

1) Les objectifs de la réforme

Le décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique a pour objectifs de :

- Refonder le champ d'application de la gestion budgétaire et comptable publique en l'adossant à celui des administrations publiques,
- Introduire dans la réglementation le «droit dérivé» de la LOLF et le passage à la pluriannualité budgétaire,
- Assurer la qualité de toutes les comptabilités,
- Prendre en compte la modernisation des processus et circuits financiers,
- Rénover en profondeur le cadre de la gestion financière applicable aux organismes majoritairement financés sur ressources publiques pour améliorer leur pilotage et promouvoir un nouveau modèle de gestion.

Les sources de la GBCP sont :

- L'harmonisation des cadres budgétaires selon la directive 2011/85/UE du 8 novembre 2011 et la gestion de la trésorerie des états conformément à l'article 101 du traité CE qui interdit toute avance de trésorerie même ponctuelle,
- La lolf ,
- La LRU pour les EPSCP.

Le maître mot dans cette réforme, **la trésorerie**. Avoir un suivi de trésorerie dès le budget, tout au long de l'exercice mais aussi sur les exercices suivants liant de ce fait le budget disons politique à la trésorerie. Toute dépense devra être connue dès le budget et pour les années qui suivent c'est la pluriannualité, il en est de même pour les encaissements.

2) Les changements introduits par la réforme

La réforme impose des modifications significatives :

- Mise en œuvre d'une comptabilité générale en droits constatés, qui donne la situation patrimoniale de l'établissement et une comptabilité budgétaire de caisse qui permet d'anticiper et analyser
- Renforcement du pilotage pour planifier les besoins et identifier les ressources à mobiliser avec la comptabilité analytique.

Le dialogue de gestion doit s'appuyer sur la programmation et le suivi des activités. Il doit être continu sur l'exercice. Il doit permettre de définir le budget en AE et CP. Le budget en AE et CP

devient un véritable budget de trésorerie puisqu'il s'appuie sur la soutenabilité de la trésorerie pour faire face aux paiements des CP.

Il s'agit de concept totalement nouveaux pour tous les responsables de près ou de loin du budget. Il implique de connaître non seulement toutes les opérations impactant le budget pour l'exercice mais aussi pour les exercices suivants. C'est un mode de pensée totalement éloigné de celui des principaux directeurs de composantes et même de services centraux.

- Différenciation entre ordonnateur et comptable dans la comptabilité budgétaire. Les dépenses sont présentées en masse et les recettes par origine, seul le comptable utilise les comptes comptables
- Approche pluriannuelle : la pluriannualité est appliquée à tout et pas seulement aux opérations d'investissement et contrats de recherche
- Dématérialisation des factures
- Contrôle hiérarchisé de la dépense. Le contrôle hiérarchisé de la dépense dépend à la fois de l'ordonnateur et du comptable et implique à la fois un contrôle interne comptable et budgétaire et une cartographie des risques. Il entraîne par là même une meilleure professionnalisation des acteurs de la gestion financière
- Création du service facturier recettes
- Procédures de contrôle interne budgétaire et comptable

L'ordonnateur et le comptable

Le budget et le suivi de celui-ci en cours d'exercice, à travers sa nouvelle orientation « la trésorerie », entraîne automatiquement une collaboration plus étroite de l'ordonnateur et du comptable et implique ce dernier directement dans l'exercice budgétaire car si les orientations du budget sont de l'ordre du politique, la soutenabilité du point de vue de la trésorerie revient au comptable.

Le comptable devra remettre au moment du budget un plan de trésorerie, qui sera remis à jour mensuellement. Il aura donc un avis crucial sur le budget en CP puisqu'il devra tenir compte de la trésorerie disponible et des prévisions d'encaissement des recettes (nous ne parlons ici que des décaissements et encaissements et non de droits constatés).

Il sera donc nécessaire de travailler en collaboration avec le comptable en amont du budget, non sur les orientations politiques, mais sur les choix politiques ayant un impact sur les opérations de dépenses de l'exercice et éventuellement des suivants.

3) La démarche projet « GBCP » à Lille1

3.1 Ce qui est déjà en place à Lille 1

Le service facturier, le service fait valorisé, instaurés depuis l'installation de SIFAC en 2009.

Le pilotage des emplois et de la masse salariale, qui sont en place depuis le passage aux RCE en 2011.

Un budget en droits constatés présenté par masses et par destinations.

Le contrôle de gestion.

Le contrôle interne comptable et financier.

Par ailleurs une mission d'audit a été confiée en 2014 à un consultant externe concernant l'organisation des services en lien avec les activités contrats et conventions. Cet audit a conduit le consultant à analyser toute la chaîne de travail, depuis le montage de projet jusqu'à la justification de la dépenses. Un groupe de travail associant tous les services concernés, des composantes et laboratoires, a accompagné la démarche.



3.2 Une nouvelle organisation au 1^{er} janvier 2016

1. motivations

Les composantes

Actuellement l'université est organisée en UB et CR. Chaque UFR ou service sont des UB à l'intérieur desquelles une organisation en CR est mise en place.

1) Le nouveau budget AE/ CP nécessite d'avoir à la fois une connaissance approfondie de la composante pour pouvoir faire l'inventaire exhaustif des différents AE à faire voter mais aussi des CP qui s'y rattachent. Il faut également à ce niveau un suivi rigoureux des AE ≠ CP, et par conséquent une remontée d'informations mieux fluidifiées et validées entre les composantes- labos et les services centraux.

2) Les équipes des composantes doivent être spécialisées et accompagnées pour être en capacité d'aborder un nouveau niveau de complexité (nouvel outil, nouvelle réglementation)

3) il faut par ailleurs disposer d'interlocuteurs techniques ayant un niveau de maîtrise et de responsabilité suffisant pour se positionner en garant de l'orthodoxie financière aux côtés des ordonnateurs secondaires ou délégués, sans lien hiérarchique direct avec eux.

Les services centraux

L'organisation financière centrale n'est pas suffisamment intégrée, et les liaisons fonctionnelles entre services centraux et services décentralisés sont trop lâches. La dimension pluriannuelle du budget impose de fiabiliser et compléter l'information financière par des circuits d'information et de validation bien définis. Il faut donc également renforcer la cohésion et le professionnalisme des services centraux, et leur articulation avec les services décentralisés.

Premier constat, confirmé par l'audit mené par un consultant externe. La séparation SAIC-service des conventions n'est pas optimale. Elle conduit à un manque de lisibilité des procédures pour les labos, elle ne permet pas une unité des méthodes de travail et des outils, même si les réglementations financières sont spécifiques à chaque grand type de contrat.

Deuxième constat, l'UB recherche est une mosaïque de labos sans organisation centralisée. La refonte des deux services permet de recomposer l'UB recherche, en cohérence avec l'organisation financière des laboratoires.

4) Le calendrier de la démarche

La réforme GBCP doit être pleinement opérationnelle au 1^{er} janvier 2017, ce qui implique d'anticiper les réformes organisationnelles et la structuration budgétaire au 1^{er} janvier 2016.

Compte tenu du calendrier de présentation du budget devant le CA (lettre de cadrage en juillet ou septembre), la nouvelle structuration des UB doit être définie avant juin 2015 (cadre budgétaire).

La démarche projet est lancée depuis début 2015. L'équipe est composée de tous les chefs de service concernés, sous la direction du DGS. Deux réunions ont été organisées sur le thème « organisation », et deux réunions sur le thème « services SAIC-Conventions », et la phase 1 du plan de formation est définie.

A noter que le service budget a entamé le travail sur les conventions pluriannuelles depuis 2013.

L'équipe projet :

Sous la direction du DGS avec l'assistance de l'agent comptable, elle est composée des chefs de service suivants :

Services financier, budget-conventions, SAIC, aide au pilotage-contrôle de gestion, achats-marchés publics, recherche, formation des personnels.



Avant juillet

Au plan institutionnel

La réunion d'équipe (Président, vice-présidents, DGS) du 2 juin 2015 marque le lancement du volet politique de la réforme GBCP.

Les présentations dans les différentes instances

- la conférence des directeurs de composantes : 16 juin
- consulter les directeurs de laboratoires : avant mi-juillet
- consulter le CT: 1^{er} juillet
- information du CA préalablement à la présentation des différentes étapes du budget : 10 juillet

Informer et former

Une information générale doit être faite de façon progressive au-delà des consultations et informations institutionnelles, auprès de l'ensemble des personnels.

Le volet 1 du plan de formation est formalisé (voir annexe). Dans cette phase, il détermine 5 types d'actions selon les différents publics concernés. Une démarche spécifique auprès des personnels concernés par la réforme (services centraux, composantes, labos) est naturellement au centre du plan.

Recruter

Le recrutement de deux cadres financiers doit être lancé, de sorte à les associer au plan de formation «experts».

5) Les modifications organisationnelles

5.1 Création d'un cadre délégué finances par l'accompagnement des composantes et des laboratoires

Deux cadres sont chargés de suivre un groupe de composantes et laboratoires au plan de la construction de leur budget et de leur exécution financière.

Rattachés au service financier central, ce sont des experts, et sont les garants de l'application des nouvelles normes. Ils sont une aide permanente aux personnels des composantes et labos par leurs conseils, leur accompagnement des personnels.

L'accompagnement des structures par chacun des experts est fait à partir d'une analyse du périmètre financier et des équipes en place dans chacune des composantes, laboratoires et services communs de l'université.

Ces cadres sont hiérarchiquement rattachés au service financier, qui prend une nouvelle dimension de pilotage technique d'ensemble.

Un certain nombre d'agents de ces composantes ou labos sont distingués pour leur potentiel technique et leurs compétences. Ils seront « personnes ressources » complémentaires à l'activité des experts.

1. Situation des composantes type Ecole et Institut, et des gros laboratoires

Chaque composante (Polytech, IAE, IUT) ou grand labo (CRISTAL, IEMN, LML, liste à compléter) et le SFC (service Formation continue) désigne un cadre financier référent qui sera le garant de l'application des nouvelles règles financières.

Ce référent sera en étroite relation avec le service financier qui pilote la démarche.



2. Création du service Contrats, Conventions et prestations de services (CCP)

C'est un nouveau service, issu du regroupement et de la réorganisation technique de deux services existants, le SAIC et le service conventions.

L'essentiel : c'est un SACD, service à comptabilité distincte, avec des crédits limitatifs. Il partage ses informations avec tous les services concernés : DIRVED (service recherche), marchés, budget, agence comptable, service financiers, labos, composantes...il apporte une sécurité financière technique en visant les contrats et conventions traités par la DIRVED jusqu'à la signature.

Son organisation : une personne ou un tandem est correspondant unique d'un labo ou structure pour tous les CCP de celui-ci.

Travail en mode projet dans SIFAC, avec work-flow-GED.

Optimisation des délais : ouverture des conventions sur notification écrite de la collectivité, avant convention officielle signée.

Délégation du CA au Président pour anticiper les DBM « conventions » et ouvrir les crédits.

3. Repositionnement du rôle de la DIRVED dans l'ingénierie, le montage d'opération et le conseil : elle assure tout ce qui est en amont de la dépense-recette effective (veille, montage jusqu'à la signature),

4. Formalisation du suivi des recettes par création d'un service dédié, en associant cette activité au service budget, qui devient le service budget-recettes.

5. Repositionnement du service financier des services centraux en service financier de l'université : pilotage de l'équipe des accompagnants-formateurs et des cadres référents.

6. Assurer une meilleure liaison entre l'agence comptable, le service financier, le service marché et le service budget de façon à mieux les intégrer à la préparation et l'exécution budgétaire

7. Positionner un pilote des CP au service budget pour assurer le suivi régulier de la liaison AE-CP en relation directe avec l'agent comptable, responsable des CP.

8. Mettre en place à terme la dématérialisation des pièces.

6) Les actions techniques comptables et budgétaires

6.1 Les actions à très court terme (4 mois)

- Définir la structuration budgétaire
- Achever le recensement des opérations pluriannuelles et les informations disponibles (recherche, formation, FC, RI, etc....)
- Fiabiliser les informations sur :
 - Les engagements en cours
 - Les engagements à venir
 - Les créances non recouvrées
 - Les prévisions d'encaissement
- Analyser et fiabiliser le plan de trésorerie
- Cartographier les recettes globalisées et fléchées



6.2 Les actions à court terme (avant fin 2015)

- Construire les états budgétaires au format GBCP (déjà en cours)
- Faire un état des lieux des procédures et organisation
- Cartographier le circuit des contrats (tous les contrats pas seulement ceux de la recherche, cf. la démarche «recettes»)

7) Autres points techniques

- Définition des nouveaux référentiels et préparation des opérations de bascule. Ces opérations seront réalisées tout au long de l'année 2016 pour une échéance au 1/01/2017.
- Mise en place du système d'information financière et comptable. L'université dispose de SIFAC depuis 2009.
Nous sommes en attente d'une nouvelle version SIFAC-GBCP. L'université dispose d'une équipe fonctionnelle expérimentée disposant des capacités pour la mise en œuvre du produit, en relations avec les équipes de l'agence comptable et des services financiers. L'objectif est bien entendu de passer à SIFAC-GBCP au 1/01/2017.