

**ÉCOLE  
NORMALE  
SUPÉRIEURE  
DE LYON**



**2019**

*Rapport  
de gestion*



ENS DE LYON

# SOMMAIRE

<b>Préambule</b> .....	<b>1</b>
<b>Synthèse</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Équilibres financiers de l'École depuis 2014</b> .....	<b>6</b>
1.1. Résultat comptable .....	6
1.2. Capacité d'autofinancement (CAF) .....	7
1.3. Solde budgétaire .....	8
1.4. Fonds de roulement .....	9
1.5. Trésorerie.....	10
1.6. Ratios d'analyse financière .....	11
1.6.1. Taux de saturation.....	12
1.6.2. Marges de manœuvre potentielles .....	12
<b>2. Taux de couverture et taux d'exécution</b> .....	<b>13</b>
2.1. Évolution des taux de couverture des dépenses de fonctionnement et d'investissement.....	13
2.2. Les taux d'exécution .....	14
2.2.1. Synthèse des taux d'exécution en droits constatés.....	15
2.2.2. Incidence des actes budgétaires sur l'exécution 2016 .....	16
2.2.3. Taux de réalisation des recettes par type de crédits .....	17
2.2.4. Taux de réalisation des dépenses par type de crédits .....	17
<b>3. Analyse des dépenses et des recettes</b> .....	<b>19</b>
3.1. Dépenses par masse .....	19
3.1.1. Les dépenses de fonctionnement (hors masse salariale) .....	21
3.1.2. Les dépenses de personnel .....	24
3.1.3. Les dépenses d'investissement.....	30
3.2. Répartition des crédits de paiement par destination LOLF .....	34
3.3. Recettes en droits constatés par masse .....	36
3.3.1. Toutes les recettes confondues par imputation .....	36
3.3.2. Les recettes en fonctionnement par imputation.....	37
3.3.3. Les prestations de service.....	38
3.3.4. Les subventions par origine.....	39
<b>4. Exécution des crédits de paiement 2016 par centre de responsabilité budgétaire (CRB)</b> .....	<b>41</b>
4.1. Vue globale de la réalisation budgétaire par CRB.....	41
4.1.1. Vue globale des taux de réalisation en droits constatés.....	41
4.1.2. Répartition des moyens Établissement consommés par CRB en 2016 .....	42
4.2. La vice-présidence Recherche.....	43
4.2.1. Constat .....	43
4.2.2. Détail .....	43
4.2.3. Fonds recherche exécuté en 2016 .....	47
4.3. La vice-présidence Études.....	48
4.3.1. Constat .....	48
4.3.2. Détail .....	48
4.4. La Direction générale des services .....	50
4.4.1. Constat .....	50
4.4.2. Détail .....	50
4.5. La Présidence .....	53
4.6. L'institut Français de l'Éducation.....	54
4.6.1. Constat.....	54
4.6.2. Détail .....	55
4.7. La Bibliothèque Diderot de Lyon (BDL).....	56
4.7.1. Constat .....	56
4.7.2. Détail .....	56
<b>5. Glossaire</b> .....	<b>57</b>

## Préambule

Le rapport de gestion est un document réglementaire élaboré par l'ordonnateur. Il complète les données du compte financier afin d'apporter aux administrateurs un éclairage sur les questions financières. Il présente une analyse précise de l'année N-1 et permet la formulation de certaines préconisations. Il vient par conséquent clore l'exercice 2016, initié au moment du débat d'orientation budgétaire, et ouvrir la réflexion sur les budgets des années à venir de l'ENS de Lyon.

L'année 2016 a été marquée par la mise en application du décret n° 2012-1246 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). Cette refonte profonde des pratiques financières de l'État et de ses opérateurs apporte de nouvelles orientations en termes de pilotage financier, dans un contexte toujours plus contraint de maîtrise des finances publiques.

Les autorisations d'engagement (AE) déterminent les dépenses sur un exercice, tout en ayant une portée pluriannuelle dans la mesure où les engagements pris peuvent donner lieu à des paiements sur les exercices ultérieurs. Les crédits de paiement (CP) sont annuels et permettent de prévoir les décaissements réalisés sur l'exercice budgétaire, assurant alors une meilleure visibilité sur l'évolution de la trésorerie. En parallèle, les recettes sont désormais suivies à l'encaissement et font l'objet d'une prévision infra-annuelle et pluriannuelle dans le but d'évaluer les ressources dont l'établissement bénéficiera pour couvrir ses dépenses.

Au-delà des indicateurs suivis jusqu'à présent, l'École s'attachera désormais à calculer et observer l'évolution du solde budgétaire et poursuivra son suivi de manière plus régulière et approfondie du niveau de trésorerie, en lien avec l'agence comptable.

Rappelons que l'année 2016 fut une année transitoire pour l'établissement. Le budget de l'ENS de Lyon a en effet été construit en appliquant intégralement le décret GBCP mais les applications financières qui ont servi à exécuter ce budget en recettes et dépenses n'ont pas évolué. Le consortium Cocktail n'a pas pu déployer les nouvelles applications de gestion financière et comptable dès 2016. C'est pourquoi, la formalisation du rapport de gestion de cette année transitoire fut complexe. A défaut de disposer des informations dans les applications financières, il a été décidé de continuer à présenter cette année des éléments chiffrés en droits constatés, permettant la comparaison avec les années précédentes.

Au regard de cette rénovation de la programmation budgétaire, le conseil d'administration a ainsi voté le budget 2016 de l'ENS de Lyon dans le format GBCP en décembre 2015.

L'année 2016 a également été marquée par la signature du contrat de partenariat public-privé en avril. Cette signature lance officiellement le démarrage des travaux et des dépenses liées au Plan Campus.

Des mesures importantes en termes de ressources humaines ont été prises en 2016 : l'application de mesures exogènes à l'établissement (notamment la mise en place de la PPCR pour les catégories B, le point d'indice au 1<sup>er</sup> juillet 2016) et des mesures à l'initiative

de l'établissement applicables au 1<sup>er</sup> septembre 2016 : rehaussement des primes de catégorie C, alignement des primes des deux filières AENES/ITRF et alignement des primes des contractuels sur les titulaires.

Outre ces évolutions, l'analyse financière de l'exercice 2016 tient également compte d'évolutions de périmètre observées en comparaison de l'année précédente :

- la création de l'unité mixte de recherche Institut d'Histoire des Représentations et des Idées dans les Modernités – IHRIM - née le 1<sup>er</sup> janvier 2016 de la fusion des laboratoires LIRE et IHPC
- la création du service DUNES - Développement des Usages du Numérique pour l'Enseignement et les Savoirs - le 1<sup>er</sup> septembre 2016
- la réorganisation de la Direction générale des services :
  - transfert à la direction des ressources humaines du pilotage de la masse salariale
  - restructuration de la DPMG au profit de 3 nouvelles entités : direction du patrimoine, service moyens matériels et opérationnels, service accueil et sécurité
  - le service reprographie rattaché à ENS Média
- quelques ajustements constatés au niveau de la VPE : disparition du département des enseignements transversaux, rattachement du centre des sports au service de la vie étudiante et partenariats-formation, rattachement du CID et du centre de langues au service des études et de la scolarité.

Dans un souci de simplification, de modernisation de la fonction financière ainsi que d'optimisation des marges de manœuvre pour notre établissement, un certain nombre de mesures a été déployé courant 2016 :

- une allocation des moyens 2016 au plus près des besoins des structures dès l'ouverture du budget initial. Cette volonté a conduit à centraliser l'ensemble des dépenses d'investissement dans un plan prévisionnel d'investissement financé principalement par la CAF et, le cas échéant, par un prélèvement du fonds de roulement et n'allouer qu'en moyens établissement des crédits de fonctionnement
- une prise en charge optimisée des missions des professeurs invités via un système de défraiement de leurs frais lorsque les missions sont inférieures à un mois
- un travail en amont avec l'agence comptable pour définir les opérations globales d'investissement en lien avec les services de la VPR, de la DSI et de la Direction du Patrimoine
- la mise en place de nouveaux marchés compétitifs qui ont permis, pour certains, des gains significatifs : celui d'électricité (gain d'environ 140k€ soit 8%), ainsi que ceux concernant la téléphonie fixe (prévision de -30% sur 2017) et téléphonie mobile. Le marché d'hébergement (IAlbatros) a également été mis en place dès le 1<sup>er</sup> janvier 2016

- un travail d'optimisation des pratiques financières :
  - o inscription en subvention d'investissement des financements pluriannuels permettant l'acquisition d'équipements (afin de réduire la part d'amortissement non neutralisé)
  - o optimisation de la fiscalité avec deux mesures : l'application du principe de livraison à soi-même pour les opérations du plan campus des PPI GER/ accessibilité et la restructuration de la résidence Debourg, l'optimisation de la régularisation de la TVA avec la mise à jour des taux de prorata et un travail mené sur les recettes
- un dialogue de gestion global généralisé à l'ensemble des structures mené entre septembre et octobre 2016 pour préparer le BI 2017
- un redéploiement des crédits d'investissement sur le dernier trimestre suite à des projets abandonnés ou décalés : 265k€ environ à la VPR et 200k€ environ sur la VPE
- un redéploiement de crédits de personnel pour permettre la réalisation et la finalisation de projets lancés par l'établissement, en ayant recours à des CDD entre septembre et décembre 2016.

Ces diverses actions ont permis de maintenir la sécurité financière de l'Ecole, comme le traduisent ces résultats :

- la consolidation de très bons taux d'exécution des recettes et des dépenses malgré une année transitoire qui a mobilisé fortement les équipes de la direction des affaires financières par des retraitements manuels
- des indicateurs financiers fiables et sécurisés
- la poursuite de l'optimisation des dépenses de fonctionnement
- une politique d'investissement forte et en pleine progression pour la remise à niveau des équipements : rénovation immobilière, matériels scientifiques, équipements techniques...

## Synthèse

Les principaux faits ayant marqué l'exercice 2016 sont abordés dans cette synthèse. Il s'agit ici d'apporter un éclairage sur les éléments majeurs résultant de la gestion financière de l'exercice achevé.

### ➤ Des indicateurs financiers performants

L'École obtient un résultat excédentaire de **3,56M€** en 2016.

Le fonds de roulement s'établit à **16,9M€** fin 2016, couvrant ainsi 54 jours de dépenses décaissables.

L'ENS de Lyon a une capacité d'autofinancement (CAF) s'élevant à **6,69M€** fin 2016.

La trésorerie de l'établissement est de **17,96M€**.

### ➤ De solides taux d'exécution en dépenses comme en recettes

Le calcul des taux d'exécution en droits constatés de chaque vice-présidence tient compte de la réalité des crédits ouverts au budget rectificatif et des crédits consommés, après avoir retraité manuellement les éventuels redéploiements (virements internes...). La direction des affaires financières s'est ainsi attachée à ce que les taux d'exécution reflètent exactement, pour chaque structure, les écarts entre les prévisions et la réalisation budgétaires.

#### Un taux de réalisation global des recettes de 98,2%

- un taux d'exécution des recettes d'investissement atteignant 65%, en baisse par rapport à 2015
- 99,5% pour les recettes de fonctionnement, en progression constante

#### Un taux de réalisation global des dépenses de 96,1%

- un taux d'exécution des dépenses d'investissement à plus de 80%
- 97,5% pour les dépenses de fonctionnement (y compris celles de personnel), dont 98,4% de taux d'exécution pour les seules dépenses de masse salariale.

### ➤ Une politique d'investissement volontariste

Les dépenses d'investissement constatées sont en hausse de 87% par rapport à l'exercice 2015. Les opérations liées au Plan Campus en sont l'une des raisons, mais cette augmentation est aussi la résultante de la politique d'investissement initiée par la gouvernance dans le cadre d'un plan pluriannuel.

Il ressort de l'analyse de l'exercice 2016 une pérennisation de la situation financière saine de l'ENS de Lyon.

L'année 2016 était la première en mode GBCP, mais avec des outils informatiques inadaptés. L'exercice 2017 présentera de nouveaux défis pour l'établissement avec :

- le déploiement à l'ensemble des services des nouvelles applications de gestion financière et comptable développées par le consortium Cocktail, en mode partiel et avec tous les risques que cela génère : restitutions incomplètes, erreurs de saisies...
- la mise en œuvre de la dématérialisation de toutes les factures
- la modification de la nomenclature comptable, qui devient la M9 (M9.3 jusqu'à fin 2016)

# 1. Équilibres financiers de l'École depuis 2014

## 1.1. Résultat comptable

### De quoi parle-t-on ?

Le **résultat net comptable** correspond au bénéfice ou à la perte de la période, mesuré par la différence entre les produits et les charges (au sens comptable) de l'exercice. Il mesure les ressources nettes restant à l'établissement à l'issue de l'exercice.

**Calcul** : = Montant des recettes de fonctionnement (classe 7) – Montant des dépenses de fonctionnement (classe 6)

	2013	2014	2015	2016
ENS de LYON	4 250 986 €	1 488 191 €	1 714 353 €	3 556 52 €

Tableau 1- Évolution du résultat comptable depuis 2013

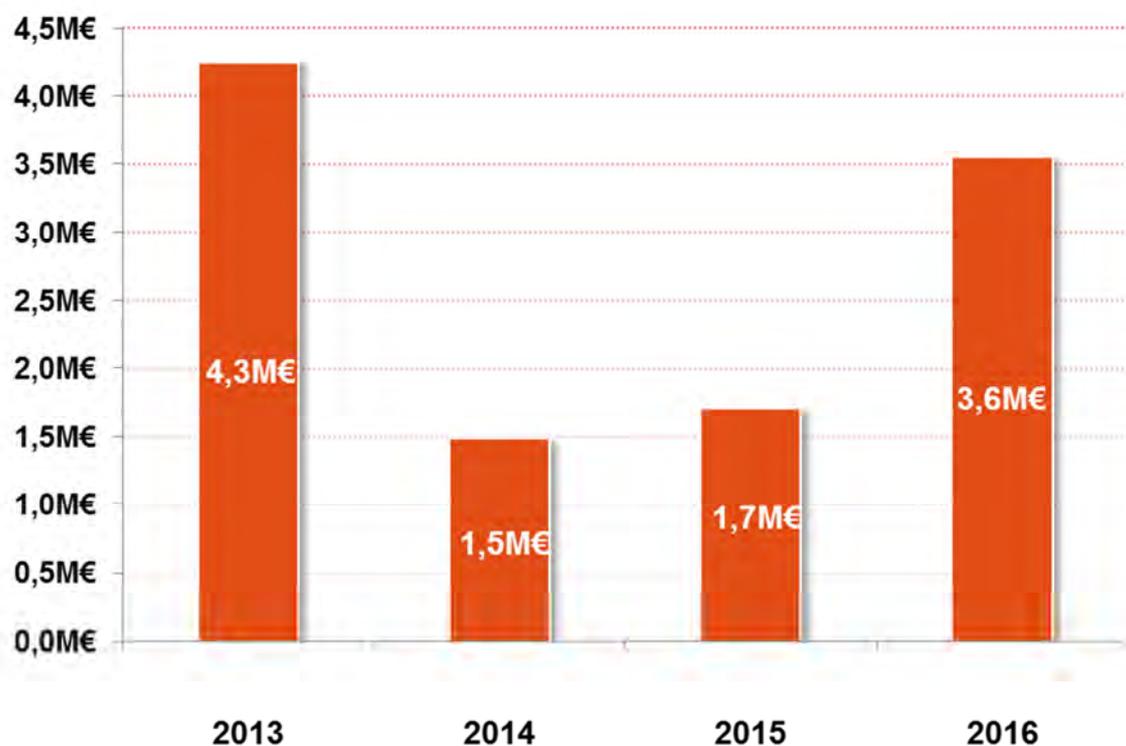


Figure 1- Évolution du résultat comptable depuis 2013

Le résultat de l'établissement est en forte hausse en 2016, après 2 années marquées d'une

certaine stabilité. Plusieurs facteurs expliquent cette augmentation par rapport à 2015 :

- 400k€ de recettes de masse salariale État supplémentaires pour compenser des mesures telles que la revalorisation du point d'indice, couplées à une baisse conjoncturelle des dépenses de MSE
- une augmentation des recettes exceptionnelles à hauteur de 265k€
- des recettes plus élevées du fonds recherche (+456k€) pour des dépenses de fonctionnement en recul de plus de 252 k€

## 1.2. Capacité d'autofinancement (CAF)

### De quoi parle-t-on ?

La **capacité d'autofinancement** (CAF) correspond à l'ensemble des ressources financières générées par les opérations de gestion de l'établissement et dont il pourrait disposer pour couvrir ses autres besoins. Elle mesure donc la capacité de ce dernier à financer, sur ses propres ressources, les besoins liés à son existence, tels que les investissements ou les remboursements de dettes.

### Calcul (méthode additive) :

#### Résultat Net Comptable

- + Charges calculées (amortissements et provisions)
- Reprise sur charges calculées (reprises sur amortissements - dotation sur amortissements)
- + Valeur Nette Comptable Elément Actif Cédés
- Produits de Cession d'Éléments d'Actif
- Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice

	2014	2015	2016
<b>ENS de LYON</b>	<b>4 711 859 €</b>	<b>4 419 237 €</b>	<b>6 690 593 €</b>

Tableau 2 - Évolution de la capacité d'autofinancement depuis 2014

La capacité d'autofinancement s'établit à 6,69M€ pour l'exercice 2016. Cette évolution est la résultante logique de la hausse du résultat, mais aussi de la variation entre la dotation et la reprise sur amortissements et provisions qui apporte à la CAF 418k€ de plus qu'en 2015.

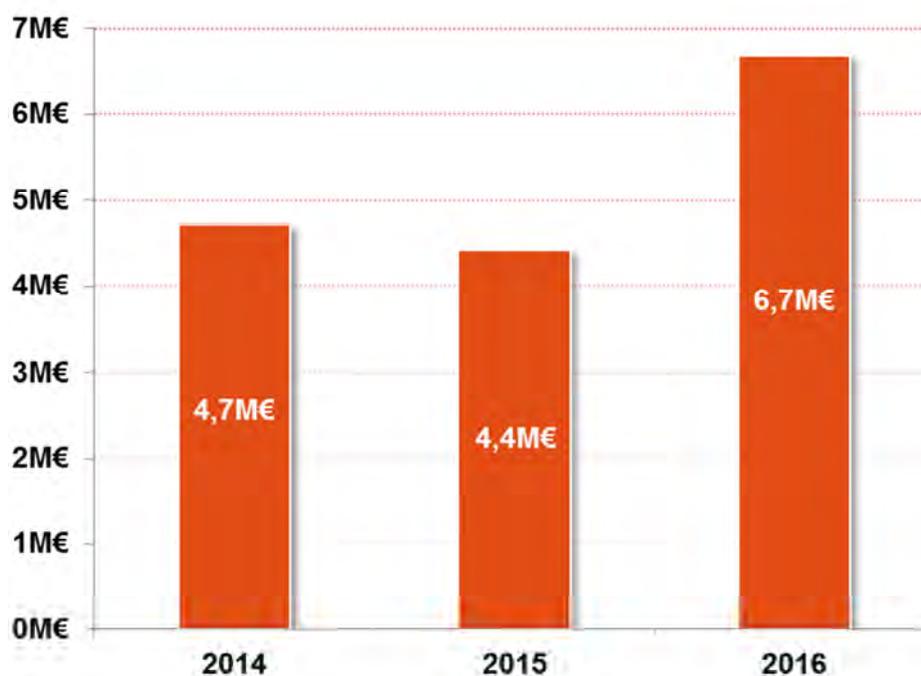


Figure 2- Évolution de la capacité d'autofinancement depuis 2014

### 1.3. Solde budgétaire

#### De quoi parle-t-on ?

Le **solde budgétaire** correspond à l'écart entre les recettes encaissées et les crédits de paiement. Il s'agit du flux de trésorerie généré par l'activité de l'organisme.

Le solde budgétaire n'est pas obligatoirement à l'équilibre : il peut être excédentaire ou déficitaire.

Le solde budgétaire est un indicateur central du budget de l'École en mode GBCP. L'exercice 2016 est donc la 1<sup>ère</sup> année où il est mesuré dans notre établissement.

Un déficit de 2M€ avait été inscrit au BR. Le solde est bien déficitaire au final, mais plus faiblement que la prévision. En effet, une sous-exécution des CP est constatée et il est noté un peu plus d'encaissements que prévu.

	2016
<b>ENS de LYON</b>	<b>-1 402 336 €</b>

Tableau 3 – Solde budgétaire en 2016

## 1.4. Fonds de roulement

### De quoi parle-t-on ?

Le **fonds de roulement** constitue un excédent de ressources stables qui va permettre de financer une partie des besoins à court terme de l'établissement appelés également besoins en fonds de roulement.

En comptabilité budgétaire, il correspond à la somme des excédents que l'établissement a dégagés au cours du temps.

**Calcul** = Ressources stables (capitaux propres et provisions) – Actifs stables (actif immobilisé)

Si le fonds de roulement est positif, l'équilibre financier est donc respecté et l'établissement dispose grâce au fonds de roulement d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins de financement à court terme.

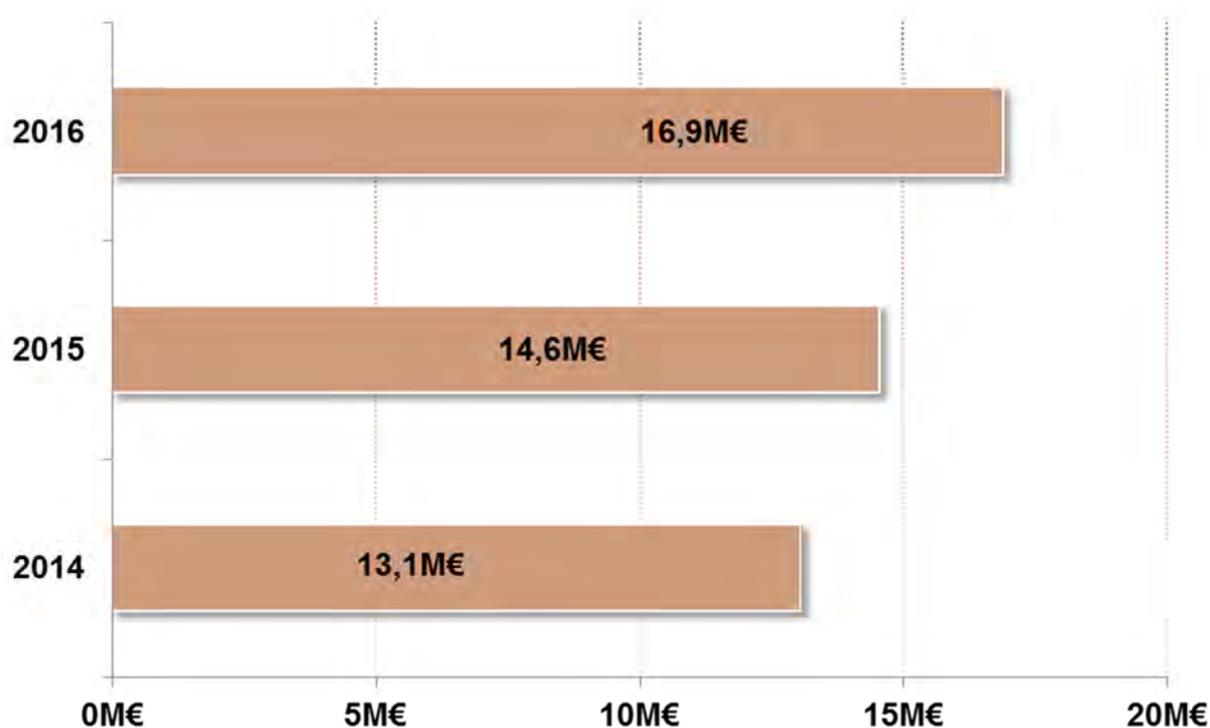


Figure 3 - Évolution du fonds de roulement depuis 2014

En prolongement des éléments présentés précédemment, le fonds de roulement s'élève à 16,9M€ fin 2016. Il couvre 54 jours de dépenses décaissables de fonctionnement, masse salariale comprise. Ce niveau est rassurant quant à la santé financière de l'établissement.

L'ENS de Lyon est donc en capacité de poursuivre sa politique d'investissement à court et moyen termes dont quelques chantiers ont déjà été entamés, avec deux principaux à venir et qui concernent :

- la rénovation du restaurant sur le site Monod pour laquelle une subvention a été acquise auprès de la Région Rhône-Alpes mais qui ne couvre pas la totalité du financement nécessaire (6,5 M€ sur environ 10 M€ estimés),
- la résidence étudiante Debourg sur le site Monod, pour laquelle des études techniques et juridiques ont été engagées.

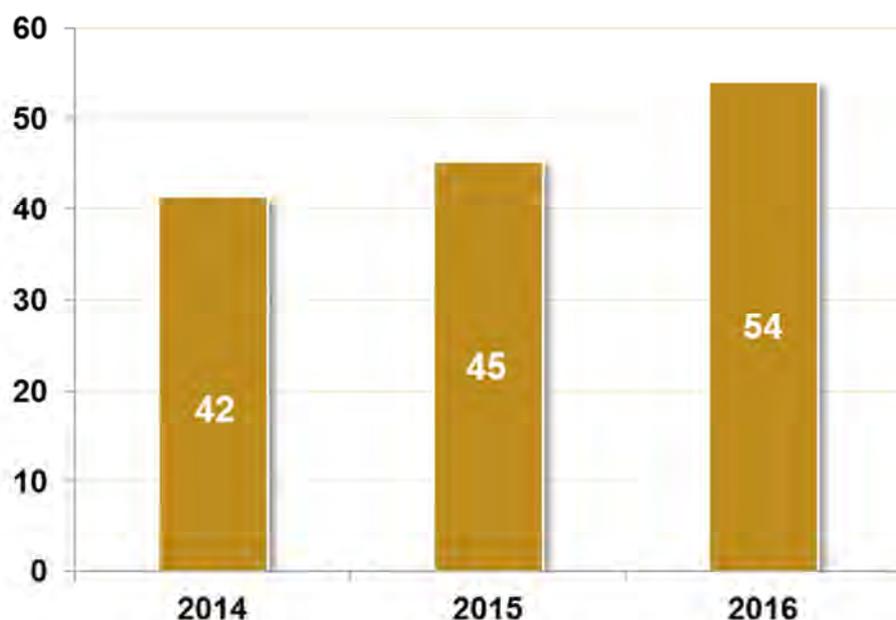


Figure 4 - Évolution du fonds de roulement en nombre de jours depuis 2014

## 1.5. Trésorerie

### De quoi parle-t-on ?

Il s'agit des liquidités dont l'École dispose quoiqu'il arrive et quasi immédiatement.

En terme comptable, la trésorerie est la différence entre le fonds de roulement de l'établissement et son besoin en fonds de roulement.

	2014	2015	2016
<b>ENS de Lyon</b>	<b>20 925 383 €</b>	<b>19 885 905 €</b>	<b>17 962 495 €</b>

Tableau 3 - Évolution de la trésorerie de l'École depuis 2014

Cette diminution de la trésorerie s'explique par le fait que le solde budgétaire est déficitaire sur les opérations budgétaires (encaissements < décaissements = 1 402k€). La baisse est liée également à l'écart entre encaissements et décaissements sur les opérations non budgétaires (essentiellement TVA) : - 480k€.

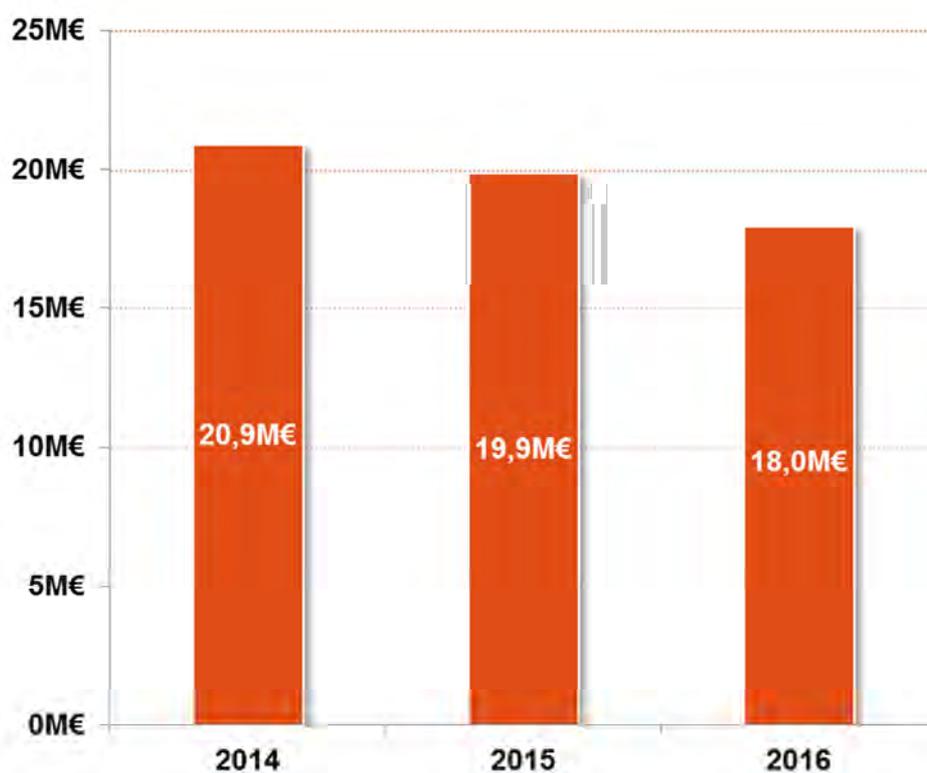


Figure 5 - Évolution de la trésorerie de l'École depuis 2014

## 1.6. Ratios d'analyse financière

Ils sont calculés des rapports entre différents postes du compte de résultat à des fins d'analyse. Il est utile d'en effectuer une exploitation au regard de leur évolution sur plusieurs exercices.

Ces ratios sont en adéquation avec ceux suivis par le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MENESR) et mis en place dans le cadre du dispositif de suivi, d'alerte et d'accompagnement des établissements en Responsabilités et Compétences Elargies (RCE).

### 1.6.1. Taux de saturation

#### De quoi parle-t-on ?

Ce ratio mesure le poids des charges les plus rigides difficilement compressibles (dépenses de personnel) par rapport aux produits de fonctionnement.

Dans le cadre des responsabilités et compétences élargies, ce ratio de rigidité a une dimension essentielle puisqu'il évalue les limites des marges de manœuvre.

Un rapport élevé traduit la disproportion du poids des charges par rapport aux produits et mesure la difficulté de rééquilibrage pour les réduire.

**Calcul** : Charges de personnel / Produits de fonctionnement (hors produits calculés)

Taux de saturation	2014	2015	2016
ENS de Lyon	78%	78%	76%

Tableau 4 – Taux de saturation de l'ENS de Lyon entre 2014 et 2016

Après 2 années marquées par un taux de saturation atteignant les 78%, le taux observé en 2016 retombe à une valeur de 76%.

La baisse de ce ratio peut conduire à une interprétation erronée. Il convient de préciser le contexte de l'exercice 2016 qui a connu une diminution des dépenses de personnel, liée principalement aux mouvements des élèves fonctionnaires stagiaires dans le cadre de leur cursus. Cette variation conjoncturelle des dépenses de masse salariale ne doit pas occulter l'augmentation mécanique structurelle par l'effet du GVT.

La prudence de l'établissement quant aux retombées financières des futures campagnes d'emplois doit donc être poursuivie.

### 1.6.2. Marges de manœuvre potentielles

#### De quoi parle-t-on ?

Ce ratio permet d'évaluer la capacité de l'établissement à influencer, par sa politique, sur ses ressources d'exploitation. Il mesure le taux de flexibilité des recettes. Dans les établissements fortement subventionnés, ce ratio sera donc proche de 0. Il mesure dans une certaine mesure le degré « d'indépendance » financière de l'établissement.

**Calcul** : Comptes 70+76 / Total des produits 70 à 76

Marges de manœuvre potentielles	2014	2015	2016
ENS de Lyon	5%	5%	4%

Tableau 5 – Ratio relatif aux marges de manœuvre potentielles de l'École entre 2014 et 2016

Ce tableau montre que le degré d'indépendance financière de l'ENS de Lyon vis-à-vis des subventions diminue d'1 point après une période de stagnation à 5% en 2014 et 2015.

## 2. Taux de couverture et taux d'exécution

### 2.1. Évolution des taux de couverture des dépenses de fonctionnement et d'investissement

#### De quoi parle-t-on ?

Le taux de couverture détermine dans quelle mesure les recettes couvrent les dépenses de même nature.

Le taux de couverture se calcule de la façon suivante :  $\text{montant des recettes} / \text{montant des dépenses}$ .

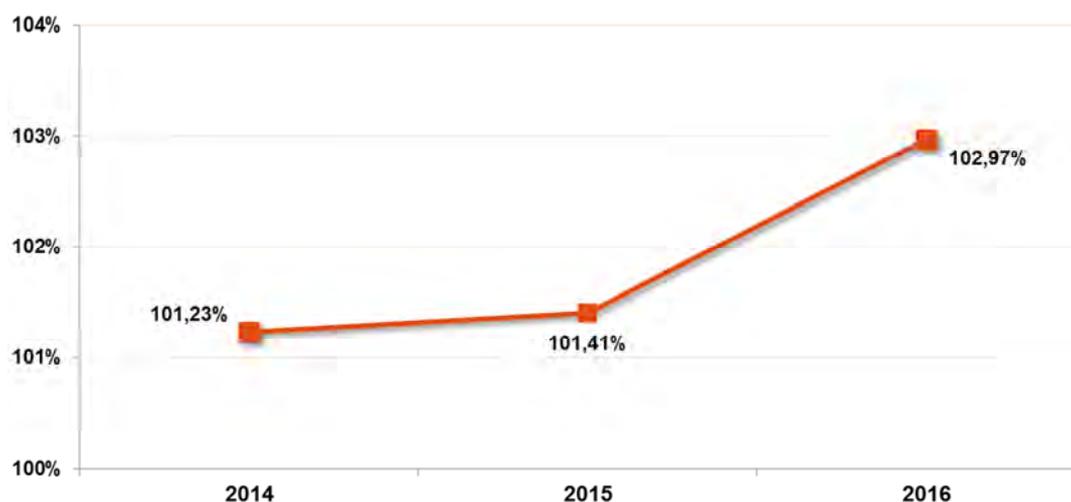


Figure 6 - Évolution du taux de couverture des dépenses de fonctionnement depuis 2014

Le taux de couverture des dépenses de fonctionnement poursuit sa progression au-delà des 100% en 2016.

Ce taux permet de maintenir l'équilibre obligatoire du compte de résultat. L'excédent, comme vu précédemment, alimente la capacité d'autofinancement de l'École.

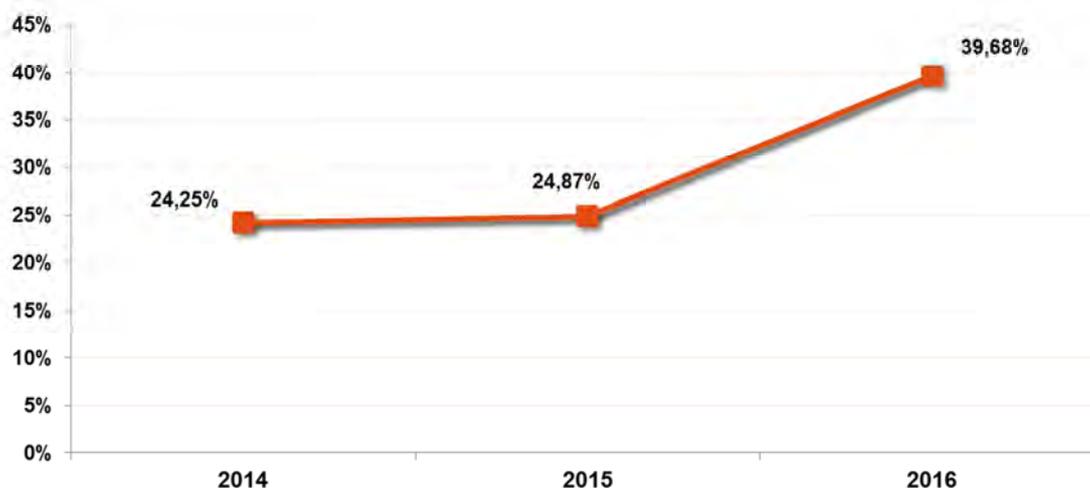


Figure 7 - Évolution du taux de couverture des dépenses d'investissement depuis 2014

Le taux de couverture des dépenses d'investissement bondit en 2016, passant de 25% à 40%. Cette hausse trouve son explication par une réalisation de recettes liées au Plan Campus, ainsi que par l'inscription en investissement de toute recette ayant pour but de financer des dépenses de même nature dans le cadre des opérations pluriannuelles.

## 2.2. Les taux d'exécution

### De quoi parle-t-on ?

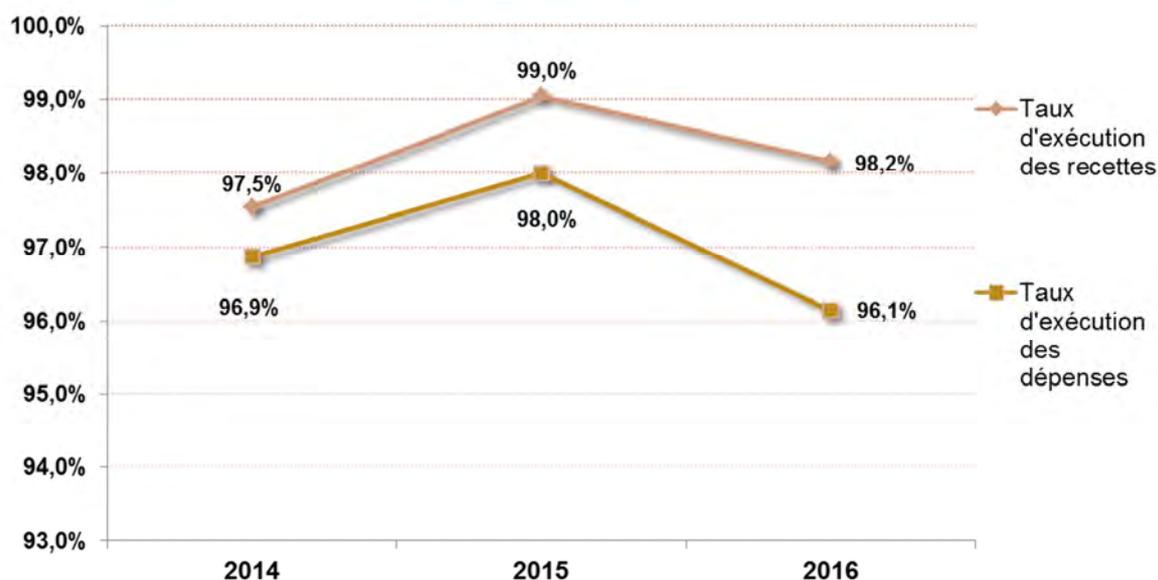
Le taux d'exécution mesure la réalisation par rapport à la prévision budgétaire.

Ex : le taux d'exécution des dépenses se calcule en établissant le ratio des dépenses liquidées par rapport aux crédits ouverts au moment du budget rectificatif

L'année 2016 est une **année transitoire** pour l'établissement. Le budget de l'ENS de Lyon a en effet été construit et voté en appliquant intégralement le décret GBCP. Toutefois, les applications financières qui ont servi à exécuter ce budget en recettes et dépenses n'ont pas évolué : le consortium Cocktail n'a pas pu déployer les nouvelles applications de gestion financière et comptable dès 2016.

Face à cette problématique et afin de permettre les comparaisons avec les années précédentes, le choix a été fait de présenter des **taux d'exécution en droits constatés**.

### 2.2.1. Synthèse des taux d'exécution en droits constatés



**Figure 8 – Évolution pluriannuelle des taux d'exécution en recettes et en dépenses, en droits constatés**

Après une évolution ascendante observée entre 2014 et 2015, le taux d'exécution des **recettes** diminue de 0,8 point en 2016. Ce léger tassement s'explique notamment par une réalisation en baisse des recettes d'investissement par rapport aux prévisions du BR.

En **dépenses**, le taux d'exécution 2016 fléchit également après une tendance à la hausse entre 2013 et 2015. La sous-exécution de la masse salariale globale à hauteur de 1,7M€ (dont 900k€ pour la MSE) en est l'une des raisons. Cependant, ce taux demeure très satisfaisant : l'optimisation de l'utilisation des crédits ouverts tout au long de l'exercice contribue fortement à cette bonne réalisation.

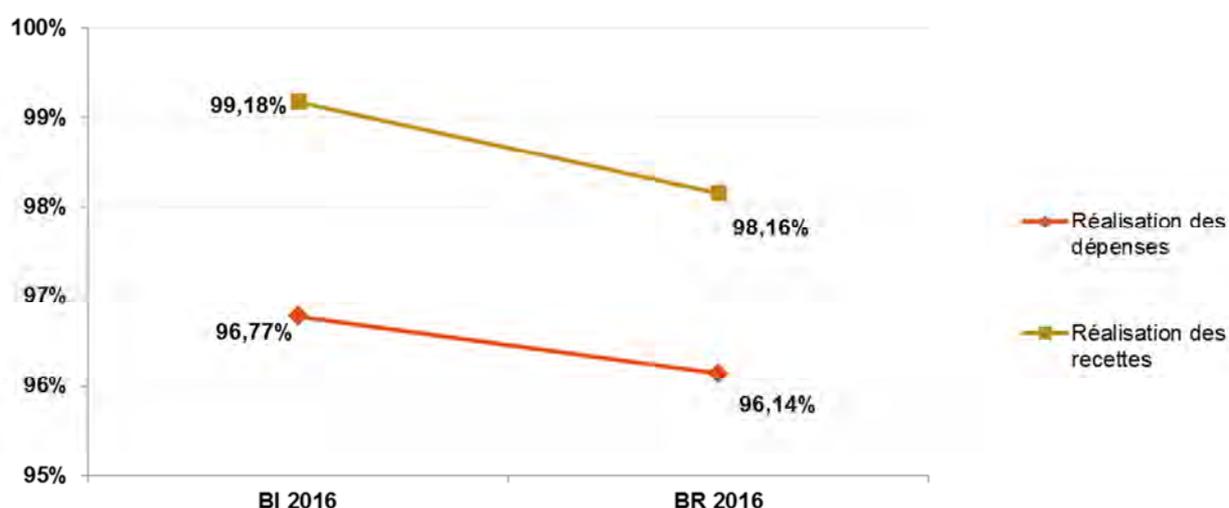
En tout état de cause, l'atteinte des taux d'exécution ne doit pas être une fin en soi. Les dépenses ne doivent pas être exagérées en fin d'année pour améliorer ces indicateurs. Globalement, un suivi d'alerte sur ces taux d'exécution permettrait de moderniser les pratiques : les nouveaux outils financiers déployés dès janvier 2017 contribueront à la réalisation de cet objectif.

## 2.2.2. Incidence des actes budgétaires sur l'exécution 2016

### De quoi parle-t-on ?

**Le BI** signifie le Budget Initial. Il constitue le premier acte obligatoire du cycle budgétaire annuel de l'établissement. Approuvé par le Conseil d'administration (CA), le budget est l'acte qui prévoit et autorise les recettes et les dépenses pour une année donnée.

**Le BR** signifie le Budget Rectificatif. En cours d'année et en fonction de la réalisation des objectifs de recettes et de la consommation des crédits, l'établissement peut être amené à revoir les prévisions inscrites au budget initial. Il le fait via un BR qui est voté dans les mêmes formes que le budget initial, en principe lors du CA de début juillet à l'ENS de Lyon.



**Figure 9 – Évolution des taux d'exécution au regard des actes budgétaires**

Ce graphique montre que les crédits ouverts en BR 2016 ont fait légèrement baisser les taux d'exécution par rapport aux crédits ouverts en BI. S'il n'y avait pas eu de BR en 2016, l'exécution en recettes comme en dépenses aurait été plus performante.

Néanmoins, il convient de relativiser ce faible écart et rappeler que le budget rectificatif est un acte budgétaire indispensable dans l'activité de notre établissement. Il invite à un dialogue de gestion en cours d'exercice avec les services et permet un réajustement des prévisions de dépenses et recettes, tout en donnant à la gouvernance les moyens de conforter ou réorienter sa politique au regard de l'activité financière.

### 2.2.3. Taux de réalisation des recettes par type de crédits

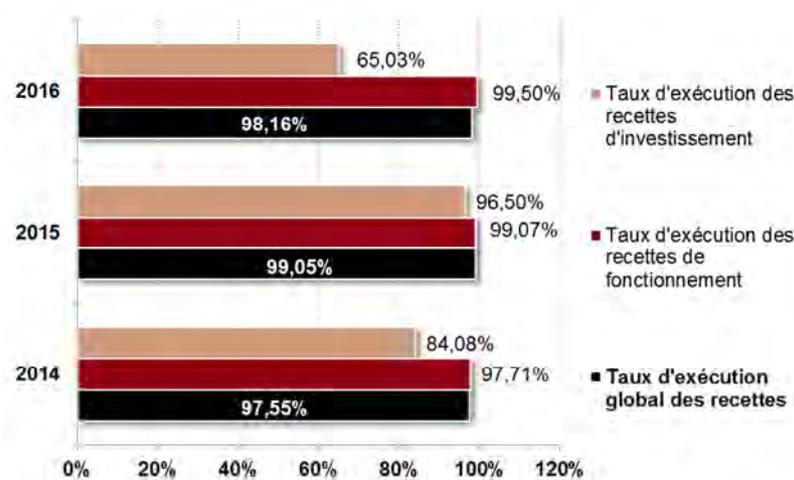


Figure 10 – Évolution des taux d'exécution des recettes par type de crédits depuis 2014

Le taux d'exécution des recettes de fonctionnement atteint les 99,5% en 2016, en constante progression depuis 2014.

Quant au taux d'exécution des recettes d'investissement, il chute fortement après 2 années d'évolution. Cela s'explique par le fait que de nombreuses recettes sont perçues en miroir des dépenses réalisées (Plan Campus notamment).

### 2.2.4. Taux de réalisation des dépenses par type de crédits

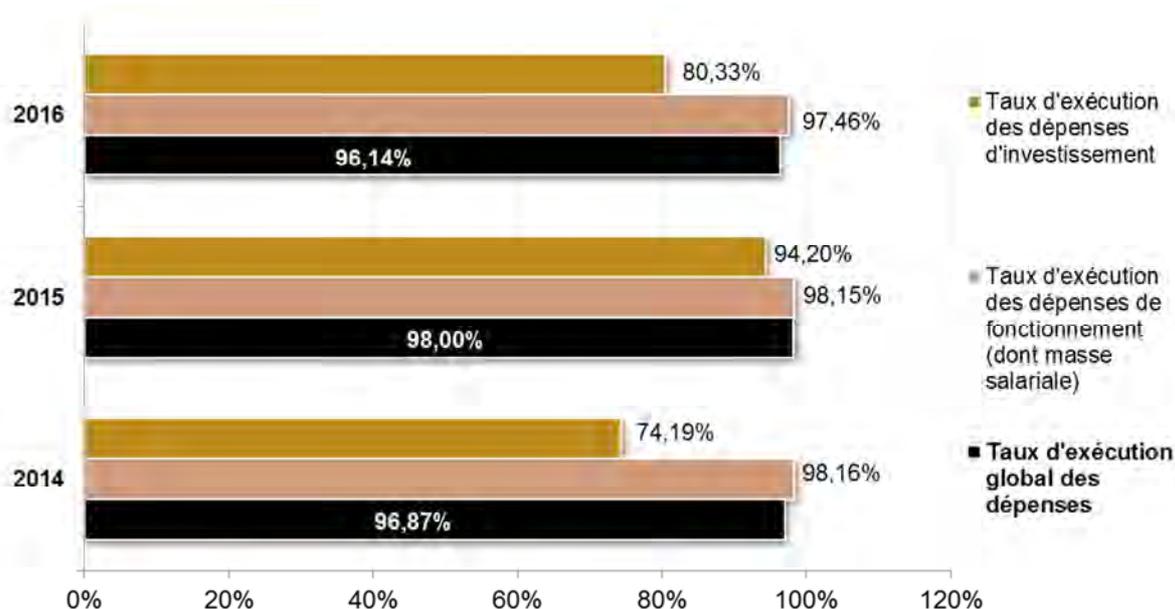


Figure 11 – Évolution des taux d'exécution des dépenses par types de crédits depuis 2014

Le taux d'exécution global des dépenses atteint **96,14%** en 2016. Il retrouve un niveau quasi

équivalent à celui observé en 2014, après avoir connu une progression en 2015.

Malgré un recul observé par rapport à 2015, le taux d'exécution des dépenses d'investissement demeure satisfaisant à plus de 80%. De gros projets inscrits au BR tels que les réaménagements du bâtiment laboratoire d'enseignement dit "LE" pour 385k€ n'ont finalement pas pu être réalisés sur l'exercice. D'autres projets ont eu une charge moindre que prévu : la réfection climatique de la BDL a coûté 170k€ de moins par exemple. Des redéploiements de crédits d'investissement ont toutefois été réalisés en cours d'exercice afin de répondre à de nouveaux besoins, comme les travaux des salles des conseils et de commission du site Monod pour environ 100k€.

En fonctionnement, le taux d'exécution se maintient à un niveau très élevé en 2016. Cette nature de dépenses a aussi fait l'objet de redéploiements de crédits au fil de l'eau : participation à l'achat d'une plonge pour le restaurant CROUS du site Monod, participation à l'installation d'un équipement scientifique transféré de l'ENS ULM suite au recrutement d'un enseignant-chercheur venant de cet établissement, etc...

	2014	2015	2016
<b>Taux d'exécution global des dépenses</b>	<b>96,87%</b>	<b>98,00%</b>	<b>96,14%</b>
Taux d'exécution des dépenses de fonctionnement	93,88%	95,26%	94,37%
Taux d'exécution des dépenses de personnel	99,54%	99,03%	98,40%
Taux d'exécution des dépenses d'équipement	74,19%	94,20%	80,33%

Tableau 6 – Taux d'exécution en dépenses par type de crédits depuis 2014

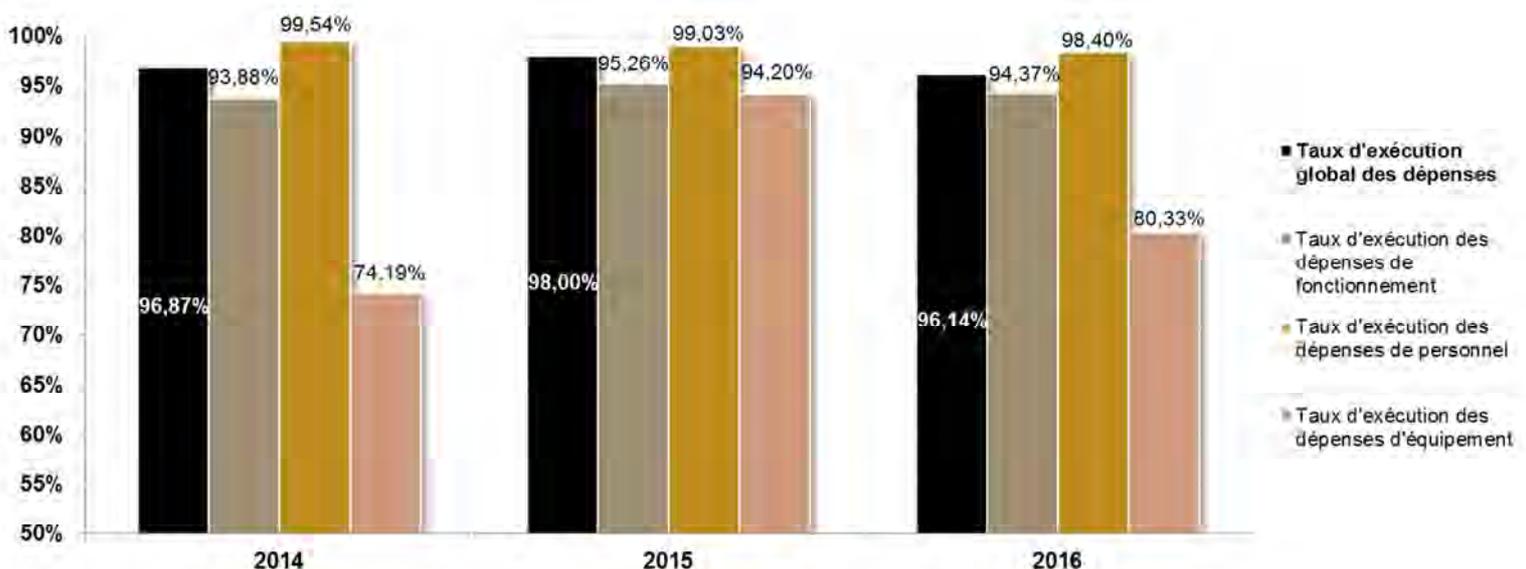


Figure 12 – Évolution des taux d'exécution des dépenses depuis 2014

Le taux global d'exécution des dépenses de **96,14%** demeure très satisfaisant malgré sa légère régression par rapport à l'exercice précédent. L'évolution du taux d'exécution est principalement associée à la sous-exécution des dépenses de masse salariale et d'investissement.

Les dépenses de personnel feront l'objet d'une analyse spécifique dans un paragraphe dédié de ce rapport.

### 3. Analyse des dépenses et des recettes

#### De quoi parle-t-on ?

- Les **charges décaissables** sont celles qui entraînent des sorties de caisse directes, tandis que les charges non décaissables sont celles qui n'entraînent pas de mouvements financiers directs (par exemple les dotations aux amortissements).

- Les **produits encaissables** génèrent des rentrées directes de trésorerie et les produits non encaissables n'en génèrent pas (par exemple l'amortissement neutralisé ou la reprise de la quote-part de subventions d'équipement au compte de résultat).

#### 3.1. Dépenses par masse

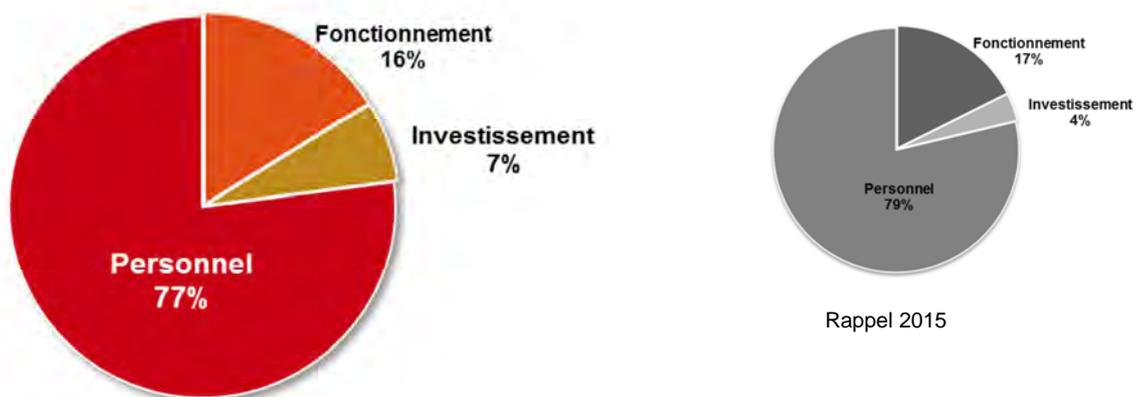


Figure 13 – Répartition des dépenses décaissables en droits constatés par masse, en 2016

Les charges de personnel représentent 77% du budget exécuté en 2016, en diminution de 2 points par rapport à l'année précédente. La part des dépenses de fonctionnement passe de 17% à 16%. En parallèle, la part des dépenses d'investissement est en hausse de 3 points et confirme la politique volontariste menée par la gouvernance.

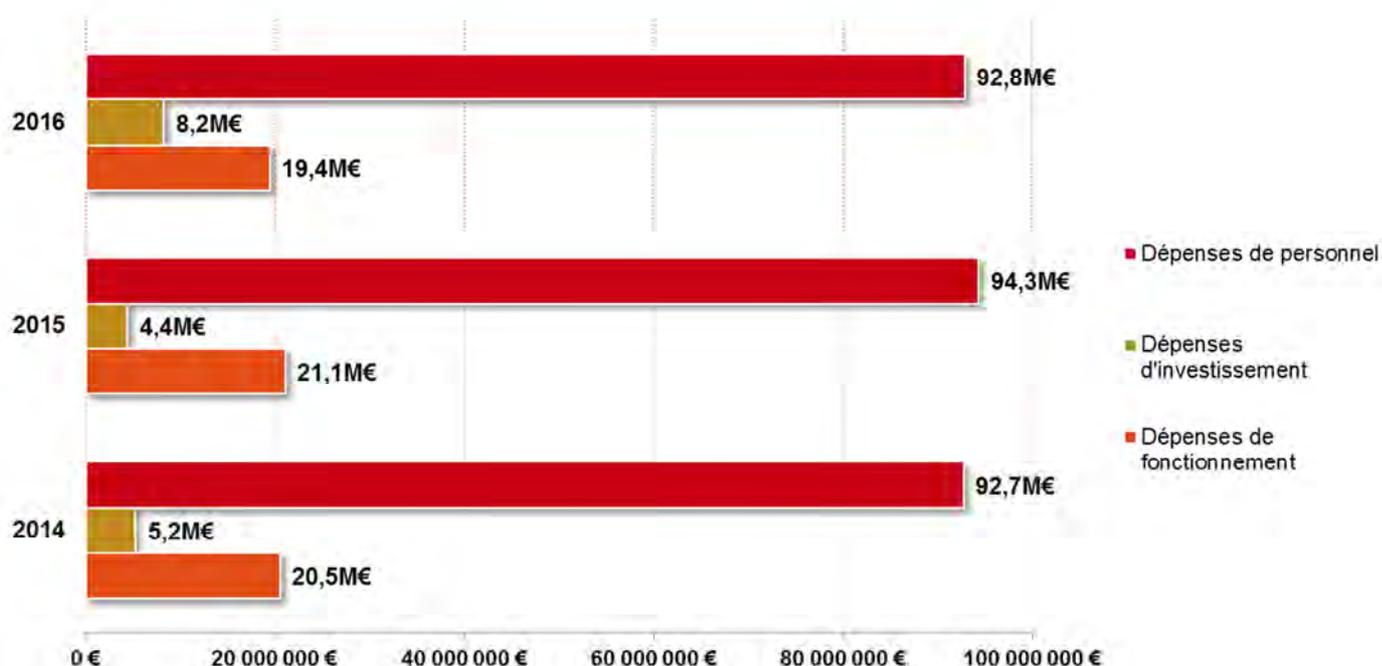


Figure 14 – Évolution des dépenses décaissables en droits constatés par nature, depuis 2014

La maîtrise des dépenses de fonctionnement se poursuit depuis plusieurs exercices.

Les dépenses d'investissement ont quasiment doublé entre 2015 et 2016 : +87%. Les opérations du Plan Campus et la volonté de la gouvernance de rénover et renouveler les équipements en sont les raisons majeures. La DGS et la VPR sont les principaux investisseurs avec respectivement 4,7M€ et 2,6M€ (analyse détaillée paragraphe 3.1.3).

En neutralisant la masse salariale des dépenses décaissables en droits constatés, la part d'investissement s'établit pour cet exercice à 29,7% (17,25% en 2015). L'objectif de maintien des dépenses d'investissement au-delà de 15% est largement dépassé.

### Comment calcule-t-on ?

Pour mémoire, la part de l'investissement se calcule de la manière suivante :

dépenses d'investissement

dépenses d'investissement + dépenses de fonctionnement décaissables

### 3.1.1. Les dépenses de fonctionnement (hors masse salariale)

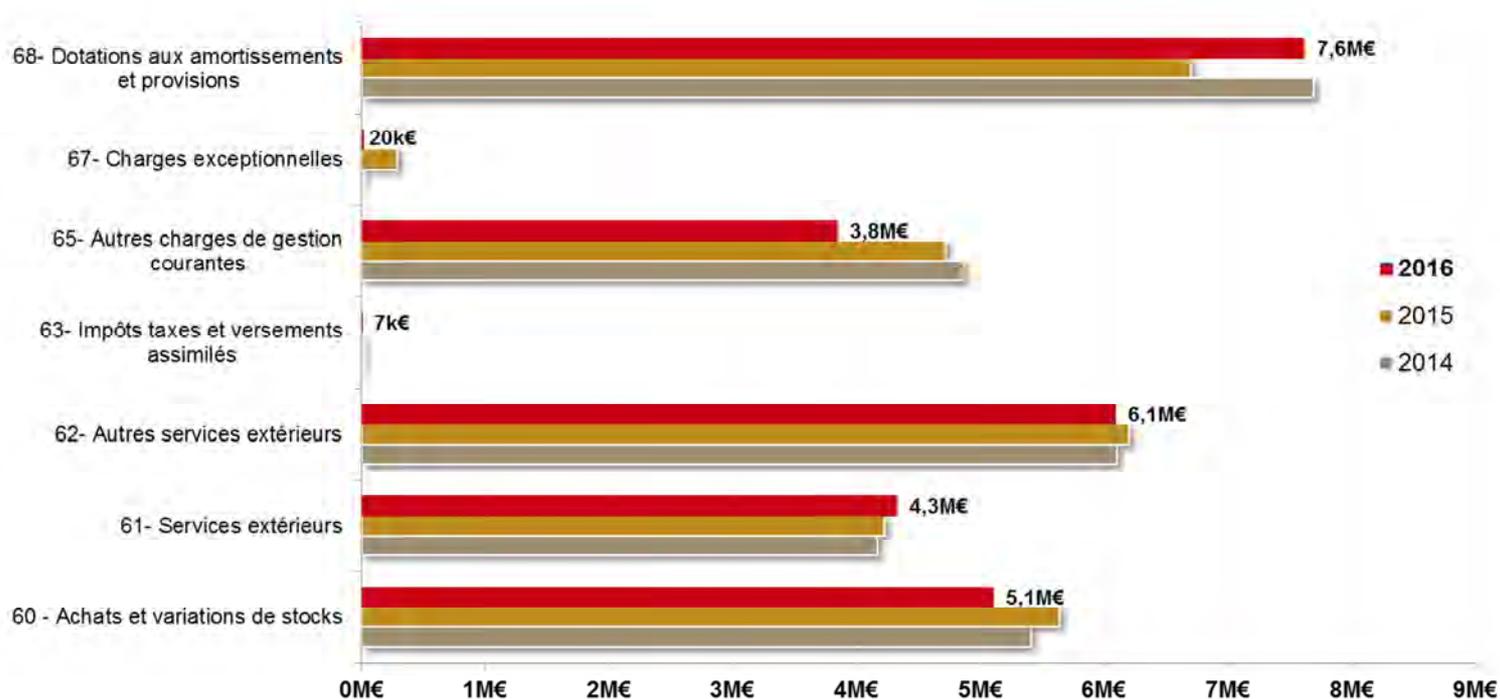


Figure 15 – Évolution des dépenses de fonctionnement depuis 2014

Les charges d’amortissement représentent 28% du budget réalisé en fonctionnement, soit 4 points de plus par rapport à 2015. La prise en compte des bâtiments Monod et IGFL en est la principale raison.

Les “autres charges de gestion courante” regroupent les dépenses courantes de fonctionnement. La baisse observée sur ce compte est liée à la suppression des écritures de refacturation des charges de la direction du patrimoine et de la DSI concernant la BDL, à hauteur de 1M€ environ.

Tandis que la part des “services extérieurs” demeure relativement stable d’un exercice à l’autre, celle liée au poste “achats et variations de stock” diminue de 9%. Cela est dû au compte lié à la variation des stocks, qui avait enregistré une écriture exceptionnelle de 588k€ en 2015 suite à la régularisation d’un stock de livres (ENS Éditions).

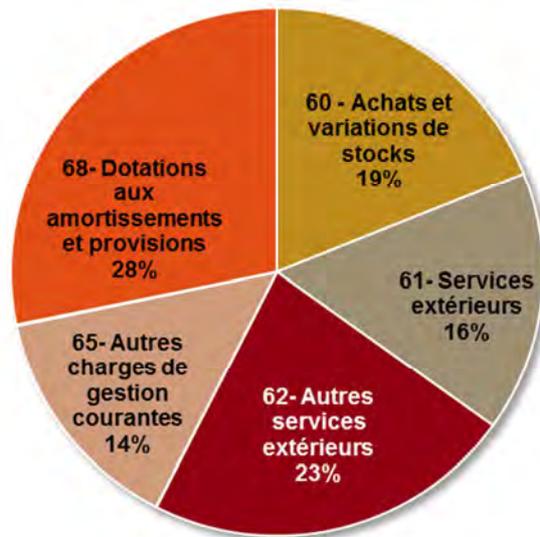


Figure 16 – Répartition des dépenses de fonctionnement en 2016

Les comptes 65 regroupent notamment les bourses (695k€) et les gratifications de stages. Hors opérations de gestion, neutres, ce poste de dépenses reste maîtrisé.

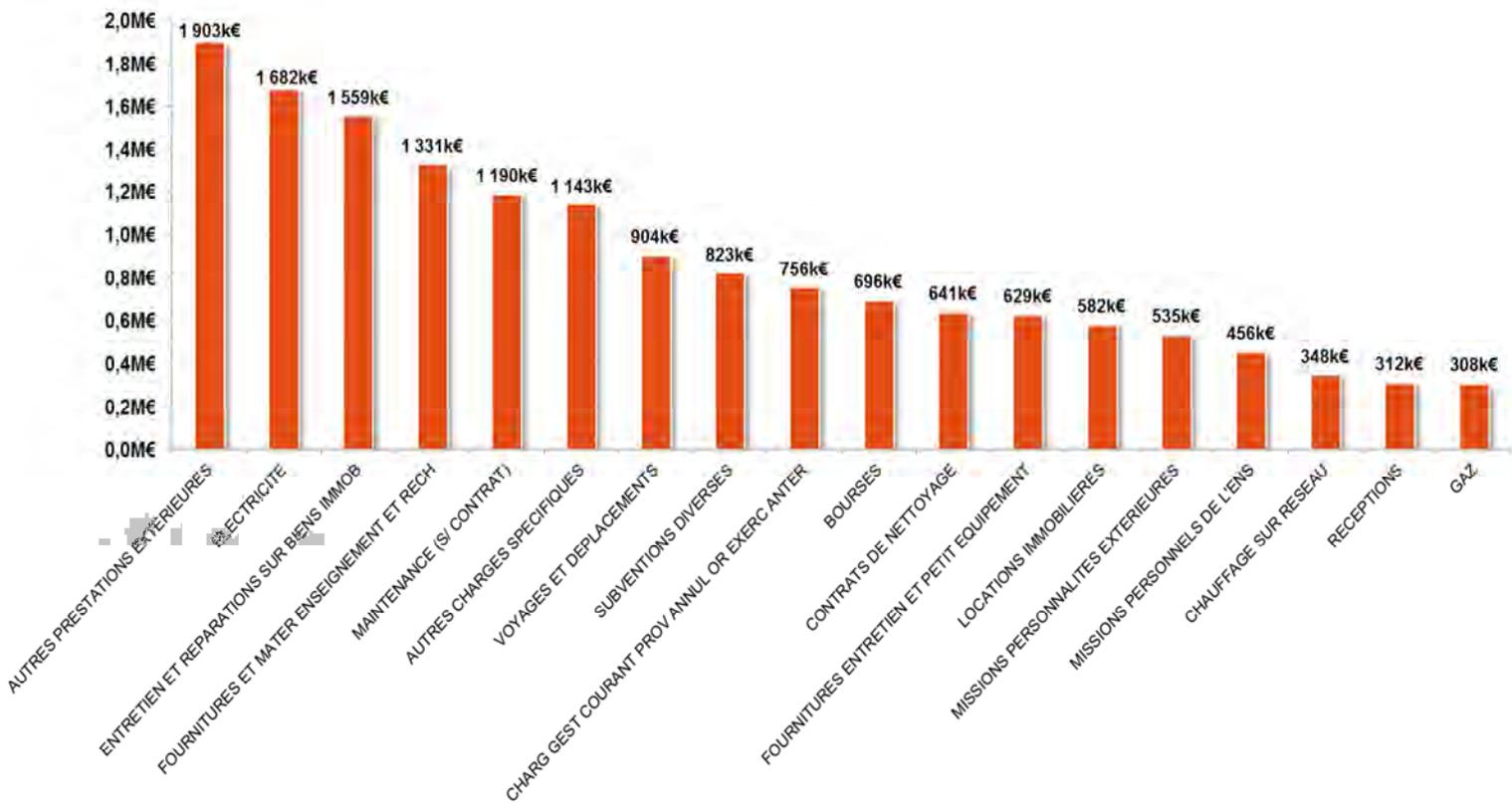


Figure 17 – Dépenses de fonctionnement les plus élevées par nature en 2016

Les 5 postes de dépenses de fonctionnement les plus importants en 2016 sont les suivants :

- **Viabilisation** (regroupant eau, gaz, électricité et chauffage) : **2,57M€** contre 2,78M€ en 2015. Cette diminution des dépenses de fluides conforte la maîtrise de ces dépenses observée depuis 2014. Le nouveau marché relatif à l'électricité a entraîné une baisse de 8% de cette charge par rapport à 2015.
- **Missions** : **2,11M€**. Ce poste de dépense diminue légèrement (2,13M€ en 2015). Précisons que 43% de ces dépenses concernent les achats de billets d'avion et de train, et que 57% se rapportent aux frais de mission des agents concernés. L'utilisation accrue par les gestionnaires de la plateforme "online" du prestataire de voyage permet d'optimiser la maîtrise des coûts de transport, les frais étant moins élevés via la plateforme.
- **Les prestations extérieures diverses** pour **1,90M€**, stable par rapport à 2015
- **Les entretiens et réparations** pour un montant de **1,56M€**, en baisse de 152k€
- **Les fournitures et matériels d'enseignement et recherche** pour **1,33M€**, soit une hausse de 53k€ par rapport aux dépenses observées en 2015.

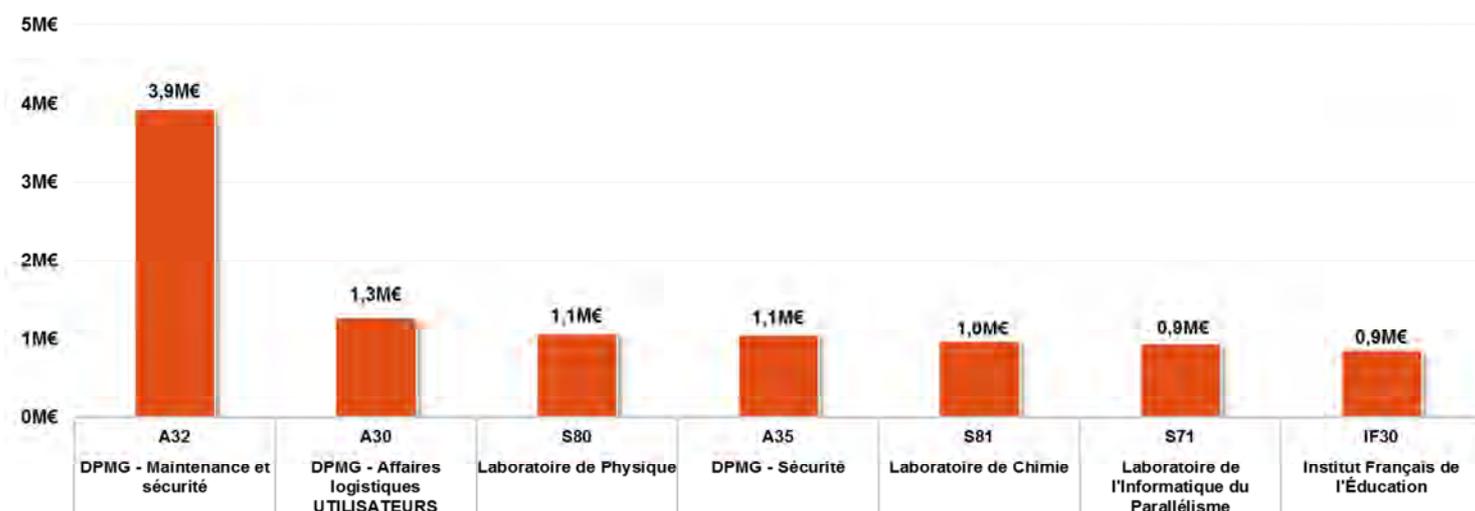


Figure 18 – Lignes budgétaires les plus consommatrices en crédits de fonctionnement en 2016

La Direction du Patrimoine (ex-DPMG) reste l'entité la plus consommatrice de crédits de fonctionnement pour l'ensemble de l'École. Les gros laboratoires de Physique, de Chimie et d'Informatique sont également parmi les structures les plus dépensières en fonctionnement, ainsi que l'Ifé : ces entités bénéficient en effet d'un certain volume de ressources propres (contrats de recherche essentiellement).

### 3.1.2. Les dépenses de personnel

#### De quoi parle-t-on ?

Les dépenses de personnel : il s'agit des rémunérations principales versées aux agents de l'établissement, des cotisations patronales qui leur sont liées, des rémunérations accessoires ainsi que des prestations sociales obligatoires.

Les dépenses de personnel réalisées au cours de l'année 2016 s'élèvent à **92 816 999 €** : 88,01M€ pour la masse salariale État et 4,81M€ sur ressources propres dont 13 878€ se rapportent à la BDL (service à comptabilité distincte). Le taux d'exécution global de la masse salariale s'élève ainsi à **98,4%**. Ce taux est mesuré en rapportant les dépenses réalisées à l'enveloppe limitative votée dans le cadre du budget rectificatif 2016.

L'année 2016 a été marquée par la hausse de 0,6% du **point d'indice** dès le 1<sup>er</sup> juillet, après 6 ans de gel. Cette charge supplémentaire s'est élevée à **250k€** pour l'ENS de Lyon en 2016: l'effet est neutre dans la mesure où elle a été intégralement compensée en recettes par l'État.

L'application pour les catégories B du protocole parcours professionnels, carrières, rémunérations (**PPCR**) a engendré un surcoût de **42k€**, également compensé en recettes.

En parallèle de ces mesures obligatoires ayant un effet positif sur les dépenses de la masse salariale, il convient de rappeler la hausse structurelle due au glissement vieillesse technicité (**GVT**). Le **GVT positif** s'est ainsi établi à plus de **480k€** en 2016.

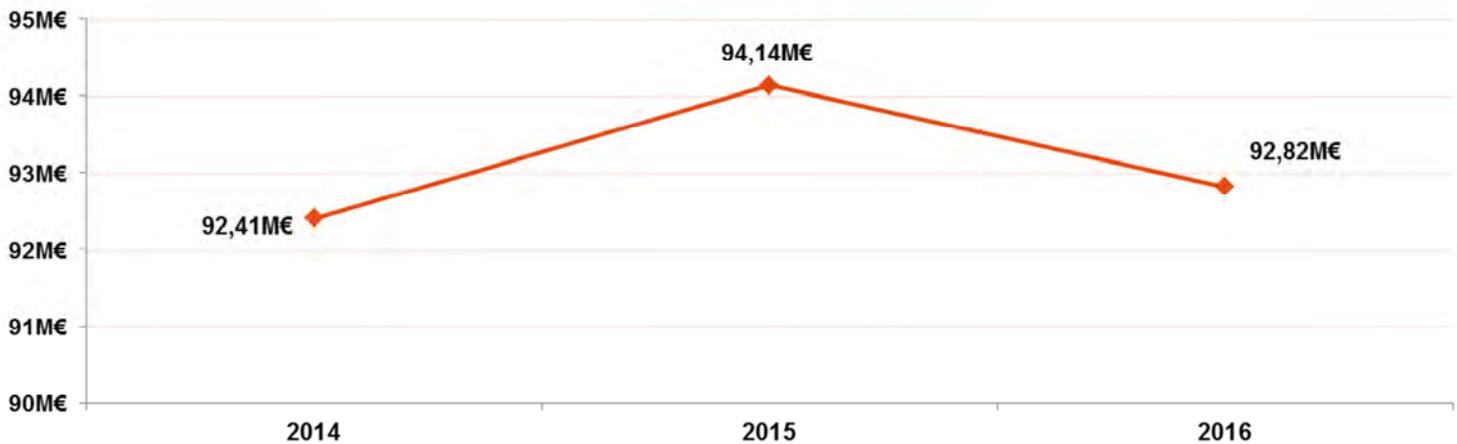
#### De quoi parle-t-on ?

Le **GVT** est la part de l'évolution des salaires qui résulte des évolutions de carrière propres à chaque agent. Il se décline en trois composantes :

- **l'effet glissement** : c'est l'impact des flux entrants et sortants, c'est-à-dire du renouvellement du personnel sur l'évolution de la masse salariale. Les entrants sont en moyenne plus jeunes et moins "primés", donc logiquement rémunérés à un niveau moins élevé que l'ensemble des personnels d'un établissement. L'effet des entrants est donc en général négatif sur l'évolution générale de la masse salariale. Le signe de l'effet des sortants est moins évident car les sortants ne sont pas forcément des personnes plus qualifiées et/ou plus âgées et donc mieux rémunérées.
- **l'effet vieillesse** : c'est l'impact sur l'évolution générale de la masse salariale des changements de salaire, sans changement de fonction, dus au déroulement normal de carrière dans le métier suite à l'ancienneté : avancement sur grille indiciaire
- **l'effet technicité** : c'est l'impact sur l'évolution générale de la masse salariale des changements de grade ou de corps, et/ou de l'acquisition de compétences nouvelles. Ces changements sont en général validés suite à un concours ou un examen professionnel.

Enfin, l'établissement a mené une revalorisation des primes des contractuels dès la rentrée de septembre 2016, une augmentation des primes des titulaires de catégorie C ainsi qu'un alignement des primes des titulaires ITRF sur celles des AENES. L'impact financier de ces mesures sur la masse salariale en 2016 a été de **58k€**

Malgré ces évolutions augmentant la charge de masse salariale, les dépenses totales de personnel en 2016 ont été moins élevées qu'en 2015, comme le montre le graphique ci-



dessous.

**Figure 19- Evolution des dépenses de personnel depuis 2014**

Cette diminution des dépenses de masse salariale s'expliquent par plusieurs facteurs conjoncturels :

- une extension en année pleine des mouvements de personnels intervenus en 2015, ayant un impact financier négatif sur 2016 de **-535k€**
- les mouvements de personnels en 2016 entraînant une diminution de **-935k€** des dépenses, dont -400k€ relatifs aux élèves fonctionnaires et -355k€ concernant la population des enseignants-chercheurs (départs sur le dernier trimestre 2016)
- une charge de vacances en baisse de **-53k€** par rapport à 2015
- des dépenses sur ressources propres inférieures de **-667k€** en comparaison de 2015

Les raisons de la baisse des dépenses de masse salariale sont donc fortement conjoncturelles.

Elles ne doivent pas occulter la hausse structurelle évoquée en introduction de ce paragraphe.

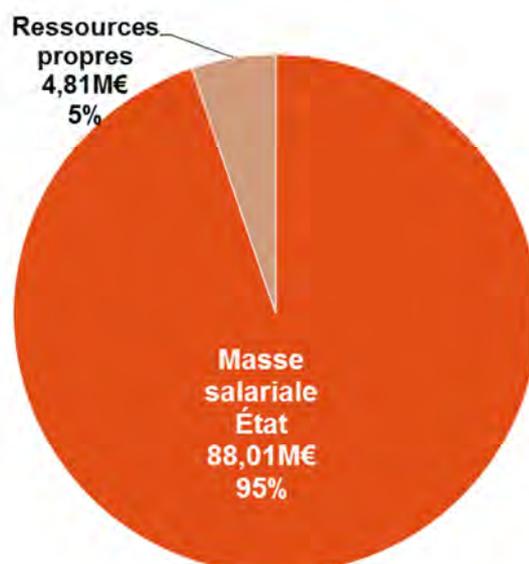


Figure 20 - Répartition des dépenses de personnel 2016 par type de financement

### De quoi parle-t-on ?

**Masse salariale État** : il s'agit des crédits transférés à partir du titre 2 du budget de l'État lors du passage aux compétences et responsabilités élargies en 2010.

**Ressources Propres** : il s'agit de toutes les autres charges de personnels hors crédits transférés : contrats de recherche, jury de concours...

La répartition des dépenses de personnel entre la masse salariale État et les ressources propres évolue en 2016 par rapport en 2015 : + 1 point pour la MSE.

Cette variation de la répartition de la charge de personnel est la traduction du transfert sur la MSE, dès le budget initial 2016, de dépenses jusqu'alors gérées sur ressources propres afin de se conformer à la réglementation en vigueur depuis le passage aux responsabilités et compétences élargies. Ce transfert "technique" a concerné essentiellement les vacances d'enseignement, la GPEEC, le FSDIE ainsi que les CDD et vacances liés à des projets / actions spécifiques des services de la DGS, Présidence et Ifé.

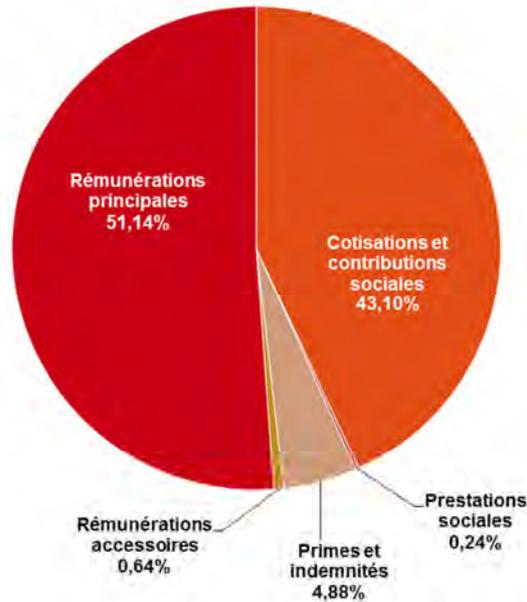


Figure 21 - Répartition de la masse salariale globale 2016 par catégorie de rémunération

Les rémunérations principales représentent plus de la moitié de l'ensemble des dépenses de personnel, tandis que les charges patronales concentrent 43% de ces dépenses.

Au global, les grands équilibres entre les différentes catégories de rémunération ne varient pas entre 2015 et 2016.

**Zoom sur la masse salariale État (88,01M€)**

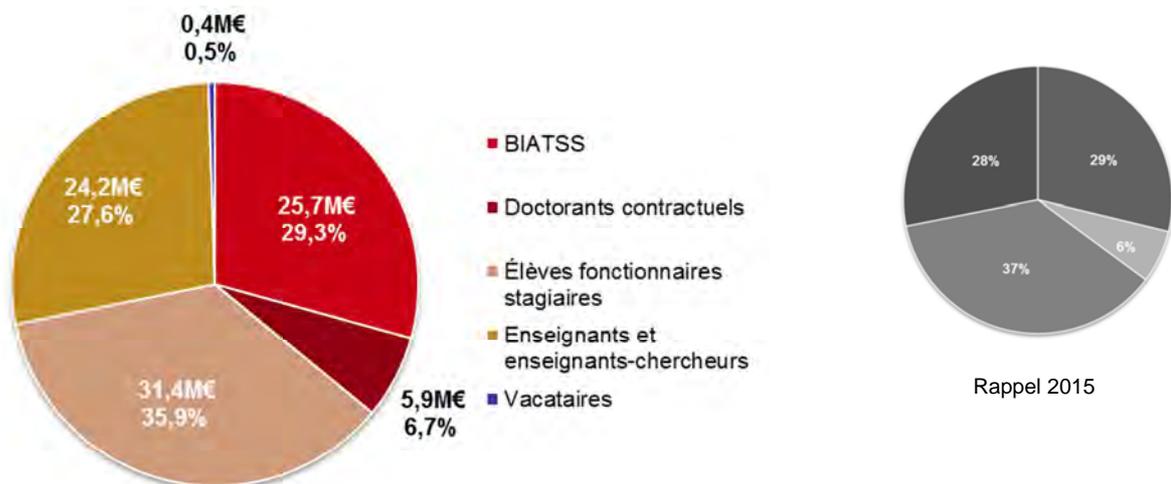


Figure 22 - Répartition de la masse salariale État 2016 par population

Les élèves fonctionnaires stagiaires constituent toujours la part de masse salariale la plus importante sur support budgétaire de l'État (37%), avec environ **31,4M€** contre 32,2M€ en 2015. Cette diminution des dépenses s'explique par un plus grand nombre de départs d'élèves en année de césure que de retours à la rentrée universitaire 2016.

Viennent ensuite les BIATSS pour **25,7M€**, soit 29% des charges. Les dépenses relatives aux enseignants-chercheurs s'établissent à **24,2M€** (27,6%).

Avec **5,9M€**, les doctorants contractuels représentent 6,7% de la masse salariale État (dépense pour laquelle la subvention du ministère s'ajuste chaque année en fonction des effectifs).

Quant aux vacances, elles se sont élevées à hauteur de **0,5M€** sur MSE en 2016. Il s'agit essentiellement des vacances d'enseignement.

Enfin, des dépenses de masse salariale sont aussi réalisées en dehors des rémunérations citées ci-dessus. Il s'agit majoritairement des crédits dédiés à l'action sociale de l'établissement ainsi qu'au Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Etudiantes (FSDIE). Ces charges ont atteint **0,4M€** en 2016.

Avec un total d'environ 88M€, la masse salariale État est logiquement le plus important poste de dépenses de l'ENS de Lyon.

La prévision votée au budget rectificatif 2016 s'élevait à 88,4M€. Le taux d'exécution de la masse salariale État, s'établit ainsi à **98,9%**. Ce taux est légèrement inférieur à celui observé en 2015 (99,3%) mais reste très satisfaisant au regard des volumes financiers.

### **Zoom sur crédits de masse salariale sur ressources propres (4,81M€)**

Le taux d'exécution 2016 des crédits de masse salariale financés sur ressources propres (RP) s'établit à **89,5%** contre 93,5% en 2015.

Ce taux est en recul de 4 points. Il est important de rappeler que les prévisions de dépenses de masse salariale sur ressources propres sont complexes à évaluer. En effet, celles-ci dépendent pour beaucoup de potentiels financements qui peuvent au final ne pas être obtenus et donc ne pas générer de dépenses.

Même si la sous-exécution de ces crédits vient affaiblir le taux d'exécution global de la masse salariale, il y a peu voire pas d'impact sur le résultat comptable dans la mesure où les recettes ne sont également pas réalisées (principe recettes = dépenses pour les contrats).

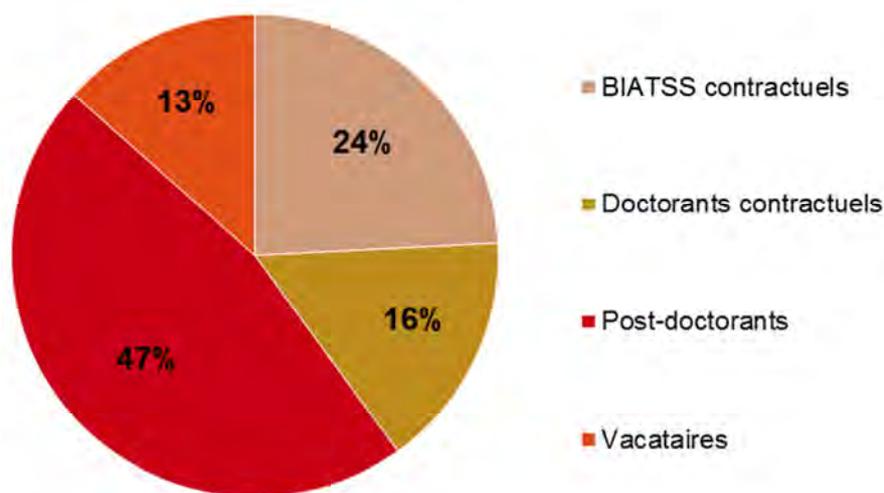


Figure 23 - Répartition des dépenses de masse salariale sur RP en 2016, par population

La grande majorité des crédits de masse salariale sur ressources propres sont employés afin de rémunérer des post-doctorants et des doctorants, pour un total de quasi 3M€ soit 63% des dépenses.

Les BIATSS contractuels constituent 24% des dépenses de masse salariale sur ressources propres pour environ 1,2M€.

Enfin, les vacations sur ressources propres sont destinées à plus de 75% pour les jurys assurant les épreuves du concours d'entrée de l'établissement (VP Études).

### 3.1.3. Les dépenses d'investissement

L'exercice 2016 s'est caractérisé par une nette hausse des dépenses d'investissement. Cela traduit la politique impulsée par la gouvernance, qui vise à amplifier fortement les investissements de l'École. Dès janvier 2016 a ainsi été déployée la 1<sup>ère</sup> phase du plan pluriannuel d'investissement initié par le Président afin de remettre à niveau les équipements de l'établissement.

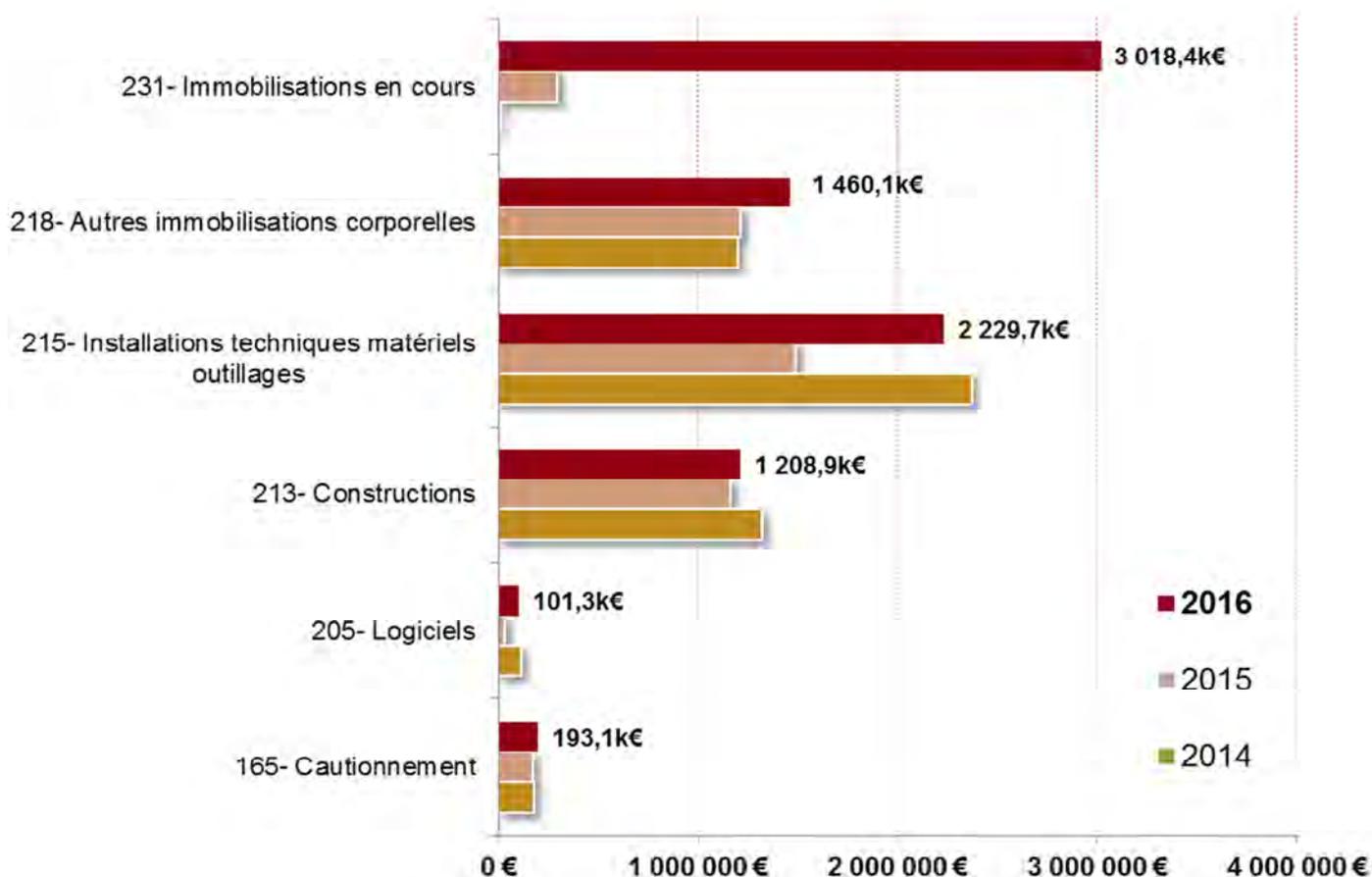


Figure 24 – Évolution des dépenses d'investissement en droit constaté depuis 2014

Les charges "installations techniques matériels outillages" repartent à la hausse après une baisse en 2015. L'achat d'un équipement RMN 400Mhz par le laboratoire de Chimie à hauteur de 350k€, d'un spectromètre de masse à 153k€ par le laboratoire de Géologie et d'une tête AFM à 141k€ par le laboratoire de Physique expliquent essentiellement cette hausse. La croissance de cette charge est la manifestation concrète de la politique accrue d'investissement évoquée en introduction de ce paragraphe.

Les dépenses liées au compte 218 "autres immobilisations corporelles" (matériels de bureau, matériels informatiques etc...) s'inscrivent également dans cette stratégie. Elles poursuivent leur hausse amorcée en 2015, avec par exemple le renouvellement de l'infrastructure de stockage pour Persée.

La charge du compte 231 «immobilisations en cours » est en très forte hausse. Ce compte concentre toutes les dépenses liées à des travaux en cours (donc pas encore immobilisés). Le lancement des travaux du Plan Campus et la réfection climatique de la BDL sont les causes principales de l'augmentation de cette charge.

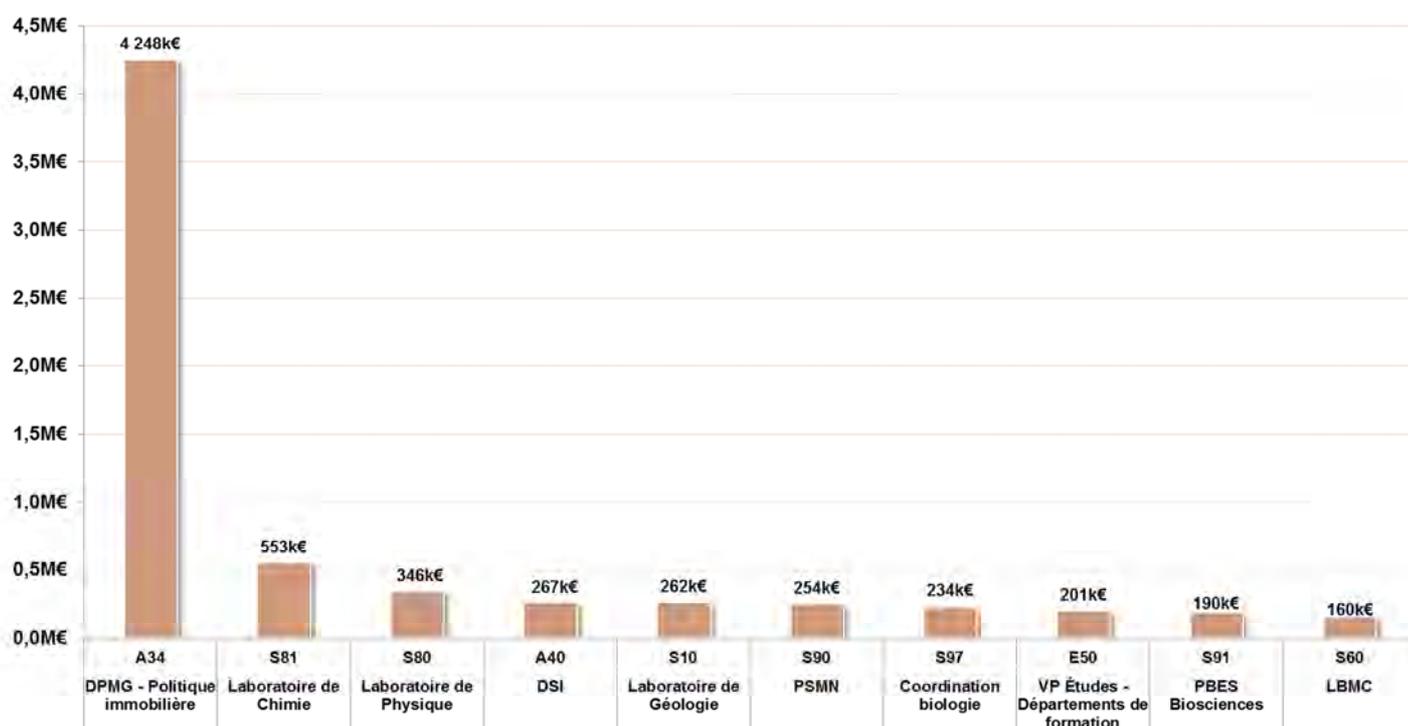


Figure 25 – Services les plus consommateurs de crédits d'investissement en 2016

Avec 4,25M€, la Direction du Patrimoine est l'investisseur principal pour l'ensemble de l'établissement. Les opérations du Plan Campus sont pilotées par cette Direction. L'année 2016 a ainsi vu la réalisation des travaux de la nouvelle soute sur le site Monod, la réfection climatique de la BDL ou encore les travaux de gros œuvre pour le futur LR8.

Comme l'année précédente, le laboratoire de Chimie est à nouveau le 2<sup>ème</sup> plus important investisseur en 2016, avec essentiellement l'acquisition d'une RMN 400. Le laboratoire de Physique se place en 3<sup>ème</sup> position des investisseurs 2016.

Quant à la Direction des systèmes d'information (DSI), elle a investi dans la construction du socle du projet décisionnel PAD à hauteur de 45k€, du SI Patrimoine pour 40k€, dans la refonte de la téléphonie et renouvellement des réseaux pour 70k€...

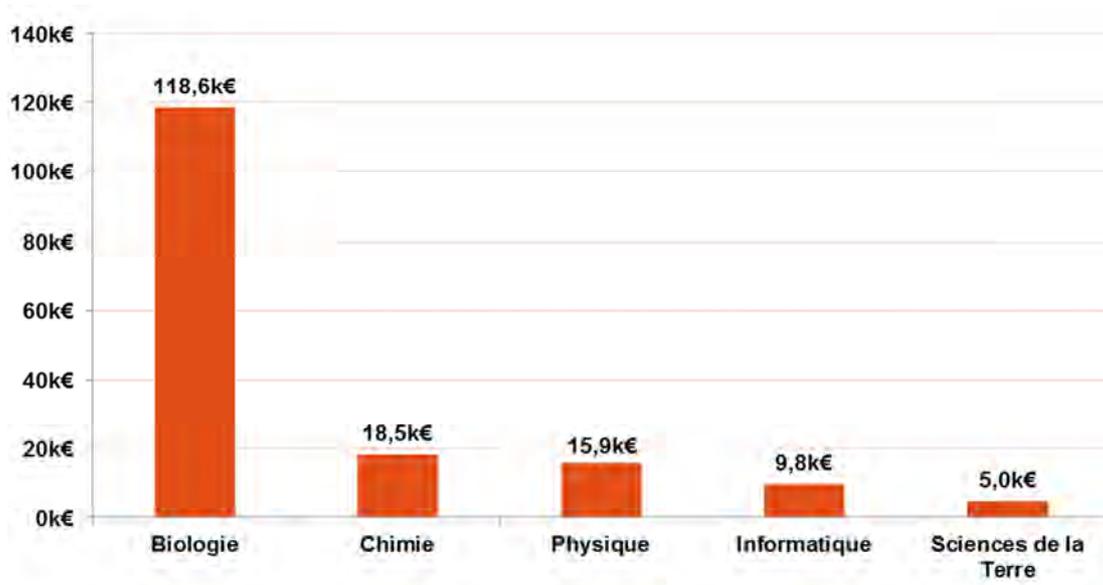


Figure 26 – Top 5 des investissements réalisés par les départements de formation dans le cadre du plan pluriannuel d'investissement, en 2016

Le département de biologie est le plus important investisseur parmi les structures de formation en 2016, dans le contexte du déploiement du plan pluriannuel d'investissement. Ce département a acquis de nombreux matériels : les plus significatifs en montants sont ainsi un ultramicrotome pour 42,6k€, 10 loupes pour un total de 24,4k€ ou encore une centrifugeuse réfrigérée pour 10,4k€.

Le département de chimie a également mis à profit les moyens déployés par ce dispositif d'investissement en acquérant des équipements, dont le plus notoire est l'achat de 8 armoires pour produits chimiques à hauteur de 10,4k€.

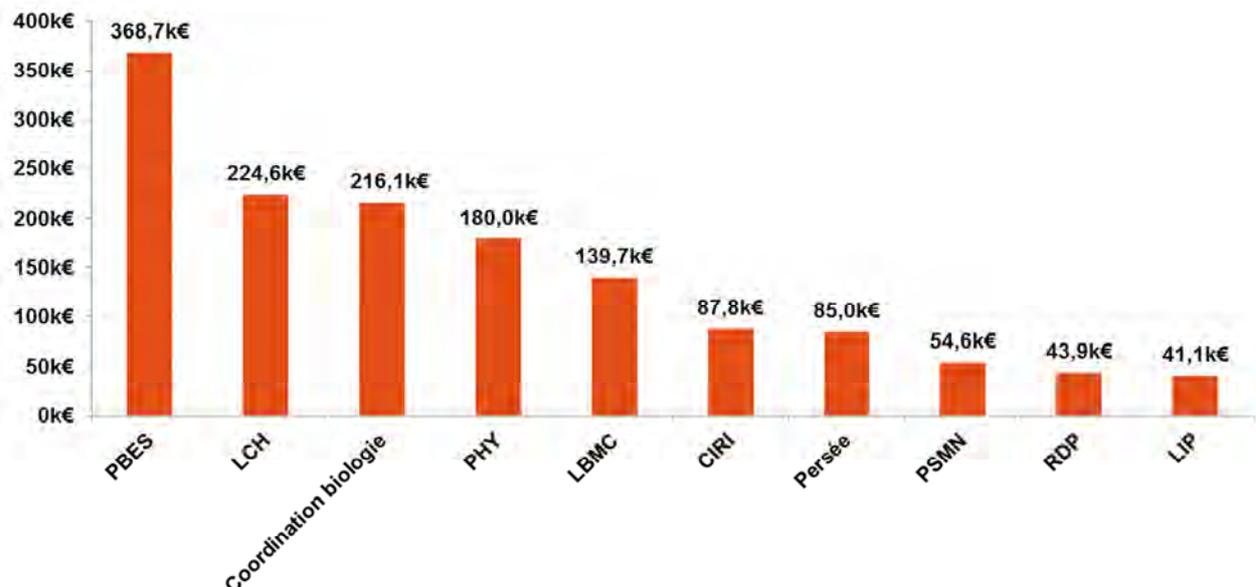


Figure 27 – Top 10 des investissements réalisés par les structures de recherche dans le cadre du plan pluriannuel d'investissement, en 2016

Parmi les structures de recherche ayant mis à profit ce nouveau dispositif d'investissement, le plateau de biologie expérimentale de la souris (PBES) se classe comme le 1<sup>er</sup> investisseur. Le remplacement d'armoires de gestion pour régulation CTA à hauteur de 289k€ et l'achat d'un robot servant au nourrissage des poissons à 80k€ en sont l'illustration.

Le laboratoire de Chimie a pour sa part acquis entre autres le spectromètre RMN évoqué précédemment, financé à hauteur de 200k€ par l'établissement via le plan pluriannuel d'investissement.

Enfin, la coordination de biologie a investi dans l'achat de plusieurs matériels tels qu'un compteur à scintillation pour 57k€ ou encore un appareil à ultrasons à 49k€.

## 3.2. Répartition des crédits de paiement par destination LOLF

### De quoi parle-t-on ?

Les actions de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) précisent la destination des crédits consommés.

Découpage indicatif du programme relatif aux formations supérieures et recherche universitaire, elles permettent de mettre en lumière les moyens affectés par l'établissement sur ses missions principales.

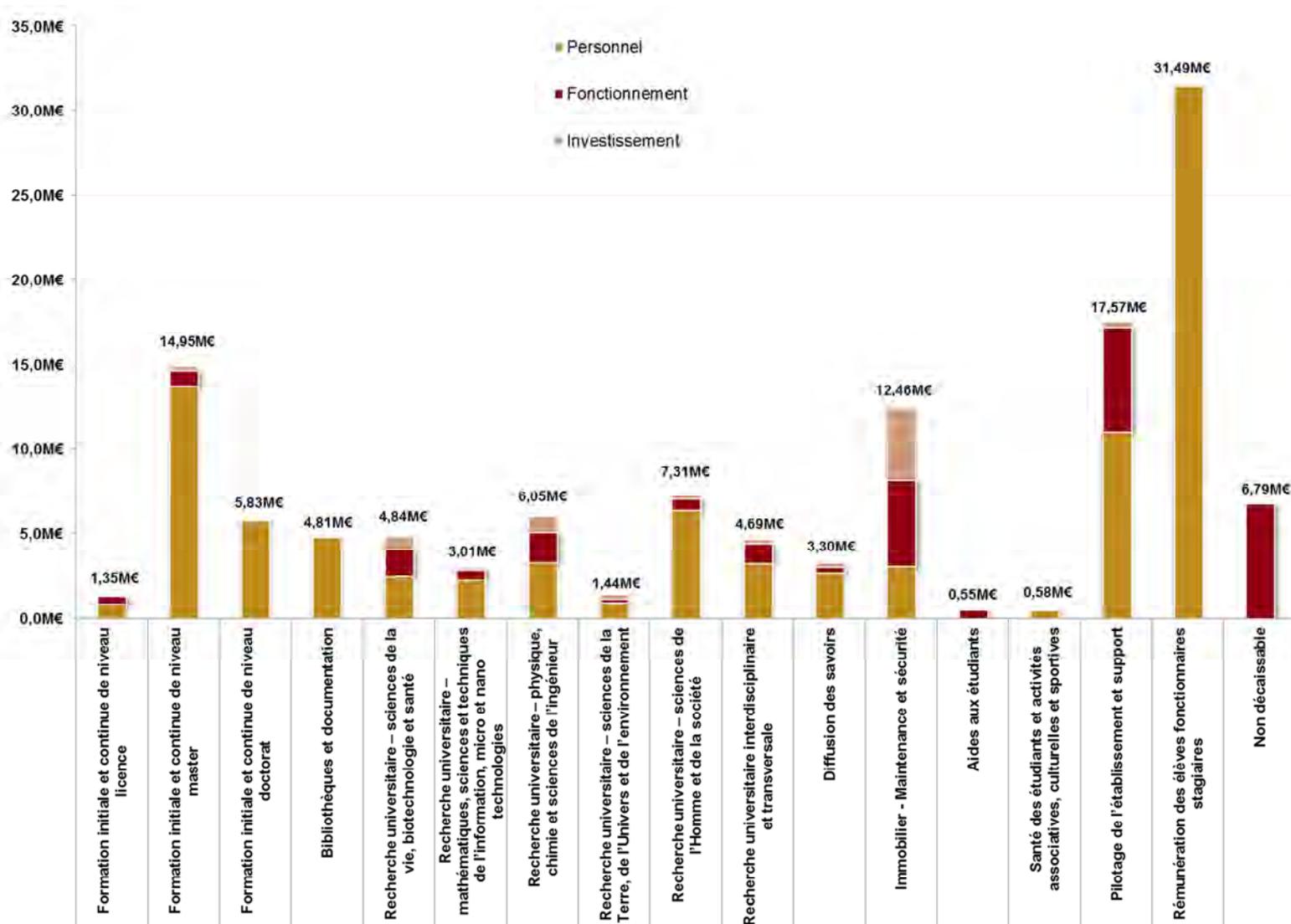
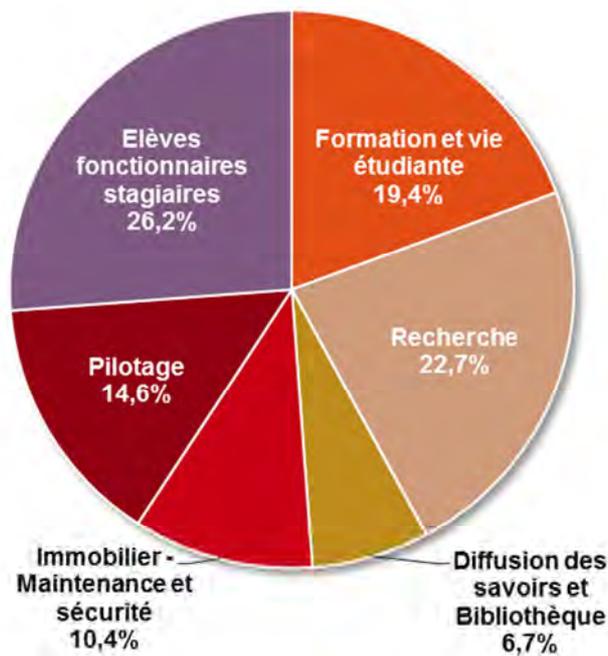


Figure 28 – Répartition des crédits de paiement 2016 par destination LOLF, en montants



**Figure 29 – Répartition des crédits de paiement 2016 par destination LOLF**

La part des élèves fonctionnaires stagiaires dans les crédits de paiement par destination diminue de 0,7 point par rapport à 2015, avec un taux proche de 26,2%. Elle reste de loin la destination LOLF la plus consommatrice de crédits.

Vient ensuite la Recherche qui atteint 22,7% des crédits de paiement de l'établissement, en hausse de 1 point.

La formation et vie étudiante ainsi que le pilotage sont stables depuis plusieurs exercices, avec respectivement 19,3% et 14,6% en 2016.

Enfin, l'immobilier maintenance sécurité connaît une hausse de 1 point de sa part au sein des CP par destination LOLF, tandis que la diffusion des savoirs et bibliothèques perd 1,4 point.

Au global, nous constatons que les grands équilibres de destination des dépenses de l'ENS de Lyon se maintiennent d'une année à l'autre.

### 3.3. Recettes en droits constatés par masse

Les recettes encaissables en droits constatés de l'exercice 2016 s'élèvent à 122,2M€. Nous constatons qu'elles poursuivent leur tendance à la hausse depuis l'exercice 2014. Les recettes relatives à la subvention pour charge de service public (SCSP) ont été intégralement réalisées. Il y a donc eu une estimation très fine de ces ressources allouées à l'établissement lors de la construction du budget rectificatif 2016.

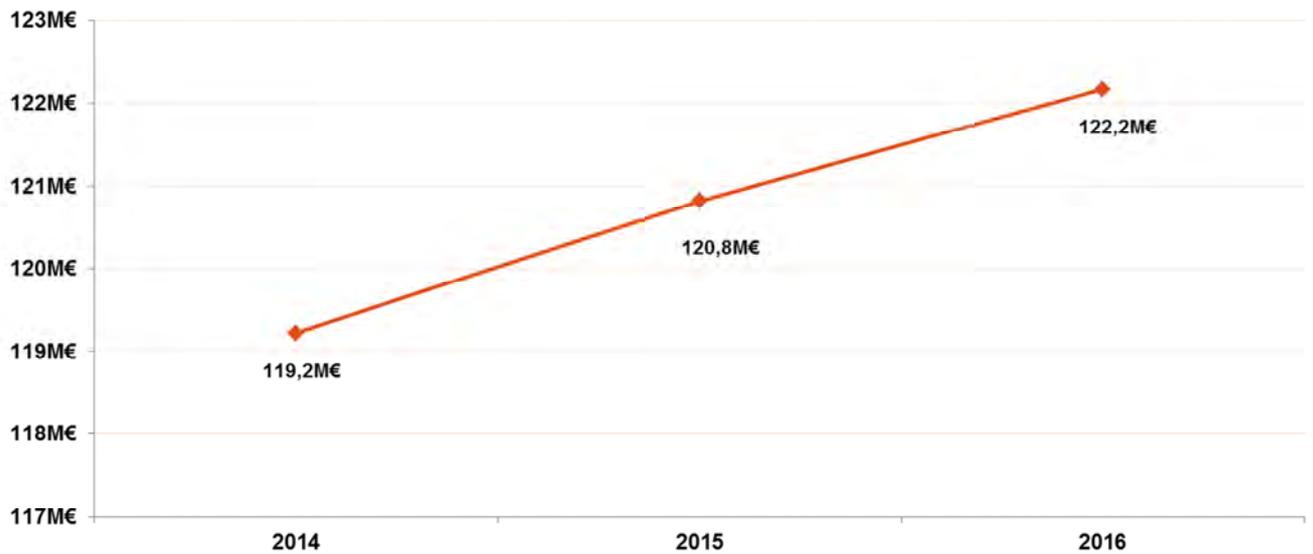


Figure 30 – Évolution des recettes encaissables en droits constatés depuis 2014

#### 3.3.1. Toutes les recettes confondues par imputation

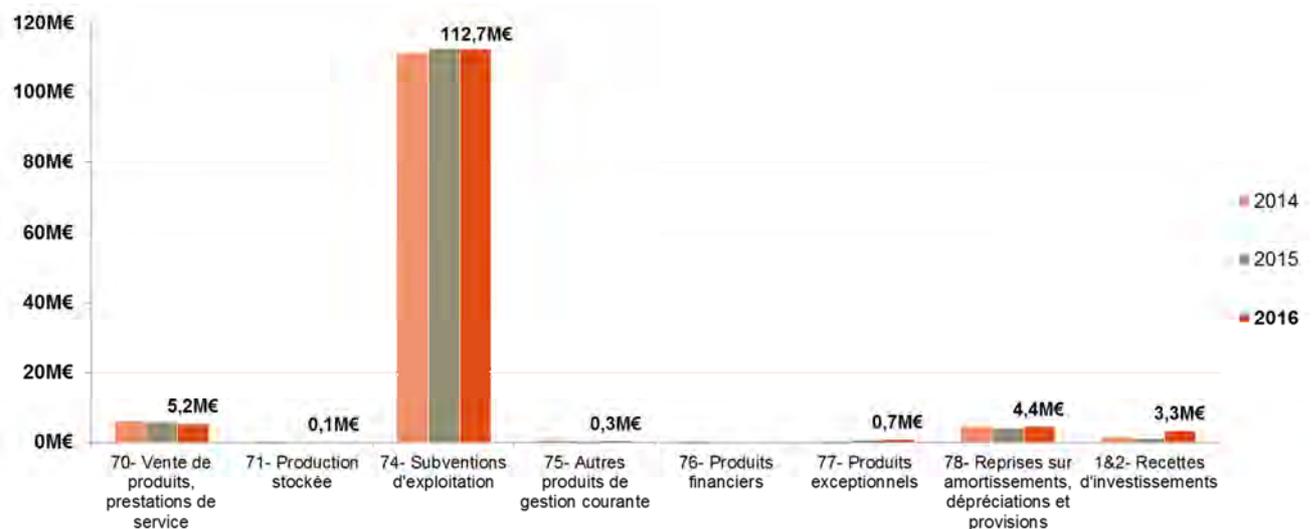


Figure 31 – Évolution globale des recettes depuis 2014

Les recettes d'investissement constituent 2,6% des recettes totales en 2016, soit + 1,7 point par rapport à 2015. Ce taux en forte progression s'explique par les recettes liées au Plan Campus, mais également par la volonté de l'établissement d'inscrire en recette d'investissement chaque opération pluriannuelle qui finance une dépense de même nature.

Les recettes de fonctionnement figurent néanmoins comme étant les principales ressources de l'École, d'autant plus que de nombreux investissements sont assumés par de l'autofinancement (CAF).

Les subventions d'exploitation, incluant notamment la subvention pour charge de service public versée par le Ministère à notre établissement, sont stables.

### 3.3.2. Les recettes en fonctionnement par imputation

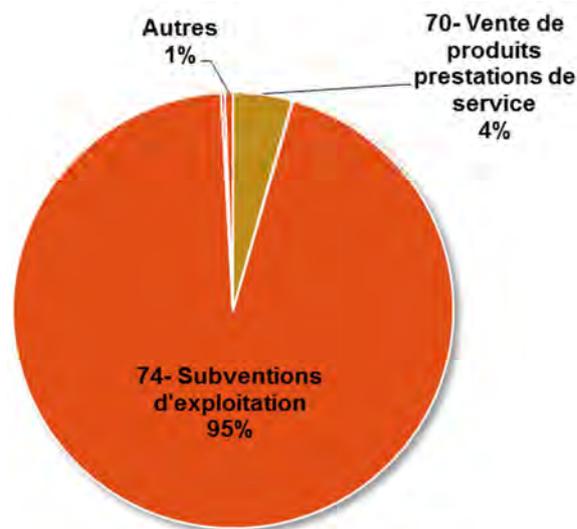


Figure 32– Répartition des principales recettes encaissables de fonctionnement en 2016

Les subventions d'exploitation regroupent 95% des recettes de fonctionnement. Le restant se partage entre les ventes de produits, prestations de services et autres. Les recettes de fonctionnement encaissables en droits constatés s'élèvent ainsi à 118,94M€ en 2016, soit 0,8M€ de moins qu'en 2015 dus notamment à une diminution des produits de prestations de services.

### 3.3.3. Les prestations de service

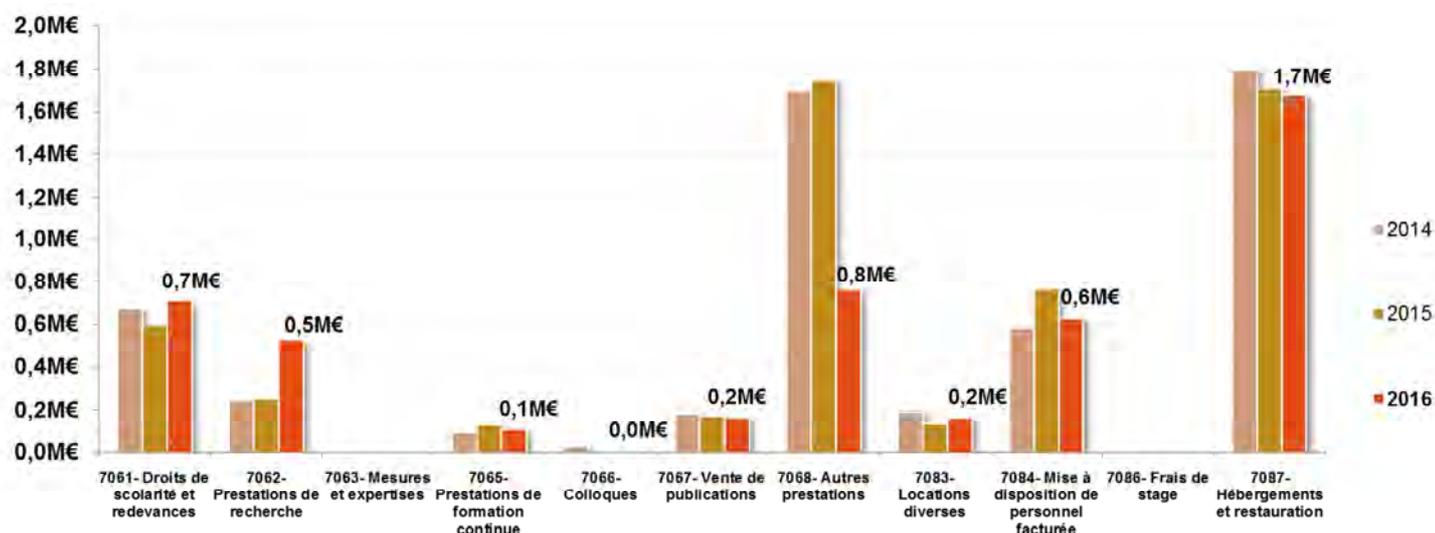


Figure 33 – Détail de l'évolution des recettes de prestations de service depuis 2014, en droits constatés

Le compte relatif aux **“autres prestations”** (recettes d'affranchissement, du PBES, du magasin de biologie etc) est en baisse de 56% par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution d'environ 1M€ s'explique par le fait que ce compte comprenait jusqu'en 2015 la refacturation des prestations de la DPMG et de la DSI pour la BDL, ce qui n'est plus le cas depuis 2016.

Les **recettes d'hébergement** poursuivent leur diminution dans la mesure où des chambres sont indisponibles pour cause de rénovation : -120k€ entre 2014 et 2016.

Après avoir connu une diminution en 2015, les recettes des **droits de scolarité et redevances** sont en hausse de 109k€ en 2016 (+18%).

Les recettes de **formation continue** maintiennent la dynamique observée depuis 2013 où elles s'établissaient à seulement 55k€. Elles sont de 114k€ en 2016, en très légère baisse par rapport à 2015.

Enfin, les recettes liées aux **prestations de recherche** augmentent de **105%** pour atteindre 535k€, après 2 années de stagnation autour des 250k€. Cette forte hausse trouve son explication par un volume beaucoup plus important de contrats de prestations en 2016.

### 3.3.4. Les subventions par origine

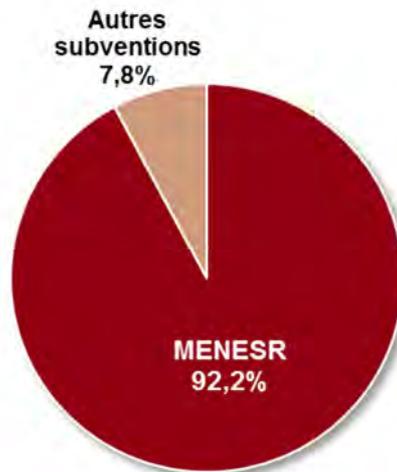


Figure 34 – Part des subventions du ministère de tutelle dans les subventions 2016

La part relative au Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MENERSR) est quasi stable avec 92,2% des subventions (92,4% en 2015).

Le montant des recettes réalisées pour le MENERSR s'élève ainsi à 103,89M€.

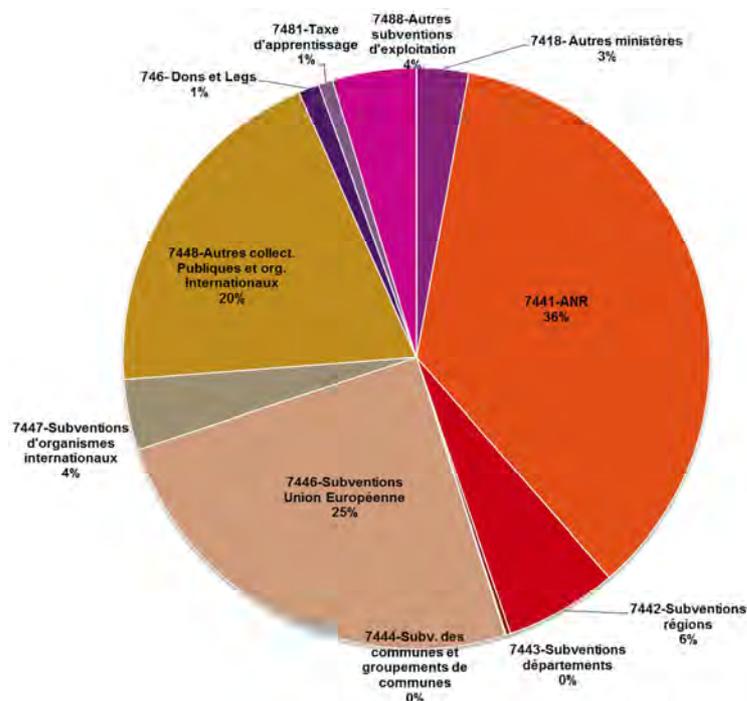


Figure 35 – Détail des autres subventions (8,78M€) en droits constatés et répartition en 2016

Le montant des autres subventions s'établit à 8,78M€ en 2016, contre 8,57M€ en 2015. Si le poids des recettes ANR demeure fort avec plus du tiers de ces produits, la part des subventions de l'Union Européenne se stabilise à 25% comme en 2015. Quant à la part des recettes des autres collectivités et organismes internationaux, elle augmente de 2 points par rapport à l'exercice précédent : des prélèvements importants ont ainsi été effectués auprès d'EPST pour le fonds recherche.

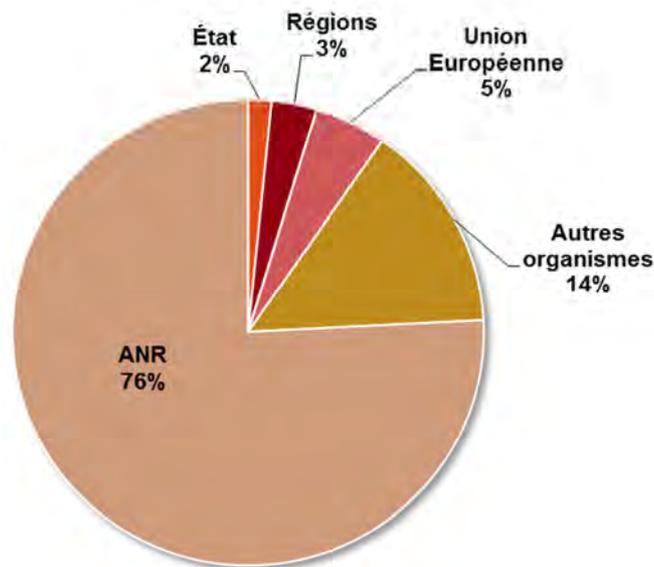


Figure 36 – Zoom sur les origines des subventions d'investissement en 2016

Les subventions d'investissement sont en forte hausse en comparaison de celles réalisées en 2015. Leur montant s'élève à plus de 3M€ en 2016. Les  $\frac{3}{4}$  proviennent de l'ANR via laquelle sont perçues les recettes du Plan Campus : 2,3M€ en 2016. Face à ces financements spécifiques, la part des autres organismes publics se réduit logiquement en comparaison de 2015.

Il convient de préciser que les investissements 2016 ont principalement été subventionnés par autofinancement, notamment au travers du plan prévisionnel d'investissement et du fonds Recherche.

## 4. Exécution des crédits de paiement 2016 par centre de responsabilité budgétaire (CRB)

Il est important de rappeler à ce stade du rapport de gestion que l'exercice 2016 a été une année transitoire pour l'ENS de Lyon. Le passage en GBCP s'est en effet réalisé en "mode dégradé". Les outils informatiques n'ayant pu être fournis par Cocktail, l'établissement a été contraint d'exécuter et suivre son budget dans les anciens outils, non adaptés pour la GBCP.

Ce décret stipule, entre autres, que l'ordonnateur a la responsabilité de préparer et suivre le budget en **autorisations d'engagements (AE)**, ainsi que l'exécution associée. La réalisation de ces AE impacte directement la comptabilité budgétaire. L'ordonnateur suit également les **crédits de paiement (CP)** qui sont consommés lors du décaissement et qui ont un effet sur la comptabilité budgétaire comme sur la comptabilité générale.

Nous vous présentons ici une analyse sur l'exécution des crédits de paiement en droits constatés par structure, afin de pouvoir comparer par rapport à l'exercice précédent. Nous ne disposons pas d'extractions nous permettant de produire une analyse détaillée de l'exécution des autorisations d'engagement en 2016.

Pour information, un travail a été effectué pour que les taux d'exécution reflètent exactement le rapport entre les crédits de paiement réalisés en droits constatés et les crédits de paiements ouverts au budget rectificatif par élément de structure. Ainsi, les éventuels redéploiements de crédits (virements internes...) ont été neutralisés pour ne pas fausser la réalité de l'exécution et bien mettre en avant les écarts entre la prévision et la réalisation par élément.

Ce travail de retraitement spécifique pour obtenir l'exécution en droits constatés nous permet de présenter les taux d'exécution par structure comme habituellement, mais pas au niveau de détail réparti par masse budgétaire (fonctionnement, investissement, masse salariale).

### 4.1. Vue globale de la réalisation budgétaire par CRB

#### 4.1.1. Vue globale des taux de réalisation en droits constatés

	Droits constatés 2016	Taux d'exécution
<b>Présidence</b>	1 151 285 €	76,51%
<b>Direction Générale des Services</b>	104 046 909 €	96,75%
<b>Institut Français de l'Éducation</b>	1 508 596 €	90,28%
<b>Vice-Présidence Recherche</b>	11 417 498 €	88,36%
<b>Vice-Présidence Études</b>	2 124 579 €	94,86%

Tableau 7 – Taux d'exécution 2016 en droits constatés, par vice-présidence

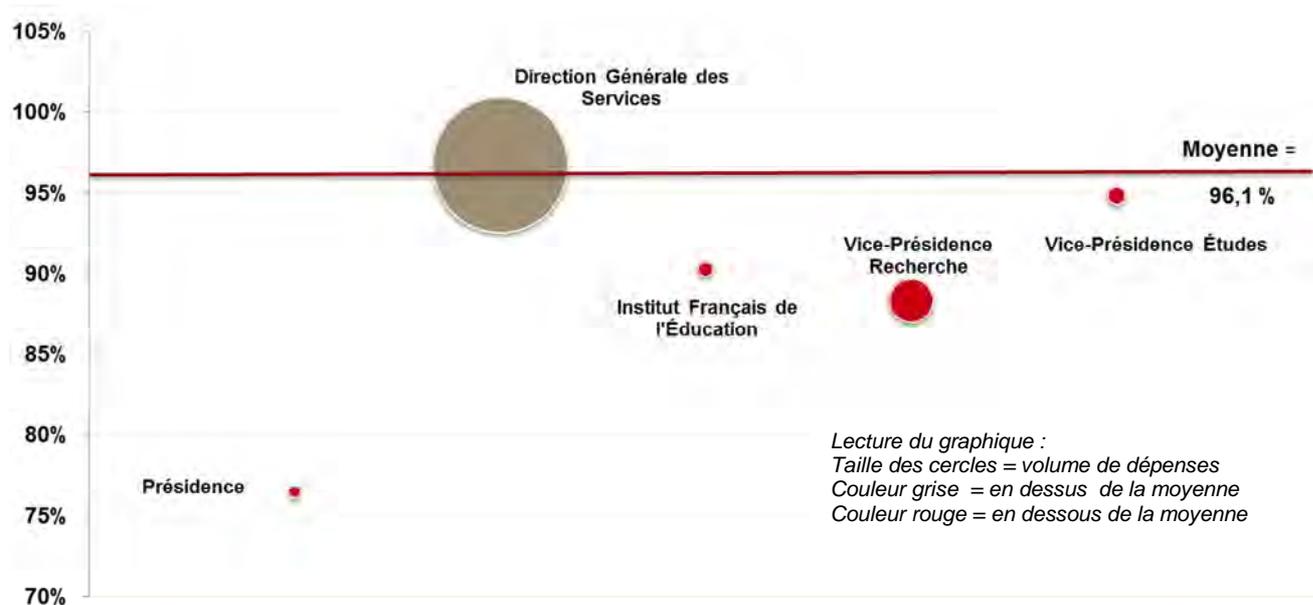


Figure 37 – Taux d'exécution et volume des dépenses en droits constatés par CRB, en 2016

Le taux d'exécution global des dépenses en droits constatés de l'ENS de Lyon s'établit à **96,1%** pour l'exercice 2016, comme évoqué dans le paragraphe 2.2.

Les taux d'exécution pour chaque CRB demeurent satisfaisants en 2016, au regard des volumes en jeu.

Précisons que des redéploiements de crédits ont eu lieu en cours d'exercice, notamment au profit de la VP Recherche et de la VP Études.

#### 4.1.2. Répartition des moyens Établissement consommés par CRB en 2016

	Moyens École mobilisés par les VP en 2016
<b>Présidence</b>	895k €
<b>Direction Générale des Services</b>	8 140k €
<b>Institut Français de l'Éducation</b>	426k €
<b>Vice-Présidence Recherche</b>	3 332k €
<b>Vice-Présidence Études</b>	941k €

Tableau 8 – Consommation des moyens Établissement par CRB en 2016

*Après un travail de retraitement des recettes et dépenses par virements internes afin de retracer la réalité financière de chaque CRB, nous déterminons les moyens Établissement qui ont été nécessaires au fonctionnement de chacune.*

*Ces moyens correspondent essentiellement à la subvention pour charges de service public (SCSP).*

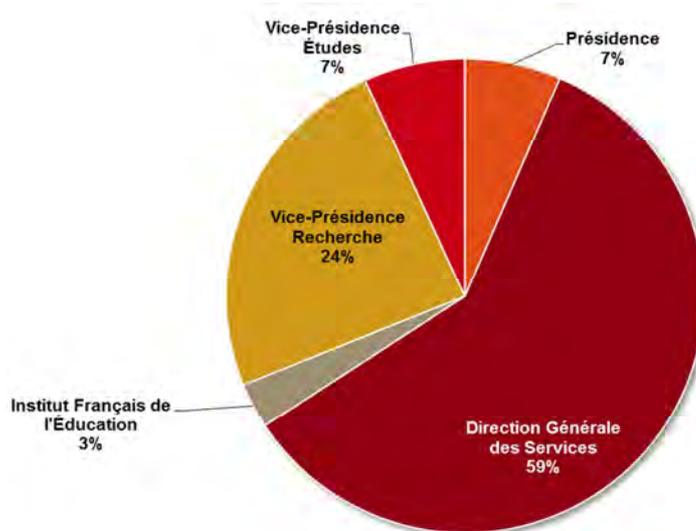


Figure 38 – Répartition des moyens Établissement exécutés en 2016

De manière générale, plus un CRB générera de ressources propres, moins les moyens Établissement seront mobilisés pour assurer son équilibre budgétaire.

La direction générale des services, ne générant que très peu de recettes propres, sollicite en conséquence des moyens Établissement de façon importante. Quant à la VP Recherche, sa forte consommation de moyens en 2016 s'explique par de nombreux achats d'équipement dans le cadre du plan pluriannuel d'investissements, et par le fait que cette VP a bénéficié de redéploiements de crédits en cours d'exercice.

## 4.2. La vice-présidence Recherche

### 4.2.1. Constat

Le taux d'exécution moyen de la Recherche s'élève à **88,36%**, pour un montant des dépenses atteignant 11,42M€ en droits constatés. Il est important de souligner que la variation de cet indicateur pour la VPR d'une année à l'autre dépend pour beaucoup des financements sur contrats de recherche. Certains projets sont déposés et budgétisés mais peuvent finalement ne pas être obtenus, d'autres peuvent avoir un début d'exécution décalé... Si cela influe sur le taux d'exécution, cela n'a par contre aucun impact sur le résultat (principe de recettes = dépenses).

### 4.2.2. Détail

Les structures de recherche les plus consommatrices de crédits en 2016 sont :

- les laboratoires de Chimie avec 1,52M€ et de Physique avec 1,42M€, soit respectivement 13,35% et 12,47% des crédits liquidés sur la VP Recherche
- le laboratoire de l'informatique du parallélisme –LIP- est le 3<sup>ème</sup> laboratoire le plus consommateur de crédits en 2016 avec 1,06M€

Concernant les taux d'exécution, les structures de recherche ayant un taux supérieur à la moyenne de l'École en droits constatés (96,1%) sont les suivantes :

Structures de recherche	Taux d'exécution 2016 en droits constatés
Pôle scientifique de modélisation numérique PSMN	147,65%
Laboratoire de physique	110,22%
Laboratoire de géologie LGL	108,87%
Laboratoire de l'éducation LLE	105,67%
Atelier	105,37%

**Tableau 9 –Top 5 des entités de la VP Recherche ayant des taux d'exécution supérieurs à la moyenne de l'École en 2016**

Les sur-exécutions des 3 premières structures identifiées dans ce tableau sont liées à des redéploiements de crédits. Le PSMN a ainsi obtenu et mis à profit une enveloppe supplémentaire de 40k€, la physique 22k€ et la géologie 29k€. Ces crédits leur ont permis d'effectuer des acquisitions non-prévues initialement au BR 2016, tels que des serveurs de calcul pour le PSMN par exemple.

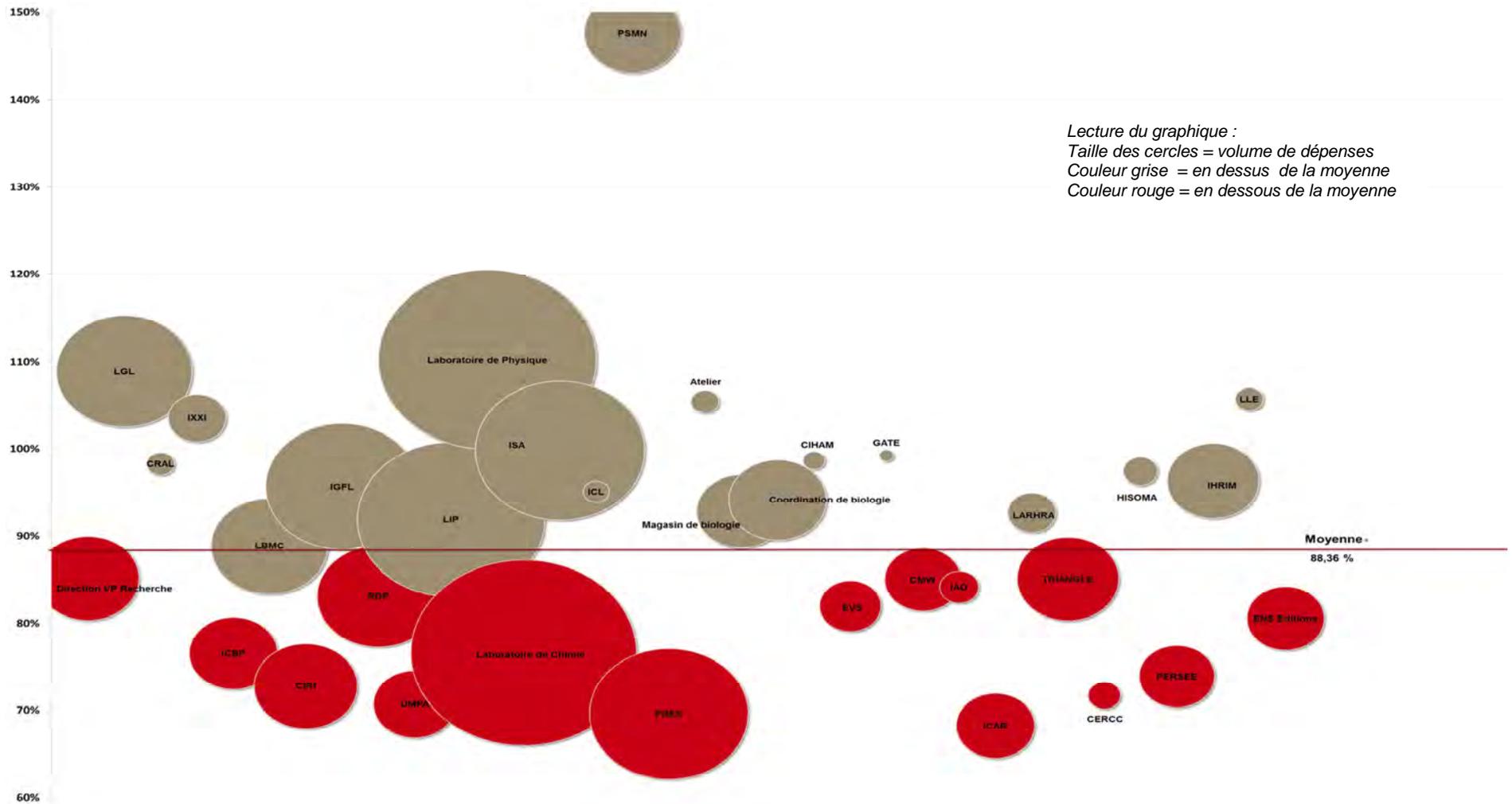


Figure 39 – Taux d'exécution et volume de dépenses 2016 de la vice-présidence Recherche

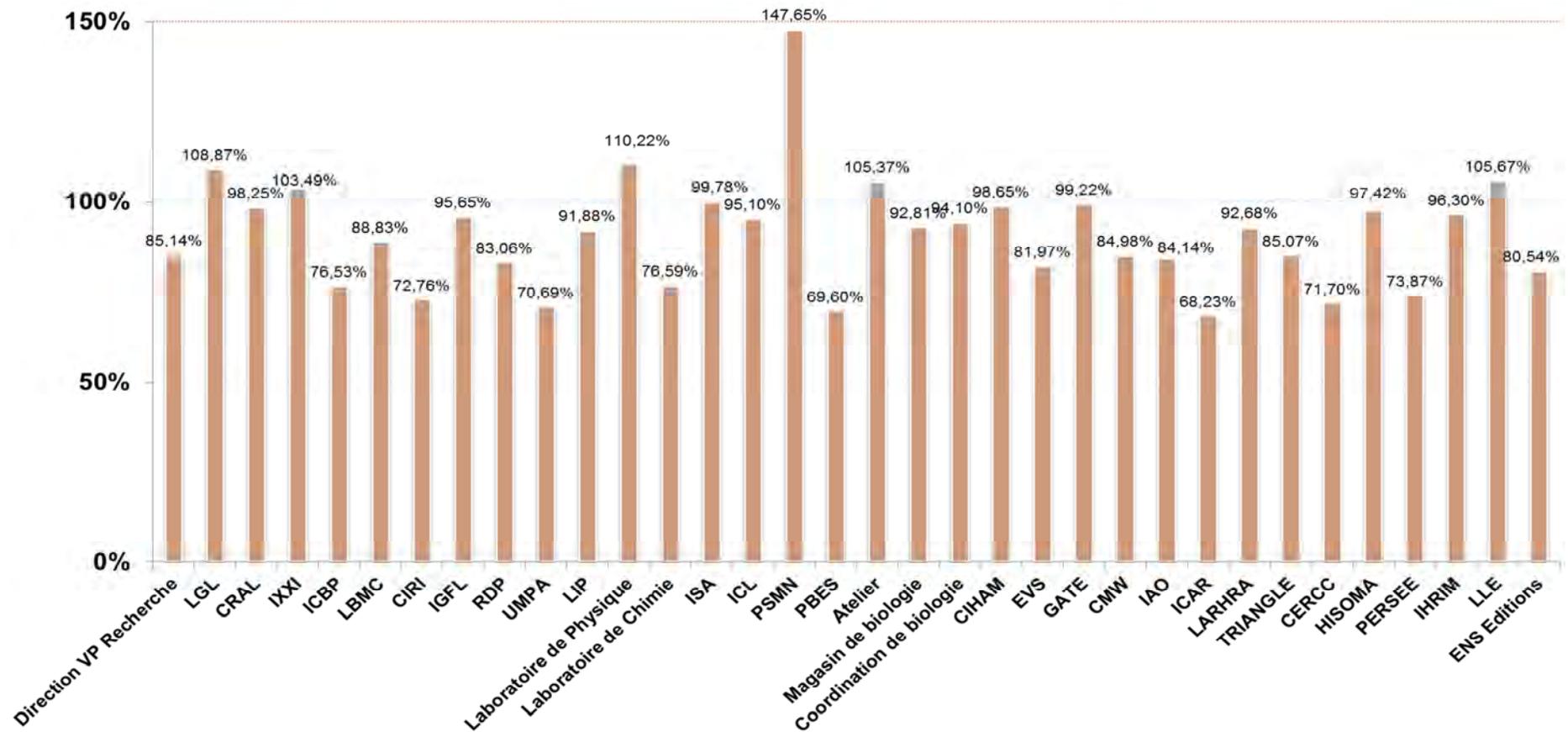


Figure 40 – Taux d'exécution par structure de la vice-présidence Recherche en 2016

### 4.2.3. Fonds recherche exécuté en 2016

#### De quoi parle-t-on ?

Le fonds Recherche provient des prélèvements sur contrats et dotations des laboratoires, ainsi que de ressources propres afin de financer les appels à projets internes de l'École. Il participe également aux frais d'infrastructure.

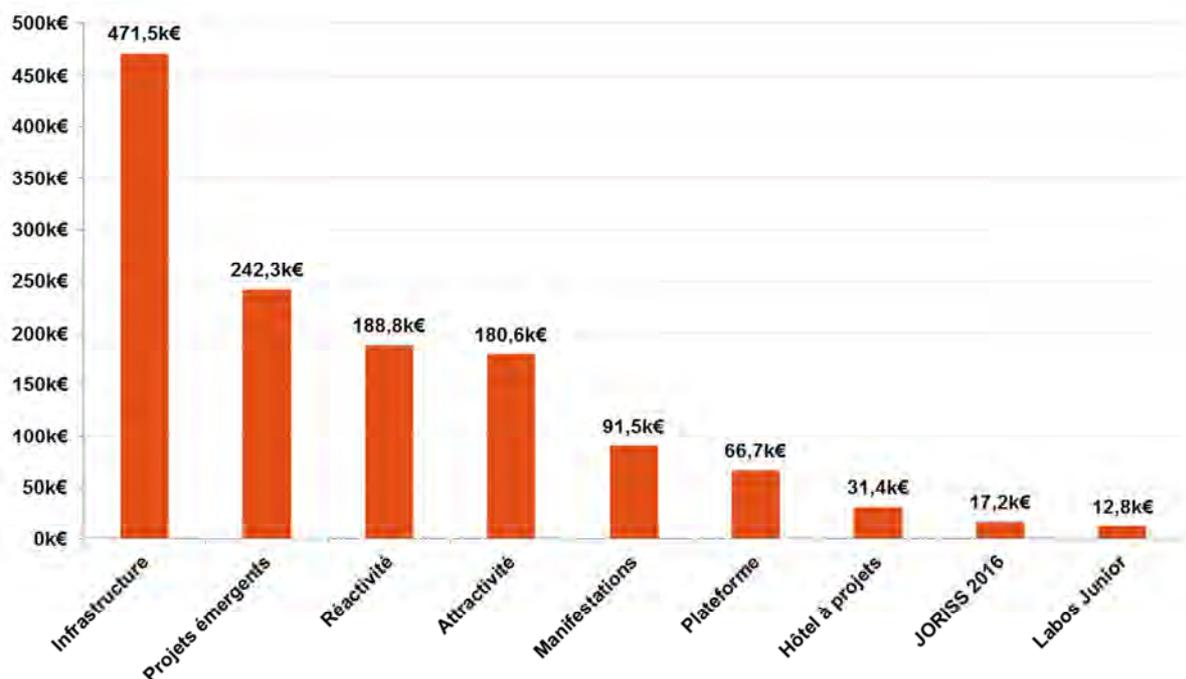


Figure 41 – Répartition par projet des dépenses financées via le fonds Recherche en 2016

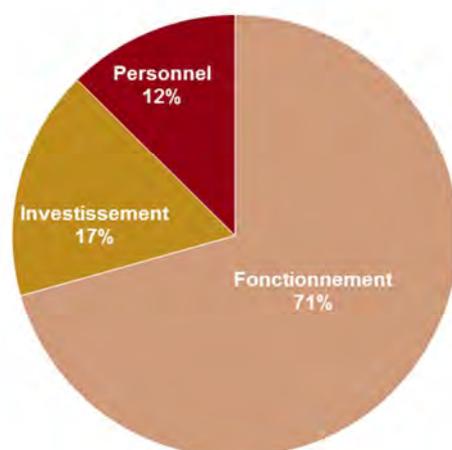


Figure 42 – Détail des dépenses sur le fonds Recherche 2016, par type de crédits

Les dépenses prévues via le fonds recherche ont été réalisées à hauteur de 88% (sous-exécution de 182k€).

### 4.3. La vice-présidence Études

#### 4.3.1. Constat

Le taux d'exécution budgétaire de la vice-présidence Études est de **94,86%**, en hausse de 3 points par rapport à 2015. Le montant des dépenses réalisées s'établit à 2,12M€.

#### 4.3.2. Détail

Le service admissions et concours gère principalement toutes les dépenses liées à la rétribution du jury de concours d'entrée de l'ENS : il représente ainsi 44% des crédits réalisés, ce qui en fait le plus important budget de la vice-présidence.

Les départements de formation constituent une part moins importante que les années précédentes (39% contre 46%), qui est le fait du transfert de la gestion des vacances d'enseignement sur le budget de masse salariale État dès janvier 2016.

La direction de la VP Études, à laquelle est rattachée la gestion du contrat d'établissement pour le développement de l'enseignement supérieur (CEDES), concentre 11% du budget réalisé en 2016.

Enfin, la vie étudiante représente 6% des dépenses de la VPE en 2016.

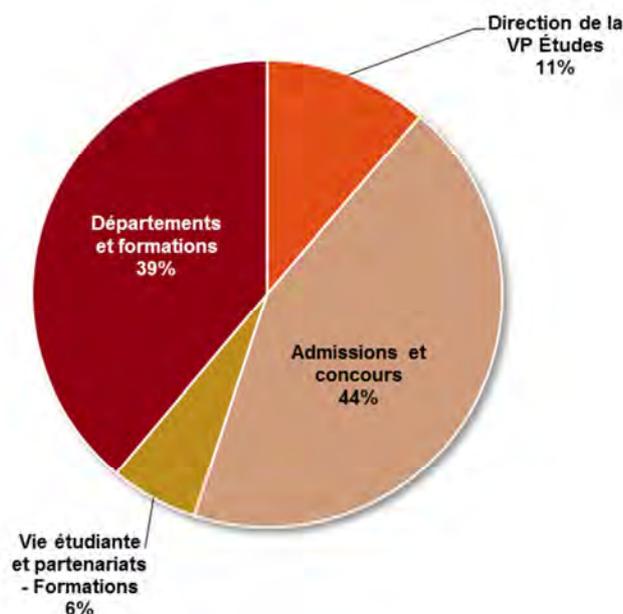


Figure 43 – Répartition par entité des crédits réalisés en 2016 sur la vice-présidence Études

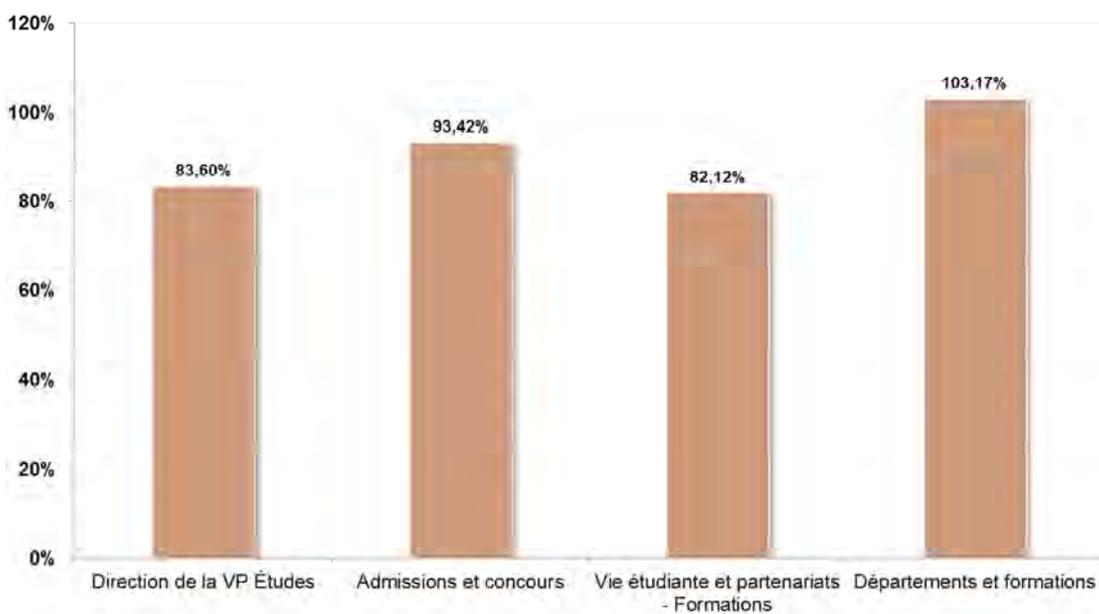


Figure 44 – Taux d'exécution du budget de la vice-présidence Études par entité

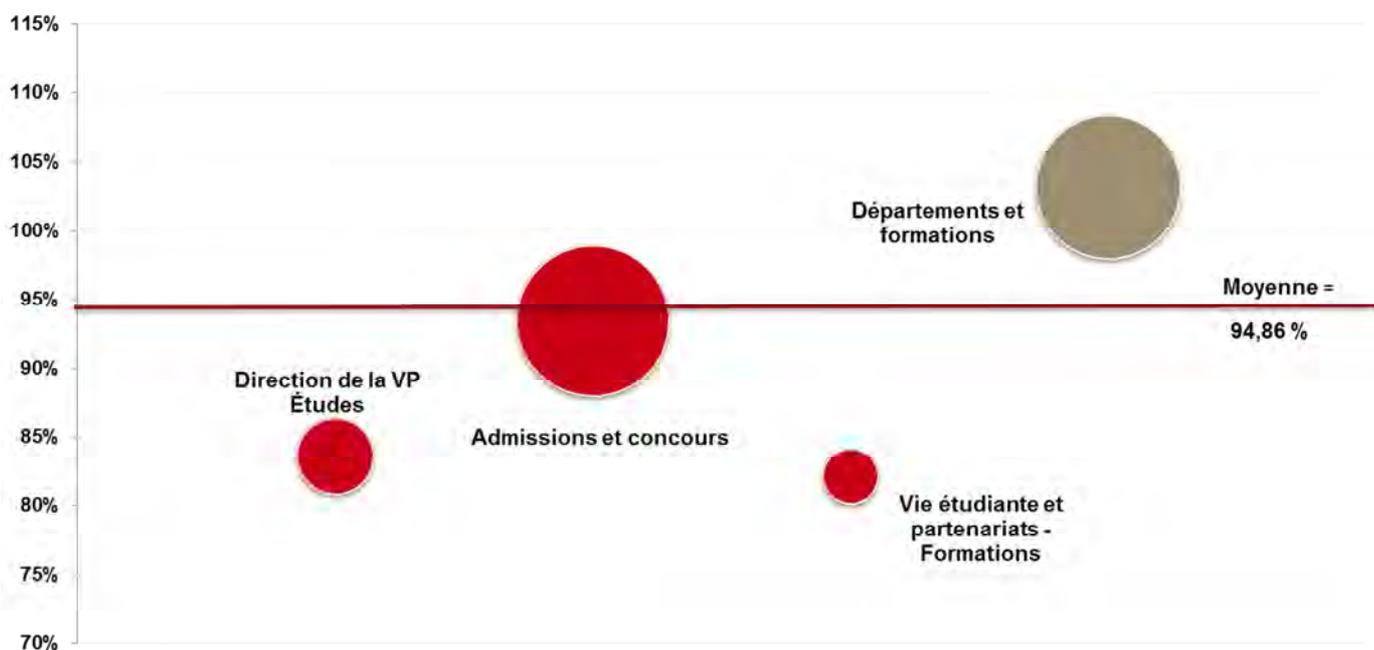


Figure 45 – Taux d'exécution et volume de dépenses 2016 des entités de la VP Études

Le service admissions et concours et les départements de formation ont les plus gros

volumes de dépenses de la VPE, afin d'assurer les missions principales d'enseignement et du recrutement sur concours des élèves. Les départements ont bénéficié de redéploiements de crédits d'investissements à hauteur de 80k€, ayant permis l'acquisition anticipé de matériels tels qu'un ultramicrotome pour les biologistes.

## 4.4. La Direction générale des services

### 4.4.1. Constat

Le taux d'exécution budgétaire de la DGS est de **96,75%**, pour des dépenses s'élevant à 104M€. Ces dépenses comprennent la masse salariale État, qui a fait l'objet d'un paragraphe précédent dans ce rapport.

### 4.4.2. Détail

Les crédits de masse salariale État représentent 85,7% du budget réalisé par la DGS en 2016. La DPMG, dans sa composition avant la restructuration intervenue en cours d'exercice, est à l'origine ensuite de plus de 12,3% des dépenses. Le détail des charges de la direction générale des services est représenté par le graphique suivant.

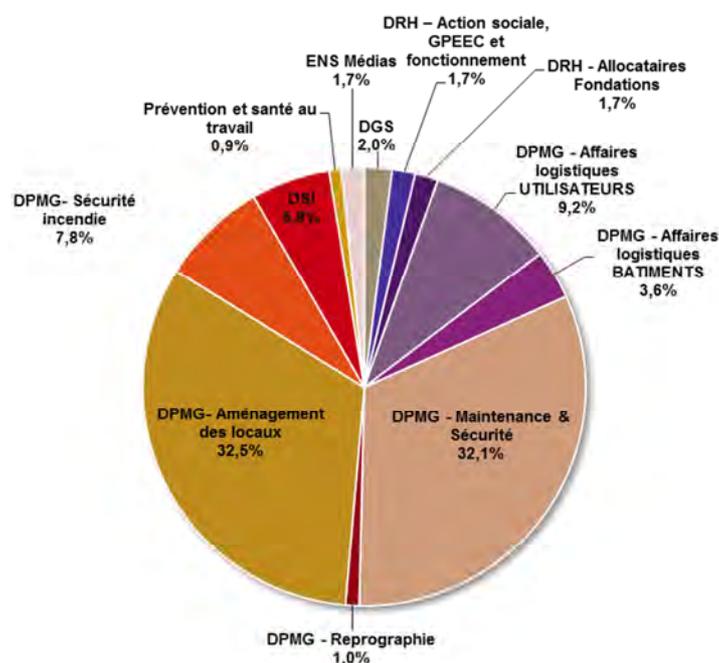


Figure 46 – Répartition des crédits réalisés par entité de la DGS en 2016 (hors MSE)

Nous constatons que l'aménagement des locaux ainsi que la maintenance et sécurité représentent quasi 65% dépenses de la DGS hors MSE, soit quasi 9,6M€. Les dépenses d'action sociale, de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) et fonctionnement de la DRH (Exemple : facturation de la prestation de paie à façon par la DRFIP, organisation des comités de sélection...) sont des dépenses transversales qui se rapportent à tous CRB.

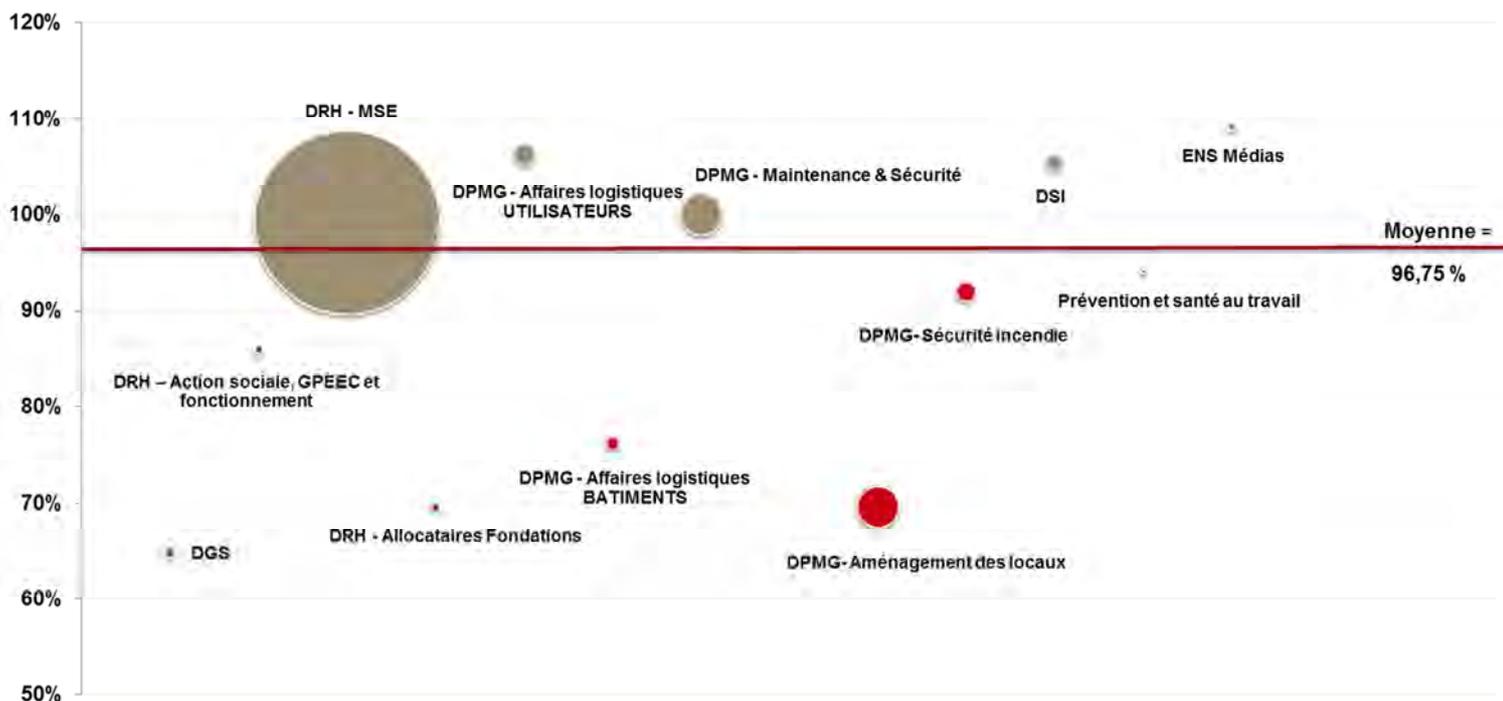


Figure 47 – Taux d'exécution et volume des dépenses en droits constatés par entité de la DGS

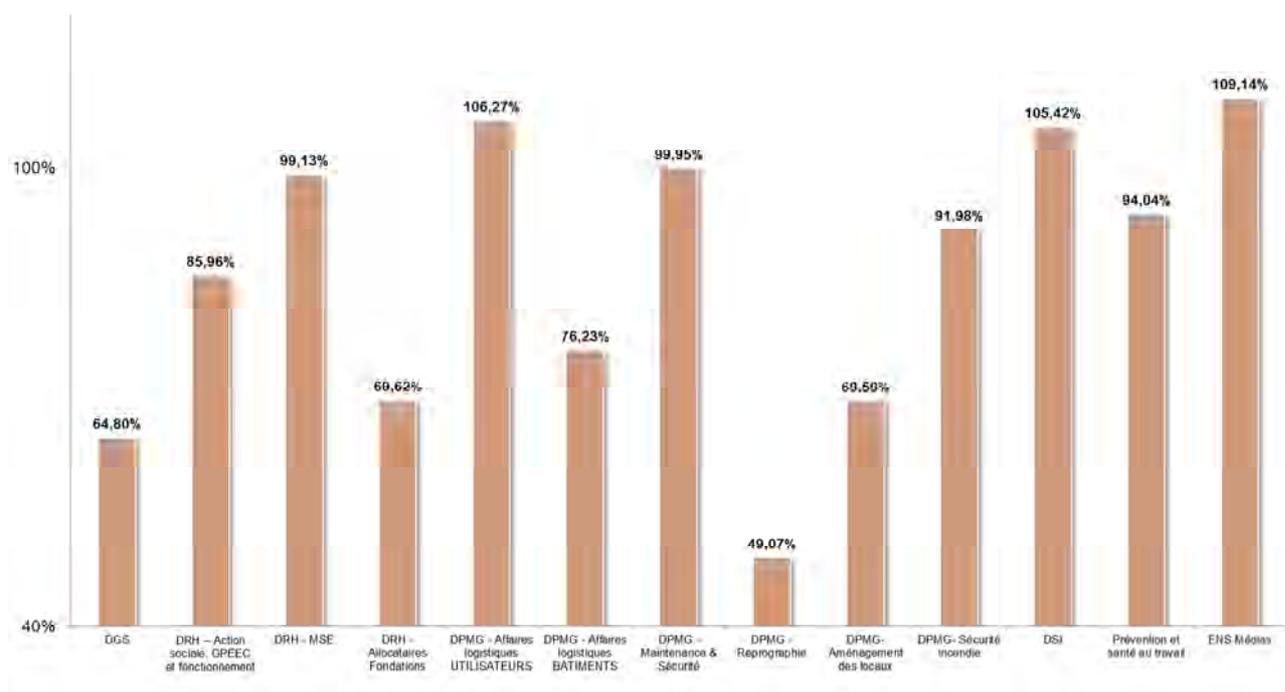


Figure 48 – Taux d'exécution du budget de la DGS par entité en 2016

Les taux d'exécution de la reprographie et d'ENS Médias sont à analyser avec précaution. En effet, le service reprographie a été rattaché en cours d'exercice budgétaire à ENS Médias, avec pour conséquence le transfert de ses recettes et dépenses. D'où un taux faible pour l'un, et un taux élevé pour l'autre.

Quant au taux de la DRH pour les allocataires fondations, il est nécessaire de préciser qu'il s'agit de rémunérations de doctorants contractuels financés via des fondations (Sidaction, ARC...) dont la prévision est complexe.

## 4.5. La Présidence

La Présidence enregistre un taux d'exécution de **76,51%**, pour un montant de 1,15M€. La charge liée aux amortissements et provisions, techniquement pilotée sur une ligne budgétaire de la présidence, a été neutralisée afin de permettre l'analyse des dépenses "réelles".

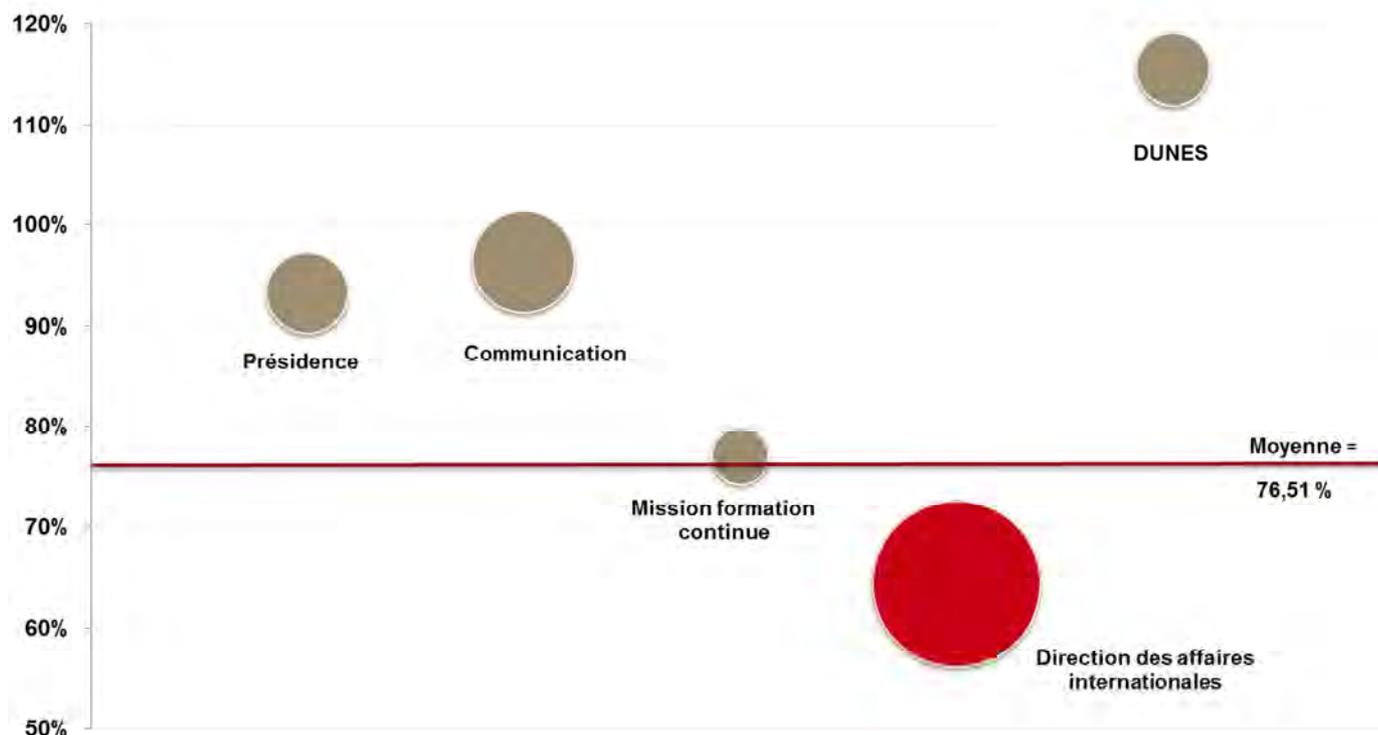


Figure 49 - Taux d'exécution et volume des dépenses en droits constatés de la Présidence en 2016

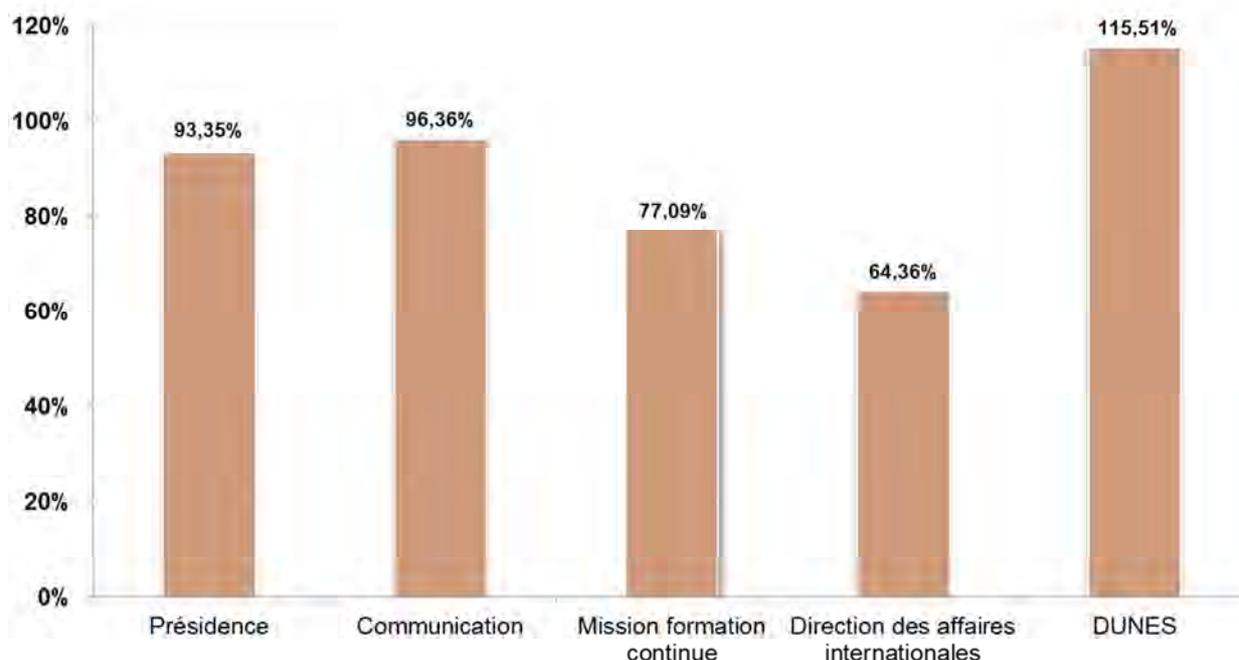


Figure 50 - Taux d'exécution par entité de la Présidence en 2016

Les taux d'exécution de la direction des affaires internationales et de la mission formation continue relèvent davantage d'un besoin de calibrage des crédits ouverts que d'une réelle sous-exécution. Il est en effet compliqué d'évaluer l'ouverture des crédits de la DAI, fortement liés à la politique d'attractivité et aux stages. Quant à la formation continue, l'abondement de la ligne budgétaire est associé à la réalisation des recettes : l'évaluation se fait donc en fonction de ces éléments.

## 4.6. L'institut Français de l'Éducation

### 4.6.1. Constat

Le taux d'exécution budgétaire de l'Ifé augmente de quasi 3 points en comparaison de 2015. Il se fixe ainsi à **90,28%** en 2016, pour des dépenses réalisées en droits constatés à hauteur de 1,51M€. La structuration budgétaire de l'institut mise en application dès 2014 démontre une nouvelle fois sa valeur ajoutée dans l'amélioration des prévisions de dépenses.

### 4.6.2. Détail

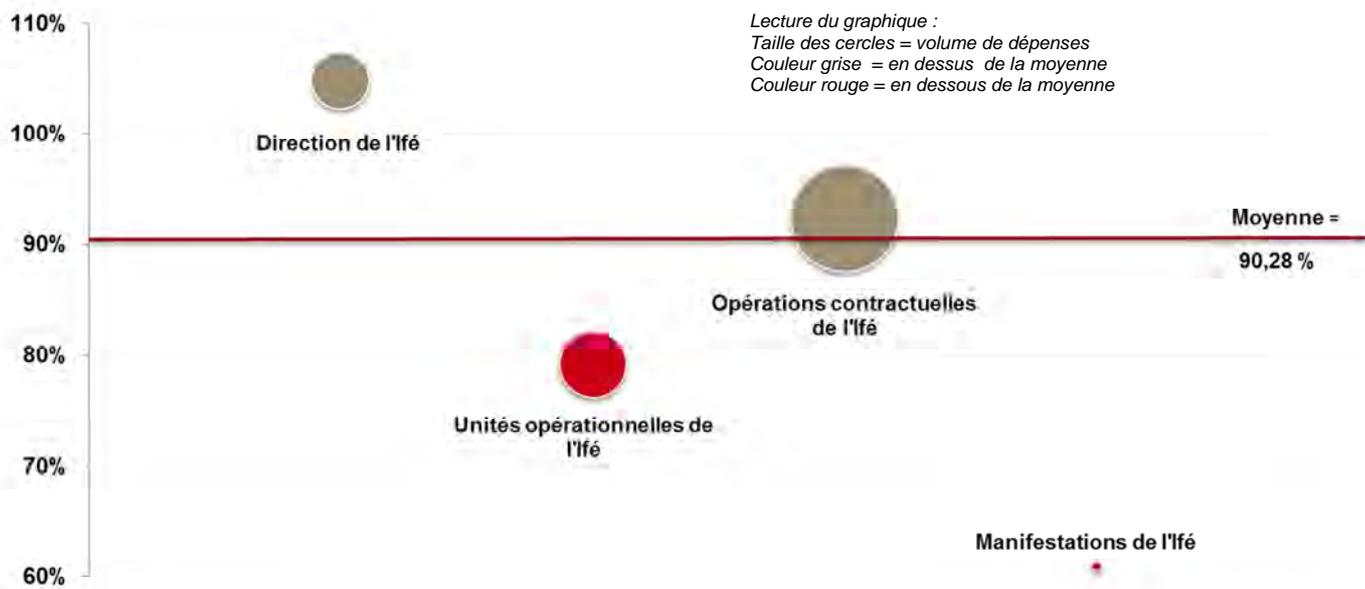


Figure 51 – Taux d'exécution et volume des dépenses de l'Ifé en 2016

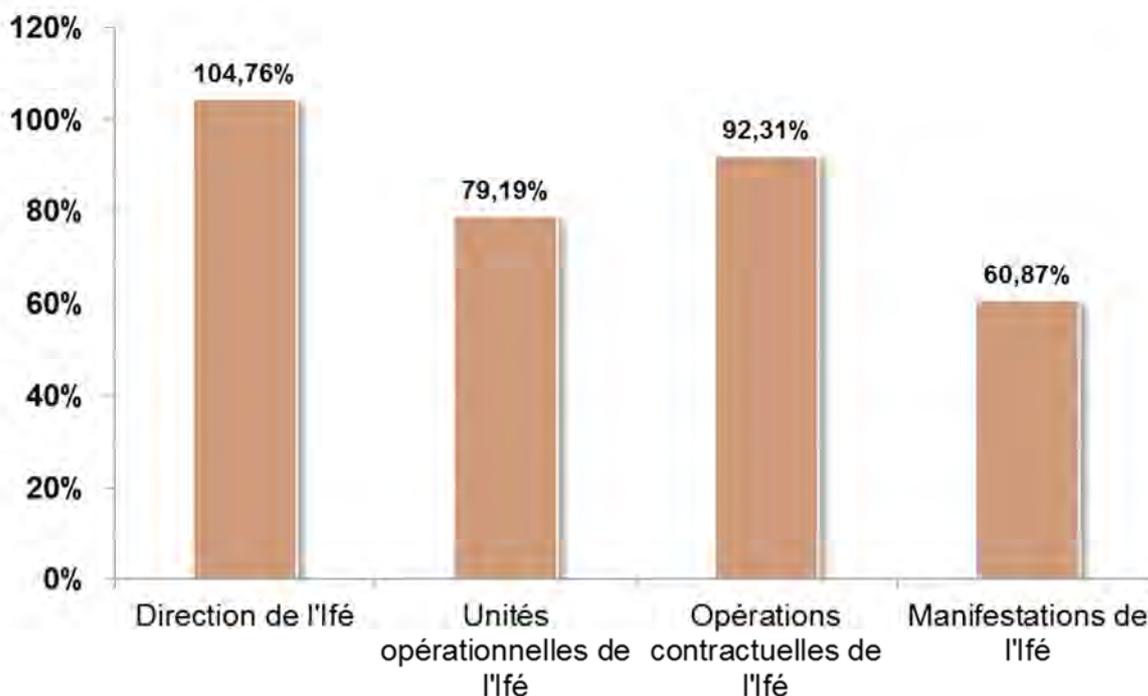


Figure 52 - Taux d'exécution par entité de l'Ifé en 2016

La sur-exécution observée pour la direction de l'Ifé est liée à un redéploiement de moyens disponibles en fonctionnement : ouverture de crédits du fonds recherche pour les frais de missions de professeurs invités par exemple.

Le faible taux de la structure regroupant les manifestations de l'Ifé s'explique par le fait que des évènements prévus n'ont finalement pas pu avoir lieu en 2016.

## 4.7. La Bibliothèque Diderot de Lyon (BDL)

### 4.7.1. Constat

Créée en septembre 2012, la BDL est un service à comptabilité distincte. Cela signifie que cette entité dispose d'un budget propre, voté séparément de celui de l'ENS de Lyon. Les données présentées ici n'ont donc pas d'impact sur les indicateurs financiers de l'établissement (résultat, fond de roulement...).

Seules les dépenses de personnel sur budget État des agents affectés à la BDL restent intégrées au budget de l'ENS de Lyon, pour un montant de 4,5M€.

Le taux d'exécution budgétaire de la BDL en droits constatés s'élève pour l'exercice 2016 à **95%**, pour des dépenses de 1,15M€.

### 4.7.2. Détail

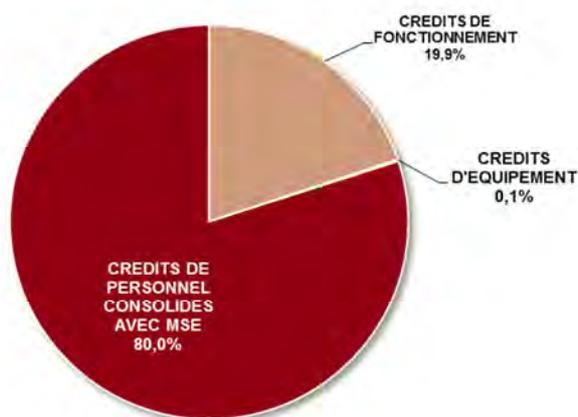


Figure 53 – Répartition des dépenses de la BDL par type de crédits

## 5. Glossaire

<b>ANR</b>	Agence nationale de la recherche
<b>BDL</b>	Bibliothèque Diderot de Lyon
<b>BIATSS</b>	Personnels de Bibliothèque, Ingénieurs, Administratifs, Techniques, Sociaux et de Santé
<b>BI</b>	Budget initial
<b>BR</b>	Budget rectificatif
<b>CEDES</b>	Contrat d'établissement pour le développement de l'enseignement supérieur
<b>DAI</b>	Direction des affaires internationales
<b>DGS</b>	Direction générale des services
<b>DPMG</b>	Direction du patrimoine et des moyens généraux
<b>DRFIP</b>	Direction régionale des finances publiques
<b>DSI</b>	Direction des Systèmes d'information
<b>EPST</b>	Établissement Public à Caractère Scientifique et Technologique
<b>GPEEC</b>	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
<b>GVT</b>	Glissement Vieillesse Technicité
<b>IEA</b>	Institut d'études avancées
<b>Ifé</b>	Institut Français de l'Éducation
<b>MENESR</b>	Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
<b>MSE</b>	Masse salariale État
<b>PPI</b>	Plan pluriannuel d'investissement
<b>RCE</b>	Responsabilités et compétences élargies
<b>RP</b>	Ressources propres
<b>SACD</b>	Service à comptabilité distincte
<b>SCSP</b>	Subvention pour charges de service public
<b>VP</b>	Vice-Présidence

*\* Papier issu des forêts européennes*

**DIRECTION  
DES AFFAIRES FINANCIÈRES**

Février 2017

15 parvis René-Descartes  
BP 7000, 69342 Lyon cedex 07  
Tél. +33 (0)4 37 37 60 00  
Fax +33 (0)4 37 37 60 60

**[www.ens-lyon.fr](http://www.ens-lyon.fr)**