

## Préparation de l'oral mars 2012

Après 12 années en tant que fonctionnaire de catégorie C puis B dans l'administration de l'éducation nationale, j'ai obtenu en juin 2008 le concours d'attaché au sein de l'institut régional de l'administration. En septembre 2009, j'ai été affecté au centre régional des œuvres universitaires. Le Crous appartient à un réseau national de 29 établissements publics à caractère administratif qui assurent des services et des prestations servant à améliorer les conditions de vie et de travail des étudiants. Pour cela ils interviennent sur les aides financières, sociales, le logement et la restauration. Le Crous touche un public potentiel de XXX étudiants. Au sein de cet établissement de XXX agents, j'occupe la fonction de responsable des affaires budgétaires et du contrôle de gestion. Le service est composé de moi-même, d'un contrôleur de gestion et d'un gestionnaire financier. Le budget est de X millions € en fonctionnement et de X millions en investissements. Je suis responsable de l'élaboration, de la mise en œuvre de la procédure budgétaire, de son suivi et de l'organisation du dispositif de contrôle de gestion. Cette responsabilité m'a permis de développer deux compétences dans les domaines du pilotage budgétaire et du contrôle de gestion.

### I- La maîtrise de la procédure budgétaire et de son suivi

En matière budgétaire, au sein de la mission Recherche et Enseignement supérieur, Le budget du Crous rentre dans le cadre du programme 231-la vie étudiante. Le budget prévisionnel du Crous est présenté sous la forme d'un projet annuel de performances. Ces performances s'expriment par des objectifs liés aux 4 actions de ce programme ; les aides directes, les aides indirectes, les aides médico-sociales et culturelles, le pilotage et l'animation du programme.

L'anticipation est à mes yeux la première qualité que doit posséder un chef de service pour construire sa partition budgétaire car le calendrier est serré entre le suivi de l'exécution du budget N et la construction budgétaire n+1. Le projet de budget N+1 commence par l'élaboration de la circulaire de cadrage destinée aux directions des structures de restauration et d'hébergement. Celle-ci exprime les attentes de l'établissement en termes de taux de couvertures des dépenses par les recettes et les taux d'occupation pour l'hébergement. Cette circulaire met en avant la corrélation d'objectifs entre le budget et le projet d'établissement. Pour compléter ce document cadre, nous joignons les tableaux de bord comparatifs des exercices N-1 et N- 2. La subvention donnée par notre ministère de tutelle correspondant à plus ou moins 40% de notre budget de fonctionnement, 60% de nos recettes proviennent de ressources propres. Afin d'apporter de la sérénité dans cette construction, en accord de mon directeur, j'ai décidé dès ma deuxième année, d'avancer d'un mois l'envoi de la circulaire budgétaire, pour donner du temps aux DUG. Cette avancée temporelle a permis la mise en place d'un véritable dialogue de gestion. Ce processus d'échange a amené une réelle implication de tous. La responsabilité est devenue plurielle. Mes collègues ont bien compris qu'il ne s'agissait plus de reconduire un budget mais de définir des objectifs chiffrés et réalisables à 100%. De ces derniers découlent la politique de l'établissement en termes de moyens de fonctionnement et d'investissement. Ce temps du dialogue se termine par les entretiens budgétaires

avec notre direction. Ces entretiens, qui sont avant tout un lieu d'échanges et de justification, débouchent sur les arbitrages définitifs de notre direction. L'instant est d'autant plus important qu'il valide le projet de politique budgétaire de l'établissement qui va être soumis au vote du conseil d'administration. Il arrête également les projets d'investissements qui vont être proposés à l'Etat dans le cadre de la contractualisation. Le dialogue de gestion est devenu avec le contrôle de gestion l'outil de pilotage par excellence. La destination de chaque euro tant en dépenses qu'en recettes peut être expliqué. La soutenabilité budgétaire est ainsi plus facilement justifiable devant les administrateurs et les autorités de tutelle. Cette maîtrise du budget allié à la souplesse de la fongibilité asymétrique nous a permis de supprimer une décision budgétaire modificative pour n'en garder que deux, en début et en fin d'année. A la demande de mon directeur, je clôture cette préparation par la présentation au Conseil d'administration.

Cette fonction me permet également de mettre en avant une autre qualité que doit avoir à mon sens un cadre administratif ; la rigueur. Les affaires budgétaires requièrent un suivi ne laissant aucune place à l'improvisation ou au laisser-aller. Il faut être très vigilant quant à la bonne utilisation des crédits. Cette qualité a amené mon directeur à me confier la délégation de signature de tous les bordereaux d'ordres de dépenses et de recettes ainsi que la gestion des services financiers de l'action 4, pilotage et animation du programme. Cette nouvelle responsabilité m'amène à contrôler dorénavant l'ensemble de la procédure budgétaire.

## II- Le Contrôle de gestion

Pour anticiper, analyser et piloter un budget, le contrôle de gestion est la fonction essentielle. Il s'agit avant tout d'un travail d'équipe conduit avec mon collègue contrôleur de gestion. Ensemble, nous élaborons des tableaux de bord retraçant l'activité des unités de gestion. Nous avons mis en place des indicateurs comme les taux d'occupations en hébergement et la variation des activités en restauration selon le type de clientèle. Afin d'avoir un résultat clair par unité de gestion, en nous appuyant sur le service des ressources humaines, nous avons aussi intégré la dépense de masse salariale qui auparavant était globalisée. A la demande de notre direction, nous communiquons chaque mois le résultat mensuel de la réalisation budgétaire en le ramenant à la prévision annuelle. Afin d'améliorer la compréhension des résultats, nous avons ramené la totalité des dépenses et des recettes par place de restaurant et lit. Je présente ces indicateurs de gestion lors des réunions bimensuelles avec les chefs de cuisine et les cadres de l'établissement. Le but de notre direction est toujours de responsabiliser les directeurs des unités de gestion tout en cherchant à améliorer la productivité des agents et des structures. Dans ce travail notre raisonnement repose sur l'équipe et non sur l'individualité. Les résultats d'un restaurant par exemple ne sont jamais mis en comparaison avec un autre. Il s'agit de développer l'émulation et non la concurrence. Chacun d'entre nous ne doit jamais oublier que chaque euro gagné en dépenses et en recettes revient au service de la vie étudiante. Par un travail en commun avec la Drh, nous avons étendu le dispositif de contrôle à la gestion des ressources humaines pour optimiser

l'utilisation de celle-ci. Cette intégration a permis la mise en place progressive d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

L'équilibre budgétaire d'un Crous repose sur sa politique tarifaire. Sans contrôle de gestion, il ne peut y avoir de tarification adaptée. Sous l'autorité du directeur, en tant que responsable de la mise en place de cette politique, j'ai le double impératif de satisfaire l'utilisateur étudiant tout en garantissant l'équilibre économique des 4 000 lits et des 19 structures de restauration. Et je n'ometts pas d'insérer cette tarification dans le marché local pour ne pas être décroché négativement en termes de prix. Cette responsabilité m'amène à animer et coordonner les réunions de construction de cette politique. Les directeurs, les chefs de cuisine et les responsables d'approvisionnement participent à ces réunions. Aucun résultat ne peut être atteint sans l'implication de tous. Notre objectif d'équilibre n'est pas simple car si nous avons une activité sur 7 mois pleins, nos charges sont réparties sur 12.

Afin de doter le réseau d'un outil performant de contrôle de gestion, le Cnous a lancé le développement d'une nouvelle application dénommée Système d'informations décisionnelles. L'objectif est de nous permettre d'agglomérer les données de nos 4 logiciels d'exploitation en un seul outil favorisant le pilotage et la conduite de nos structures. Dans le groupe national pilote, je suis le seul responsable budgétaire parmi les 23 membres. Le Cnous m'a proposé d'en faire partie avec mon collègue Contrôleur de gestion car notre service a toujours été précurseur dans l'utilisation des nouvelles applications. Que l'on soit dans le secteur public ou privé j'ai toujours pensé que l'anticipation et l'initiative sont des éléments déterminants dans la conduite du changement.

Mon investissement dans cette fonction a amené le Cnous à me proposer également d'être tuteur de nouveaux responsables budgétaires d'autres Crous, proposition que j'ai immédiatement acceptée. Dans ce rôle, outre les aspects techniques de nos métiers, j'ai beaucoup insisté sur la transversalité de notre mission. Le service budgétaire ayant avant tout une fonction d'aide au pilotage, il convient de transmettre l'information. Le lien avec les directeurs d'unités de gestion est essentiel. Je lui ai également dit de rendre compte le plus souvent possible à sa hiérarchie car sans son travail celle-ci est en partie aveugle. Il faut savoir dire ce qui va et ce qui ne va pas.

## Conclusion

Depuis que je suis rentré dans la fonction publique de l'Etat, je n'ai eu de cesse de vouloir progresser en termes de responsabilités. J'ai toujours choisi et assumé les fonctions prises. Prendre des décisions ne m'a jamais fait peur. Cela fait partie de mon état d'esprit. Je pense avoir un esprit d'ouverture qui me permet d'appréhender sereinement le changement. C'est pourquoi j'aspire à prendre des responsabilités encore supérieures. La mobilité faisant parti de mon credo, la prise de nouvelles fonctions dans un autre territoire ne m'effraie pas bien au contraire.