'organisme construit directement son budget selon les natures comptables ce qui est souvent le cas en l'absence de dialogue de gestion approfondi entre opérationnels et budgétaires ;
  - soit l'organisme construit son budget selon des postes budgétaires qui sont souvent des regroupement de dépenses, des opérations ou des activités puis les transpose selon des natures comptables afin de remplir le compte d'exploitation à 3 chiffres.

Dans les deux cas, **la note de l'ordonnateur** vient le plus souvent enrichir et justifier les tableaux en droits constatés sur la base d'éléments plus opérationnels et concrets.

#### ***Exemple d'une agence de santé :***

- ***Modèle de gestion actuel :*** masse de crédits indistincte sur la ligne « achats », sans information sur la finalité de la dépense permettant de la rattacher aux missions de l'organisme.
- ***Nouveau modèle de gestion :*** crédits détaillés par finalité permettant de distinguer ce qui relève des fonctions supports (ex : fournitures de bureau) des missions stratégiques de l'organisme (ex : matériels de laboratoire, etc.).

### 3. La destination, un outil de la programmation

#### Différences avec les autres référentiels

- ▶ Il convient de définir une articulation cohérente entre les différentes nomenclatures pour assurer l'unité de l'information financière et ainsi éviter toute redondance entre :
  - Organisation ;
  - Comptabilité générale ;
  - Comptabilité analytique...
- ▶ Il convient de veiller à ce que chaque nomenclature porte une seule finalité dans un souci de complémentarité.
- ▶ Des contrôles de cohérence peuvent être réalisés régulièrement.

#### **Exemple de redondance :**

*Une commande portant les informations suivantes :*

- *Destination budgétaire*  
→ *Entretien des locaux du Siège*
- *Organisation*  
→ *Siège*
- *Comptabilité générale*  
→ *Contrats de nettoyage*

#### **Exemple sans redondance :**

*Une commande portant les informations suivantes :*

- *Destination budgétaire*  
→ *Entretien des locaux*
- *Organisation*  
→ *Siège*
- *Comptabilité générale*  
→ *Contrats de nettoyage*

### 3. La destination, un outil de la programmation

#### Différences avec les autres référentiels

#### Différences avec la comptabilité analytique

- ▶ La finalité de la comptabilité analytique est la **détermination des coûts et des marges** avec en ligne de mire **la performance attendue**.
- ▶ La finalité de la comptabilité budgétaire au travers du référentiel des destinations est le **pilotage des moyens budgétaires et de leur optimisation**.
- ▶ La comptabilité analytique **s'appuie uniquement sur la comptabilité générale** en droits constatés (y compris charges calculées, principe de rattachement à un exercice) et non sur la comptabilité budgétaire (AE/CP).
- ▶ La majorité des organismes qui disposent actuellement d'une comptabilité analytique l'exploite surtout dans un but de pilotage budgétaire, à savoir suivre des dépenses et des recettes via un référentiel qui apporte des éléments d'analyse plus adaptés à ses besoins que la nomenclature comptable. Les organismes se trouvant dans ce cas, peuvent alors s'appuyer sur le référentiel analytique (en coûts directs) pour déterminer les destinations.

### 3. La destination, un outil de la programmation

#### Différences avec les autres référentiels

#### Différences avec la comptabilité analytique

- ▶ A l'inverse, si un organisme ne dispose pas encore d'une comptabilité analytique, le travail de détermination du référentiel destinations peut être **une première étape** dans la définition des coûts directs en comptabilité analytique.

##### **Exemple de dépense d'entretien des berges**

*Destinations → connaître et suivre facilement les crédits mobilisés*

*Analytique → comprendre la formation des coûts (directs et indirects) liés à cette activité*

*Les résultats de la comptabilité analytique amèneront peut être à revoir la stratégie d'entretien des berges et donc le budget*

### 3. La destination, un outil de la programmation

#### Différences avec les autres référentiels

#### Différences avec les opérations

- ▶ Les destinations ne doivent pas être confondues avec les opérations car ces dernières :
  - ne couvrent pas tout le spectre d'activité de l'organisme ;
  - ont une durée de vie limitée ;
  - et leur nombre peut varier d'une année sur l'autre.
  
- ▶ La nomenclature par destination doit être établie dans une **logique de stabilité** afin de **faciliter la comparaison dans le temps**.
  
- ▶ La stabilité du référentiel destinations est nécessaire afin de disposer d'un **outil de dialogue** pour l'ensemble des acteurs (organe délibérant, tutelles, services opérationnels et financiers de l'organisme, etc.).
  
- ▶ Le référentiel « opérations » doit venir compléter le pilotage budgétaire par les destinations pour le suivi de projets spécifiques (qui peuvent se composer d'une ou n destinations).

### 3. La destination, un outil de la programmation

#### Différences avec les autres référentiels

#### Différences avec la comptabilité générale

- ▶ La finalité de la comptabilité générale est d'ordre patrimonial selon un référentiel par nature (plan de comptes des organismes).
- ▶ Le référentiel de destination a une finalité opérationnelle qui est de quantifier des moyens pour une finalité donnée.

#### *Exemple pour une fonction immobilière*

##### **Modèle de gestion actuel :**

- *La nomenclature des comptes à 3 chiffres ne permettant pas d'isoler les seules dépenses liées à l'immobilier (ex : loyer (compte 613) ; études (compte 617) ; travaux (compte 615/215), etc.), un biais possible pouvait consister à créer des subdivisions de comptes (ex: locations immobilières ; études immobilières, travaux immobiliers...).*
- *Mais cette pratique :*
  - *ne permettait pas de disposer de l'information en prévision (seulement en exécution) ;*
  - *ne permettait pas d'avoir une lecture directe des dépenses liées à l'immobilier;*
  - *revenait à détourner la comptabilité générale à des fins analytiques.*

##### **Nouveau modèle de gestion :**

- *La nomenclature par destination permet d'avoir une **lecture directe** des dépenses liées à l'immobilier (toutes enveloppes confondues) facilitant le dialogue avec les services opérationnels et avec les tutelles.*

- 1. Cadre général : référentiels et nomenclatures**
- 2. La programmation : un des enjeux du nouveau modèle de gestion**
- 3. La destination, un outil de la programmation**
  - a) Définition générale
  - b) Pourquoi privilégier la destination pour programmer ?
  - c) Différences avec les autres référentiels ?
- 4. Comment faire pour bâtir un référentiel destination ?**
- 5. Lien destination / origine pour les recettes**



## 4. Comment faire pour bâtir un référentiel destination ?

- **Pour construire un référentiel destination, l'organisme doit réaliser les étapes suivantes :**

**Etape 1 : se fonder sur les grandes missions de l'organisme** – en lien avec la stratégie de celui-ci

**Etape 2 : définir une maille plus fine de programmation** – dans une logique d'arborescence

**En parallèle : rédiger un guide méthodologique précisant les règles d'imputation retenues** – dans une logique de contrôle interne budgétaire

## 4. Comment faire pour bâtir un référentiel destination ?

### Etape 1 : se fonder sur les grandes missions de l'organisme

#### Démarche

- ▶ La nomenclature par destination déclinant la stratégie de l'organisme se fonde sur ses **grandes missions**.
  
- ▶ Pour sa construction, il sera utile de **s'appuyer sur les éléments suivants** :
  - les statuts de l'organisme, loi ou décret institutif (les grandes missions confiées à l'organisme) ;
  - la ou les missions et le ou les programmes auxquels l'organisme concourt ;
  - les axes stratégiques retenus dans le cadre du contrat d'objectifs et de performance (qui reprennent souvent à grandes mailles leurs missions) ;
  - d'autres types de supports (rapport d'activités, documents relatifs au contrôle interne qui décrivent notamment les processus « métiers »).

=> mais avant tout il convient de **se poser la question du besoin** en matière de pilotage (suivre l'exécution des crédits par rapport à une prévision).
  
- ▶ La nomenclature par destination doit être élaborée dans une perspective :
  - de **cohérence vis-à-vis des missions, programmes et actions** portés par le ou les ministères de tutelles ;
  - **d'aide au pilotage interne** de l'organisme à travers l'utilisation de destinations proches des activités.

## 4. Comment faire pour bâtir un référentiel destination ?

### Illustration

#### Exemple d'un musée qui concourt à la mission Culture (niveau de maille macro)

- ▶ Cet organisme a pour missions principales l'accueil des publics, la présentation et la conservation des œuvres qui lui sont confiées et un objectif plus transverse de diversification de ses ressources.
- ▶ Le référentiel Destination de ce musée peut comporter par exemple les éléments suivants (niveau de maille le plus grand du référentiel) :

##### Destinations de rang 1

Conservation et mise en valeur du patrimoine

Accueil du public

Activités commerciales

Fonctions support

- ▶ Afin de respecter la logique de coûts directs, une destination est créée regroupant les fonctions supports.

## 4. Comment faire pour bâtir un référentiel destination ?

### Etape 1 : se fonder sur les grandes missions de l'organisme

#### Point d'attention : Lien avec les programmes LOLF

- ▶ Il peut y avoir une certaine logique à rattacher la destination au programme LOLF correspondant, étant donné le lien avec les missions et la stratégie de l'organisme.
- ▶ En revanche, il est recommandé de le faire :
  - **en collaboration avec la tutelle**
  - et seulement **si cela a un sens en termes de pilotage budgétaire** (si cela permet de donner une information pertinente dans ce cadre).
- ▶ En effet, la nomenclature par destination est un outil qui doit servir avant tout au pilotage budgétaire de l'organisme.

#### **Exemple :**

*Dans le cas d'organisme mono programme, la déclinaison des programmes LOLF dans la nomenclature des organismes n'a pas d'intérêt.*

*Ainsi, si le programme LOLF de l'organisme est « Muséographie » et que la mission de l'organisme est d'être un musée, le fait de rajouter le programme « muséographie » n'a pas d'intérêt et n'ajoute pas plus d'informations pour le pilotage de l'organisme.*

## 4. Comment faire pour bâtir un référentiel destination ?

### Etape 2 : définir une maille plus fine

#### Démarche

- ▶ Le référentiel destination doit être :
  - **Stable dans le temps** : les comparaisons entre prévision et exécution d'une même année et entre exercices doivent être aisées.
  - **Non ambigu** : les activités doivent être clairement définies afin d'éviter des erreurs d'imputation au moment de la construction du budget et lors de son exécution.
  - **Adapté aux capacités humaines de traitement** : la création d'un trop grand nombre de sous-destinations rend d'autant plus difficile le pilotage budgétaire, il faut donc l'utiliser à bon escient.
  - **Non redondant** avec les autres référentiels.
  
- ▶ La  **finesse de la nomenclature**  par destination doit :
  - respecter la logique d'imputation directe
  - rester proportionnée aux masses budgétaires considérées
  - permettre le pilotage budgétaire.
  
- ▶ Pour définir la maille la plus fine de l'axe destination, il faut se fonder sur les activités, dans une logique de pilotage interne

## 4. Comment faire pour bâtir un référentiel destination ?

### Illustration

### Exemple d'un musée qui concourt à la mission Culture (niveau de maille plus fin)

- ▶ Afin de piloter de manière plus fine et d'animer le processus de dialogue de gestion avec les services concernés, des sous-destinations peuvent être créées.
- ▶ Par exemple, la destination « fonctions supports » peut être décomposée entre les sous-destinations : immobilier, ressources humaines, informatique, frais généraux et impôts et taxes.  
Sont inscrites sur ces sous-destinations, uniquement les dépenses concourant indirectement à plusieurs activités (Conservation et mise en valeur du patrimoine, accueil du public, activités commerciales...).
- ▶ Dans le cas de l'accueil du public, il a été décidé d'isoler les collections permanentes des expositions temporaires.
- ▶ Pour les expositions temporaires, un pilotage plus fin pourrait s'opérer via une nomenclature « opérations », ce qui permettrait d'enrichir la lecture du budget (tableau des opérations pluriannuelles).
- ▶ Exemple de nomenclature liées aux opérations « Expositions temporaires » :
  - Portraits croisés Picasso et Ingres
  - Les origines de l'abstraction

## 4. Comment faire pour définir un référentiel destination ?

### Illustration

### Exemple d'un musée qui concourt à la mission Culture (niveau de rang 2)

Destinations	Dépenses de l'organisme							
	Personnel		Fonctionnement		Investissement		Total	
	AE = CP	AE = CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
<b>1. Conservation et mise en valeur du patrimoine</b>	<b>2 600 000</b>	<b>2 600 000</b>	<b>1 500 000</b>	<b>730 000</b>	<b>1 500 000</b>	<b>2 100 000</b>	<b>5 600 000</b>	<b>5 430 000</b>
1.1 Gestion des collections	100 000	100 000	500 000	480 000	1 000 000	1 000 000	<b>1 600 000</b>	<b>1 580 000</b>
1.2 Entretien du musée	2 500 000	2 500 000	1 000 000	250 000	500 000	1 100 000	<b>4 000 000</b>	<b>3 850 000</b>
<b>2. Accueil du public</b>	<b>1 125 000</b>	<b>1 125 000</b>	<b>1 450 000</b>	<b>1 305 000</b>	<b>90 000</b>	<b>48 000</b>	<b>2 665 000</b>	<b>2 478 000</b>
2.1 Collections permanentes	1 000 000	1 000 000	250 000	150 000	30 000	10 000	<b>1 280 000</b>	<b>1 160 000</b>
2.2 Expositions temporaires	50 000	50 000	550 000	450 000	50 000	30 000	<b>650 000</b>	<b>530 000</b>
2.3 Accueil des publics spécifiques	25 000	25 000	50 000	55 000	-	-	<b>75 000</b>	<b>80 000</b>
2.4 Promotion et communication	50 000	50 000	600 000	650 000	10 000	8 000	<b>660 000</b>	<b>708 000</b>
<b>3. Activités commerciales</b>	<b>540 000</b>	<b>540 000</b>	<b>350 000</b>	<b>425 000</b>	<b>525 000</b>	<b>400 000</b>	<b>1 415 000</b>	<b>1 365 000</b>
3.1 Boutiques	500 000	500 000	200 000	175 000	25 000	25 000	<b>725 000</b>	<b>700 000</b>
3.2 Événementiel			150 000	150 000	500 000	375 000	<b>650 000</b>	<b>525 000</b>
3.3 Tournages	40 000	40 000	-	100 000			<b>40 000</b>	<b>140 000</b>
<b>4. Fonctions support</b>	<b>1 450 000</b>	<b>1 450 000</b>	<b>650 000</b>	<b>1 180 000</b>	<b>1 545 000</b>	<b>530 000</b>	<b>3 695 000</b>	<b>3 210 000</b>
4.1 Immobilier	150 000	150 000	-	500 000	1 500 000	500 000	<b>1 650 000</b>	<b>1 150 000</b>
4.2 Ressources humaines	350 000	350 000	50 000	80 000	10 000	5 000	<b>410 000</b>	<b>435 000</b>
4.3 Informatique	250 000	250 000	100 000	100 000	25 000	15 000	<b>375 000</b>	<b>365 000</b>
4.4 Frais généraux	700 000	700 000	500 000	500 000	10 000	10 000	<b>1 210 000</b>	<b>1 210 000</b>
4.5 Impôts et taxes	-	-	50 000	50 000	-	-	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>
<b>Total</b>	<b>5 715 000</b>	<b>5 715 000</b>	<b>3 950 000</b>	<b>3 640 000</b>	<b>3 660 000</b>	<b>3 078 000</b>	<b>13 375 000</b>	<b>12 483 000</b>

## 4. Comment faire pour définir un référentiel destination ?

### Illustration

### Exemple d'un musée qui concourt à la mission Culture (niveau de rang 3 et 4)

Rang 2	Rang 3	Rang 4	
4.1 Immobilier	411. Loyers et charges	4111. Loyer et charges	
	412. Acquisition d'immeubles	4121. Acquisition d'immeubles	
	413. Travaux	4131. Travaux de clos et de couvert	4132. Travaux CHS-CT
		4133. Travaux câblage	
		414. Entretien courant	4141. Maintenance ascenseurs 4142. Maintenance climatisation 4143. Maintenance chauffage 4144. Contrôles réglementaires
	415. Fluides	4151. Fluides	
	416. Nettoyage	4161. Nettoyage	
	417. Sécurité	4171. Gardiennage 4172. Videosurveillance	
418. Prévention incendie	4181. Extincteurs 4182. Signalisation		
4.4 Frais généraux	441. Logistique	4411. Parc automobile 4412. Déménagements 4413. Missions 4415. Réceptions	
		4421. Mobilier 4423. Fournitures bureau 4425. Frais postaux 4427. Documentation et abonnements	
	443. Equipements administratifs	4431. Téléphonie 4432. Photocopieurs	

Le rang 4 pourrait se situer au niveau du guide méthodologique et non dans les outils.



## 4. Comment faire pour bâtir un référentiel destination ?

### En parallèle: rédiger un guide méthodologique

#### Démarche

- ▶ Le référentiel destination pour être stable dans le temps et non ambigu, doit reposer sur **des règles d'imputation claires et stables** dans le temps. La rédaction d'un **guide méthodologique** est un facteur clé de succès ;
- ▶ Ce guide doit s'appuyer sur **une cartographie exhaustive des dépenses** de l'organisme, le but étant de pouvoir déterminer ce que recouvre précisément les destinations et sous destinations de manière fine (au niveau d'un marché par exemple) ;
- ▶ Ce guide doit permettre d'assurer la **permanence des méthodes d'imputation budgétaires** en pluriannuel mais également entre prévision et exécution;
- ▶ Les gestionnaires que ce soit lors de la création d'un engagement juridique ou au moment de la réception d'une facture peuvent ainsi saisir les codes destinations **sans ambiguïté** ;
- ▶ Ce guide méthodologique doit être rédigé en tenant compte des autres référentiels existants (référentiels achats, opérations, comptabilité analytique notamment) afin **d'éviter toute redondance voire incohérence**.

- 1. Cadre général : référentiels et nomenclatures**
- 2. La programmation : un des enjeux du nouveau modèle de gestion**
- 3. La destination, un outil de la programmation**
  - a) Définition générale
  - b) Pourquoi privilégier la destination pour programmer ?
  - c) Différences avec les autres référentiels ?
- 4. Comment faire pour bâtir un référentiel destination ?**
- 5. Lien destination / origine pour les recettes**

## 5. Lien destination / origine pour les recettes

- ▶ **À titre facultatif**, à côté de la présentation des dépenses par destination, l'organisme peut présenter également ses **recettes par origine de financement**.
- ▶ La présentation des recettes par origine peut proposer plusieurs lectures :
  - selon les principaux financeurs (Etat, UE, collectivités territoriales, ANR) ;
  - selon les règles applicables en matière de fiscalité ;
  - selon la nomenclature des dépenses par destination (totalement ou en partie en fonction de l'opportunité) ;
  - selon des besoins spécifiques de suivi ou de pilotage des recettes (types de produits ou de prestations).
- ▶ La **volumétrie des recettes** en fonction des types de recettes réalisées peut être un bon indicateur pour définir les différents niveaux du référentiel recettes et le niveau de maille correspondant.

## 5. Lien destination / origine pour les recettes

### Illustration

### Exemple d'un musée qui concourt à la mission Culture (pour les recettes)

- ▶ Côté recettes, l'organisme peut retenir, comme nomenclature par origine, la nomenclature par destination des dépenses de premier rang.
- ▶ En effet, il est aisé de rattacher les recettes propres issues de la billetterie soit aux collections permanentes, soit aux expositions temporaires, les recettes propres relatives aux activités commerciales (ex : boutiques, locations, tournages), etc...
- ▶ La question de l'imputation de la subvention pour charge de service public s'avère plus compliquée car par définition, cette recette est globale. Le choix qui a été retenu ici est d'imputer entièrement cette recette sur l'origine « Recette transversale ».  
La ventilation de la SCSP via une clé de répartition est à proscrire.

# 5. Lien destination / origine pour les recettes

## Illustration

### Exemple d'un musée qui concourt à la mission Culture (pour les recettes)

Origines	Recettes de l'organisme								Total
	Recettes globalisées					Recettes fléchées			
	Subvention pour charges de service public	Autres financements de l'Etat	Fiscalité affectée	Autres financements publics	Recettes propres	Financement de l'Etat fléchés	Autres financements publics fléchés	Recettes propres fléchées	
<b>1. Conservation et mise en valeur du patrimoine</b>	-	-	-	-	500 000	1 000 000	-	-	1 500 000
1.1 Gestion des collections						1 000 000			1 000 000
1.2 Entretien du musée					500 000				500 000
<b>2. Accueil du public</b>	-	-	-	250 000	2 000 000	500 000	-	350 000	3 100 000
2.1 Collections permanentes									-
2.2 Expositions temporaires					2 000 000			250 000	2 250 000
2.3 Accueil des publics spécifiques				250 000		500 000		100 000	850 000
<b>3. Activités commerciales</b>	-	-	-	-	1 700 000	-	-	-	1 700 000
3.1 Boutiques					1 300 000				1 300 000
3.2 Événementiel					250 000				250 000
3.3 Tournages					150 000				150 000
									0
<b>4. Fonctions support</b>	-	-	-	-	50 000	-	-	-	50 000
4.1 Pénalités sur marchés					50 000				50 000
<b>5. Recettes transversales</b>	6 400 000								6 400 000
<b>Total</b>	<b>6 400 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>250 000</b>	<b>4 250 000</b>	<b>1 500 000</b>	<b>-</b>	<b>350 000</b>	<b>12 750 000</b>