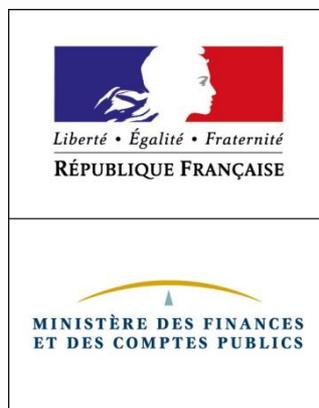


Fiche thématique

Elaboration du budget en mode GBCP



Sommaire

- Introduction
- La démarche d'élaboration du budget
 1. Cadrage de la construction budgétaire
 - 1.1. Le dialogue de gestion
 - 1.2. Les parties prenantes
 - 1.3. Définition des critères de segmentation
 - 1.4. Définition des critères de quantification
 2. Elaboration du budget
 - 2.1. Quantification des moyens et des financements
 - 2.2. Synthèse et arbitrages
 - 2.3. Production des états budgétaires
 3. Analyse de la soutenabilité budgétaire
 - 3.1. Evolution de la doctrine budgétaire
 - 3.2. Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable
- Conclusion

Introduction

- Objectifs et enjeux
- Présentation de la démarche

Introduction

Objectif et enjeux

- Le présent document a pour objectif de permettre à un organisme de **construire un budget** sur la base des **nouveaux concepts** introduits par le décret GBCP. Il s'appuie sur les concepts présentés dans le dossier des prescriptions générales (DPG)*.
- La **démarche de construction du budget** présentée ci-après présuppose que l'organisme ait défini en amont :
 - son organisation cible ;
 - son référentiel par destination (par origine le cas échéant) ;
 - ses principes de bascule.

* Il est recommandé de prendre préalablement connaissance de la documentation mise à disposition (en particulier le DPG et l'offre de service).

Introduction

Objectif et enjeux

- L'instauration d'une comptabilité budgétaire d'engagement et de caisse autonome de la comptabilité générale en droits constatés doit permettre de :
 - faire des **prévisions budgétaires** / anticiper l'exécution des dépenses et des recettes sur la base d'une programmation et **améliorer le pilotage du budget** ;
 - disposer d'états qui **enrichissent l'analyse financière** et **facilitent la prise de décision du dirigeant**, des tutelles et de l'organe délibérant ;
 - mieux connaître la **santé financière de l'organisme**.
- La construction du budget en mode GBCP doit permettre in fine la présentation des états budgétaires obligatoires :
 - **états soumis au vote** ;
 - **états pour information**.
- Pour les dépenses, la construction de ces états doit s'effectuer a minima au croisement :
 - des **destinations budgétaires** reflétant la finalité de la dépense (stratégique/opérationnelle) ;
 - des **natures budgétaires** correspondant aux enveloppes limitatives ;
 - et des **opérations** le cas échéant.

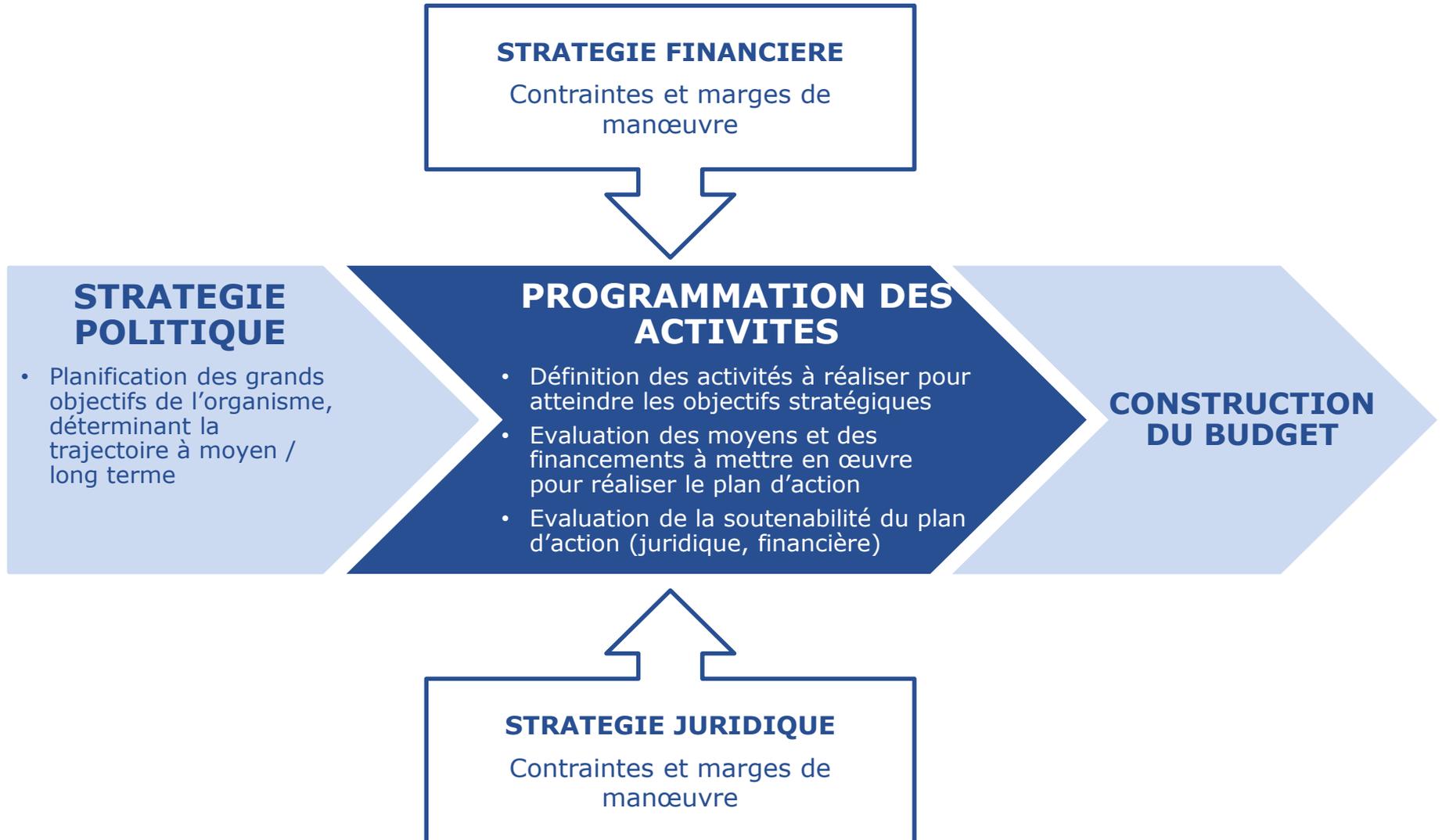
Introduction

Présentation de la démarche

- Le budget reflète **la mise en œuvre de la stratégie** des organismes.
- Son élaboration découle ainsi directement de la déclinaison des grands objectifs de l'organisme dans le cadre d'une **planification stratégique** à moyen terme puis d'une **programmation** infra-annuelle, annuelle et pluriannuelle des **activités** à réaliser pour atteindre effectivement ces objectifs.
- La **programmation des activités** implique d'évaluer les moyens à mettre en œuvre pour réaliser le plan d'action et d'adapter celui-ci s'il ne s'avérait pas soutenable.
- Cette évaluation est étroitement dépendante des **stratégies financière et juridique** de l'organisme :
 - la **stratégie financière** traduit la politique financière de l'organisme et ses objectifs en matière de gestion financière : ressources, modes de financement, maîtrise des dépenses, délais de paiement et de recouvrement, etc.
 - la **stratégie juridique** traduit la politique d'achat et de gestion des actes juridiques : modes de contractualisation, calendrier de mise en œuvre des procédures d'achat, contraintes juridiques d'achat, mutualisation de commandes, etc.

Introduction

Présentation de la démarche



Introduction

Présentation de la démarche – Les préalables

- La construction du budget repose sur une **double évaluation** basée sur les **moyens** nécessaires à l'activité de l'organisme et les **financements** attendus.
- Cette évaluation doit être effectuée selon la méthode de la **justification au premier euro** telle que décrite annuellement dans la circulaire relative au cadre budgétaire et comptable des organismes.
- Elle implique également de développer un **processus de prévision transverse** à l'organisation, interne à l'organisme, s'appuyant sur :
 - l'ensemble des **parties prenantes** (finance, trésorerie, achats, métiers, etc.);
 - un **dialogue de gestion** systématique et une démarche itérative, en particulier pour les prévisions de dépenses, entre les responsables budgétaires, achats et métiers ;
 - les **référentiels** mis en place ;
 - une définition précise des **données utiles** à l'élaboration du budget ;
 - des modalités clairement définies de **collecte** des informations.

La définition d'un cadre **d'expression des besoins** constitue un préalable à l'élaboration du budget. Il s'appuie sur une segmentation des masses financières et sur la définition de critères d'expression des besoins qui sont indispensables au dialogue de gestion.

Bien qu'à vocation **pérenne**, le cadre est néanmoins susceptible d'évoluer en fonction de l'organisation, de la réglementation, etc. Il devra donc faire l'objet d'une **actualisation annuelle** qui sera en principe à la marge.

Pour l'exercice 2016, cette phase préalable est une **étape majeure**, le cadre au format GBCP étant défini pour la première fois.

Définition du cadre d'expression des besoins

Segmenter les masses financières

- Segmentation du budget spécifique aux activités de l'organisme
- Analyse des critères de segmentation



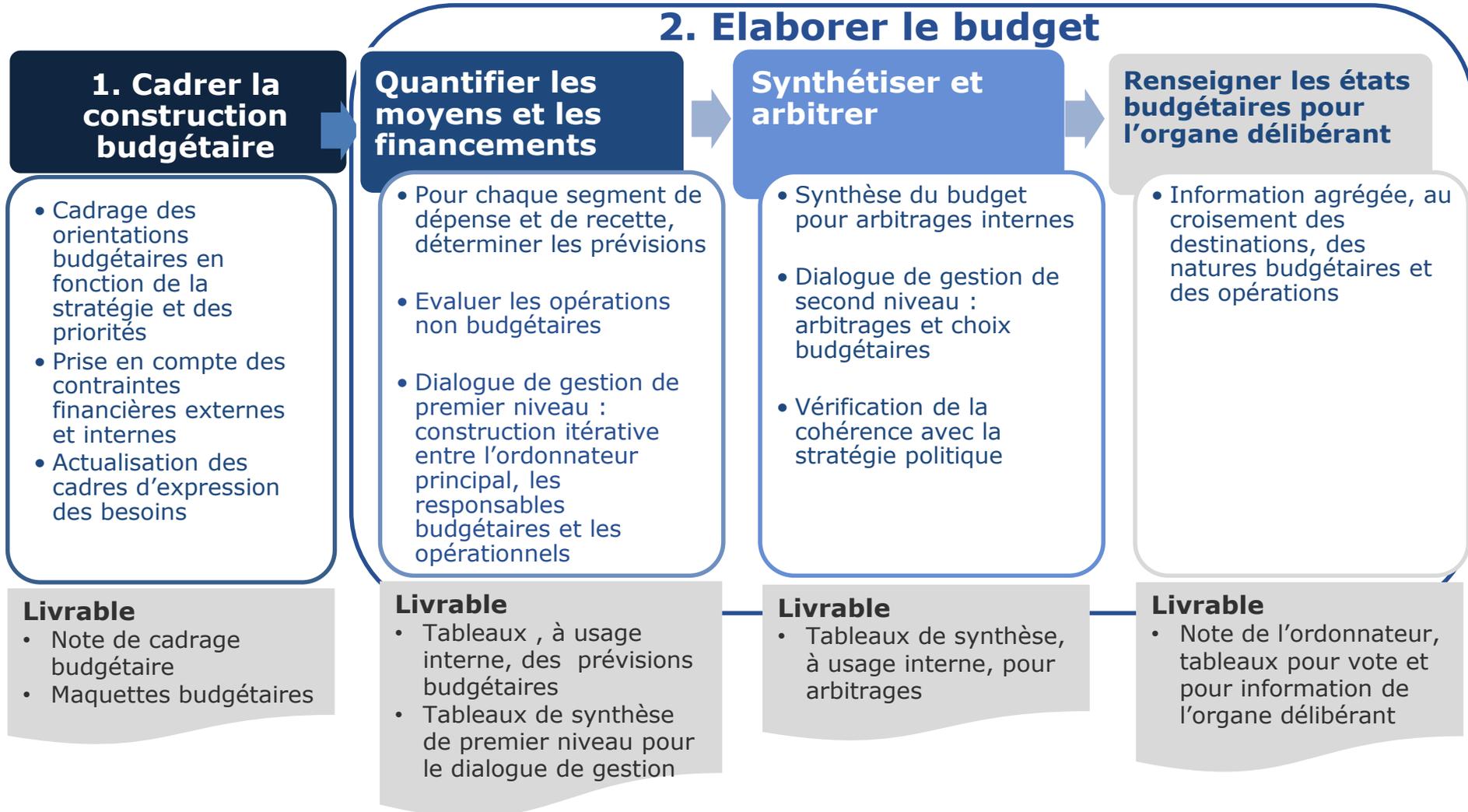
Définir les critères de quantification

- Définition de la méthode de collecte des données
- Analyse des critères de quantification

Introduction

Présentation de la démarche – Les étapes clés

La construction du budget annuel se réalise en 2 phases : une phase de cadrage des orientations au regard des contraintes et une phase d'élaboration de la prévision détaillée.



1. Cadrer la construction budgétaire

- Cadrage des orientations budgétaires en fonction de la stratégie et des priorités
- Prise en compte des contraintes financières externes et internes
- Actualisation des cadres d'expression des besoins

Livable

- Note de cadrage budgétaire
- Maquettes budgétaires

2. Elaborer le budget

Quantifier les moyens et les financements

- Pour chaque segment de dépense et de recette, déterminer les prévisions
- Evaluer les opérations non budgétaires
- Dialogue de gestion de premier niveau : construction itérative entre l'ordonnateur principal, les responsables budgétaires et les opérationnels

Livable

- Tableaux , à usage interne, des prévisions budgétaires
- Tableaux de synthèse de premier niveau pour le dialogue de gestion

Synthétiser et arbitrer

- Synthèse du budget pour arbitrages internes
- Dialogue de gestion de second niveau : arbitrages et choix budgétaires
- Vérification de la cohérence avec la stratégie politique

Livable

- Tableaux de synthèse, à usage interne, pour arbitrages

Renseigner les états budgétaires pour l'organe délibérant

- Information agrégée, au croisement des destinations, des natures budgétaires et des opérations

Livable

- Note de l'ordonnateur, tableaux pour vote et pour information de l'organe délibérant

Sommaire

- Introduction
- La démarche d'élaboration du budget
 1. Cadrage de la construction budgétaire
 - 1.1. Le dialogue de gestion
 - 1.2. Les parties prenantes
 - 1.3. Définition des critères de segmentation
 - 1.4. Définition des critères de quantification
 2. Elaboration du budget
 - 2.1. Quantification des moyens et des financements
 - 2.2. Synthèse et arbitrages
 - 2.3. Production des états budgétaires
 3. Analyse de la soutenabilité budgétaire
 - 3.1. Evolution de la doctrine budgétaire
 - 3.2. Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable
- Conclusion



1. Cadrage de la construction budgétaire

1.1. Le dialogue de gestion

- Le dialogue de gestion est un **processus d'échange d'information** qui est propre à chaque organisme. Il porte à la fois sur l'analyse de l'exécution de l'année antérieure et de l'année en cours et sur la programmation infra-annuelle et pluriannuelle (exercice en cours et exercices ultérieurs).
- Le dialogue qui s'instaure entre **les responsables budgétaires** et **les responsables opérationnels** se décline tout au long du processus d'élaboration du budget :
 - **Au niveau de la planification stratégique** : explicitation et déclinaison des grands objectifs de l'organismes à moyen terme ;
 - **Au niveau de la programmation** : organisation, annuelle ou pluriannuelle, systématique des actions à entreprendre ou des étapes à franchir pour atteindre effectivement des objectifs déterminés ;
 - **Au niveau du budget** : expression chiffrée du plan d'action retenu pour réaliser une activité.
- **Deux phases de dialogue de gestion** peuvent être distinguées :
 - une première phase au moment de **l'évaluation des moyens et des financements**, qui se déroule de manière itérative entre les différentes parties prenantes ;
 - une deuxième phase dans le cadre de **l'arbitrage et de la synthétisation**, dont l'objectif est d'aboutir à des choix budgétaires.

Sommaire

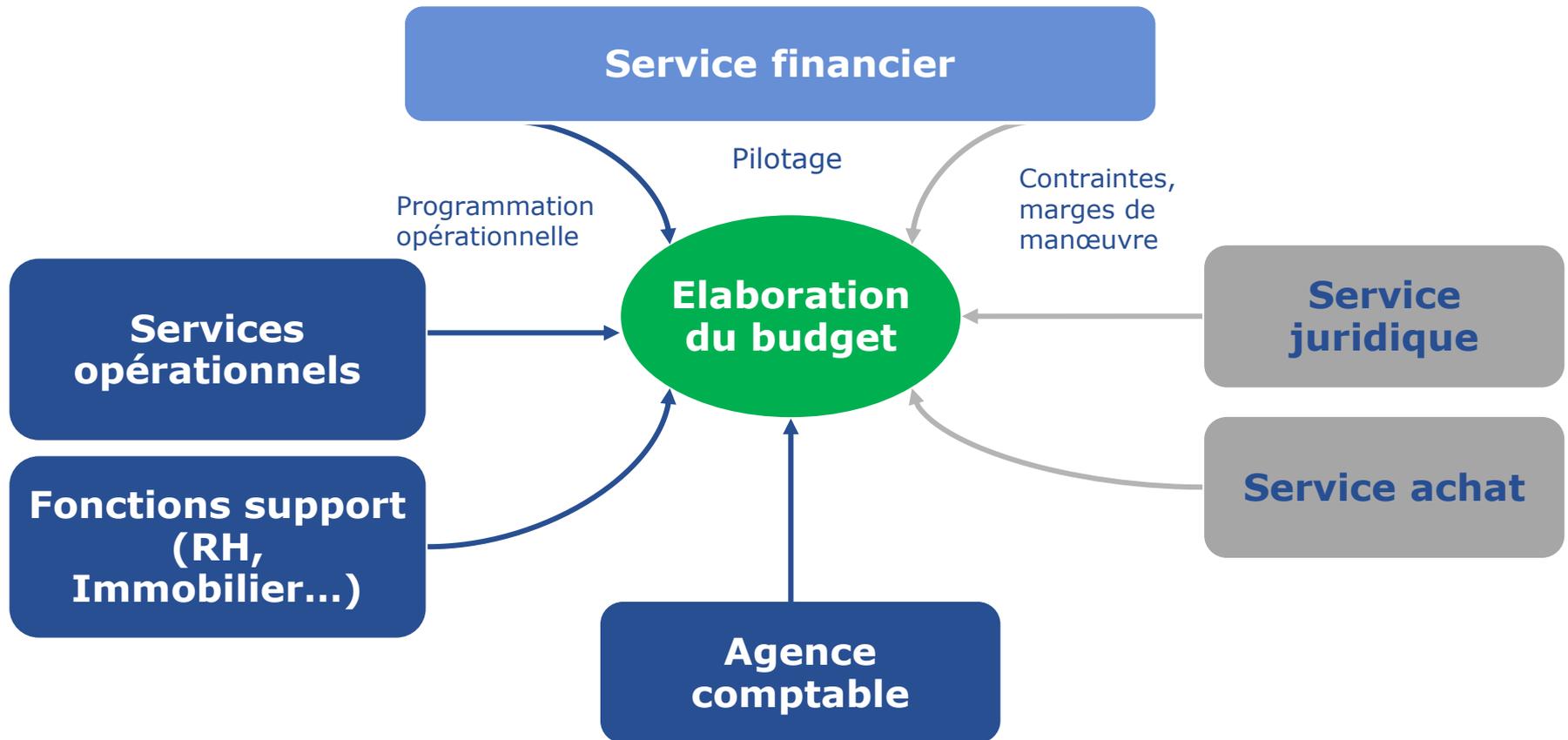
- Introduction
- La démarche d'élaboration du budget
 1. Cadrage de la construction budgétaire
 - 1.1. Le dialogue de gestion
 - 1.2. Les parties prenantes
 - 1.3. Définition des critères de segmentation
 - 1.4. Définition des critères de quantification
 2. Elaboration du budget
 - 2.1. Quantification des moyens et des financements
 - 2.2. Synthèse et arbitrages
 - 2.3. Production des états budgétaires
 3. Analyse de la soutenabilité budgétaire
 - 3.1. Evolution de la doctrine budgétaire
 - 3.2. Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable
- Conclusion



1. Cadrage de la construction budgétaire

1.2. Les parties prenantes (1/3)

- La construction du budget s'appuie sur des échanges itératifs impliquant l'ensemble de l'organisme :





1. Cadrage de la construction budgétaire

1.2. Les parties prenantes (2/3)

- Le **service financier** est à la fois pilote du processus de construction budgétaire, porteur de la stratégie financière de l'organisme, et acteur de la programmation des activités.
- Les **services opérationnels et support** chargés de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie de l'organisme, sont les principaux acteurs de la programmation des activités.
- Les **fonctions juridiques et achats**, porteuses de la stratégie juridique de l'organisme, explicitent les contraintes et les marges de manœuvre susceptibles d'impacter la mise en œuvre des plans d'action.



- **L'articulation entre les services achats et les responsables budgétaires** est primordiale dans la construction du budget.
- Leurs échanges contribuent à donner une **meilleure visibilité** aux responsables budgétaires de la stratégie d'achat de l'organisme.

1. Cadrage de la construction budgétaire

1.2. Les parties prenantes (3/3)



Service financier

- Le service financier contribue à la mise en œuvre de la politique financière de l'organisme. Il pilote, en liaison avec les différentes parties prenantes, la programmation des activités.
- Il intervient également dans la prévision du plan de trésorerie, en lien avec l'agence comptable.



Service juridique

- Les acteurs juridiques intervenant dans l'élaboration budgétaire doivent assurer l'adéquation des besoins exprimés avec le cadre juridique de l'organisme.
- Ils déterminent les conditions juridiques de mise en œuvre des activités, et notamment les contraintes relatives à la contractualisation des dépenses pour les prévisions d'AE.



Service achat

- Dans le cadre de la programmation des activités, les acteurs du service achat doivent assurer la cohérence entre les besoins exprimés par les différents acteurs et la politique d'achat de l'organisme.
- Le service achat détermine le cadre méthodologique des prévisions de dépenses de l'organisme, en lien avec la stratégie et les segments d'achat.



Services opérationnels

- Ils expriment leurs besoins en matière de dépenses et leurs prévisions de recettes. Ils contribuent à la mise en œuvre de la politique de l'organisme. Ils n'ont pas a priori de compétences budgétaire ou comptable particulière.
- Les acteurs opérationnels se voient attribuer un ou plusieurs rôles en fonction du choix d'organisation retenu par l'organisme.



Agence comptable

- L'agence comptable contribue à la prévision des décaissements et des encaissements, en tenant compte notamment des délais moyens de paiement et de recouvrement de l'organisme.
- L'agence comptable intervient de fait également dans la prévision du plan de trésorerie, en lien avec le service financier.



Autres fonctions support

- Les fonctions support, dans leur domaine de compétence, contribuent, en lien avec le service financier et en appui des services métier, aux prévisions de dépenses et de recettes.
- Par exemple :
 - Le service RH contribue aux prévisions de masse salariale.
 - Le service immobilier contribue aux prévisions d'opérations de gestion du patrimoine (investissements, entretien-maintenance).

Sommaire

- Introduction
- La démarche d'élaboration du budget
 1. Cadrage de la construction budgétaire
 - 1.1. Le dialogue de gestion
 - 1.2. Les parties prenantes
 - 1.3. Définition des critères de segmentation
 - 1.4. Définition des critères de quantification
 2. Elaboration du budget
 - 2.1. Quantification des moyens et des financements
 - 2.2. Synthèse et arbitrages
 - 2.3. Production des états budgétaires
 3. Analyse de la soutenabilité budgétaire
 - 3.1. Evolution de la doctrine budgétaire
 - 3.2. Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable
- Conclusion



1. Cadrage de la construction budgétaire

1.3 Définition des critères de segmentation (1/6)

- La définition du cadre d'expression des besoins implique :
 - d'opérer **une segmentation** des masses financières en fonction de **l'organisation** et des **activités** de l'organisme ;
 - de définir des **critères de quantification** (JPE) afin d'établir des **prévisions budgétaires chiffrées** (à la fois pour les AE, les CP et les recettes).

La segmentation retenue a vocation à être pérenne tant que les missions de l'organisme et / ou son organisation n'évoluent pas.



1. Cadrage de la construction budgétaire

1.3 Définition des critères de segmentation (2/6)

- Chaque organisme doit déterminer **les critères structurants** sur lesquels s'appuieront la programmation et le dialogue de gestion.
- L'**axe de gestion « organisation »** sert souvent de point d'entrée du dialogue entre les services financiers et les services métiers et support.
- Les **destinations de dépenses et les origines de recette** reflètent les activités qui génèrent les besoins et les financements. Elles constituent le principal vecteur de réflexion et du dialogue de gestion interne.
- D'autres critères permettent également de segmenter les masses financières :
 - les **opérations** pour isoler les besoins de projets particuliers ;
 - et les **natures** (enveloppes) pour la masse salariale notamment.
- Le point d'entrée de la segmentation peut changer en fonction des enjeux.
- Des maquettes budgétaires peuvent être établies en croisant différents critères de segmentation.



Ce processus n'est pas nouveau au regard ce qui est réalisé aujourd'hui. En revanche certains référentiels disparaissent (comptes budgétaires), d'autres sont généralisés (destinations / opérations).



1. Cadrage de la construction budgétaire

1.3 Définition des critères de segmentation (3/6)

Le modèle de gestion proposé par le décret GBCP :

- enrichit la comptabilité générale d'une comptabilité budgétaire autonome
- positionne le pilotage de la trésorerie au niveau du vote
- déplace la limitativité des crédits depuis les charges/immobilisations vers les AE/CP

Modèle RGCP

Pour vote

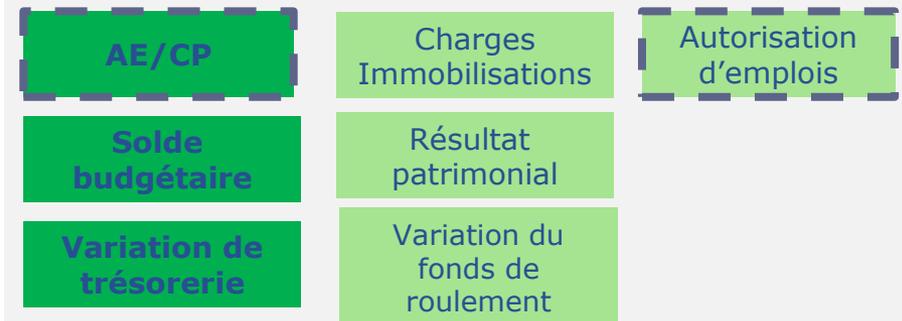


Pour information

Variation de la trésorerie	Niveaux FR/BFR/T	Destinations
Opérations pluriannuelles	Opérations pour comptes de tiers	Comptes à 3 chiffres

Modèle GBCP

Pour vote



Pour information

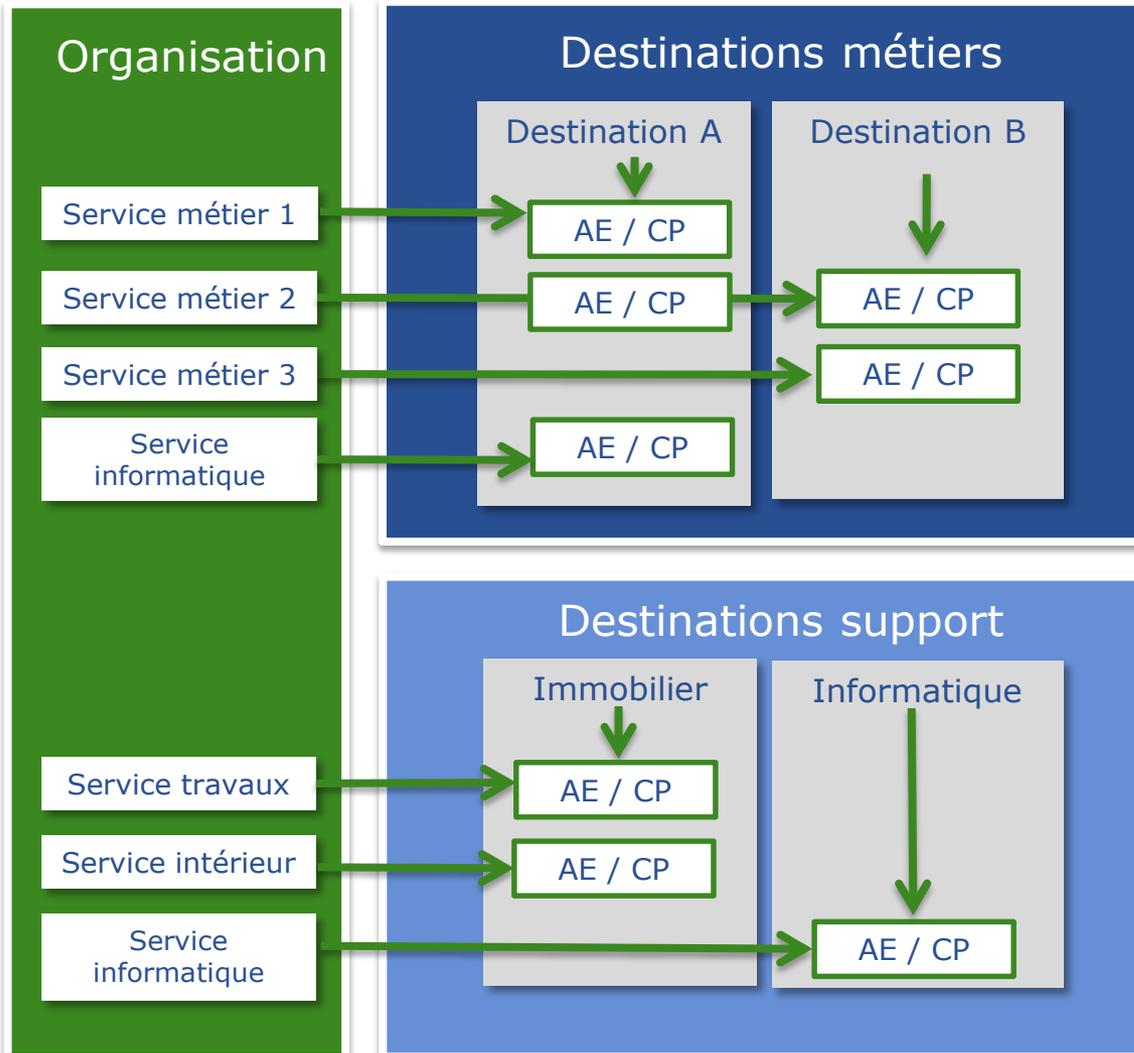
	Niveaux FR/BFR/T	Destinations
Opérations pluriannuelles	Opérations pour compte de tiers	Opérations sur Recettes fléchées

1. Cadrage de la construction budgétaire

1.3 Définition des critères de segmentation (4/6)

Dépenses

Illustration



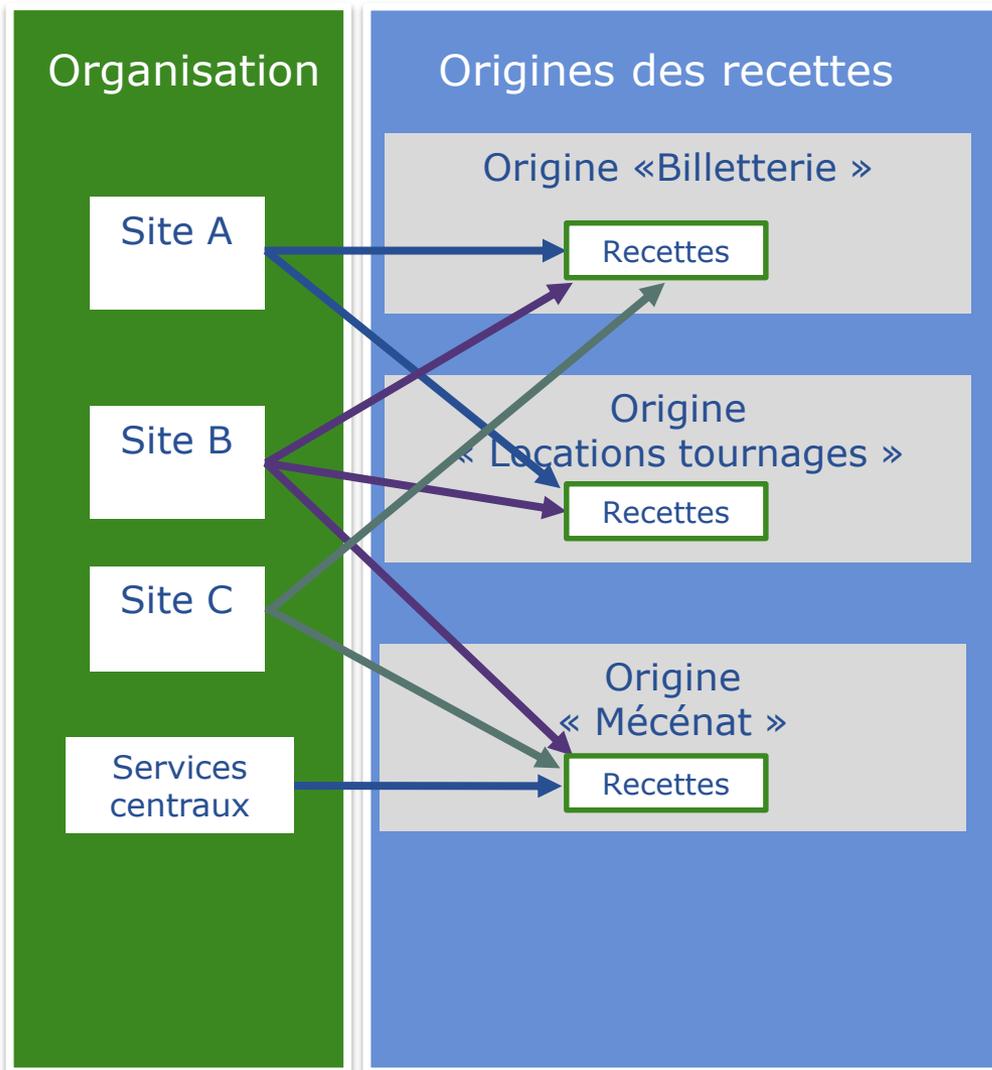
- Les destinations reflètent les activités de l'organisme
- Une première segmentation est faite entre **activités métiers** / **activités support**.
- Une seconde segmentation des activités métiers et des sous-activités est ensuite réalisée et ensuite affinée par les services concernés.
- Pour les fonctions support, le critère « organisation » est en principe suffisant chaque service étant « mono activité ».

1. Cadrage de la construction budgétaire

1.3 Définition des critères de segmentation (5/6)

Illustration

Recettes



- Les origines reflètent les activités de l'organisme.
- Après une éventuelle segmentation par **nature des recettes** SCSP / recettes propres, une segmentation est opérée pour les recettes propres en distinguant les différentes **origines** pour lesquelles on fixera des objectifs de recettes à différents sites/services.

Pour plus d'information sur les destinations / origines, une fiche thématique est disponible sur GBCP 2016.



1. Cadrage de la construction budgétaire

1.3 Définition des critères de segmentation (6/6)

2016

Pour 2016, la segmentation des masses financières pourra nécessiter un travail spécifique de définition du cadre d'expression des besoins.

La définition de ce cadre consiste en premier lieu à **actualiser, enrichir les référentiels actuels et/ou construire de nouveaux référentiels** :

- **recentrer chaque référentiel sur sa finalité** ;
- **supprimer les anciens comptes budgétaires** et développer les nouvelles nomenclatures (« destination », « origines », « opération », etc.) ;
- **organiser la cohérence entre les différents référentiels** (notamment comptable et budgétaire) afin de permettre les analyses croisées entre plusieurs référentiels et éviter les redondances.

Aussi, les maquettes budgétaires devront être adaptées pour prendre en compte :

- **les nouveaux référentiels et l'actualisation des référentiels actuels** ;
- **les nouvelles notions** : le « crédit » est remplacé par les notions « **d'autorisation d'engagement** » et de « **crédit de paiement** » ;
- **l'évolution de certains états budgétaires** pour le vote de l'organe délibérant.

Sommaire

- Introduction
- La démarche d'élaboration du budget
 1. Cadrage de la construction budgétaire
 - 1.1. Le dialogue de gestion
 - 1.2. Les parties prenantes
 - 1.3. Définition des critères de segmentation
 - 1.4. Définition des critères de quantification
 2. Elaboration du budget
 - 2.1. Quantification des moyens et des financements
 - 2.2. Synthèse et arbitrages
 - 2.3. Production des états budgétaires
 3. Analyse de la soutenabilité budgétaire
 - 3.1. Evolution de la doctrine budgétaire
 - 3.2. Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable
- Conclusion



1. Cadrage de la construction budgétaire

1.4 Définition des critères de quantification (1/3)

- Une fois la segmentation réalisée, l'organisme doit définir des critères permettant la **quantification des besoins et des financements**.
- On retrouve a minima des critères liés au **comportement des dépenses et des recettes** :
 - le caractère **annuel ou pluriannuel** des supports juridiques qui couvriront les besoins ou qui détermineront les financements attendus ;
 - la **réurrence** ou non des dépenses / recettes.
- Les montants à prévoir en AE, CP et recettes seront en HT si la TVA est appliquée, en TTC si elle ne l'est pas, en HT + quote-part de TVA non déductible en cas de soumission partielle.

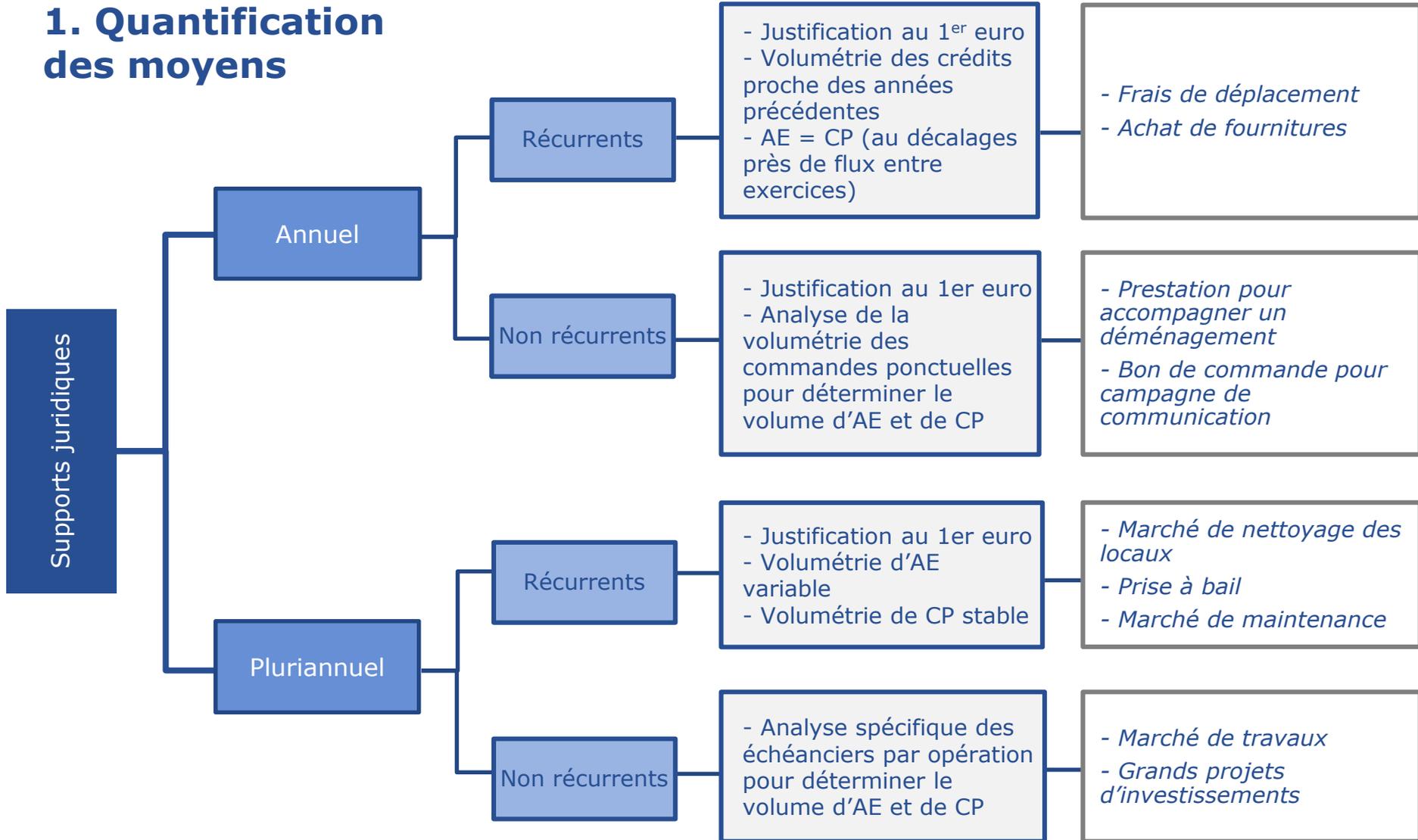
D'une manière générale, il faut se poser la question : « quel est l'inducteur de dépense ? » / « quel est l'inducteur de recette ? »



1. Cadrage de la construction budgétaire

1.4 Définition des critères de quantification (2/3)

1. Quantification des moyens

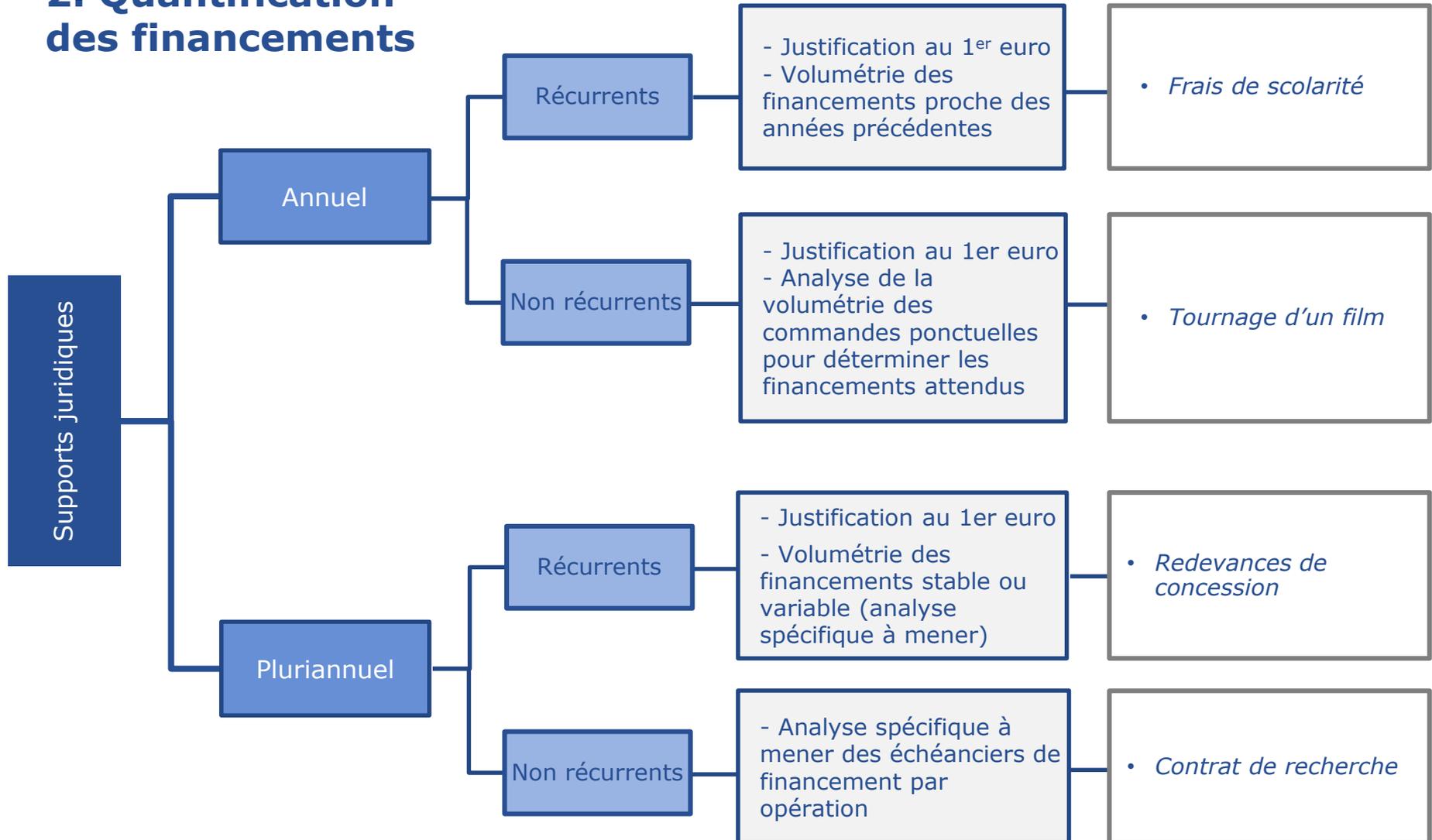




1. Cadrage de la construction budgétaire

1.4 Définition des critères de quantification (3/3)

2. Quantification des financements



Sommaire

- Introduction
- La démarche d'élaboration du budget
 1. Cadrage de la construction budgétaire
 - 1.1. Le dialogue de gestion
 - 1.2. Les parties prenantes
 - 1.3. Définition des critères de segmentation
 - 1.4. Définition des critères de quantification
 2. Elaboration du budget
 - 2.1. Quantification des moyens et des financements
 - 2.2. Synthèse et arbitrages
 - 2.3. Production des états budgétaires
 3. Analyse de la soutenabilité budgétaire
 - 3.1. Evolution de la doctrine budgétaire
 - 3.2. Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable
- Conclusion

2. Elaboration du budget

Sur la base du référentiel mis en place et actualisé chaque année, la construction du budget annuel se déroule suivant 3 grandes étapes :

2.1. Quantifier les moyens et les financements

- Pour chaque segment de dépense et de recette, déterminer les prévisions
- Evaluer les opérations non budgétaires
- Dialogue de gestion de premier niveau : construction itérative entre l'ordonnateur principal, les responsables budgétaires et les opérationnels

Livrable

- Tableaux , à usage interne, des prévisions budgétaires
- Tableaux de synthèse de premier niveau pour le dialogue de gestion

2.2. Synthétiser et arbitrer

- Synthèse du budget pour arbitrages internes
- Dialogue de gestion de second niveau : arbitrages et choix budgétaires
- Vérification de la cohérence avec la stratégie politique

Livrable

- Tableaux de synthèse, à usage interne, pour arbitrages

2.3. Renseigner les états budgétaires pour l'organe délibérant

- Information agrégée, au croisement des destinations, des natures budgétaires et des opérations

Livrable

- Note de l'ordonnateur, tableaux pour vote et pour information de l'organe délibérant

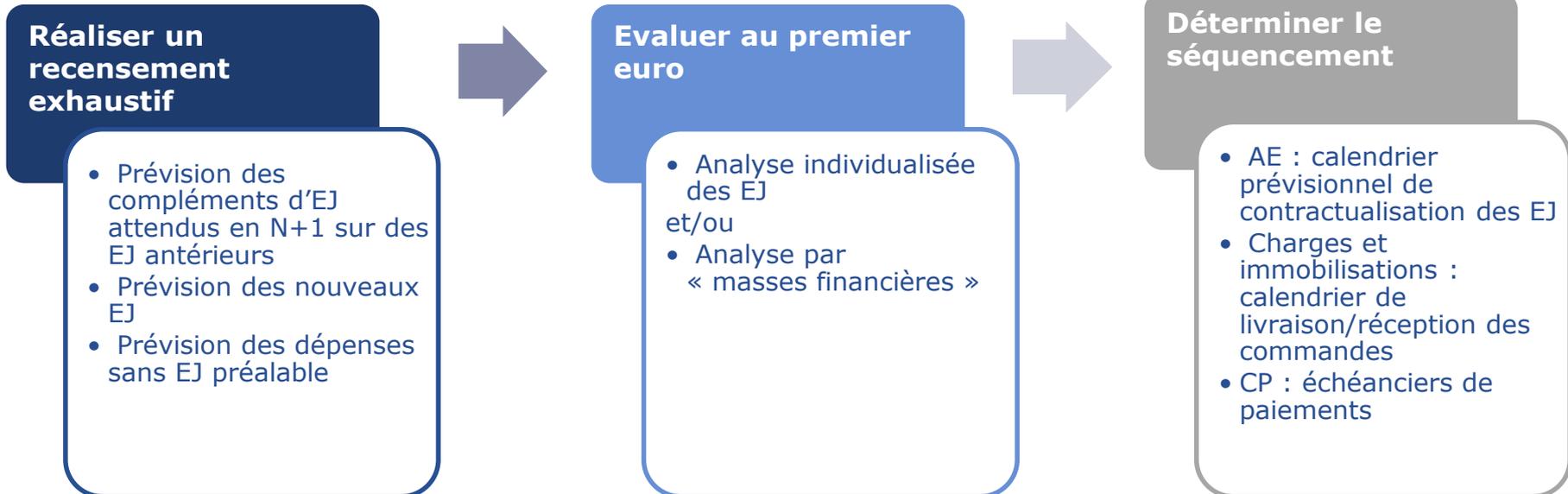
Sommaire

- Introduction
- La démarche d'élaboration du budget
 1. Cadrage de la construction budgétaire
 - 1.1. Le dialogue de gestion
 - 1.2. Les parties prenantes
 - 1.3. Définition des critères de segmentation
 - 1.4. Définition des critères de quantification
 2. Elaboration du budget
 - 2.1. Quantification des moyens et des financements
 - 2.1.1. Evaluation des moyens
 - 2.1.2. Eval. des financements
 - 2.1.3. Evaluation des opérations non budgétaires
 - 2.2. Synthèse et arbitrages
 - 2.3. Production des états budgétaires
 3. Analyse de la soutenabilité budgétaire
 - 3.1. Evolution de la doctrine budgétaire
 - 3.2. Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable
- Conclusion

2. Elaboration du budget

2.1.1 Evaluation des moyens (1/14)

- L'évaluation des moyens nécessaires à l'activité de l'organisme suppose d'estimer **les AE, les charges et immobilisations et les CP** pour chaque segment de dépense.
- D'une façon générale, cette démarche comprend :
 - la réalisation **d'un recensement exhaustif** de toutes les opérations susceptibles de produire un effet sur l'année faisant l'objet de la budgétisation (N+1) ;
 - **l'évaluation au premier euro** des montants prévisionnels de dépense ;
 - le **séquencement** de la dépense suivant son calendrier prévisionnel de réalisation.





2. Elaboration du budget

2.1.1 Evaluation des moyens (2/14)

Réaliser un recensement exhaustif

L'évaluation des dépenses nécessite de conduire **un recensement exhaustif** :

- des **compléments d'engagement juridique** attendus en N+1 sur des EJ passés antérieurement :
 - renouvellement de marché,
 - avenant,
 - actualisation et révision de prix,
 - affermissement de tranche,
 - bons de commande,
 - etc.
- des **nouveaux engagements juridiques** : marchés en préparation ou nouveaux marchés prévus par les services métiers ;
- des **dépenses sans EJ préalable** (dépenses de fluides par exemple).

2016

Ce recensement contribuera également à préparer les opérations de reprise des EJ dans le SI au 1^{er} janvier 2016. Une reprise exhaustive des encours doit être réalisée avant le démarrage de la gestion 2016.



2. Elaboration du budget

2.1.1 Evaluation des moyens (3/14)

Evaluer au premier euro

- L'évaluation des moyens pourra être réalisée :
 - soit **unitairement pour chaque EJ**, notamment pour les opérations dont le montant est significatif ainsi que pour les opérations complexes et / ou pluriannuelles ;
 - soit par « **masses financières** », pour les opérations dont la volumétrie est importante.
- Analyse individualisée des EJ :
 - il est recommandé de quantifier à la fois le **montant global de l'opération** et les **montants par composante juridique** (tranche ferme / conditionnelle, avenant, actualisation, révision de prix, bons de commande, etc.).
- La quantification au premier euro s'appuie sur des **hypothèses** :
 - des prévisions de **prix unitaires** et de **volumétrie** ;
 - des analyses de **devis** ou de **marchés** conclus par le passé ;
 - des prévisions des **services métiers** ou d'**experts**.



2. Elaboration du budget

2.1.1 Evaluation des moyens (4/14)

Déterminer le séquençement

- Selon que l'EJ produise des effets sur une ou plusieurs années, la dépense prévisionnelle doit être répartie par **exercice budgétaire annuel (N+1, N+2...)**.
- Le **calendrier de réalisation** de la dépense détermine le **montant annuel à prévoir** en AE, en charges, en immobilisations et en CP.
- Pour chaque EJ, il convient de déterminer :
 - le consommé (en N ou auparavant) ;
 - la prévision de consommation en N+1 ;
 - la prévision de consommation pour les années au delà de N+1.
- Seule la prévision de consommation en N+1 est à retenir pour le budget de l'année N+1.



2. Elaboration du budget

2.1.1 Evaluation des moyens (5/14)

Déterminer le séquençement : les AE

- Le **plafond annuel d'AE voté par l'organe délibérant** détermine la capacité pour l'ordonnateur à **engager juridiquement** l'organisme sur l'exercice N+1.
 - Les AE budgétisées doivent couvrir au plus près l'estimation des engagements que l'organisme sera amené à souscrire dans l'année :
 - les compléments d'engagement juridique en N+1 sur les EJ passés antérieurement ;
 - les nouveaux engagements juridiques annuels et pluriannuels pris en N+1.
- 2016
- Les engagements notifiés en 2015 ou antérieurement ne donnent lieu à aucun budget d'AE en 2016 : ils sont repris sous la forme d'EJ validés pour le reste à payer au 31/12/2015.
 - Aucun montant d'AE n'est restitué en 2016 à la suite d'un retrait d'engagement sur un EJ repris.
- L'évaluation des AE nécessite d'appréhender :
 - la durée des contrats** :
 - pour les **contrats pluriannuels**, seul le montant ferme prévu d'être engagé sur N+1 doit être budgétisé. Il faudra ainsi distinguer les marchés selon qu'ils comprennent des tranches fermes et conditionnelles, des clauses de révisions de prix, ou qu'il s'agisse de marchés à bon de commande ;
 - pour les **contrats annuels**, le montant total est à inscrire en AE.
 - la capacité de l'organisme à contractualiser** les marchés prévus sur l'année à venir.



2. Elaboration du budget

2.1.1 Evaluation des moyens (6/14)

Déterminer le séquençage : les charges et immobilisations

- En comptabilité générale, les **charges et immobilisations** sont portées par le service fait.
- Le service fait reflète l'impact de la dépense sur **niveau du patrimoine** de l'organisme : il peut être considéré comme la conséquence patrimoniale de sa stratégie juridique et financière.
- Les charges et immobilisations à inscrire au budget comprennent :
 - les prévisions de service fait sur les EJ souscrits antérieurement ;
 - les prévisions de service fait sur les nouveaux EJ prévus en N+1 et pour les dépenses sans EJ préalable.
- L'évaluation de leur montant nécessite d'examiner :
 - les **hypothèses précédentes** de validation des EJ ;
 - les **calendriers d'exécution** prévus par les contrats ;
 - la **maîtrise des délais de livraison des biens et de réception** des prestations ou travaux.



Les états prévisionnels de comptabilité générale sont joints au dossier présenté au vote de l'organe délibérant.



2. Elaboration du budget

2.1.1 Evaluation des moyens (7/14)

Déterminer le séquençage : les CP

- **Les crédits de paiement (CP)** constituent la limite supérieure des dépenses pouvant être payées pendant l'exercice.
- Les CP sont **annuels** et permettent de **piloter les paiements** de l'exercice.
- Les CP à inscrire au budget comprennent :
 - les prévisions de décaissement sur les EJ souscrits antérieurement (restes et charges à payer sur N+1) ;
 - les prévisions de décaissement sur les nouveaux EJ prévus en N+1 ;
 - les prévisions de décaissement pour les dépenses sans EJ préalable.
- D'autres critères sont pris en compte pour mesurer les besoins de crédits de paiement, comme par exemple :
 - les clauses de paiement prévues dans les contrats ;
 - la maîtrise par l'organisme des délais de paiement ;
 - la disponibilité de la trésorerie.



2. Elaboration du budget

2.1.1 Evaluation des moyens (8/14)

Déterminer le séquençement : synthèse

- En synthèse, plusieurs critères doivent être appréhendés pour séquencer la réalisation de la dépense.

Les critères	Crédits limitatifs AE	Prévisions comptables Charges et immo	Crédits limitatifs CP
<ul style="list-style-type: none"> Durée du marché Capacité de l'organisme à contractualiser le marché prévu 	✓	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> Calendrier d'exécution prévu par le contrat Maîtrise des délais de livraison et de réception des commandes 		✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> Clauses de paiement prévues dans le contrat Maîtrise des délais de paiement Disponibilité de la trésorerie 			✓



2. Elaboration du budget

2.1.1 Evaluation des moyens (9/14)

Critères

Recensement exhaustif

- Prévisions des compléments d'EJ sur EJ antérieurs
- Prévisions de nouveaux EJ
- Dépenses sans engagement préalable

Evaluation au 1^{er} euro

- Prix unitaires et volumétrie
- Analyse des devis et marchés conclus par le passé
- Prévisions des services métiers et d'experts

Séquencement de la dépense

- Durée du marché
- Capacité de l'organisme à contractualiser le marché prévu
- Calendrier d'exécution prévu par le contrat
- Maîtrise des délais de livraison et de réception des commandes
- Clauses de paiement prévues dans le contrat
- Maîtrise des délais de paiement
- Disponibilité de la trésorerie

AE

Crédits limitatifs



Charges et immo

Prévisions comptables



CP

Crédits limitatifs





2. Elaboration du budget

2.1.1 Evaluation des moyens (10/14)

Cas pratique

Des exemples seront mis en avant tout au long de ce support pour faciliter la compréhension des principales évolutions introduites par la GBCP en matière d'élaboration budgétaire.

Ces exemples (indiqués par un logo « cas pratique ») forment un cas pratique complet qui fera l'objet d'une synthèse en fin de support.

Cet exercice d'élaboration du budget fera également l'objet d'une analyse de soutenabilité au regard des différents tableaux à présenter pour vote et pour information.



2. Elaboration du budget

2.1.1 Evaluation des moyens (11/14)

Exemple 1 - Frais de déplacement

- Un organisme doit évaluer **les dépenses liées au frais de déplacement**.
- Afin d'affiner ses prévisions, **l'organisme différencie les déplacements** liés à une activité de recherche (destination) pour laquelle des agents se déplacent (colloques, des frais de déplacement liés à l'activité support).
- L'activité de colloque est clairement distinguée car beaucoup plus aléatoire. De plus, une distinction est faite entre les colloques organisés à l'étranger et ceux qui se tiendront France (sous-destinations) pour des raisons de comportement de la dépense.
- Afin d'évaluer au mieux les besoins, l'organisme utilise le **nombre de missions** ainsi que le **coût moyen par mission** comme ratios pour quantifier les masses financières.
- La **quantification des moyens** ne changera qu'à la marge par rapport à ce qui se fait aujourd'hui, la **volumétrie** sera proche du mandatement actuel, en $AE=CP$.



2. Elaboration du budget

2.1.1 Evaluation des moyens (12/14)



Exemple 1 - Frais de déplacement

1. Segmentation des masses financières



2. Définition des critères de quantification

- **Activité non récurrente**
 - Nombre de missions
 - Dépense moyenne par mission
- **Activité récurrente**

3. Quantification des moyens

- **Formulation d'hypothèses d'activité**
- Volumétrie proche de celle du mandatement actuel

Destination 2	Service	Enveloppe
Colloques Etranger	A	Fonctionnement
Colloques France	B	Fonctionnement
Frais de mission	C	Fonctionnement

Critères de segmentation

Unités d'œuvres	Quantité	prix
nombre missions	50	1 000
nombre missions	50	200
Forfait		

Critères de quantification

AE	Charges / Immo	CP
50 000	50 000	50 000
10 000	10 000	10 000
5 000	5 000	5 000

Montants N+1



2. Elaboration du budget

2.1.1 Evaluation des moyens (13/14)

Exemple 2 - Dépenses de maintenance

- Un organisme doit évaluer les dépenses liées à la maintenance de son équipement de chauffage / climatisation pour son siège. Il s'agit d'une activité (destination rang 2) d'entretien, rattachée à l'activité immobilière (rang 1).
- Le besoin est-il couvert par un engagement juridique ? Si tel est le cas, la période et les modalités d'exécution sont à expliciter; ce sont ces éléments qui vont conditionner la quantification.
- Dans le cas présent l'organisme a passé un marché à tranche ferme en Année N-1 pour un montant total de 500 000 € TTC sur 5 ans.
- Le contrat prévoit une révision annuelle de prix de 2%.

2. Elaboration du budget

2.1.1 Evaluation des moyens (14/14)

Exemple 2 - Dépenses de maintenance

1. Segmentation des masses financières

Destination Immobilier

Destination Entretien

2. Définition des critères de quantification

- Marché pluriannuel récurrent
- Analyse individualisée de l'EJ :
 - marché **forfaitaire** conclu en N-1 pour un montant de 500 000 € TTC sur 5 ans ;
 - **révision de prix annuelle** de 2%.

3. Quantification des moyens

AE

- Quote-part liée à la révision de prix pour N+1
- Montant : $(100\ 000 \times 1,02\% \times 1,02\%) - 100\ 000 = 4\ 040\ €$

Charges / immo

- Prestation réalisée en N+1
- Montant = 104 040 €

CP

- Prestation payée en N+1
- Montant : 104 040 €

Destination 2	Service	Enveloppe	N-1		N		AE	Charges / immo	CP
			Engagement initial	Paiements	Complément engagement	Paiements			
Entretien	S	F	500 000	100 000	2 000	102 000	2 040	104 040	104 040

Critères de quantification

Montants N+1

Sommaire

- Introduction
- La démarche d'élaboration du budget
 1. Cadrage de la construction budgétaire
 - 1.1. Le dialogue de gestion
 - 1.2. Les parties prenantes
 - 1.3. Définition des critères de segmentation
 - 1.4. Définition des critères de quantification
 2. Elaboration du budget
 - 2.1. Quantification des moyens et des financements
 - 2.1.1. Evaluation des moyens
 - 2.1.2. Eval. des financements
 - 2.1.3. Evaluation des opérations non budgétaires
 - 2.2. Synthèse et arbitrages
 - 2.3. Production des états budgétaires
 3. Analyse de la soutenabilité budgétaire
 - 3.1. Evolution de la doctrine budgétaire
 - 3.2. Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable
- Conclusion

2. Elaboration du budget

2.1.2 Evaluation des financements (1/16)

- L'évaluation des financements de l'organisme implique de suivre **les subventions** et les **actes contractuels** (contrats, conventions etc.) afin d'estimer les **titres de recettes** à émettre et de prévoir les **encaissements**.
- Cette démarche comprend trois étapes principales :
 - la réalisation **d'un recensement exhaustif** de toutes les typologies de recette ;
 - l'évaluation au premier euro du **montant prévisionnel global** de la recette ;
 - la définition du **séquencement** de la recette.

1. Réaliser un recensement exhaustif

- Suivi des encours : des actes contractuels, subventions etc.
- Des prévisions d'opération, subventions, actes contractuels etc. pour N+1

2. Evaluer au 1^{er} euro le montant prévisionnel global

- Analyse individualisée des actes contractuels et subventions, et/ou
- Analyse par « masse financière » (pour les recettes au comptant)

3. Définir le séquencement de la recette

- Suivi et prévisions de produits
- Estimation de l'échéancier et des montants des encaissements de titres



2. Elaboration du budget

2.1.2 Evaluation des financements (2/16)

1. Réaliser un recensement exhaustif

- L'évaluation des recettes nécessite de conduire un **recensement exhaustif** :
 - de tous **les encours** :
 - opérations pluriannuelles en cours,
 - titres émis antérieurement non encaissés,
 - en s'appuyant sur les échéanciers prévisionnels de facturation,
 - etc.
 - des opérations, actes contractuels, subventions et recettes au comptant... **prévues en N+1.**

2016

La reprise **exhaustive** des encours doit être réalisée avant le démarrage de la gestion 2016.



2. Elaboration du budget

2.1.2 Evaluation des financements (3/16)

2. Evaluer au premier euro

- L'évaluation des moyens pourra être réalisée :
 - soit **unitairement** pour chaque acte contractuel et subvention ;
 - soit par « **masses financières** », notamment pour les recettes au comptant.

- La quantification au premier euro s'appuie sur des **hypothèses** :
 - des prévisions de tarif et de volumétrie,
 - des analyses de factures ou de marchés,
 - des prévisions des services métiers ou d'experts.



2. Elaboration du budget

2.1.2 Evaluation des financements (4/16)

3. Définir le séquençement

- Selon que les actes contractuels ou subventions produisent des effets sur une ou plusieurs années, la recette prévisionnelle doit être répartie par **exercice budgétaire annuel (N+1, N+2...)**.
- Pour les opérations complexes (opérations pluriannuelles) :
 - le **suivi de l'avancement réalisé par les services métiers** (suivi du calendrier de livraison des commandes / livrables etc.) permet d'établir les **prévisions des produits** ;
 - le **calendrier d'émission des titres** permet de déterminer le **montant** et l'**échéance** de chaque encaissement.
- Seule la prévision d'encaissement en N+1 est à retenir pour le budget de l'année N+1.



2. Elaboration du budget

2.1.2 Evaluation des financements (5/16)

Exemple 1 - Frais de scolarité : recette au comptant

- Un organisme doit **évaluer les recettes liées aux frais de scolarité**.
- Afin d'affiner ses prévisions, l'organisme va naturellement différencier les recettes relatives aux étudiants en licence, master et doctorat (origines) car la **volumétrie** et les **tarifs**, réglementés, ne sont pas les mêmes.
- Afin d'évaluer au mieux les financements, l'organisme utilise **le nombre d'étudiants** ainsi que **les frais de scolarité moyens** par filière comme ratios pour quantifier les masses financières.
- En comptabilité budgétaire, il convient de calculer les recettes encaissées, qu'elles soient liées à l'exercice N+1 ou antérieures.



2. Elaboration du budget

2.1.2 Evaluation des financements (6/16)



Exemple 1 - Frais de scolarité : recettes en N encaissées sur N+1

Origines	Nombre d'étudiants N	Frais de scolarité N	TOTAL N	Taux de recouvrement en N+1*	Encaissements N sur N+1
Licence	14 800	145	2 146 000	17,5%	375 550
Master	10 200	185	1 887 000	17,5%	330 225
Doctorat	1 500	290	435 000	17,5%	76 125
Total	26 500		4 468 000	17,5%	781 900



Comptabilité budgétaire :

Afin de déterminer la prévision de recettes pour N+1, il convient dans un premier temps d'estimer les encaissements sur N+1 liés aux frais de scolarité N.

On estime ici à 17,5% la part du recouvrement sur N+1 (* taux constaté sur une base historique des titres émis en N et encaissés en N+1).



2. Elaboration du budget

2.1.2 Evaluation des financements (7/16)



Exemple 1 - Frais de scolarité : recettes en N+1 encaissées sur N+1

Origines	Nombre d'étudiants N+1	Frais de scolarité N+1	TOTAL N+1	Taux de recouvrement en N+1	Encaissements N+1 sur N+1
Licence	15 000	150	2 250 000	82,5%	1 856 250
Master	10 000	190	1 900 000	82,5%	1 567 500
Doctorat	2 000	295	590 000	82,5%	486 750
Total	27 000		4 740 000	82,5%	3 910 500



Comptabilité budgétaire :

Dans un second temps, il convient d'estimer les encaissements sur N+1 liés, cette fois, aux frais de scolarité N+1. En N+1, ces frais seront revalorisés forfaitairement de 5 € quel que soit le diplôme et on estime à 82,5% la part du recouvrement sur N+1.



2. Elaboration du budget

2.1.2 Evaluation des financements (8/16)



Exemple 1 - Frais de scolarité : synthèse recettes sur N+1

Origines	Encaissements N sur N+1	Encaissements N+1 sur N+1	Recettes N+1
Licence	375 550	1 856 250	2 231 800
Master	330 225	1 567 500	1 897 725
Doctorat	76 125	486 750	562 875
Total	781 900	3 910 500	4 692 400



Comptabilité budgétaire :

Les recettes pour N+1 sont estimées par souci d'arrondi à 4 693 000 €.



2. Elaboration du budget

2.1.2 Evaluation des financements (9/16)

Exemple 1 - Frais de scolarité : produits constatés d'avance de N (septembre à décembre N)

Origines	Nombre d'étudiants N	Frais de scolarité N	TOTAL N	Prorata	PCA N sur N+1
Licence	14 800	145	2 146 000	33,3%	715 333
Master	10 200	185	1 887 000	33,3%	629 000
Doctorat	1 500	290	435 000	33,3%	145 000
Total	26 500		4 468 000	33,3%	1 489 333

Critères de segmentation

Critères de quantification

Montants en N+1

Comptabilité générale :

La période scolaire est à cheval sur deux exercices (septembre à septembre), on utilise donc une clé pour rattacher à l'exercice N+1, les produits qui seraient constatés d'avance en N (septembre à décembre N). Cette clé est statistique (4 mois sur 12).



2. Elaboration du budget

2.1.2 Evaluation des financements (10/16)

Exemple 1 - Frais de scolarité : produits de janvier à septembre N+1

Origines	Nombre d'étudiants N+1	Frais de scolarité N+1	TOTAL N+1	Prorata	Produits N+1 sur N+1
Licence	15 000	150	2 250 000	66,7%	1 500 000
Master	10 000	190	1 900 000	66,7%	1 266 667
Doctorat	2 000	295	590 000	66,7%	393 333
Total	27 000		4 740 000	66,7%	3 160 000

Critères de segmentation Critères de quantification Montants en N+1

Comptabilité générale :
 Dans un deuxième temps, il convient d'évaluer les produits de janvier à septembre N+1. Une clé historique de 8/12 est retenue.

2. Elaboration du budget

2.1.2 Evaluation des financements (11/16)

Exemple 1 - Frais de scolarité : synthèse des produits N+1

Origines	PCA N sur N+1	Produits N+1 sur N+1	Produits N+1
Licence	715 333	1 500 000	2 215 333
Master	629 000	1 266 667	1 895 667
Doctorat	145 000	393 333	538 333
Total	1 489 333	3 160 000	4 649 333

Critères de segmentation

Montants en N+1

Comptabilité générale :

Les produits pour N+1, par souci d'arrondi, sont évalués à 4 650 000 €.

Ce montant est à comparer aux 4 693 000 € de recettes. Il y a donc seulement 43 000 € d'écart (1%) entre les prévisions patrimoniales (haut de bilan) et les prévisions budgétaires (bas de bilan). D'une manière générale, la quantification des financements ne changera qu'à la marge par rapport à ce qui se fait aujourd'hui, la volumétrie des recettes sera proche des produits surtout si les paramètres de la recette sont stables d'une année sur l'autre (volume et prix).



2. Elaboration du budget

2.1.2 Evaluation des financements (12/16)

Exemple 2 - Opération complexe : **contrat pluriannuel**

- Un organisme doit évaluer les recettes liées à un contrat pluriannuel.
- Il s'agit d'une prestation réalisée dans le cadre d'une opération financée par l'Union européenne.

Données

- ▶ Durée : 3 ans
- ▶ Montant : 3 M€

Versements

- ▶ 1^{er} versement : 0,5 M€ lors de la signature du contrat en janvier N+1 ;
- ▶ 2^{ème} versement : après la remise du rapport intermédiaire d'une valeur d'1,9 M€ (décembre N+2). L'encaissement du solde (1,4 M€) est prévu en N+3 ;
- ▶ Versement du solde : après la remise du rapport définitif d'une valeur d'1,1 M€ (décembre N+3).
- ▶ L'encaissement est prévu en N+4.

Prévision de dépenses

- ▶ En personnel 500 000 € en N+1 et 1 M€ en N+2 et 1 M€ en N+3 ;
- ▶ En fonctionnement, un marché de fournitures couvrira la période N+1/N+3 (300 K€) avec un budget annuel de 100 K€ ;
- ▶ En investissement, un marché d'acquisition d'un équipement informatique sera passé en N+1 pour 200 K€ et la livraison attendue et le paiement réalisé en N+2.

2. Elaboration du budget

2.1.2 Evaluation des financements (13/16)

Exemple 2 - Opération complexe : charges et produits

Charges/Immo	N+1	N+2	N+3	TOTAL
Personnel	500 000	1 000 000	1 000 000	2 500 000
Fonctionnement	100 000	100 000	100 000	300 000
Investissement	-	200 000	-	200 000
TOTAL	600 000	1 300 000	1 100 000	3 000 000

Produits	N+1	N+2	N+3	N+4	TOTAL
Autres subventio	600 000	1 300 000	1 100 000	-	3 000 000

Comptabilité générale :

Charges : en N+1, 600 000 € de charges sont à prévoir au regard de la programmation (500 000 € de personnel et 100 000 € de fonctionnement) ;

Produits : en N+1, 600 000 € de produits seront comptabilisés compte tenu du taux d'avancement côté charges. Ce procédé permet de répartir la valeur en fonction des charges comptabilisées rapportées au coût total de l'opération (cf. normes comptables). En N+2, les produits s'élèveront à 1,3 M€. Les produits N+1 et N+2 correspondent à la valeur totale du premier rapport qui sera remis fin N+2.



2. Elaboration du budget

2.1.2 Evaluation des financements (14/16)

Exemple 2 - Opération complexe : dépenses et recettes

Dépenses	N+1		N+2		N+3		TOTAL AE	TOTAL CP
	AE	CP	AE	CP	AE	CP		
Personnel	500 000	500 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	2 500 000	2 500 000
Fonctionnement	300 000	100 000	-	100 000	-	100 000	300 000	300 000
Investissement	200 000	-	-	200 000	-	-	200 000	200 000
TOTAL	1 000 000	600 000	1 000 000	1 300 000	1 000 000	1 100 000	3 000 000	3 000 000

Recettes fléchées	N+1	N+2	N+3	N+4	TOTAL
Autres financements publics	500 000	0	1 400 000	1 100 000	3 000 000

Comptabilité budgétaire :

Dépenses : 1 M€ d'AE en N+1 (dont 0,3 M€ pour le marché de fournitures et 0,2 M€ pour l'acquisition d'équipement) et 0,6 M€ de CP. En N+2, l'équipement sera livré et payé (0,2 M€ de CP).

Recettes : à l'inverse de la comptabilité générale, les recettes budgétaires ne sont pas contraintes par l'acquisition du droit ou l'avancement. 0,5 M€ seront versés en N+1 (terme contractuel) et 1,4 M€ seront versés en N+3 après la remise du 1^{er} rapport et 1,1 M€ en N+4 après la remise du 2^{ème} rapport.

2. Elaboration du budget

2.1.2 Evaluation des financements (15/16)

Exemple 2 - Opération complexe : écarts entre les deux comptabilités

Les prévisions de recettes et produits ne sont pas conditionnées par les mêmes faits générateurs.

	N+1 (€)	N+2 (€)	N+3 (€)	N+4 (€)	Fin opération
Comptabilité Budgétaire	500 000	0	1 400 000	1 100 000	3 000 000
Comptabilité générale	600 000	1 300 000	1 100 000	0	3 000 000
△	-100 000	-1 300 000	+300 000	+1 100 000	0

- **N+1** : encaissement de 0,5 M€ lors de la signature et comptabilisation d'un produit de 0,6 M€ → **Ecart de - 0,1 M€** ;
- **N+2** : remise du rapport d'une valeur d'1,9 M€. Comptabilisation d'un produit d'1,3 M€ et 0 € d'encaissement → **Ecart de - 1,3 M€** ;
- **N+3** : encaissement de 1,4 M€ correspondant à la différence entre la valeur du rapport (1,9 M€) et l'avance perçue en N+1 (0,5 M€). Remise du 2ème rapport d'une valeur et comptabilisation d'un produit d'1,1 M€ → **Ecart de + 0,3 M€** ;
- **N+4** : encaissement du solde (1,1 M€) sur la base du rapport final.
→ **Ecart de +1,1 M€**.



2. Elaboration du budget

2.1.2 Evaluation des financements (16/16)

Exemple 2 - Opération complexe : Synthèse

Exercices	N	N+1	N+2	N+3	TOTAL
Résultat patrimonial	0	200 000	0	0	200 000
Variation FdR	0	0	0	0	0
Solde budgétaire	-100 000	-1 300 000	300 000	1 100 000	0

La comptabilité générale, de par la **méthode de comptabilisation à l'avancement**, répartit la variation du fonds de roulement dans le temps, alors que le **solde budgétaire** fait apparaître les **décalages de flux** et les impacts en trésorerie.

Il apparaît grâce à la comptabilité budgétaire que le **besoin en fonds de roulement (différence entre la variation du fonds de roulement et la trésorerie) généré par cette opération est positif en N et surtout en N+1**, puisque l'organisme avance les fonds, le temps d'être remboursé les années suivantes.

Sommaire

- Introduction
- La démarche d'élaboration du budget
 1. Cadrage de la construction budgétaire
 - 1.1. Le dialogue de gestion
 - 1.2. Les parties prenantes
 - 1.3. Définition des critères de segmentation
 - 1.4. Définition des critères de quantification
 2. Elaboration du budget
 - 2.1. Quantification des moyens et des financements
 - 2.1.1. Evaluation des moyens
 - 2.1.2. Eval. des financements
 - 2.1.3. Evaluation des opérations non budgétaires
 - 2.2. Synthèse et arbitrages
 - 2.3. Production des états budgétaires
 3. Analyse de la soutenabilité budgétaire
 - 3.1. Evolution de la doctrine budgétaire
 - 3.2. Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable
- Conclusion



2. Elaboration du budget

2.1.3 Evaluation des opérations non budgétaires (1/6) Principes généraux

- Au regard des nouvelles pratiques, la GBCP a des **effets de périmètre suivants** :
 - certaines opérations non budgétaires deviendront budgétaires en 2016 ;
 - certaines opérations aujourd'hui budgétaires ne le seront plus ;
 - il n'y a pas de réductions de dépense et de recette en comptabilité budgétaire.



2. Elaboration du budget

2.1.3 Evaluation des opérations non budgétaires (2/6) Principes généraux

□ Opérations inscrites dans le tableau de la situation patrimoniale

- Amortissements
- Provisions / reprises de provisions
- Valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés
- Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice

- Charges sur créances irrécouvrables
- Production immobilisée
- Variation de stocks
- Les charges à payer...



**Retraitées par la
CAF**

**Non retraitées par la
CAF**

□ Opérations inscrites dans le tableau d'équilibre financier / plan de trésorerie

- Emprunts, prêts et cautionnements
- Opérations au nom et pour le compte de tiers (TVA collectée / déductible, conventions de mandat, certains dispositifs d'intervention, certains programmes européens etc.)



2. Elaboration du budget

2.1.3 Evaluation des opérations non budgétaires (3/6) Effets de périmètre

Certaines opérations aujourd'hui budgétaires ne le seront plus en mode GBCP

- Seules les **opérations pour compte propre** générant un flux de trésorerie sont **budgétaires**.
- Les opérations pour compte propre sans flux de trésorerie relèvent exclusivement de la **comptabilité générale** et seront suivies avec des **pièces comptables spécifiques** (demandes de comptabilisation).
- **Conséquences directes** :
 - Disparition du budget rectificatif d'inventaire (BRI).
 - Disparition des notions de budget sur extourne et hors extourne.
- Avec les pratiques de la GBCP, les **avances en recette** et les **avances en dépenses** sont des **opérations budgétaires**.
- Cela a pour conséquence directe de **sortir de la logique comptable** « haut de bilan » et du **rattachement à l'exercice** pour coller aux **flux de trésorerie**.



2. Elaboration du budget

2.1.3 Evaluation des opérations non budgétaires (4/6) Effets de périmètre

Pas de réduction de dépense ni de recette

- Les lignes budgétaires anciennement composées de réduction de charge ou de produit doivent être gérées **en termes de flux** (encaissements / décaissement) quel que soit l'exercice de rattachement.
- Exemples de lignes budgétaires impactées :
 - indemnités journalières de sécurité sociale (subrogation);
 - indus ;
 - crédits d'impôt recherche, CICE ;
 - etc.
- Ces charges négatives deviennent des **recettes budgétaires**. **Mécaniquement** certaines lignes en dépenses vont « gonfler », notamment en personnel.
- Lors de l'élaboration du budget, cela implique de se poser la **question des flux** et s'éloigner de la logique comptable.



2. Elaboration du budget

2.1.3 Evaluation des opérations non budgétaires (5/6) Effets de périmètre

Exemple 1 – Amortissements

- Compte tenu des investissements réalisés les années passées, **28 000 €** d'amortissements sont prévus pour N+1.
- Les amortissements **ne sont pas matérialisés** dans les tableaux des autorisations budgétaires.
- Ils ne sont matérialisés uniquement en **comptabilité générale** (tableau de la situation patrimoniale), au niveau :
 - du **compte de résultat** ;
 - de la **capacité d'autofinancement**.



2. Elaboration du budget

2.1.3 Evaluation des opérations non budgétaires (6/6) Effets de périmètre

Exemple 2 – Opérations pour comptes de tiers

- L'organisme avait participé en tant que chef de file à un autre programme européen et doit reverser **100 000 €** aux autres participants du projet.
- Cette opération :
 - est non budgétaire, sans caractère limitatif ;
 - **n'est donc pas matérialisée dans le tableau des autorisations budgétaires.**
- Les outils prévus pour matérialiser ces opérations sont :
 - **le tableau d'équilibre financier ;**
 - **le tableau des opérations pour comptes de tiers ;**
 - **le plan de trésorerie.**

Sommaire

- Introduction
- La démarche d'élaboration du budget
 1. Cadrage de la construction budgétaire
 - 1.1. Le dialogue de gestion
 - 1.2. Les parties prenantes
 - 1.3. Définition des critères de segmentation
 - 1.4. Définition des critères de quantification
 2. Elaboration du budget
 - 2.1. Quantification des moyens et des financements
 - 2.2. Synthèse et arbitrages
 - 2.3. Production des états budgétaires
 3. Analyse de la soutenabilité budgétaire
 - 3.1. Evolution de la doctrine budgétaire
 - 3.2. Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable
- Conclusion

2. Elaboration du budget

2.3 Synthèse et arbitrages (1/2)

Tableau de synthèse des moyens & financements

La méthode de construction du budget doit permettre d'appréhender l'ensemble des événements de gestion à venir en N+1 pour chaque segment de dépenses et de recettes. Ces événements sont à la fois constitués d'**opérations passées** qui continuent de produire leur effet en N+1, et d'**opérations nouvelles** prévues en N+1.

Pour les AE



- les éventuels **compléments d'engagement juridique** en N+1 sur les EJ passés antérieurement
- les **prévisions de nouveaux engagements juridiques** en N+1

Pour les charges et immobilisations



- les **prévisions de service fait** sur les EJ souscrits antérieurement
- les **prévisions de service fait** sur les nouveaux EJ prévus en N+1 et pour les dépenses sans EJ préalable

Pour les CP



- les **prévisions de décaissement** sur les EJ souscrits antérieurement (restes à payer sur N+1)
- les **prévisions de décaissement** sur les nouveaux EJ prévus en N+1 et pour les dépenses sans EJ préalable

Pour les recettes et les produits/ressources



- les **prévisions d'encaissement** sur les **titres comptabilisés** sur les exercices antérieurs à N+1
- les **prévisions d'encaissement** sur les **titres à émettre** en N+1 (sur la base des contrats en cours ou à venir, des subventions prévues, etc.). Certains titres émis en N+1 ne donnent pas nécessairement lieu à encaissement



2. Elaboration du budget

2.3 Synthèse et arbitrages (2/2)

- Le tableau interne des prévisions budgétaires ainsi réalisé sert de support au dialogue de gestion de second niveau qui aboutira à la **synthèse du budget**.
- Les échanges entre les différentes parties prenantes permettront notamment de réaliser un contrôle de cohérence élémentaire sur les **choix budgétaires** et de vérifier l'alignement de ceux-ci avec la **stratégie** de l'organisme.
- La réflexion inclut la prise en compte des éléments non budgétaires mais **impactant la trésorerie** de l'organisme tels que les opérations pour comptes de tiers retracés dans le tableau d'équilibre financier, le tableau des opérations pour comptes de tiers, le plan de trésorerie.

Sommaire

- Introduction
- La démarche d'élaboration du budget
 1. Cadrage de la construction budgétaire
 - 1.1. Le dialogue de gestion
 - 1.2. Les parties prenantes
 - 1.3. Définition des critères de segmentation
 - 1.4. Définition des critères de quantification
 2. Elaboration du budget
 - 2.1. Quantification des moyens et des financements
 - 2.2. Synthèse et arbitrages
 - 2.3. Production des états budgétaires
 3. Analyse de la soutenabilité budgétaire
 - 3.1. Evolution de la doctrine budgétaire
 - 3.2. Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable
- Conclusion



2. Elaboration du budget

2.4 Production des états budgétaires (1/10)

- La dernière étape de la construction du budget consiste à **renseigner les états budgétaires**, les tableaux **soumis au vote de l'organe délibérant** et les tableaux **pour information**, à partir de l'information agrégée et validée en interne.
- Les tableaux budgétaires obligatoires sont accompagnés d'une **note de présentation de l'ordonnateur** qui :
 - explicite les **choix budgétaires** au regard du contexte, des missions, de la stratégie de l'organisme ;
 - retrace les **évolutions les plus significatives** entre le budget initial de l'année en cours et le budget proposé pour l'année suivante ;
 - justifie **les prévisions de recettes et les autorisations de dépenses** au regard de l'activité de l'organisme ;
 - **analyse les équilibres généraux** et **justifie la soutenabilité du budget** présenté au vote de l'organe délibérant.



2. Elaboration du budget

2.4 Production des états budgétaires (2/10) Cas pratique

Informations complémentaires mises à disposition pour élaborer le budget N+1.

- **Masse salariale :**
 - Outre les 500 000 € liés à l'embauche de personnel en CDD pour le contrat de recherche, la masse salariale des personnels permanents est évaluée à 5 360 000 € (5 000 000 € dédiés à la recherche et 360 000 € aux fonctions support).
 - Soit un total de 5 860 000 € en AE = CP = charges.

- **Subvention pour charge de service public :**
 - Une SCSP de 1 000 000 € est prévue en produits et en recettes.

- **Niveau initial du fonds de roulement :**
 - Fonds de roulement estimé à 200 000 € lors de la présentation du BR3 de l'année N.

- **Niveau initial de la trésorerie :**
 - Trésorerie au 1er janvier de l'année N+1 estimée à 250 000 €.

- **Niveau initial du besoin en fonds de roulement :**
 - Par déduction le BFR est estimé à -50 000 €.

- **Niveau initial de restes à payer :**
 - Dans le cadre des travaux de reprise avant la bascule, le niveau des restes à payer au 1er janvier de l'année N+1 est estimé à 500 000 €.



2. Elaboration du budget

2.4 Production des états budgétaires (3/10)

Cas pratique

Tableau des autorisations budgétaires en AE et CP, prévision de recettes et solde budgétaire

POUR VOTE DE L'ORGANE DÉLIBÉRANT

Autorisations budgétaires en AE et CP, prévision de recettes et solde budgétaire

Dépenses		
	Montants	
	AE	CP
Personnel	5 860 000	5 860 000
Fonctionnement	367 100	270 000
Investissement	200 000	-
TOTAL DES DÉPENSES	6 427 100	6 130 000

Recettes	
Montants	
5 693 000	Recettes globalisées
1 000 000	Subvention pour charges de service public
	Autres financements de l'Etat
	Fiscalité affectée
	Autres financements publics
4 693 000	Recettes propres
500 000	Recettes fléchées
	Financements de l'Etat fléchés
500 000	Autres financements publics fléchés
	Autres recettes propres fléchées
6 193 000	TOTAL DES RECETTES

Solde budgétaire (excédent)	63 000
------------------------------------	---------------

Solde budgétaire (déficit)	
-----------------------------------	--

2. Elaboration du budget

2.4 Production des états budgétaires (4/10) Cas pratique

Tableau des autorisations budgétaires : détails des calculs

DEPENSES

	AE	CP
Personnel	5 860 000	5 860 000
Permanents	5 360 000	5 360 000
Contrat pluriannuel	500 000	500 000

	AE	CP
Fonctionnement	367 100	270 000
Frais de déplacement	65 000	65 000
Maintenance	2 100	105 000
Contrat pluriannuel	300 000	100 000

	AE	CP
Investissement	200 000	-
Contrat pluriannuel	200 000	-

RECETTES

Recettes globalisées	5 693 000
SCSP	1 000 000
Frais de scolarité	4 693 000

Recettes fléchées	500 000
Subvention européenne	500 000

2. Elaboration du budget

2.4 Production des états budgétaires (5/10)

Cas pratique

TABLEAU
Dépenses par destination - Recettes par origine

POUR INFORMATION DE L'ORGANE DÉLIBÉRANT

Tableau des dépenses par destination (obligatoire)

Les axes de destination, décidés en commun accord avec les tutelles, sont propres à l'organisme.

Budget		DEPENSES							
		Personnel		Fonctionnement		Investissement		Total	
		AE = CP		AE	CP	AE	CP	AE (A)	CP (B)
Recherche	Recherche fondamentale	500 000	500 000	300 000	100 000	200 000	-	1 000 000	600 000
	Colloques Etranger			50 000	50 000			50 000	50 000
	Colloques France			10 000	10 000			10 000	10 000
	Transversal	5 000 000	5 000 000					5 000 000	5 000 000
	Sous total recherche	5 500 000	5 500 000	360 000	160 000	200 000	-	6 060 000	5 660 000
Support	Entretien			2 100	105 000			2 100	105 000
	Frais de mission			5 000	5 000			5 000	5 000
	Transversal	360 000	360 000					360 000	360 000
	Sous total support	360 000	360 000	7 100	110 000	-	-	367 100	470 000
TOTAL	5 860 000	5 860 000	367 100	270 000	200 000	-	6 427 100	6 130 000	
SOLDE BUDGETAIRE								63 000	



2. Elaboration du budget

2.4 Production des états budgétaires (6/10)

Cas pratique



Tableau des recettes par origine (facultatif)

Les axes d'origine, décidés en commun accord avec les tutelles, sont propres à l'organisme.

Budget	RECETTES								
	Recettes globalisées					Recettes fléchées			Total (C)
	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	
Recherche							500 000		500 000
Licence					2 232 000				2 232 000
Master					1 898 000				1 898 000
Doctorat					563 000				563 000
Transversale	1 000 000								1 000 000
TOTAL	1 000 000	-	-	-	4 693 000	-	500 000	-	6 193 000
SOLDE BUDGETAIRE									-



2. Elaboration du budget

2.4 Production des états budgétaires (7/10)

Cas pratique

Tableau d'équilibre financier

POUR VOTE DE L'ORGANE DÉLIBÉRANT

Équilibre financier

Besoins	
Solde budgétaire (déficit)	-
Remboursements d'emprunts Nouveaux prêts	-
Dépôts et cautionnements	
Opérations au nom et pour le compte de tiers	100 000
Autres décaissements sur comptes de tiers	
Sous-total des opérations ayant un impact négatif sur la trésorerie de l'organisme (= D2+b1+c1+e2)	100 000
ABONDEMENT de la trésorerie	
<i>dont Abondement de la trésorerie fléchée</i>	
<i>dont Abondement de la trésorerie disponible (non fléchée)</i>	63 000
TOTAL DES BESOINS	100 000

Financements	
63 000	Solde budgétaire (excédent)
-	Nouveaux emprunts Remboursement de prêts Dépôts et cautionnements
	Opérations au nom et pour le compte de tiers
	Autres encaissements sur comptes de tiers
63 000	Sous-total des opérations ayant un impact positif sur la trésorerie de l'organisme (=D1+b2+c2+e2)
PRELEVEMENT de la trésorerie	
- 37 000	<i>dont Prélèvement sur la trésorerie fléchée</i>
- 100 000	<i>dont Prélèvement sur la trésorerie disponible (non fléchée)</i>
100 000	TOTAL DES FINANCEMENTS

- Les 100 000 € liés à un programme européen pour lequel l'organisme est chef de file (coordonnateur) doivent figurer en opération au nom et pour le compte de tiers car l'organisme n'a pas de marge de manœuvre; il doit suivre les directives du donneur d'ordre, en l'occurrence l'Union européenne.
- La variation de trésorerie (-37 000 €) se décompose en deux :
- + 63 000 €** de flux de trésorerie positif relatif au budget limitatif de l'organisme
- 100 000 €** de flux de trésorerie négatif relatif aux opérations non budgétaires

2. Elaboration du budget

2.4 Production des états budgétaires (8/10)

Cas pratique

Situation patrimoniale

POUR VOTE DE L'ORGANE DÉLIBÉRANT

Compte de résultat prévisionnel

CHARGES	BI N+1	PRODUITS	BI N+1
Personnel	5 860 000	Subventions de l'Etat	1 000 000
Fonctionnement autre que les charges de personnel	298 000	Fiscalité affectée	
Intervention (le cas échéant)		Autres subventions	600 000
		Autres produits	4 650 000
TOTAL DES CHARGES (1)	6 158 000	TOTAL DES PRODUITS (2)	6 250 000
Résultat prévisionnel : bénéfice (3) = (2) - (1)	92 000	Résultat prévisionnel : perte (4) = (1) - (2)	-
TOTAL EQUILIBRE du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)	6 250 000	TOTAL EQUILIBRE du compte de résultat prévisionnel (1) + (3) = (2) + (4)	6 250 000

Calcul de la capacité d'autofinancement

	BI N+1
Résultat prévisionnel de l'exercice (bénéfice (3) ou perte (-4))	92 000
+ dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	28 000
- reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	
+ valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés	
- produits de cession d'éléments d'actifs	
- quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice	
= capacité d'autofinancement (CAF) ou insuffisance d'autofinancement (IAF)	120 000

Etat prévisionnel de l'évolution de la situation patrimoniale en droits constatés

EMPLOIS	BI N+1	RESSOURCES	BI N+1
Insuffisance d'autofinancement	-	Capacité d'autofinancement	120 000
Investissements		Financement de l'actif par l'État	
		Financement de l'actif par des tiers autres que l'État	
		Autres ressources	
Remboursement des dettes financières		Augmentation des dettes financières	
TOTAL DES EMPLOIS (5)	-	TOTAL DES RESSOURCES (6)	120 000
Apport au fonds de roulement (7) = (6)-(5)	120 000	Prélèvement sur fonds de roulement (8) = (5)-(6)	-



2. Elaboration du budget

2.4 Production des états budgétaires (9/10)

Cas pratique

Tableau de la situation patrimoniale : détails des calculs

Charges	
Personnel	5 860 000
Fonctionnement	298 000
Frais de déplacement	65 000
Maintenance	105 000
Contrat pluriannuel	100 000
Amortissements	28 000

Produits	6 250 000
SCSP	1 000 000
Frais de scolarité	4 650 000
Subvention européenne	600 000

Résultat	92 000
-----------------	---------------



2. Elaboration du budget

2.4 Production des états budgétaires (10/10)

Cas pratique



Opérations liées aux recettes fléchées

POUR INFORMATION DE L'ORGANE DÉLIBÉRANT

	N+1	N+2	N+3	N+4
Position de financement des opérations fléchées en début d'exercice (a)				
Recettes fléchées (b)	500 000	-	1 400 000	1 100 000
Financements de l'État fléchés				
Autres financements publics fléchés	500 000	-	1 400 000	1 100 000
Recettes propres fléchées				
Dépenses sur recettes fléchées CP (c)	600 000	1 300 000	1 100 000	-
Personnel				
AE=CP	500 000	1 000 000	1 000 000	
Fonctionnement				
AE	300 000	-	-	-
CP	100 000	100 000	100 000	
Intervention				
AE				
CP				
Investissement				
AE	200 000	-		
CP	-	200 000		
Solde budgétaire de l'exercice résultant des opérations fléchées (b) - (c)	- 100 000	- 1 300 000	300 000	1 100 000

Sommaire

- Introduction
- La démarche d'élaboration du budget
 1. Cadrage de la construction budgétaire
 - 1.1. Le dialogue de gestion
 - 1.2. Les parties prenantes
 - 1.3. Définition des critères de segmentation
 - 1.4. Définition des critères de quantification
 2. Elaboration du budget
 - 2.1. Quantification des moyens et des financements
 - 2.2. Synthèse et arbitrages
 - 2.3. Production des états budgétaires
 3. Analyse de la soutenabilité budgétaire
 - 3.1. Evolution de la doctrine budgétaire
 - 3.2. Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable
- Conclusion



3. Analyse de la soutenabilité budgétaire

3.1 Evolution de la doctrine budgétaire

- La soutenabilité budgétaire doit être appréciée à partir de données issues à la fois de la **comptabilité générale** et de la **comptabilité budgétaire** :
 - solde budgétaire ;
 - variation de la trésorerie (fléchée ou non) ;
 - résultat, CAF, variation du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement ;
 - restes à payer ;
 - opérations pluriannuelles etc.
- La soutenabilité s'appréciera également **au regard des niveaux** et pas seulement des **variations**.
- Un **tableau dédié à la synthèse budgétaire et comptable a été créé** (cf. circulaire 2016 relative à la gestion budgétaire et comptable pour les organismes et les opérateurs) et permet de synthétiser les grands agrégats issus des deux comptabilités et de faire apparaître leur articulation. Ce tableau doit servir de feuille de route quant à l'analyse de la soutenabilité du budget.

Sommaire

- Introduction
- La démarche d'élaboration du budget
 1. Cadrage de la construction budgétaire
 - 1.1. Le dialogue de gestion
 - 1.2. Les parties prenantes
 - 1.3. Définition des critères de segmentation
 - 1.4. Définition des critères de quantification
 2. Elaboration du budget
 - 2.1. Quantification des moyens et des financements
 - 2.2. Synthèse et arbitrages
 - 2.3. Production des états budgétaires
 3. Analyse de la soutenabilité budgétaire
 - 3.1. Evolution de la doctrine budgétaire
 - 3.2. Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable
- Conclusion

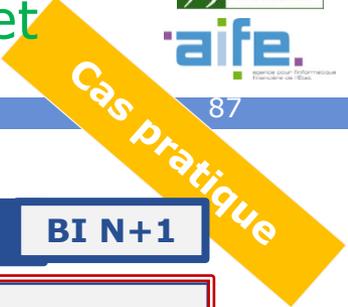
3. Analyse de la soutenabilité budgétaire

3.2 Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable (1/8)

Les diapositives qui suivent synthétisent les éléments provenant des différents exemples qui ont jalonné ce support.

Afin d'illustrer la **complémentarité de la comptabilité budgétaire et de la comptabilité générale** :

- sont présentés les agrégats actuels de la comptabilité générale (symbolisés en **trait double plein**  Comptabilité générale) ;
- Et en second lieu sont ajoutés les instruments issus de la comptabilité budgétaire (symbolisés en **pointillé**  Comptabilité budgétaire).



3. Analyse de la soutenabilité budgétaire

3.2 Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable (2/8)

Éléments produits par la comptabilité générale (1/2)

A. Stocks initiaux		BI N+1
Niveau initial du fonds de roulement		200 000
Niveau initial du besoin en fonds de roulement		- 50 000
Niveau initial de la trésorerie		250 000

B. Flux de l'année		BI N+1
Résultat patrimonial		+92 000
Capacité d'autofinancement (CAF)		+120 000
Variation du fonds de roulement		+120 000
Variation du besoin en fonds de roulement		+157 000
Variation de la trésorerie		- 37 000

C. Stocks Finaux		BI N+1
Niveau final du fonds de roulement		320 000
Niveau final du besoin en fonds de roulement		107 000
Niveau final de la trésorerie		213 000

Opérations pluriannuelles				
Exercices	N+1	N+2	N+3	N+4
Apport / prélèvement au FdR	0	0	0	-

3. Analyse de la soutenabilité budgétaire

3.2 Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable (3/8)

Éléments produits par la comptabilité générale (2/2)

Sur la base des éléments produits par la comptabilité générale, il apparaît :

- Un résultat patrimonial positif (+92 K€) ;
- Un apport au fonds de roulement positif (+120 K€) ;
- Une variation de trésorerie légèrement négative (-37 K€).

Il en ressort que les niveaux attendus de fonds de roulement (+320 K€) et de trésorerie (+213 K€) sont rassurants. De plus, concernant les opérations pluriannuelles, l'impact sur la variation du fonds de roulement est nulle.

A Priori, ce budget est soutenable mais voyons si les indicateurs de la comptabilité budgétaire amène à la même conclusion.

3. Analyse de la soutenabilité budgétaire

3.2 Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable (4/8)

Sources

A. Stocks initiaux

BI N+1

1	Niveau initial des restes à payer	500 000
---	-----------------------------------	---------

2	Niveau initial du fonds de roulement	200 000
3	Niveau initial du besoin en fonds de roulement	- 50 000
4	Niveau initial de la trésorerie	250 000

4.a	Dont niveau initial de la trésorerie	0
4.b	Dont niveau initial de la trésorerie non fléchée	250 000

Informations complémentaires mises à disposition pour élaborer le budget N+1 (page 74).

Cas pratiques

3. Analyse de la soutenabilité budgétaire

3.2 Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable (5/8)

B. Flux de l'année (1/2)

BI N+1

Sources

5	Autorisations d'engagement	6 427 100
6	Résultat patrimonial	+92 000
7	Capacité d'autofinancement (CAF)	+120 000
8	Variation du fonds de roulement	+120 000
9	Opérations bilanciellles non budgétaires	0
10	Opérations comptables non retraitées par la CAF, non budgétaires	0
11	Décalages de flux de trésorerie liés aux opérations budgétaires	+ 57 000
	Dont recettes frais d'inscription	-43 000
	Dont recettes contrat pluriannuel	+ 100 000
12	Solde budgétaire = 8-9-10-11	+63 000
13	Flux de trésorerie liés aux opérations non budgétaires	+100 000

Tableau des autorisations budgétaires en AE/CP (p75)

Compte de résultat prévisionnel agrégé : total produits - total charges = 6 260 K€ - 6 158 K€ (p80)

Tableau de calcul de la CAF : Résultat patrimonial + dotation aux amortissements = 92 K€ + 28 K€ (p67)

Tableau de financement prévisionnel agrégé : CAF = 120 K€ (p80)

Tableau équilibre financier (p79) : nouvel emprunt / remb. de prêt, remb. d'emprunt / prêt accordé, cautionnements et dépôts

Compte de résultat prévisionnel (p80) Variation des stocks, production immobilisée, charges sur créances irrécouvrables, produits divers de gestion courante

Produits estimés (comptabilité générale) - Encaissements estimés (comptabilité budgétaire) : 4 650 K€ - 4 693 K€

Produits estimés (comptabilité générale) - Encaissements estimés (comptabilité budgétaire) : 600 K€ - 500 K€

Tableau de financement prévisionnel agrégé (p80) : l'organisme a participé en tant que chef de file à un autre programme européen et doit reverser 100 k€ aux autres participants du projet en N+1

Comptabilité générale

Comptabilité budgétaire

Cas pratique

3. Analyse de la soutenabilité budgétaire

3.2 Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable (6/8)

Sources

B. Flux de l'année (2/2) BI N+1

14	Variation de la trésorerie = 12 - 13	- 37 000
----	---	----------

14.a	Dont variation de la trésorerie fléchée	- 100 000
14.b	Dont variation de la trésorerie non fléchée	+63 000

Tableau des opérations liées aux recettes fléchées (page 82) équilibres financiers (besoin lié à une opération pour compte de Tiers (convention Europe): -100 k€

Tableau des équilibres financiers (financements : solde budgétaire : +63 K€

15	Variation du besoin en fonds de roulement = 9+10+11+13	+157 000
----	---	----------

16	Restes à payer	297 100
----	----------------	---------

Tableau des autorisations budgétaires en AE/CP (page 75): Total AE- Total CP : 6 427,1 K€ - 6 130 K€

Points d'attention

- Le solde budgétaire est positif (+63 K€) et permet de détailler la variation de trésorerie. Cette dernière est négative du fait d'opérations pour comptes de tiers. Les 100 K€ décaissés avaient été préalablement encaissés en N et ne font que ressortir de la trésorerie en N+1.
- Cela signifie que **la trésorerie fléchée est « financée » par la trésorerie non fléchée**, dans l'attente du versement du reste des fonds de la part de l'Union européenne.
- Les restes à payer de l'année N+1 sont estimés à 297 K€, ce qui signifie qu'en N+2 et les exercices suivants, **l'organisme devra payer 297 K€ quoi qu'il arrive.**

Comptabilité générale

Comptabilité budgétaire



3. Analyse de la soutenabilité budgétaire

3.2 Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable (7/8)

C. Stocks finaux BI N+1

17	Niveau final des restes à payer = 1+16	797 100
18	Niveau final du fonds de roulement = 2+8	320 000
19	Niveau final du besoin en fonds de roulement = 3+14	107 000
20	Niveau final de la trésorerie = 4+15	213 000
20. a	Dont niveau final de la trésorerie fléchée : 4a+15a	- 100 000
20. b	Dont niveau final de la trésorerie non fléchée : 4b+15b	313 000

Opérations pluriannuelles

Exercices	N+1	N+2	N+3	N+4
Variation du FdR	0	0	0	-
Solde budgétaire	- 100 000	-1 300 000	+300 000	+1 100 000

Points d'attention

- Le niveau de restes à payer est élevé (797 K€) . Cet indicateur est à surveiller car s'il ne fait que gonfler d'année en année. **Il existe un risque de rupture de la trésorerie.**
- Par ailleurs, le niveau attendu de trésorerie (213 K€), se décompose en une trésorerie fléchée négative (-100 K€) et d'une trésorerie non fléchée positive (+313 K€).
- Enfin, si l'on se projette au-delà de l'exercice N+1, il apparaît que le solde de l'opération pluriannuelle est fortement déficitaire en N+2 (-1,3 M€).

Comptabilité générale

Comptabilité budgétaire

3. Analyse de la soutenabilité budgétaire

3.2 Cas pratique : tableau de synthèse budgétaire et comptable (8/8)

Analyse combinée comptabilité budgétaire/comptabilité générale



En conclusion

Il ressort que ce **budget n'est pas soutenable** même s'il paraît équilibré en N+1 ce qui contredit l'analyse initiale basée sur les seuls éléments de comptabilité générale.

L'opération pluriannuelle qui serait lancée en N+1 générerait des besoins de trésorerie trop importants par rapport aux capacités financières de l'organisme (0,2 M€ de trésorerie début N+2).

En effet, sauf recette exceptionnelle, il manquerait plus d'1 M€ en N+2 pour équilibrer la trésorerie.

Le tableau, outre sa fonction de synthèse des agrégats budgétaires et comptables permet **d'analyser l'articulation des deux comptabilités et plus précisément la formation du solde budgétaire en partant de la variation du fonds de roulement.**

- La variation du fonds de roulement est de +120 K€. Toutefois comme vu précédemment, il y a des décalages entre le haut de bilan et le bas de bilan pour certaines opérations:
 - Le contrat pluriannuel : 600 K€ de produits contre 500 K€ de recettes. Le haut de bilan est « gonflé » de 100 K€ par rapport au bas de bilan. Mécaniquement, la variation du besoin en fonds de roulement augmente de 100 K€.
 - Les frais de scolarité : à l'inverse 4,693 M€ de recettes contre 4,65 M€ de produits. Le bas de bilan est supérieur au haut de bilan de 43 K€. Mécaniquement la variation du BFR diminue d'autant.
- Au total, les décalages s'élèvent de flux de trésorerie à +57 K€.
- Variation du fonds de roulement (+120 K) - décalages de flux (+57 K€) = solde budgétaire (+63 K€)

Avec l'introduction d'une comptabilité budgétaire distincte de la comptabilité générale, outre l'apparition de nouveaux instruments (AE/CP, restes à payer...) ou le renforcement d'instruments existants (programmation, destinations, opérations...), le décret GBCP modifie en profondeur les conditions d'élaboration et de suivi du budget.

En sortant de la stricte annualité budgétaire, l'appréciation de la soutenabilité d'un budget évolue aussi en visant un meilleur pilotage de la trésorerie des organismes.

Une forte mobilisation de l'ensemble des acteurs internes et externes (tutelles et contrôleurs) autour du dispositif d'élaboration budgétaire GBCP constitue le meilleur moyen d'appropriation des nouvelles règles de gestion.