

Le Conseil d'administration, en sa séance du 3 juillet 2019  
sous la présidence de M. Jean-François BALAUDÉ

- Vu** le code de l'éducation et notamment ses articles L.711-1 et suivants,  
**Vu** les articles 175, 176 et 177 du décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique,  
**Vu** le décret n°92-25 du 9 janvier 1992 relatif à l'organisation de l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques.

Prend la délibération suivante :

**OBJET : Approbation du plan de retour à l'équilibre financier**

**1. Présentation du dispositif de retour à l'équilibre**

Aux termes de l'article R. 719-104 du code de l'éducation, « lorsque le compte de résultat accuse une perte, le conseil d'administration détermine par une délibération les conditions de retour à l'équilibre pour l'exercice suivant. Le projet de cette délibération est soumis à l'avis préalable du recteur d'académie, chancelier des universités [...]. Cet avis est communiqué au conseil d'administration avec le projet de délibération ».

Lors d'une réunion en date du 15 mai 2019 organisée par les services du rectorat de l'académie de Lyon, le directeur de l'Enssib :

- a présenté les mesures envisagées et les économies associées de nature à assurer, dès l'exercice 2019, une réduction du déséquilibre affiché par le budget initial de l'école de l'ordre de 70.000 €
- s'est engagé à présenter un budget initial 2020 avec un compte de résultat prévisionnel à l'équilibre.

**2. Compte financier 2018 : les causes d'un résultat en déséquilibre**

Si au 31 décembre 2018, les principaux indicateurs de la situation patrimoniale de l'Enssib retracé par le compte financier 2018<sup>1</sup> demeurent très favorables avec une capacité d'autofinancement de 162.263 €, une trésorerie de 1.446.331 € correspondant à 203 jours d'exploitation<sup>2</sup> et un fonds de roulement de 1.607.682€ correspondant à 226 jours de fonctionnement, le compte de résultat de l'école présente quant à lui, pour la première année<sup>3</sup>, une perte comptable de 214 738 €. Ce résultat, qui fait suite à deux exercices au résultat largement excédentaire (478.116 € en 2016 et 131.687 € en 2017), affiche ainsi un déséquilibre plus important que celui prévu au stade des dernières prévisions 2018 (il se situait alors à - 72.385 €).

<sup>1</sup> Ce compte financier a été approuvé à l'unanimité par le conseil d'administration du 14 mars 2019.

<sup>2</sup> La journée de fonctionnement étant évaluée à 7.095 € au compte financier 2018.

<sup>3</sup> En effet, sur la période 2011-2018, seules les années 2012 et 2015 affichent un résultat déficitaire dû à des opérations à caractère exceptionnel. Le résultat de l'exercice 2012 s'explique par la constitution de deux provisions : l'une de 400.000€ destinée à couvrir les versements d'allocations pour perte d'emploi et l'autre de 410.000€ pour dépréciation de stocks ; celui de l'exercice 2015 est la conséquence de l'opération de mobilisation du fonds de roulement décidée par le Ministère cette année-là.

Le déséquilibre du compte de résultat 2018 s'explique d'abord par des opérations ponctuelles. Pour mémoire et à titre d'exemples, près de 80.000 € ont été mobilisés sur cet exercice pour la création d'un parcours distanciel de formation au management en bibliothèques<sup>4</sup>, 30.000 € ont été versés à l'Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées agissant pour le compte de « Médiad'Oc » dans le cadre du projet de convergence des plates-formes de formation à distance<sup>5</sup>, près de 68.000 € de charges à payer ont été constatées au 31 décembre 2018<sup>6</sup>, et 24.560 € de financements encaissés en provenance de l'Agence nationale de la recherche ont été comptabilisés, jusqu'en 2019 et par mesure de précaution, en subvention d'avance et non en produits de l'exercice.

Mais, force est de constater que le déséquilibre du compte de résultat 2018 s'explique également par des raisons structurelles : une surestimation des ressources propres prévisionnelles (droits d'inscription et opérations de valorisation notamment), une lente érosion de la subvention pour charges de service public (SCSP), et enfin, une plus grande sollicitation, depuis 2017, de l'enveloppe de personnel traduisant une utilisation plus importante des heures de vacations et des contrats à durée déterminée ainsi que l'augmentation des primes versées notamment aux enseignants-chercheurs.

### 3. Présentation des conditions du retour à l'équilibre

Un certain nombre de mesures permettant un retour échelonné à l'équilibre du compte de résultat prévisionnel, dans le cadre de la préparation du premier budget rectificatif 2019 et du budget prévisionnel 2020 (BP 2020), sont aujourd'hui soumises à l'appréciation du conseil d'administration.

#### 3.1 Le budget rectificatif n°1 de l'exercice 2019

Conformément aux engagements pris au cours de la réunion en date du 15 mai 2019 organisée par les services du rectorat de l'académie de Lyon, le premier budget rectificatif de l'exercice 2019 est avant tout un budget de déprogrammation. Il conduit à porter le déséquilibre affiché par le compte de résultat prévisionnel à - 52.905 €, contre - 129.405 € au stade du budget initial 2019, soit une amélioration de +76.500 €.

Dans ce cadre, il est notamment prévu :

- De réduire les charges de personnel à hauteur de **15.000 €** par le biais de trois mesures : gel de deux recrutements initialement prévus pour 2019, ajustement des prévisions d'allocations de retour à l'emploi et diminution des dépenses de vacations pour la formation.
- De réduire les charges de fonctionnement à hauteur de **54.660 €** par le biais, notamment, d'économies réalisées dans le cadre de l'entretien général du bâtiment, du report d'un projet d'externalisation d'un module à distance, d'annulation d'opérations de numérisation ou encore d'annulation d'achats de petits matériels informatiques.
- De revoir à la hausse les produits inscrits au compte de résultat prévisionnel 2019 à hauteur de **6.840 €**. Si les prévisions de ressources propres sont, dans un souci de fiabilisation et de sincérité budgétaires, revues à la baisse pour -21.415 €, 1.415 € supplémentaires sont prévus au titre de la SCSP allouée à l'école en 2019, 36.840 € sont inscrits en produits au titre de la comptabilisation de trois subventions d'avance perçues dans le cadre du projet Placed au cours des exercices 2017 et 2018, et - 10.000 € de variation des stocks des Presses de l'Enssib sont enregistrés par anticipation du travail à mener d'ici la fin de l'exercice 2019.

#### 3.2 Le budget prévisionnel de l'exercice 2020

Toujours conformément aux engagements pris au cours de la réunion en date du 15 mai 2019 organisée par les services du rectorat de l'académie de Lyon, l'établissement se donne pour objectif, dans le cadre du dialogue budgétaire 2020, de procéder à une fiabilisation encore accrue de ses prévisions de recettes

<sup>4</sup> Dont 30.000 € financés fin 2016 par une dotation ministérielle pour action spécifique.

<sup>5</sup> Cette opération a également fait l'objet d'un financement ministériel reçu en fin d'année 2017 dans le cadre d'une dotation exceptionnelle de crédits pour action spécifique.

<sup>6</sup> Contre environ 15.000 € les années précédentes.

et à une complète maîtrise de ses dépenses. L'objectif déjà annoncé est de présenter au conseil d'administration de décembre 2019 un projet de budget initial 2020 affichant un compte de résultat prévisionnel à l'équilibre.

A ce jour, il est prévu 15.000 € d'économie en charges de personnel, sur la base notamment d'une diminution des crédits de vacances et de l'enveloppe des allocations de retour à l'emploi. Une baisse de l'ordre de 37.000 € est estimée pour l'enveloppe de fonctionnement, sur la base d'un réajustement des activités de valorisation, d'une réduction des frais de déplacement et des acquisitions de petits matériels informatiques.

#### 4. Stratégie de développement de l'établissement

Au-delà des ajustements devant permettre ce retour à l'équilibre, l'établissement, dont la situation financière est par ailleurs saine, doit pouvoir retrouver des marges de manœuvre budgétaires, pour ne pas compromettre le développement de ses activités. A ce stade, deux premières orientations sont retenues par la direction de l'Enssib.

##### 4.1 Contenir l'augmentation des dépenses de personnel liées au recours à des intervenants extérieurs

L'école, en raison de sa forte orientation « professionnalisante » (formations d'application de fonctionnaires et masters professionnels), recourt à de nombreux intervenants extérieurs, ce qui pèse sur ses charges de personnel et de fonctionnement (rémunérations<sup>7</sup> et remboursements de frais de mission<sup>8</sup>).

La création de deux supports supplémentaires de PAST permettrait des économies substantielles sur ces postes de dépenses. Le premier PAST pourrait prendre en charge les enseignements sur toutes les questions juridiques, de plus en plus présentes dans les formations : propriété intellectuelle, droit des brevets, des données, droit des images, etc. Le second pourrait assurer l'essentiel des enseignements spécialisés relatifs aux politiques documentaires, en particulier autour des ressources électroniques.

##### 4.2 Accompagner le développement des activités avec la subvention pour charge de service public

Comme cela a pu être souligné lors de la présentation des derniers comptes financiers de l'école, la SCSP allouée à l'Enssib connaît, depuis au moins l'exercice 2013<sup>9</sup>, une lente mais réelle érosion, et ce, même si l'on neutralise les deux ponctions réalisées à la demande de l'établissement aux fins de financement de l'enveloppe indemnitaire et de déploiement de la réforme du RIFSEEP<sup>10</sup>.

Or, pendant les quatre années déjà écoulées du présent contrat, l'établissement a fortement développé ses activités, en particulier autour de la formation : création d'une cellule d'innovation pédagogique et d'un service entièrement dédié à la formation à distance, mise en place d'enseignements de management et de la gestion de projet pour les élèves fonctionnaires, renforcement du tutorat, mise en place de l'alternance, installation des conseils de perfectionnement, développement d'une ingénierie spécifique à la FTLV, inscription du premier diplôme d'établissement (DE) au Répertoire national des certifications professionnelles, ouverture d'un second DE, développement des services liés à la vie étudiante, etc. Il a engagé de nouvelles actions en matière de partenariats, et diversifié les modes de valorisation de la recherche. Il a également fait un effort important de renforcement de la qualité du pilotage et de la gestion.

Pour assurer ce développement, l'école a recruté des contractuels et dû financer ces dépenses supplémentaires sur ses ressources propres essentiellement<sup>11</sup>. La stagnation, voire la diminution, des recettes propres de l'établissement constatée pendant la même période, crée un effet de ciseaux. Une remise à niveau de la SCSP, conjuguée à une politique de stabilisation des dépenses de fonctionnement

<sup>7</sup> Environ 130.000 € en 2018.

<sup>8</sup> Environ 215.000 € en 2018.

<sup>9</sup> La SCSP est, dans ce cadre, considérée hors délégations exceptionnelles de crédits pour actions spécifiques.

<sup>10</sup> Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.

<sup>11</sup> Un support de poste d'IGE a toutefois été créé par le ministère en 2016.

et de personnel, permettrait de restaurer les marges de manœuvre budgétaires indispensables sur les prochains exercices, tout en développant les activités de l'école.

\* \* \*

En conclusion, l'ensemble des ajustements financiers ainsi présentés devraient permettre un retour à l'équilibre du compte de résultat prévisionnel dès l'exercice 2020. Cette situation ne doit cependant pas masquer la situation globale de l'école qui reste financièrement saine au regard des niveaux élevés de son fonds de roulement et de sa trésorerie<sup>12</sup>.

L'enjeu pour l'Ensib est de poursuivre sa croissance, en s'appuyant notamment sur les objectifs et leviers à venir du contrat quinquennal 2021-2025, de diversifier ses sources de financements et de négocier le recalibrage de sa subvention pour charges de service public, forte d'une meilleure maîtrise de ses dépenses et recettes grâce au déploiement de la comptabilité analytique et du contrôle interne comptable et budgétaire. Cela permettrait sans doute, dans le cadre de ce prochain contrat, de préparer au mieux le passage aux responsabilités et compétences élargies de l'école.

Les tableaux de suivi des conditions de retour à l'équilibre sont annexés à la présente délibération.

Le conseil d'administration réuni le 3 juillet 2019 en séance plénière, sous la présidence de M. Jean-François BALAUDÉ, après en avoir délibéré, **approuve à l'unanimité des suffrages exprimés des membres présents ou représentés le plan de retour à l'équilibre financier.**

Membres en exercice : 28

Quorum de présence : 15

Votes exprimés : 23

Dont :

Pour : 23

Contre : 0

Abstentions : 0

Fait à Lyon, le 3 juillet 2019

Le président du Conseil d'Administration

  
M. Jean-François BALAUDÉ

Le directeur

  
M. Yves ALIX

La présente délibération sera publiée conformément aux dispositions relatives à la publication des actes à caractère réglementaire.

<sup>12</sup> Cf. tableau de suivi des conditions de retour à l'équilibre, versé en pièce jointe.

