



Congrès GISGUF

Stratégies, acteurs et démarches dans la gestion
budgétaire et financière d'une université
européenne: l'exemple de l'Université de Liège

Anne Girin

**Directeur de l'Administration des Ressources
Financières**

3 mai 2018



Ordre du jour

- Présentation de l'Université de Liège
- Le cadre de la gestion et du contrôle budgétaire
- Les objectifs de gestion de l'ULiège
- Les outils et méthodes utilisés



Ordre du jour

- **Présentation de l'Université de Liège**
- Le cadre de la gestion et du contrôle budgétaire
- Les objectifs de gestion de l'ULiège
- Les outils et méthodes utilisés



L'Université de Liège, une université

- **Publique et pluraliste:** actrice à part entière de la vie éducative, sociale, économique et culturelle de la région
- **Ouverte et citoyenne:** au service de la société et des hommes qui la constituent
- **Internationale:** reconnue pour ses compétences, elle a établi d'importantes collaborations scientifiques aux quatre coins du monde





Une université complète

- **23 500 étudiants**
- **11 facultés**
- **Relations avec plus de 600 institutions universitaires dans le monde**
- **530 unités de recherche dans toutes les disciplines**
- **20 centres de recherche interdisciplinaire de grande envergure**
- **1700 chercheurs sur contrat**



3 missions légales

- **Enseignement**

- **Recherche**: fondamentale (financée par allocation de fonctionnement de l'état) ou appliquée (financée par appel à projet spécifique)

- **Services à la collectivité**: prestations extérieures, le plus souvent en concurrence avec le secteur privé.

Impact des 2 dernières missions

en matière de gestion très important



Emploi

Emploi direct

5 200 employés

Dont **3 050**
enseignants et
chercheurs



Emploi indirect

- **5 500** emplois au Centre Hospitalier Universitaire
- **2 500** emplois dans le *Liege Science Park* (97 entreprises)
- **1 500** emplois dans les 92 Spin-offs issues de la recherche scientifique



Budgets

Budget annuel:
415 M€

Dont:

Financement de la recherche:
237 millions d'euros

Financement de l'enseignement:
156 millions d'euros



Sources de financement:

- Budget ordinaire: Allocation de fonctionnement de la Communauté Française, Subside fédéral à la recherche, minerval, revenus annexes (PFG, retour TVA, produits financiers)
- Conventions/contrats de recherche financés par l'Europe, la Belgique, la Région Wallonne, la Communauté Française, etc.
- Prestations effectuées pour des sociétés, des administrations publiques, des personnes physiques



Ordre du jour

- Présentation de l'Université de Liège
- Le cadre de la gestion et du contrôle budgétaire
- Les objectifs de gestion de l'ULiège
- Les outils et méthodes utilisés



Cadre de la gestion et du contrôle budgétaire de l'ULg

- Respect de l'Arrêté de la Communauté Française du 12/04/1999 (modifié le 14/05/2009), qui impose une comptabilité de type « entreprise privée » aux universités
- Loi sur les marchés publics
- Critères d'accréditation européenne



Cadre de la gestion et du contrôle budgétaire de l'ULg (suite)

- Décret « Bologne »
- Régionalisation de l'enseignement et de la recherche
- Autonomie de l'Université assez large, sous contrôle des organes de tutelle et de la Cour des Comptes



Ordre du jour

- Présentation de l'Université de Liège
- Le cadre de la gestion et du contrôle budgétaire
- **Les objectifs de gestion de l'ULiège**
- Les outils et méthodes utilisés



Objectifs de gestion de l'ULiège

- Gestion saine et équilibrée des moyens dans le respect des lois et règlements
- Croissance en vue de l'obtention d'une taille critique de 30.000 étudiants
- Obtention et conservation de l'accréditation européenne
- Mise à disposition d'outils de gestion pour l'Institution (tableaux de bord) et pour les professeurs et gestionnaires
- Information disponible en temps réel
- Amélioration du contrôle interne



Ordre du jour

- Présentation de l'Université de Liège
- Le cadre de la gestion et du contrôle budgétaire
- Les objectifs de gestion de l'ULiège
- **Les outils et méthodes utilisés**



Stratégie de l'ULiège pour atteindre ses objectifs de gestion financière

- Départementalisation/création des unités de recherche
- Nouvelles procédures de gestion (dont gestion budgétaire)
- Usage généralisé du progiciel de gestion SAP
- Gestion centralisée des achats de consommation courante



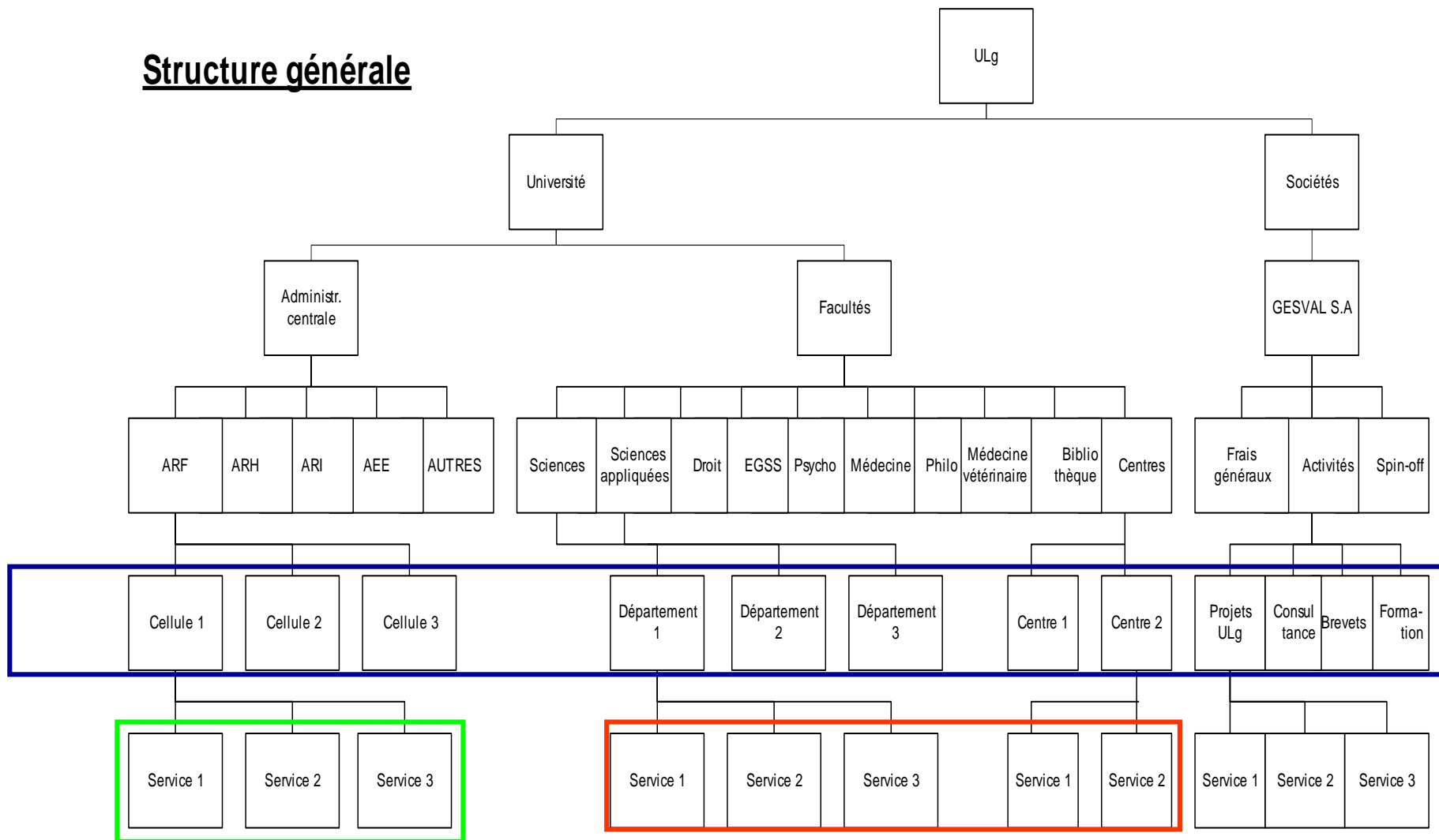
Les outils et méthodes utilisés

- Les structures de gestion de l'ULiège
 - La structure
 - Le rôle du secrétaire exécutif et du Président de département
 - La professionnalisation de l'Administration Centrale
 - Les domaines de gestion concernés
- La gestion budgétaire des services
 - Principes généraux
- Les achats et les ventes
 - Centralisation des achats
 - Gestion des ventes



Structure de l'ULg

Structure générale





Structure d'un service

STRUCTURE D'UN SERVICE ACADEMIQUE

Un service = un groupe de centres de gestion (OTPs)

OTPs de Prest.
pour tiers

OTPs de Conv.
de Recherche

OTP de Budget
Ordinaire

OTPs de Dons
et Legs

STRUCTURE D'UN SERVICE ADMINISTRATIF

Un service = un groupe de centres de gestion (OTPs)

OTPs de Budget
Ordinaire

OTPs de Budget
Social

OTP d'invest.

OTPs de Grand
Entretien



Pourquoi départementaliser/créer des unités de recherche?

- Une faculté constitue un ensemble non homogène et trop grand en terme de gestion
 - Contrôle interne rendu obligatoire par l'arrêté de 1999
- ➔ responsabilisation des présidents de département/unités de recherche et des titulaires de comptes



Les outils et méthodes utilisés

- Les structures de gestion de l'ULiège
 - La structure
 - Le rôle du secrétaire exécutif et du Président de département
 - La professionnalisation de l'Administration Centrale
 - Les domaines de gestion concernés
- La gestion budgétaire des services
 - Principes généraux
- Les achats et les ventes
 - Centralisation des achats
 - Gestion des ventes



Une fonction essentielle au niveau départemental : le Président de département/d'UR (personnel académique)

- Il supervise le secrétaire exécutif SAP
- Il exerce les responsabilités budgétaires suivantes:
 - Budget ordinaire du département/UR: **responsabilité financière**
 - Autres budgets gérés au sein du département/UR (conventions de recherche, prestations rétribuées, etc.): **responsabilité morale** ce qui implique:
 - un suivi trimestriel approfondi de tous les budgets
 - en cas de difficulté, dérive, questions additionnelles: avertir l'Administration des Ressources Financières ou le Comité d'Examen des Budgets (CEB)



Une fonction essentielle au niveau départemental/UR : le secrétaire exécutif SAP (personnel administratif)

- Il est l'interlocuteur privilégié entre les utilisateurs dans les services universitaires et l'administration centrale
- Il centralise les besoins des différents services au sein du département/de l'UR
- Il est responsable du suivi des comptes de gestion des titulaires (reporting)
- Il est le correspondant en terme de gestion (achats, facturation clients, émission des déclarations de créances et suivi budgétaire)

Il dépend hiérarchiquement du Président du Département/UR



Les tâches du secrétaire exécutif

- En matière de gestion logistique et comptable:
 - Il introduit les demandes d'achats
 - Il assure le suivi des bons de commande
 - Il centralise les bordereaux de réception
 - Il assure la réception des marchandises dans SAP
 - Après accord du gestionnaire de comptes, il réconcilie (justifie) les différences entre les bons de commande et les factures



Les tâches du secrétaire exécutif

- En matière de gestion logistique et comptable (suite):
 - Il édite les factures clients
 - Il prépare/émet les déclarations de créances vers les organismes qui financent la recherche
 - Il assure le suivi des paiements clients
 - Sur demande, il édite des rapports particuliers pour les gestionnaires de comptes

Outre les secrétaires exécutifs décentralisés dans les facultés, les départements et les unités de recherche, création d'un Service Centralisé de Justification des Conventions de recherche



Les outils et méthodes utilisés

- Les structures de gestion de l'ULiège
 - La structure
 - Le rôle du secrétaire exécutif et du Président de département
 - **La professionnalisation de l'Administration Centrale**
 - Les domaines de gestion concernés
- La gestion budgétaire des services
 - Principes généraux
- Les achats et les ventes
 - Centralisation des achats
 - Gestion des ventes



La professionnalisation de l'Administration Centrale

Pendant longtemps, l'administration centrale de l'Université était caractérisée par:

- Manque de moyens (immobiliers et informatiques)
- Manque de compétences
- Niveau d'étude moyen du personnel faible
- Aucun soutien des Autorités Universitaires

A présent:

- Depuis 2002, le personnel engagé a au moins un niveau BAC+3
- Les moyens, notamment informatiques, ont été fortement augmentés
- Programme de formation volontariste et systématique
- Evaluation annuelle du personnel
- Soutien fort des Autorités Universitaires



Les outils et méthodes utilisés

- Les structures de gestion de l'ULiège
 - La structure
 - Le rôle du secrétaire exécutif et du Président de département
 - La professionnalisation de l'Administration Centrale
 - **Les domaines de gestion concernés**
- La gestion budgétaire des services
 - Principes généraux
- Les achats et les ventes
 - Centralisation des achats
 - Gestion des ventes



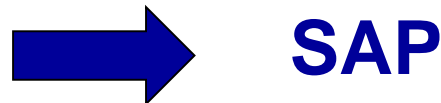
Domaines concernés

- Gestion des cursus et programmes de cours:
logiciel interne PENELOPE
- Gestion de la paie (interface avec SAP):
logiciel interne ULIS



Domaines concernés

- Comptabilité générale et analytique
- Gestion des projets
- Achats
- Contrôle de gestion et reporting
- Gestion de la recherche
- Gestion des immobilisés
- Gestion des cliniques vétérinaires
- Suivi des heures prestées du personnel





SAP pourquoi?

- Solution spécifique SAP Higher Education & Research reprenant les bonnes pratiques de gestion dans les universités
- Intégration totale entre les différentes comptabilités (Comptabilité générale = comptabilité analytique = comptabilité budgétaire)
- Permet de sortir des tableaux de bords on line
- Traçabilité et scan des documents
- Budgets contraignants
- Justification des dépenses à charges réelles (système audité par la Cour des Comptes Belge et la Cellule d'Audit des Fonds structurels Européens entre autres)

NB. SAP est utilisé dans plus de la moitié des universités au monde. En Belgique, il est utilisé ou en voie de l'être par TOUTES les universités



Les outils et méthodes utilisés

- Les structures de gestion de l'ULiège
 - La structure
 - Le rôle du secrétaire exécutif et du Président de département
 - La professionnalisation de l'Administration Centrale
 - Les domaines de gestion concernés
- La gestion budgétaire des services
 - Principes généraux
- Les achats et les ventes
 - Centralisation des achats
 - Gestion des ventes



La gestion budgétaire des services

Chaque service et projet fait l'objet d'un budget

Budget à établir pour toutes les sections:

- Budget ordinaire
- Conventions de recherche
- Prestations rétribuées
- Budget social
- Dons et legs
- Investissements
- Grand entretien
- Recettes non affectées



La gestion budgétaire des services

Chaque service fait l'objet d'un budget (suite):

- Suivi des engagements de dépenses:
Impossibilité d'engager une dépense sur un compte sans budget
- Contrôle de disponibilité:
D'où l'impérative nécessité d'introduire les budgets avant le début de l'année civile
- Modification possible en cours d'année



Le suivi/contrôle budgétaire

- Au quotidien: Service Contrôle de gestion (Administration des Ressources Financières)
- Suivi des services en difficulté: Comité d'Examen des Budgets (CEB), émanation du Conseil d'Administration
- Suivi des comptes et budgets par la tutelle
- Suivi du budget ordinaire au moins semestriel au Conseil d'Administration
- Tableaux de bords spécifiques pour la tutelle et les Autorités sur demande



Les outils et méthodes utilisés

- Les structures de gestion de l'ULiège
 - La structure
 - Le rôle du secrétaire exécutif et du Président de département
 - La professionnalisation de l'Administration Centrale
 - Les domaines de gestion concernés
- La gestion budgétaire des services
 - Principes généraux
- **Les achats et les ventes**
 - **Centralisation des achats**
 - Gestion des ventes



Centralisation des achats

- Depuis mi-2002, de nombreuses familles d'achats ont été centralisées au sein de l'Institution via le lancement de marchés publics européens
- L'ensemble de la Communauté Universitaire peut prendre connaissance des différentes offres standardisées sur l'Intranet de l'ULiège
- Toutes les informations nécessaires figurent sur ces « vitrines électroniques » : tarifs nets ULiège, description et caractéristiques techniques, modalités de livraison, responsables commerciaux, ...



Centralisation des achats

- La centralisation a engendré une diminution annuelle des achats de + de **2.000.000 €**
- Les économies sont dues non seulement aux **prix plus intéressants** mais également à une **diminution des quantités achetées**
- Les économies dégagées au niveau des achats dits « non stratégiques » permettent de dégager des moyens financiers notamment pour les achats « stratégiques » (ex: achats de produits de laboratoire)



Les outils et méthodes utilisés

- Les structures de gestion de l'ULiège
 - La structure
 - Le rôle du secrétaire exécutif et du Président de département
 - La professionnalisation de l'Administration Centrale
 - Les domaines de gestion concernés
- La gestion budgétaire des services
 - Principes généraux
- **Les achats et les ventes**
 - Centralisation des achats
 - **Gestion des ventes**



La gestion des ventes

- Les Conventions de Recherche
 - Calendriers de facturation
 - Relevés financiers
- Les Prestations Rétribuées
 - Au forfait
 - En régie (coûts réels + marge)
- Les Prestations Internes (entre services)



La gestion des conventions de recherche

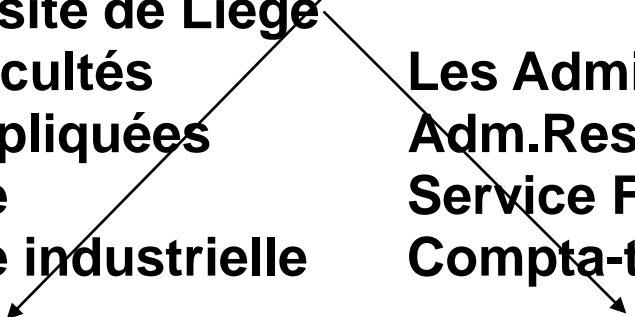
- Création de la commande
 - Contrat, convention
 - Création du projet
- Consommation sur le projet
 - Frais d'équipement
 - Frais de fonct., personnel, frais généraux...
- Facturation des charges
 - Collecter toutes les charges du projet
- Edition de la facture (déclaration de créance)



Le reporting

- Le reporting (système d'information) permet d'obtenir une situation à différents niveaux :

• Institution :	Université de Liège	
• Sections :	Les Facultés	Les Administrations
• Facultés :	Sc. Appliquées	Adm.Ress. Financières
• Départements :	Chimie	Service Financier
• Services :	Chimie industrielle	Compta-trésorerie



- La situation globale peut être affinée jusqu'à un certain niveau de détail de la pièce enregistrée: fonction de « drill-down »



Le reporting

- Un « business information system » coiffe l'application SAP, permettant la création de rapports spécifiques aux gestionnaires/preneurs de décisions stratégiques:
 - Ces rapports sont conviviaux et synthétiques
 - Ils intègrent des informations venant d'applications autres que SAP
 - Ils croisent les informations de différents modules, ce qui est difficile directement dans l'application SAP



Evolution future de la gestion financière et budgétaire

- Participation active à des réseaux d'universités:
 - HERUG (SAP Higher Education & Research User Group)
 - CREF (Conseil des Universités Francophones de Belgique)
- Passage au système de Coûts Complèts par filière (Full Cost selon le modèle CEE).
- Développement de nouveaux outils SAP (Travel Management, Invoice Management, Research Cockpit, etc.)
- Digitalisation (accès via tablettes et smartphones)



Questions / Réponses





Domaines SAP concernés: détails

- Comptabilité générale et analytique
 - tenue de la comptabilité générale se base sur:
 - des droits (revenus / factures non encaissées)
 - des engagements (charges / factures non décaissées et commandes non livrées)
 - édition d 'un bilan et d' un compte de résultats en 6 sections, conformes à l'Arrêté du 12/04/99
 - gestion des clients (déclaration de créances, factures, rappels)
 - réception des biens et services dans SAP
 - gestion quotidienne de la trésorerie



Domaines SAP concernés: détails

- Contrôle de gestion basé sur la comptabilité analytique par Faculté, Département, Service permettant:
 - un suivi budgétaire, en temps réel, utilisable par les Autorités, les départements et les directions sur base des revenus et des engagements
 - un suivi budgétaire par projet, par nature de dépenses
 - l'établissement de prévisions budgétaires
 - un outil d'aide à la décision pour les Autorités (tableaux de bord)
- Gestion des immobilisés
 - identification, localisation, amortissements, affectation, etc. (obligation légale de procéder à un inventaire complet)⁴⁷



Domaines SAP concernés: détails

- Achats
 - émission systématique de bons de commande via SAP
 - suivi des achats en temps réel

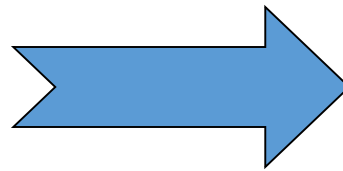
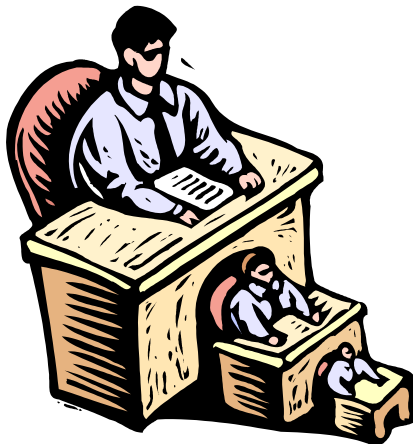
- Gestion des projets
 - suivi des conventions de recherche et justifications aux organismes finançant la recherche
 - gestion des prestations rétribuées jusqu'à la facturation

- Suivi des heures prestées par le personnel



Le circuit des ventes (Conv. Rech)

- Création de la commande
 - Exemple : Contrat de recherche SSTC sur « problèmes actuels en matière de cohésion sociale »



Contrat
Convention



Le circuit des ventes (Conv. Rech)

- Création de la convention de recherche
 - Création d'un « projet » et de ses composantes « sous projets »

Déf.projet Cont. Rech : SSTC SO/12/050

Donn. base Dates Affectat. Responsabilités Commande Total

S	Niv	Elément d'OTP	Désignation	Ty.	Pr.	CP	P-bg	Imp.	Fact
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 XX.00001-SSTC	Cont de recherches SO/12/050	01		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 XX.00001-SSTC-01	Cont de recherches SO/12/050-Equipement	01		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		3 XX.00001-SSTC-01-01	C R SO/12/050-xx Eqt	01		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		3 XX.00001-SSTC-01-02	C R SO/12/050-xx Eqt Invest stat	01		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		2 XX.00001-SSTC-02	Cont de recherches SO/12/050-Personnel	01		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		2 XX.00001-SSTC-03	Cont de recherches SO/12/050-Fonctionnem	01		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		2 XX.00001-SSTC-04	Cont de recherches SO/12/050-Overhead	01		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		2 XX.00001-SSTC-05	Cont de recherches SO/12/050-S/Traitance	01		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Le circuit des ventes (Conv. Rech)

- Consommation sur le projet
 - Les frais de personnel (salaires)
 - Les frais d'équipement
 - Les frais généraux



On impute les achats sur le projet en fonction de la consommation



Le circuit des ventes (Conv. Rech)

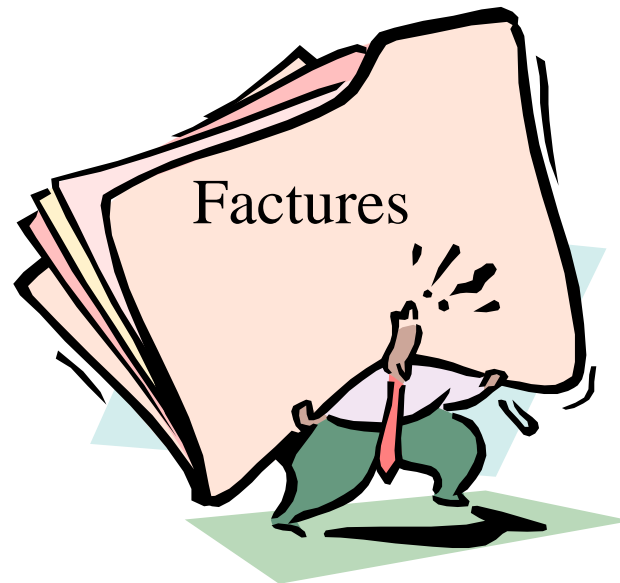
- Facturation des charges et création de la facture
 - Les frais de personnel (salaires)
 - Les frais d'équipement
 - Les frais généraux

On sélectionne les différents éléments que l'on veut facturer



Le circuit des ventes (Conv. Rech)

- Edition de la facture – impression de la déclaration de créance

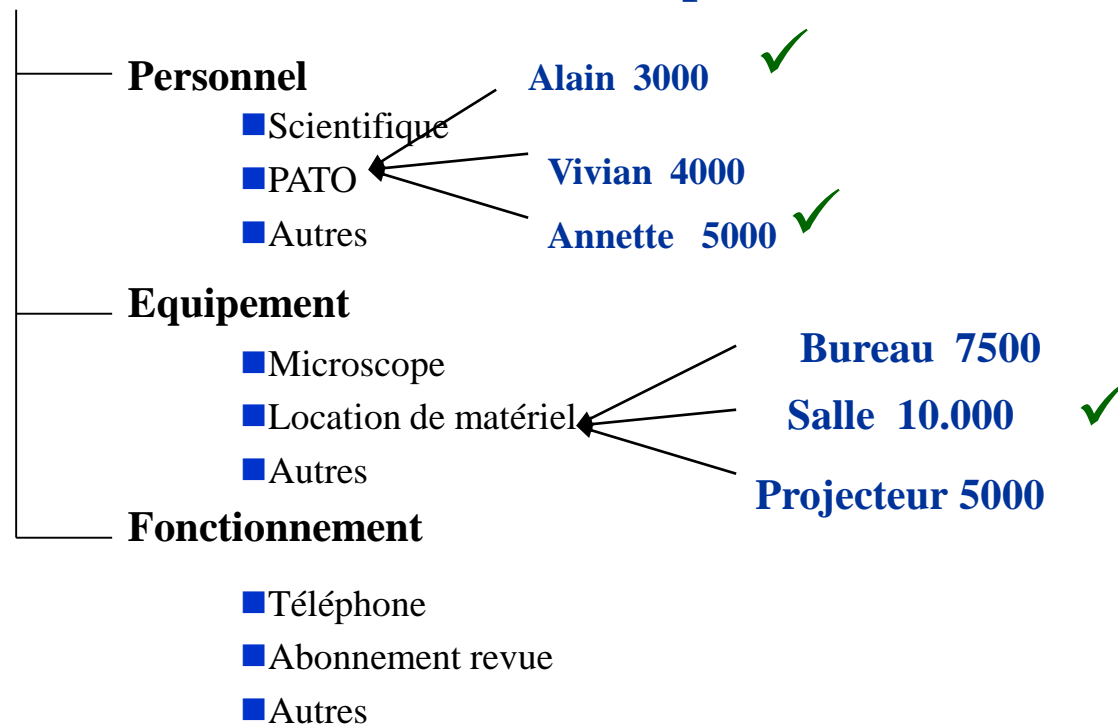




Structure d'une convention

Création de la lettre de créance

Convention RW01 Factures/dépenses





Structure d'une convention

La lettre de créance

Région Wallonne
Rue de l'Elysée
5100 Jambes

Lettre de Créance

Convention RW01

Prestation de Annette	5000
Prestation d'Alain	<u>3000</u>
Location d'une salle (fact : dv546)	10.000
Total	18.000