

**RAPPORT FINANCIER
EXERCICE 2017**

SOMMAIRE

Préambule	2
➤ La nouvelle approche budgétaire	2
➤ Les écarts entre comptabilité budgétaire et comptabilité générale	2
A – Une qualité de la prévision budgétaire encore perfectible	3
1 – Des taux d'exécution marqués par l'absence de budget rectificatif de reprogrammation.....	3
1.1 – Un taux d'exécution des dépenses de fonctionnement assez modeste	4
1.2 – Un niveau de recette très correctement apprécié	5
2 – Des réalisations conformes aux grandes orientations	6
2.1 – Les principales opérations conduites en dépense.....	6
2.2 – Une baisse logique des recettes avec la fin des principales opérations immobilières	8
B – Une trajectoire budgétaire soutenable	9
1 – Une situation patrimoniale confortable	9
1.1 – Un résultat positif.....	9
1.2 – Des investissements largement autofinancés	11
1.3 – Un bilan équilibré	12
2 – Un niveau élevé de trésorerie	13
3 – L'impact favorable des opérations pluriannuelles	14
2.1 – Le programme immobilier	14
2.2 – Les autres contrats pluriannuels à forts enjeux	14
4 – Des restes à payer peu importants	15

Préambule

➤ La nouvelle approche budgétaire

Le décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) a apporté trois grandes novations dans l'approche de la situation financière des établissements publics :

☞ La mise en œuvre d'une comptabilité budgétaire distincte de la comptabilité générale :

Pour rappel, la comptabilité générale enregistre les opérations de dépense seulement lors de la certification du service fait par l'ordonnateur, moment qui constate la naissance d'une dette à l'égard d'un tiers, on parle alors de « droit constaté ». Ce même principe s'applique pour les recettes.

La comptabilité budgétaire est quant à elle impactée en deux temps : d'une part, en amont, dès l'engagement juridique de l'établissement, ce qui se traduit par l'enregistrement d'une autorisation d'engagement (AE) et d'autre part, en aval, lors de son règlement au fournisseur, par la constatation d'un crédit de paiement (CP).

De façon prudentielle, l'enregistrement de la recette n'est réalisé que lors de son encaissement effectif, plus précisément lors du rapprochement de cet encaissement avec la facture prise en charge.

☞ L'approche pluriannuelle qui en découle :

Le mode d'enregistrement en comptabilité budgétaire, en séparant dans le temps le fait générateur (AE) de sa réalisation effective (CP), permet un suivi pluriannuel des dépenses. Cela offre une vision plus dynamique de l'exécution budgétaire en autorisant une reprogrammation des crédits en fonction de l'avancement des projets, tandis que jusqu'alors ce suivi ne pouvait s'opérer que par le mécanisme des reports. Cela est particulièrement sensible pour évaluer les effets des contrats pluriannuels ou des opérations de travaux.

☞ Une analyse de la soutenabilité désormais essentiellement basée sur une logique de trésorerie :

S'appuyant largement sur les impacts en termes d'encaissement et de décaissement, la comptabilité budgétaire comporte donc une forte dimension trésorerie. Alors que l'appréciation de la situation financière d'un établissement portait jusqu'alors uniquement sur l'analyse d'agrégats comptables en droits constatés (résultat, CAF, variation du FR), l'examen du niveau de trésorerie au regard des engagements vient désormais très largement compléter cette approche.

➤ Les écarts entre comptabilité budgétaire et comptabilité générale

Les écarts entre les deux comptabilités sont parfaitement logiques et proviennent de quatre natures d'opérations :

- Des opérations ayant donné lieu à encaissement ou décaissement mais dont le fait générateur ne se situe pas sur l'exercice et qui sont de ce fait retraitées en comptabilité générale : charges constatées d'avance ou à payer, produits constatés d'avance ou à recevoir ;

- Des opérations inscrites en comptabilité générale mais non budgétaires car ne donnant pas lieu à mouvement de trésorerie, les dotations aux amortissements et leur corollaire en recette, la quote-part de subvention reprise au résultat, les provisions et reprises sur provisions, certaines annulations de charges ou produits sur exercices antérieurs... ;

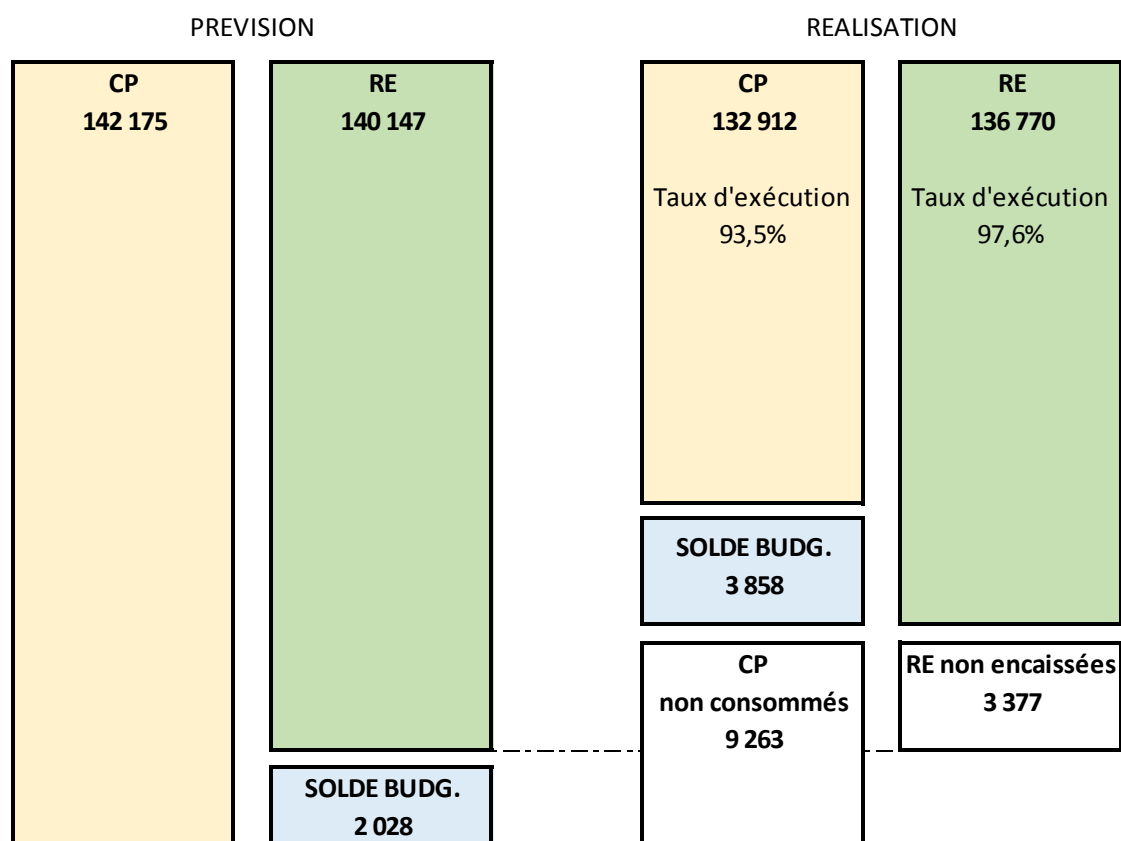
- Des opérations budgétaires et comptables ayant des faits générateurs sur des exercices différents : restes à recouvrer sur produits de l'exercice, recouvrements au titre d'exercices antérieurs, factures de l'exercice non soldées au 31 décembre ou paiement de factures de l'exercice précédent ;

- Enfin, les opérations d'investissement qui figurent dans le solde budgétaire mais pas dans le résultat comptable.

Le retraitement de ces opérations permet de passer du résultat comptable au solde budgétaire et inversement.

A – Une qualité de la prévision budgétaire encore perfectible

1 – Des taux d'exécution marqués par l'absence de budget rectificatif de reprogrammation



Ce diagramme reprend les données du tableau 2 - autorisations budgétaires et met en perspective les prévisions en AE, CP, RE et leur réalisation sur l'exercice.

On observe un taux d'exécution bien meilleur en recette qu'en dépense. Ainsi, alors que la prévision budgétaire tablait sur un solde budgétaire déficitaire de 2 M€, l'exercice se conclut par un solde excédentaire de 3,8 M€, une large part des crédits de paiement n'ayant pas été consommée.

Principal facteur explicatif, l'université n'a pas procédé à un budget rectificatif (BR) de reprogrammation, fin 2017, qui aurait eu pour effet, non seulement de reporter, pour les conventions

de recherche et le PPI, les crédits de l'année non consommés, mais aussi d'ajuster les prévisions à la réalisation. Ce BR aurait donc eu pour conséquence d'améliorer le taux d'exécution, en particulier pour les dépenses.

1.1 – Un taux d'exécution des dépenses de fonctionnement assez modeste

Si, globalement, le taux d'exécution des dépenses est satisfaisant, 93,5%, une analyse plus détaillée montre que certaines prévisions de l'année 2017 n'étaient pas totalement réalistes.

En effet, le taux d'exécution se décompose :

pour le fonctionnement (F), à 75,2%
pour la masse salariale (P), à 97,9%
pour l'investissement (I), à 76,1%

L'université doit pouvoir améliorer ses prévisions en particulier pour le fonctionnement et dans une moindre mesure pour la masse salariale.

En ce qui concerne l'investissement, les aléas sont plus importants et un taux de plus de 75% apparaît satisfaisant.

	2014			2015			2016			2017		
	Prévis.	Réalis.	% Exéc.	Prévis.	Réalis.	% Exéc.	Prévis.	Réalis.	% Exéc.	Prévis.	Réalis.	% Exéc.
F	27 781	22 332	80,4%	25 647	20 779	81,0%	18 303	13 799	75,4%	18 207	13 693	75,2%
I	20 810	12 008	57,7%	24 200	11 808	48,8%	14 898	11 984	80,4%	9 816	7 467	76,1%
P	112 884	109 682	97,2%	112 430	108 634	96,6%	112 352	109 629	97,6%	114 153	111 753	97,9%
Total	161 476	144 022	89,2%	162 277	141 221	87,0%	145 553	135 411	93,0%	142 176	132 912	93,5%

Si on affine l'analyse sur la formation, la recherche et les fonctions support et appui, on observe des taux d'exécution encore différents :

ENV/CFI	F			I			P		
	Budg BP	CONSO CP	% Exec	Budg BP	CONSO CP	% Exec	Budg BP	CONSO CP	% Exec
Composantes	2 811 256	2 351 962	83,7%	444 595	358 431	80,6%	5 336 958	4 919 585	92,2%
Gd Travaux	2 391	485	20,3%	5 658 497	4 219 837	74,6%	0	0	
Recherche	2 958 206	2 118 909	71,6%	433 536	225 762	52,1%	5 684 190	4 991 038	87,8%
Serv cent.& gén.	12 435 541	9 221 178	74,2%	3 279 021	2 662 727	81,2%	103 131 580	101 842 507	98,8%
Total général	18 207 394	13 692 534	75,2%	9 815 649	7 466 757	76,1%	114 152 728	111 753 130	97,9%

Concernant les composantes de formation, les prévisions en fonctionnement sont assez réalistes, alors que pour la masse salariale, les crédits ouverts sont trop importants.

Pour la recherche, l'analyse est plus difficile du fait de nombreux contrats pluriannuels. De prime abord, les taux d'exécution des laboratoires ne sont pas satisfaisants. Néanmoins, si on sépare la consommation de la dotation notifiée par la DRED de la réalisation des contrats, le contraste est très important. En effet, la consommation de la dotation annuelle dépasse largement les 90%, toutes enveloppes (F, I, P) confondues, alors que les projets annuels ont un taux d'exécution d'à peine 60%.

L'exécution du budget des services centraux est satisfaisant, si on considère que la DBF avait prévu une réserve pour éviter un BR2 avant la fin d'exercice.

Quant aux services communs ou généraux, les taux d'exécution peuvent varier d'un service à l'autre, mais globalement ils sont conformes aux prévisions, exception faite du service des relations internationales (SRI) qui gère de nombreuses conventions pluriannuelles dont la réalisation est bien en deçà des ouvertures de crédits (c'est la même problématique que pour les contrats pluriannuels de la recherche).

1.2 – Un niveau de recette très correctement apprécié

Depuis la réforme de la GBCP, en recettes, les prévisions budgétaires ne séparent plus les sections de fonctionnement et d'investissement. La distinction se fait principalement entre les recettes publiques et les recettes d'activité (dénommées ressources propres dans le système d'information).

De plus, par commodité de gestion, on distingue également entre les autorisations de recettes (AR), à l'instar des AE en dépenses, et les recettes encaissées (RE) qui représentent le flux de trésorerie positif constaté budgétairement au cours de l'exercice.

En 2017, les recettes sont estimées de manière sincère et atteignent un taux d'exécution voisin de 100%, exception faite de ce qui était prévu pour le plan pluriannuel d'investissement (PPI).

Ainsi, alors que l'université avait inscrit au budget une recette pour le Musée des Moulages, le dernier appel de fonds sera émis au cours de l'année 2018, lorsque tous les décomptes auront été soldés ; comme le prévoit la convention liant la COMUE-Université de Lyon à l'Université Lyon 2.

	2014			2015		
Enveloppe	Prévis.	Réalis.	% Exéc.	Prévis.	Réalis.	% Exéc.
Investissement	18 196 580	9 085 719	49,9%	17 099 010	9 325 579	54,5%
Fonctionnement	141 824 168	135 327 883	95,4%	141 060 159	134 746 256	95,5%
Total général	160 020 748	144 413 601	90,2%	158 159 169	144 071 835	91,1%

	2016			2017		
Enveloppe	BUDG BP	Conso RE	% Exéc.	BUDG BP	Conso RE	% Exéc.
R-PUBL	19 499 590	17 718 972	90,9%	11 845 883	7 982 516	67,4%
R-RPRO	11 698 564	8 691 792	74,3%	12 443 698	12 157 296	97,7%
R-SCSP	113 338 566	113 433 215	100,1%	115 858 266	116 630 601	100,7%
Total général	144 536 720	139 843 979	96,8%	140 147 847	136 770 413	97,6%

Au-delà du niveau des taux atteint, la difficulté à analyser de façon infra-annuelle le suivi de l'exécution, tant en dépense qu'en recette, ne permet pas encore de mettre en œuvre les réels leviers de pilotage qu'offre le mode de gestion GBCP.

Cela reste un des objectifs importants, passée cette difficile première étape de mise en œuvre d'un outil de gestion adapté aux nouvelles dispositions réglementaires.

Grp SERV	R-PUBL	R-RPRO	R-SCSP	Total général	% du total
Composantes	3 205 624	5 055 144	0	8 260 769	6,0%
Gd Travaux	837 000	319 909	0	1 156 909	0,8%
Recherche	1 976 905	376 079	0	2 352 983	1,7%
SCG	1 962 987	6 406 164	116 630 601	124 999 752	91,4%
Total général	7 982 516	12 157 296	116 630 601	136 770 413	100,0%

2 – Des réalisations conformes aux grandes orientations

2.1 – Les principales opérations conduites en dépense

➤ La politique RH et l'évolution de la masse salariale

La direction des ressources humaines assure diverses missions pour favoriser l'activité de l'université et son soutien. A ce titre, le budget mis à sa disposition permet de rémunérer les personnels, prendre en charge les carrières ainsi que les événements qui surviennent au cours de la vie professionnelle des personnels BIATSS et enseignants/chercheurs.

En lien avec cette activité de gestion et une posture d'accompagnement, elle propose divers dispositifs pour le développement de l'action sociale mais aussi des compétences notamment via la formation. Ces dispositifs représentent un effort financier significatif pour l'université.

- Au cours de l'année 2017, de nouveaux dispositifs d'accompagnement ont été mis en place :
 - Prestations d'actions sociales nouvelles
 - Parcours de formation pour les gestionnaires des laboratoires
 - Parcours de formation pour les gestionnaires financiers
 - Parcours pour les nouveaux MCF et enseignants du second degré
 - Travaux sur la cellule d'écoute RPS
 - Intervention sur les collectifs de travail dans le cadre d'appui managérial, de résolution de conflit, de prévention des RPS
 - Revalorisation de la contribution de l'université en matière de restauration collective
 - Refonte du régime indemnitaire afin de renforcer l'équité entre les filières, de prendre en compte les responsabilités techniques et managériales mais aussi de rééquilibrer les montants entre les différentes catégories
 - Mise en place de la politique de valorisation des remplaçants des encadrants dans le cadre du régime indemnitaire
 - Mise en place du PPCR et prise en compte de ces évolutions pour les contractuels afin de favoriser une autre étape pour la déprécarisation
- Le renforcement des projets mutualisés a également marqué 2017 :
 - Pilotage des concours (centre coordinateur)
 - Mise en place du pôle PETREL (mutualisation du service des retraites) avec la prise en charge d'une contribution financière au projet

Les mesures internes à Lyon2, ainsi que la mise en place des mesures nationales ont eu pour effet l'augmentation de la masse salariale de 2 237 k€, soit une évolution de 1,94%.

Parmi les mesures obligatoires (financées par la SCSP) :

- la mise en place du PPCR représente 633 k€
- l'augmentation du point d'indice 908 k€

Parmi les mesures locales :

- l'alignement des grilles indiciaires des contractuels sur celles des titulaires représente 166 k€
- la revalorisation du régime indemnitaire des BIATS a eu un impact de 175 k€
- l'impact des recrutements Sauvadet est de 161 k€.

➤ La poursuite des investissements

L'exercice 2017 est marqué par la rénovation du Musée des Moulages (MuMo), principale opération d'envergure pour un peu plus de 2 000 k€, à laquelle il faut ajouter la fin de l'opération sur le bâtiment KL pour 985 k€, le réaménagement de la bibliothèque Chevreul pour un peu plus de 300 k€ et le mur d'escalade pour 135 k€.

Les autres dépenses en immobilier représentent un montant de 730 k€ parmi lesquelles, il convient de citer le déploiement du contrôle d'accès.

Enfin, les dépenses de matériel audiovisuel et les équipements informatiques ont fortement augmenté en 2017.

➤ Les autres dépenses de fonctionnement

Globalement, les dépenses de fonctionnement sont relativement stables. Néanmoins quelques postes évoluent sensiblement et il y a aussi des dépenses nouvelles.

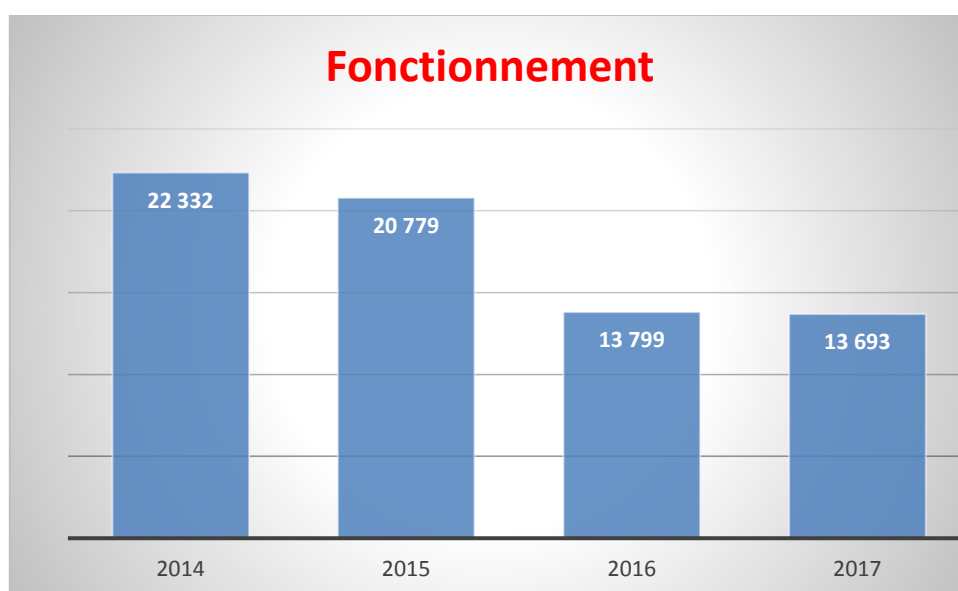
Tout d'abord les fluides et principalement le chauffage augmentent de 163 k€, augmentation due au fait que l'hiver 2017 a été plus rude que le précédent et que les surfaces en service ont augmenté.

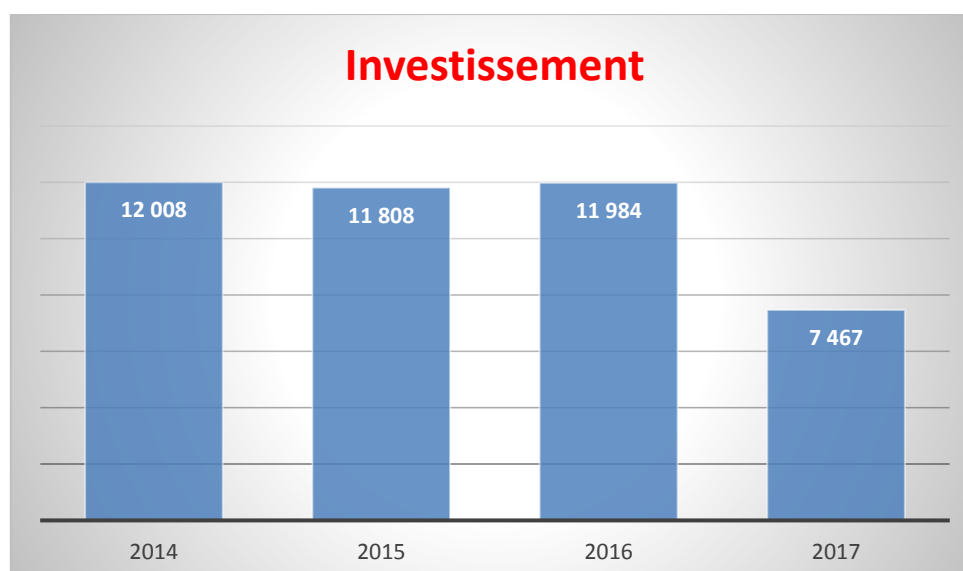
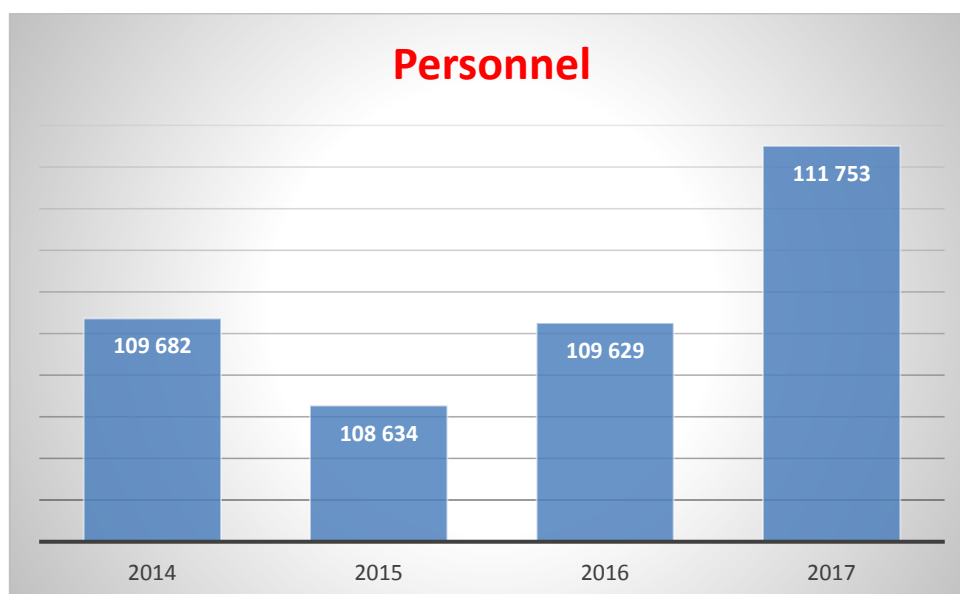
Les achats de documentation électronique ont augmenté fortement.

Les dépenses de formation et d'accompagnement sont aussi à la hausse conformément aux mesures prises en termes de RH.

Une nouvelle politique sociale au bénéfice des étudiants, sous forme d'aides individuelles, a aussi été mise en place.

En k€	2014	2015	2016	2017
Fonctionnement	22 331	20 779	13 798	13 692
Investissement	12 008	11 807	11 984	7 466
Personnel	109 682	108 633	109 628	111 753
Total général	144 022	141 220	135 411	132 912





2.2 – Une baisse logique des recettes avec la fin des principales opérations immobilières

La comparaison n'est pas possible ante et post réforme GBCP. Auparavant, les recettes budgétaires correspondaient aux droits constatés comptabilisés. Aujourd'hui, celles-ci se limitent aux recettes encaissées. Cependant, globalement, au cours des derniers exercices, les recettes réelles ont été relativement stables.

Du point de vue budgétaire basé sur l'encaissement de la recette, les ressources publiques semblent en baisse. Cela s'explique essentiellement par le fait qu'avec la fin des principales opérations immobilières, nous n'avons encaissé cette année que 773 k€ (contre 10 189 k€ en 2016).

Par ailleurs, l'analyse de fond des conventions, qui doit avoir lieu prochainement, permettra une réelle programmation pluriannuelle des financements.

Concernant les recettes d'activité, elles aussi sont stables, même si on observe une apparente augmentation entre 2016 et 2017 : en fait, l'université a encaissé en 2017, 2 000 k€ de recettes se rapportant à l'exercice 2016 (elles apparaissent par conséquent en moins dans les recettes budgétaires de 2016 et en plus dans celles de 2017). Cette distorsion n'apparaît pas sur le compte de résultat qui, lui, prend en compte les recettes dès leur constatation.

Pour l'exercice 2017, seule la subvention pour charges de service publique qui représente 85,27% des ressources de l'établissement a augmenté de façon notable (3 197 k€, soit 2,82%). L'augmentation inclut principalement le financement des mesures ministérielles concernant les créations d'emploi et les diverses mesures de réévaluation, ainsi que la prise en compte de la démographie étudiante depuis 2012 et la fin du rattrapage de la compensation des étudiants boursiers.

B – Une trajectoire budgétaire soutenable

Plusieurs aspects mettent en évidence la capacité de l'établissement à soutenir ses engagements budgétaires.

1 – Une situation patrimoniale confortable

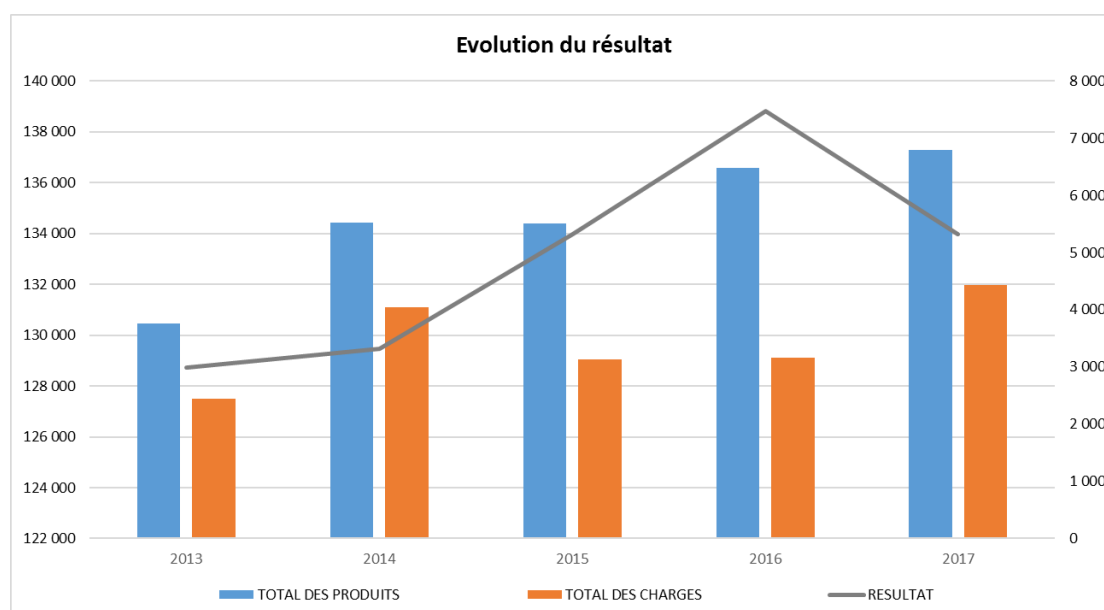
La situation patrimoniale dont la synthèse est présentée dans le tableau 6, retrace les évolutions observées en comptabilité générale, opérations enregistrées en droits constatés, mais non forcément décaissées ou encaissées.

1.1 – Un résultat positif

Alors que les prévisions tablaient sur un bénéfice de 1 506 950 €, le résultat au 31 décembre 2017 s'élève à 5 320 458 €.

Par rapport à 2016, qui affichait un excédent de 7 480 k€, l'exercice 2017 enregistre :

- une progression modérée des produits de 136 583 k€ à 137 286 k€, soit +0,5%,
- une hausse plus sensible des charges, de 129 103 k€ à 131 965 k€, soit +2,2%.



➤ Une hausse de plus de 2% des charges d'exploitation

Les charges de personnels enregistrent une hausse assez sensible, +2 061 k€, soit 1,9% d'augmentation. Compte tenu de la spécificité des dépenses de personnels (AE=CP), cette évolution en comptabilité générale est conforme à l'évolution observée et déjà décrite en comptabilité budgétaire. Les écarts proviennent principalement de la comptabilisation des passifs sociaux.

Cette évolution résulte principalement de la mise en place du régime indemnitaire et des mesures nationales (augmentation du point d'indice et glissement prime-point).

Compte tenu de cette hausse, le ratio de rigidité des dépenses de personnel (rapportées aux produits encaissables) atteint cette année 83,1% et dépasse le seuil de vigilance (83%).

Les consommations intermédiaires, achats de biens et de prestations, progressent modérément, 509 k€ de plus qu'en 2016, soit une hausse de 4,6%.

En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Consommation de l'exercice en provenance de tiers	12 771	11 574	11 254	11 176	11 685
- Achats non stockés de matières et fournitures	3 033	2 595	2 514	2 442	2 809
<i>dont électricité, eau, gaz, chauffage urbain</i>	2 002	1 719	1 634	1 465	1 629
- Services extérieurs	9 737	8 979	8 740	8 733	8 876
° Personnel extérieur	238	800	930	541	575
° Autres services extérieurs	9 499	8 178	7 809	8 192	8 301
<i>dont locations mobilières</i>	492	419	227	239	257
<i>dont locations immobilières</i>	309	240	356	418	377
<i>dont maintenance des bâtiments et matériel</i>	1 446	1 381	1 617	1 626	1 424
<i>dont documentation, abonnement</i>	1 449	1 444	1 429	1 512	1 468
<i>dont honoraires</i>	989	181	128	139	178
<i>dont annonces, publications, imprimerie</i>	731	703	463	396	642
<i>dont frais de déplacement</i>	1 585	1 669	1 498	1 620	1 562
<i>dont frais de réception</i>	517	487	434	473	477
<i>dont téléphonie, affranchissement, Internet</i>	302	246	238	238	197
<i>dont concours divers (cotisations)</i>	495	330	163	208	292

Quatre principaux postes représentent plus de la moitié de ces dépenses et connaissent des évolutions contrastées :

Les énergies et fluides progressent de 11,2% pour atteindre 1 629 k€. En revanche, la maintenance des bâtiments et des matériels, 1 424 k€, la documentation et abonnements, 1 468 k€, et les frais de déplacements, 1 562 k€, baissent respectivement de 12,4%, 2,9% et 3,6% par rapport à 2016.

Autre évolution notable : les frais d'annonces-publications-imprimerie passent de 396 k€ à 642 k€ (dépenses notamment liées à la refonte de l'identité graphique et des sites Web).

Les autres charges de fonctionnement baissent de plus de 600 k€, pour des raisons sans doute largement conjoncturelles : fin ou ralentissement de certains dispositifs comportant le versement de bourses (DMKM, EMMAG, CLINK...), diminution cette année des montants reversés à des partenaires dans le cadre de projets où l'Université est pilote (Mastis, Passages...), baisse des redevances d'utilisation de logiciels ; enfin, en 2016, l'Université versait au titre de ces charges, le solde de sa contribution au 3^{ème} bâtiment IUT.

Ces dépenses de fonctionnement, globalement stables entre les deux exercices, n'atteignent que très partiellement le niveau des prévisions budgétaires (à hauteur de 75% seulement, cf. § A-1.1).

A noter enfin, la progression de 15,5% des dotations aux amortissements avec l'intégration du bâtiment KL/H.

➤ Une évolution plus fragile des produits

Dans sa nouvelle présentation, le compte de résultat distingue clairement les produits avec ou sans contrepartie directe. Cette démarche se rapproche à quelques nuances près de la distinction entre recettes propres et recettes institutionnelles opérée jusqu'à présent.

Le tableau suivant donne le détail des principaux postes du compte de résultat :

En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
PRODUITS D'EXPLOITATION	130 406	134 368	134 354	136 580	137 286
Production vendue :	11 923	12 616	12 050	11 524	11 106
Prestations de service	11 526	11 755	11 366	10 914	10 703
<i>dont droits d'inscription</i>	5 943	5 871	5 863	5 866	5 601
<i>dont formation continue</i>	3 096	3 195	3 330	2 942	3 205
<i>dont autres prestations de service</i>	2 184	2 297	1 927	1 678	1 635
Produit des activités annexes	397	861	684	611	403
<i>dont mise à disposition de personnel</i>	356	781	585	399	298
- Subventions d'exploitation :	116 279	119 232	119 486	121 496	122 479
<i>dont SCSP</i>	108 219	110 439	112 122	113 414	116 631
<i>dont ANR</i>	813	917	807	313	180
<i>dont Région</i>	1 730	-1 763	1 351	1 346	639
<i>dont Europe</i>	1 687	1 881	1 180	1 807	572
<i>dont autres organismes (Formasup...)</i>	2 289	2 177	2 356	2 773	2 803
<i>dont taxe d'apprentissage</i>	671	700	583	602	622
- Reprises sur amortissements et provisions	2 147	2 444	2 801	3 408	3 307
- Autres produits d'exploitation	57	76	17	152	394

Si la subvention pour charge de service public progresse encore sensiblement cette année, +3 217 k€ soit une augmentation de 2,8%, la plupart des autres recettes apparaît plutôt en recul.

S'agissant des autres subventions, la baisse apparente des produits rejoint davantage la question de la fiabilisation du suivi des contrats pluriannuels évoquée par ailleurs (cf. § A-2.2 et B-3.2). Ainsi, certaines avances ont bien été encaissées en 2017 (et figurent à ce titre en recette budgétaire) mais ne sont pas comptabilisées en produit en l'absence d'une évaluation précise du droit à constater sur l'exercice.

Le travail en cours permettra de lever prochainement cette faiblesse.

La diminution des droits d'inscription et de la plupart des autres produits de gestion apparaît plus préoccupante. Ainsi, seules les recettes de formation continue, après une année 2016 en recul, affichent une hausse en 2017 (9%).

Cette évolution rejoint le constat récurrent de l'absence de réelles marges de manœuvre propres à l'établissement.

La dépendance croissante aux moyens alloués par l'Etat se mesure au travers du taux de flexibilité des recettes¹ qui dépasse cette année assez largement le seuil d'alerte (87,1% contre 85,2% en 2016 et 2015).

1.2 – Des investissements largement autofinancés

Première observation, l'activité permet de dégager une capacité d'autofinancement (CAF) importante, 8 478 936 €, soit l'équivalent de 6,3% des produits encaissables.

Cette CAF constitue la première ressource de l'établissement pour faire face au renouvellement ou à l'acquisition de nouvelles immobilisations.

¹ Taux de flexibilité des recettes = SCSP/produits encaissables, seuil d'alerte fixé à 85%

Le tableau suivant retrace sur une durée plus longue que le tableau 6 de situation patrimoniale, l'évolution des investissements et leur mode de financement :

(En milliers d'euros)	2013	2014	2015	2016	2017
Acquisitions d'éléments d'actif	7 867	12 008	11 809	12 080	7 610
Immobilisations incorporelles	128	69	85	127	421
Immobilisations corporelles	7 739	11 940	11 723	11 952	7 189
Travaux	346	166	1 901	439	797
Opérations en cours	5 597	9 748	8 012	9 080	3 123
Equipements	1 796	2 026	1 810	2 433	3 268
Immobilisations financières	0	0	1	0	0
TOTAL DES EMPLOIS	7 867	12 008	11 809	12 080	7 610
Capacité d'autofinancement	5 738	6 221	8 434	9 605	8 479
Cessions ou réductions d'éléments d'actif	0	0	1	0	0
Augmentation des capitaux propres :	2 867	9 104	9 326	10 356	1 227
Subventions Etat	1 185	3 119	5 966	3 122	62
Subventions Région	1 572	5 854	2 285	3 278	406
Autres subventions	111	130	1 075	3 956	759
Réduction ou augmentation de capitaux	-1 119	-2	15	-1	0
TOTAL DES RESSOURCES	7 486	15 322	17 776	19 960	9 706
VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT	-381	3 314	5 967	7 881	2 096

On constate cette année, qu'en raison du ralentissement du rythme d'investissement lié à l'aboutissement des principales opérations immobilières, la CAF suffit à la couverture du besoin de financement.

Les financements externes comptabilisés au titre du CPER (bâtiment KL) et du Plan Campus (Musée des Moulages) viennent donc reconstituer le fonds de roulement des avances de trésorerie effectuées par l'Université pour payer les dépenses.

Pour faire le parallèle avec la comptabilité budgétaire, on peut ajouter que seule la participation de la Métropole au titre du CPER, 759 k€, a été encaissée sur l'exercice.

Au final, le fonds de roulement progresse de 2 096 181 €.

1.3 – Un bilan équilibré

➤ Les grands équilibres sont respectés

Le bilan présente la situation patrimoniale de l'établissement à la date de clôture de l'exercice. Il est alimenté par l'enregistrement comptable de toutes les opérations, budgétaires et non budgétaires (entrée, sortie de biens, créances, dettes...).

L'équilibre financier repose sur le principe que l'actif immobilisé (emplois à long terme) doit être financé par des ressources d'une durée au moins équivalente (ressources stables). La différence entre ces masses correspond au fonds de roulement (FR).

Le fonds de roulement doit couvrir le besoin en fonds de roulement (BFR) né du décalage dans le temps entre le règlement des dettes et des créances résultant du cycle d'exploitation, plus court.

Enfin, le solde de trésorerie, par nature plus volatile, correspond par construction à la différence entre fonds de roulement et besoin en fonds de roulement.

➤ Le niveau des principaux agrégats est élevé

En 2017, le fonds de roulement s'élève à 35 859 k€ représentant 97 jours de dépenses décaissables contre 90 jours en 2015.

Il représente 3,5 fois le montant moyen des investissements réalisés sur les cinq dernières années (en période de PPI), ce qui constitue une marge de sécurité financière importante.

Le besoin en fonds de roulement apparaît négatif au 31 décembre 2017, -10 527 k€. Cela signifie que le cycle d'exploitation, compte tenu des échéances de paiement et d'encaissement, ne génère non seulement aucun besoin mais au contraire produit de la trésorerie.

Le niveau de la trésorerie atteint 46 386 k€ au 31 décembre 2017, soit l'équivalent de 125 jours de dépenses décaissables (114 jours en 2016).

2 – Un niveau élevé de trésorerie

La trésorerie constitue le point d'articulation entre les deux comptabilités, budgétaire et patrimoniale. Comme l'illustre le tableau 4 d'équilibre budgétaire, la variation de trésorerie sur l'exercice correspond au solde des opérations budgétaires, corrigé des décaissements et encaissements non budgétaires, à savoir les **opérations pour le compte de tiers** (certaines bourses de mobilité sur lesquelles l'établissement n'intervient ni dans l'appréciation des critères d'attribution ni dans le montant, la TVA à déduire ou à reverser à l'Etat, la sécurité sociale étudiante destinée à l'Urssaf, les inscriptions effectuées pour le compte de l'IEP. Le tableau 5 retrace les flux de trésorerie liées à ces opérations) et la constatation des décalages entre les mouvements observés sur le compte et leur enregistrement en comptabilité budgétaire : comme indiqué en préambule, cet impact n'est pas instantané mais s'opère seulement lors du rapprochement avec l'opération de recette ou de dépense.

La trésorerie est ainsi abondée de 3 858 k€ au titre des opérations budgétaires et grevée de 380 k€ au titre des opérations non budgétaires, soit une augmentation globale de 3 478 k€ sur l'exercice.

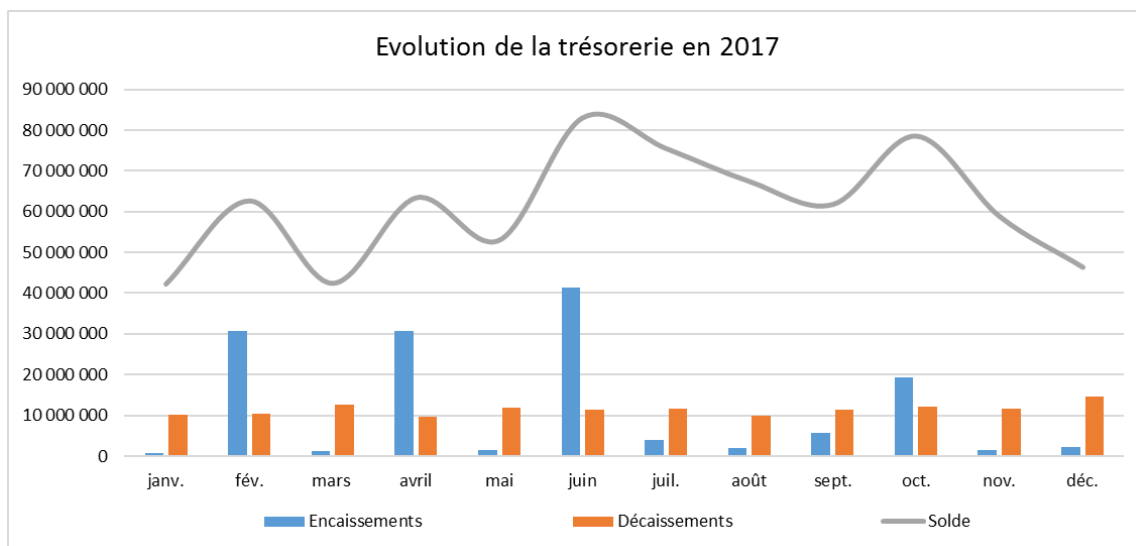
Ce solde de trésorerie se décompose lui-même en **opérations fléchées et globalisées**.

Les opérations fléchées, décrites dans le tableau 8, répondent essentiellement au besoin de suivi particulier d'opérations particulièrement significatives, opérations immobilières MuMo et KL et enveloppes pluriannuelles à forts enjeux financiers (pour mémoire, programme Erasmus, projet Mastis et ANR EMC).

Le prélèvement sur la trésorerie fléchée de 2 262 k€ traduit clairement le décalage entre les dépenses payées en 2017 sur les opérations MuMo et KL et l'encaissement du solde des financements qui n'interviendra qu'en 2018.

Par différence, la trésorerie sur les opérations globalisées augmente quant à elle de 5 740 k€.

Une lecture infra-annuelle met en évidence la relative stabilité des décaissements et l'importance des acomptes de SCSP :



3 – L'impact favorable des opérations pluriannuelles

3.1 – Le programme immobilier

L'établissement sort d'un important programme immobilier sans avoir obéré ses marges financières. Les importantes opérations de réhabilitation ou de construction menées depuis 2013 sont pour l'essentiel achevées ou en voie d'achèvement (bâtiment Bélénos, 6,1 M€, bâtiment I, 6,7 M€, bâtiment KL, 19,8 M€, Musée des Moulages, 5,6 M€).

Les financements encore à recevoir sont restreints et portent sur le bâtiment KL, 0,5 M€, et le MuMo, 1,8 M€.

Pour l'année 2017, les CP consommés pour les grands travaux du PPI s'élèvent ainsi à 4,22 M€ dont 0,98 M€ pour le bâtiment KL et 2,01 M€ pour le MuMo (contre 10 M€ en 2016, 7,24 M€ KL et 2,49 M€ MuMo).

L'impact du PPI sur la trésorerie 2018 sera encore relativement faible, alors que les opérations concernant le Learning Centre et l'affermissement des tranches optionnelles du Plan campus pèseront beaucoup plus fortement sur la trésorerie en 2019 et 2020.

3.2 - Les autres contrats pluriannuels à forts enjeux

Les contrats pluriannuels de recherche, ainsi que les conventions internationales ont un impact différé sur la trésorerie. Comme cela a été indiqué supra, l'exécution de ces contrats est relativement faible la première année de mise en place. Ainsi, alors que la plupart des financeurs notifient des avances conséquentes, les dépenses correspondantes sont beaucoup plus étalées dans le temps.

L'université doit procéder à une analyse précise de ces contrats et conventions aussi bien pour les recettes que pour les dépenses afin d'améliorer la programmation budgétaire et les impacts sur la trésorerie et le fonds de roulement.

4 – Des restes à payer peu importants

Les restes à payer sont une notion purement budgétaire. Ils correspondent à la différence entre les autorisations d'engagement (AE) et les crédits de paiement (CP).

Ils mesurent ainsi le poids des engagements financiers pris par l'établissement non encore dénoués en terme de trésorerie.

Sur l'exercice 2017, l'Université a consommé plus de CP que d'AE, ce qui signifie que des crédits de paiements sont également venus régler des engagements pris en 2016, première année de déploiement des dispositions du décret GBCP.

Au final, les restes à payer ne représentent que 491 k€, montant très largement compatible avec le niveau de trésorerie, ce qui là encore pourrait démontrer la soutenabilité des engagements budgétaires.

Cela dit, cet indicateur ne trouvera tout son intérêt que dans plusieurs années. Pour l'instant encore, beaucoup d'opérations ont une origine antérieure à 2016 qui n'est donc pas traduite en AE.