



**Appui à l'Institut Technique de l'Elevage
en Guadeloupe (ITEL)
pour sa structuration administrative et financière**

Mission réalisée du 25 au 30 novembre 2018

Réalisation de la mission et rédaction du rapport :

Sylvain GALLOT (Directeur Administratif et Financier de l'Institut Technique de l'Aviculture)

Mission financée par l'ACTA, dans le cadre de la convention entre la DGPE et l'Acta relative à la co animation nationale des RITA, et par l'Institut Technique de l'Elevage en Guadeloupe

Publication : 19 décembre 2018

Table des matières

I.	Contexte et objectifs de la mission	4
II.	Etat des lieux ITEL et perspectives proches	4
II.1.	Descriptif sommaire de la structure : moyens, ressources humaines, état des démarches ..	4
II.2.	Création d’ITEL : retenir les leçons de la chute d’IKARE.....	5
II.3.	Les financements : entre acquis et incertitudes	5
III.	Situation budgétaire et financière prévisionnelle d’ITEL	8
III.1.	Mise en place des outils durant la mission	8
III.2.	Construction des budgets par projet : caractériser les coûts journée pour mieux cerner les coûts salariaux.....	9
III.3.	Estimer la masse salariale	9
III.4.	La planification des temps.....	10
III.5.	Estimer au mieux les charges de structure	10
III.6.	Estimation des charges liées aux actions expérimentales	12
III.7.	Estimation du compte de résultat des exercices 2018, 2019, 2020 et 2021	12
III.7.1.	Scénario 1 : ITEL s’engage dans la réalisation des projets financés par le FEADER	13
III.7.2.	Scénario 2 : ITEL se recentre sur les études plus modestes	14
III.8.	Fond de roulement à constituer.....	15
III.8.1.	Construction d’un budget de trésorerie.....	15
III.8.2.	Estimation le besoin de fond de roulement à partir du budget de trésorerie : le dilemme du financement FEADER des projets RITA.....	16
III.8.3.	Identifier les leviers possibles pour constituer ce fond de roulement.....	19
IV.	Poursuivre la structuration et les démarches administratives : des recommandations pour assurer un bon démarrage de l’activité	22
IV.1.	Des démarches à engager au plus vite	22
IV.1.1.	Assurance	23
IV.1.2.	Mutuelle salariés	24
IV.1.3.	Mise en place du codage de la comptabilité analytique	22
IV.1.4.	Contrat avec le cabinet comptable : intervention sociale et comptable, les rôles de chacun, comptabilité analytique	22
IV.1.5.	Première clôture des comptes	22
IV.2.	Des démarches recommandées à moyen terme	24
IV.2.1.	Recours à un Commissaire aux Comptes : ne pas tarder	24
IV.2.2.	Délégations : celles qui existent, celles qui pourraient exister	24
IV.3.	Se projeter à plus long terme	25

IV.3.1.	La formation	25
IV.3.2.	Développer des partenariats pérennes.....	25
IV.3.3.	Rester vigilant sur la fiscalité.....	26
IV.3.4.	Bien gérer les justifications intermédiaires : un enjeu de trésorerie	26
IV.3.5.	Définir un plan stratégique ITEL à 3 ou 5 ans.....	26
IV.3.6.	Mutualisation de moyens et de compétences ?	27
IV.3.7.	Communiquer pour faire connaître les réalisations.....	27
IV.3.8.	Animer les instances décisionnaires.....	27
V.	Conclusions.....	29

I. Contexte et objectifs de la mission

La création de l'Institut Technique de l'Élevage de Guadeloupe (ITEL) répond à des besoins de développement de programmes de R&D pour les filières animales qui soient adaptés aux spécificités techniques et économiques de l'élevage dans les Antilles.

ITEL débute son activité depuis quelques mois, les instances décisionnaires ont été mises en place, et l'institut s'est doté de ressources humaines pour accélérer son déploiement et son impact. Des études ont déjà débuté, d'autres pourraient s'engager très prochainement.

La création d'une nouvelle structure est toujours un moment propice pour la structuration d'un cadre administratif et financier efficace et pérenne. Le contexte particulier de la conduite d'études et de projets de recherche appliquée nécessite notamment une approche particulière de la gestion de la structure et de ses sources de financement. La naissance d'ITEL intervient dans un contexte particulier, celui de la disparition d'IKARE il y a environ 2 ans, institut technique caribéen de l'élevage, qui avait amorcé l'expérience du déploiement d'un institut technique dans les départements d'Outre-Mer, et qui s'est soldé par une disparition de la structure après 6 années d'activité. Fort de cet épisode, l'équipe de Direction d'ITEL a la volonté de tirer les enseignements de cette expérience pour ne pas en reproduire les travers.

ITEL a souhaité un appui à la mise en place de ses procédures administratives et de la gestion de ses budgets et financements. Cet appui a pris la forme d'une mission de 5 jours assurée par le Directeur administratif et financier de l'Institut Technique de l'Aviculture (ITAVI), institut métropolitain en charge de l'élevage. Si les effectifs de l'ITAVI et d'ITEL ne sont pas comparables, les problématiques rencontrés et l'environnement techniques et financier restent très similaires, et la transposition d'outils tout à fait envisageable.

II. Etat des lieux ITEL et perspectives à court et moyen terme

II.1. Descriptif sommaire de la structure : moyens, ressources humaines, état des démarches

ITEL est une structure associative de droit privé, comme la plupart des Instituts Techniques Agricoles (ITA). A l'image des Instituts Techniques de métropole, ITEL se positionne sur une approche filière, et a pour objectif la conduite de travaux d'études, d'expérimentation, de transferts sur tous les domaines de l'élevage, en adaptant ces travaux au contexte des Antilles et de la Guadeloupe en particulier, Saint-Martin et îles du Sud compris.

Le Conseil d'Administration est composé de personnes morales en lien avec l'élevage. Ces personnes morales sont représentées au Conseil par une personne physique qu'elles ont désigné.

L'association ITEL a été officiellement déclarée en préfecture en juillet 2017, mais son activité a débuté dans les faits à partir de juillet 2018 avec l'obtention d'un premier financement, et surtout en octobre

2018 avec le recrutement de deux salariés, un directeur et une chargée de mission. Ces deux salariés sont expérimentés et ont une bonne connaissance des activités d'un institut technique puisqu'ils étaient salariés d'IKARE avant sa dissolution.

Sur un plan technique, ITEL hérite des travaux réalisés ou engagés sur la période IKARE : les thématiques de travail, les problématiques de l'élevage en Guadeloupe, les enjeux pour les acteurs sont bien connus et bien identifiés, ce qui donne une pertinence immédiate aux projets proposés par ITEL et rend l'équipe apte à répondre avec efficacité. Enfin, les liens avec les acteurs des filières et les financeurs sont souvent déjà en place.

II.2. Création d'ITEL : tirer les leçons de la chute d'IKARE

L'actuelle équipe de Direction (Président et Directeur) d'ITEL avait largement contribué au redressement d'IKARE dans les derniers mois de son existence, mais leurs efforts auront été insuffisants au regard du passif accumulé. Cette période a permis de forger une expérience majeure quant à la conduite d'un institut et des points de vigilance.

L'équipe de Direction a développé une sensibilité particulière aux enjeux de la gestion financière et notamment de la gestion de trésorerie qui aura été l'une des causes de la disparition d'IKARE. IKARE a bénéficié d'une situation de trésorerie très confortable mais artificielle pendant des mois (fonds CIOM), ce qui n'a sans doute pas encouragé à mettre en place les mécanismes d'analyse et d'anticipation suffisants pour alerter lorsque la situation s'est tendue.

La volonté de l'équipe de Direction d'ITEL est donc de bien structurer dès le démarrage de l'activité les outils administratifs et financiers qui permettent un pilotage efficace et une anticipation des difficultés.

II.3. Les financements : entre acquis et incertitudes

II.3.1. Situation des financements connus

Il est nécessaire, avant de pousser l'analyse de la situation d'ITEL, de présenter l'état des informations connues quant aux sources de financement d'ITEL.

ITEL a pu profiter dès son démarrage de la commande de deux études de la part de la DAAF. L'une porte sur le suivi des élevages dont certains animaux affichent des taux élevés de contamination au chlordécone. L'autre consiste en une analyse de la faisabilité d'un transfert des porcs de Marie-Galante vers l'abattoir de la Guadeloupe, dans un contexte d'arrêt récent de l'activité de l'abattoir de Marie-Galante. Ces deux études sont de courte durée : 6 mois pour la première, moins de 3 mois pour la seconde. Mais elles ont permis d'amorcer l'activité.

Par ailleurs, ITEL pourrait débiter deux projets de recherche lauréats de l'appel à projets organisé par la Région, autorité de gestion des fonds FEADER. Les deux projets, TRANSBOV et KARIBIOPOR, avaient été montés par IKARE dès 2015. Le retard pris dans la mise en œuvre de la programmation FEADER 2014-2020 et la disparition d'IKARE ont mis les projets en sommeil, mais le redémarrage d'ITEL permet de les réactiver. Les deux projets associent plusieurs partenaires, ITEL assurant la coordination des projets en complément de la réalisation de ses propres travaux au sein des projets. Ces projets, initialement prévus sur 3 ans (2015-2018), ont été récemment revus pour conserver un programme de travail similaire, mais le concentrer sur les deux années restantes avant la fin de la programmation

FEADER. Les ressources humaines complémentaires prévues sur les 3 ans du projet ont été augmentées en conséquence lors de cette révision afin de réaliser le même travail sur 2 ans seulement. Cette révision se traduit par un budget globalement similaire.

ITEL et ses partenaires ont révisé ces projets ces derniers mois avec l'ambition de débiter les travaux tout début 2019. Leur objectif semble contrarié par le processus de bilan à mi-parcours des projets financés dans le cadre de cet appel à projet que vient de lancer la Région, autorité de gestion des fonds FEADER. L'autorité de gestion souhaite en effet réexaminer les budgets de la tranche 2019 et 2020 au regard des budgets déjà engagés sur la période 2017-2018, avec l'objectif de réorienter le cas échéant les financements entre projets. Même si le retard pris par les deux projets TRANSBOV et KARIBIPOR s'explique par la vacance entre IKARE et ITEL et que leur légitimité ne semble pas remise en cause, la période de réexamen a deux conséquences immédiates sur ces projets :

- Les montants qui avaient été signifiés initialement lors de l'acceptation des projets doivent être de nouveau confirmés et validés par l'autorité de gestion
- Le versement des acomptes (50% du total du budget) est gelé au moins jusqu'à ce que les arbitrages soient rendus, le CIRAD, gestionnaire des fonds pour l'autorité de gestion, ne donnant donc plus suite aux demandes d'acompte de la part des bénéficiaires

II.3.2. Incertitudes sur le financement FEADER

Les hasards du calendrier ont permis d'assister, sur la durée de la mission, à une réunion d'informations sur l'état des lieux du programme d'appel à projets de R&D du FEADER après deux années d'activité et les perspectives pour les deux années à venir. Cette réunion a permis de prendre conscience de deux incertitudes majeures sur ce dispositif, qui ont un impact sur l'analyse de la situation d'ITEL.

Sur les délais de mise en œuvre, l'autorité de gestion annonce une clôture des arbitrages fin février 2019, par contre elle ne se prononce pas sur une date effective de versement des acomptes pour les projets qui pourraient en bénéficier.

Sur les acomptes, les différents lauréats de l'appel à projets, ont avancé à des rythmes différents : certains partenaires ont presque achevé leurs travaux, d'autres sont en cours, certains (comme ITEL) n'ont pas débuté mais peuvent désormais démarrer les travaux, enfin d'autres ne réaliseront sans doute pas du tout les projets envisagés. Le CIRAD, gestionnaire des fonds pour l'autorité de gestion, a perçu un acompte de 50% du financement de l'ensemble des projets avec pour mission d'assurer la répartition de ces fonds entre les projets et les partenaires. Le versement effectif de cet acompte de 50% semble être intervenu tout récemment (automne 2018). Compte tenu de la compréhension que nous avons eue de la gestion du dispositif au cours de cette réunion, le CIRAD semble avoir utilisé cet acompte pour financer les partenaires à hauteur de leur niveau d'avancement : ainsi les partenaires en avance auraient perçu plus de 50%, en bénéficiant de la part de l'acompte non sollicité par les partenaires en retard. Si on peut comprendre la logique qui consiste à optimiser le reversement plutôt que d'immobiliser ces montants, il semblerait que ce choix rende désormais difficile de verser l'acompte qui doit revenir à des partenaires qui débuteraient seulement maintenant leur programme.

Ces deux points d'incertitude (ré-instruction des projets, nécessitant un délai supplémentaire avant démarrage des travaux d'une part et indisponibilité de versement de l'acompte dû d'autre part) n'ont pas pu être levés durant la mission, et la réunion d'informations a laissé plus de questions en suspens qu'elle n'a apporté de réponses. L'équipe de Direction doit rester activement en veille sur ces deux points, qui sont essentiels et déterminants sur des choix de gestion que ITEL devra faire à très court

terme (ces prochains mois). Le sujet est d'autant plus préoccupant que ITEL et ses partenaires avaient réussi ces derniers mois à redimensionner ces projets de 3 ans sur 2 ans. Mais pour tenir le programme envisagé sur 2 ans, il convient que les travaux débutent dès janvier 2019 pour être sûr de s'achever fin novembre 2020, puisque cette date de fin de travaux ne semble pas négociable à ce jour. Il existe peut-être une porte de sortie sur cette question de la période de réalisation, car il semble que d'autres départements d'Outre-Mer aient décidé d'une prolongation des programmes de financement FEADER sur 2021 afin de tenir compte des retards de mise en œuvre en début de programmation et de permettre à des travaux de se terminer dans de bonnes conditions. Mais cette solution ne semble pas envisagée à ce jour en Guadeloupe.

II.3.3. Construction de deux scénarios de financement en réponse à l'incertitude du contexte de financement

Les incertitudes sur ce contexte de financement d'ITEL, qui sont apparues en cours de mission, ont bien entendu compliqué l'exercice de prévision de l'activité et, en conséquence, de la projection de la situation financière de l'institut. Pour tenir compte de ces éléments, nous avons pris le parti de travailler sur deux scénarios reposant sur des hypothèses de financement contrastées.

Scénario 1 : ITEL engage les projets financés par le FEADER

Dans un premier scénario, ITEL est en capacité de s'engager rapidement (dès le début de l'année 2019) dans la réalisation des travaux prévus dans les projets Transbov et Karibiopor financés par le FEADER. Pour assurer ces travaux, ITEL recrute du personnel temporaire en CDD pour la durée des contrats de recherche (23 mois de janvier 2019 à novembre 2020). Ce scénario est un scénario maximaliste en termes de développement de l'activité d'ITEL.

Les échéances retenues dans ce scénario semblent très improbables : l'autorité de gestion a bien annoncé que les arbitrages se produiraient au mieux fin février 2019. Toutefois, nous avons conservé ce timing pour deux raisons :

- Si le programme ne débute pas début janvier, c'est toute sa faisabilité qui pourrait être remise en cause puisque les 23 mois sont nécessaires (avec 5 ETP affectés + 170 jours des permanents) pour boucler les engagements et que la date de fin à novembre 2020 ne semble pas négociable à ce jour
- Si le programme devait débiter plus tard que prévu, et en considérant qu'il reste réalisable au prix de quelques adaptations, les approches comptables seraient peu impactées dans leurs principales conclusions (diminution du financement mais baisse en proportion des charges au niveau compte de résultat, décalage de dates d'échéance mais pas de remise en cause du besoin de fond de roulement sur la trésorerie)

Scénario 2 : ITEL renonce aux projets financés par le FEADER

Dans ce second scénario, ITEL renonce aux projets financés par le FEADER compte tenu de trop d'incertitudes sur les délais de réalisation et sur le préfinancement de l'opération (retard dans les arbitrages de l'autorité de gestion, décalage dans le temps du versement des acomptes). ITEL se recentre alors sur son personnel permanent, n'effectue pas de recrutement, et concentre ses efforts sur la recherche d'études à conduire sur 2019 et 2020. Ce scénario constitue le cas d'une activité minimaliste ce jour, qui ne peut que se compléter en cours d'année 2019 au gré des contrats qui seraient obtenus.

Dans ces scénarios, nous intégrons aussi deux hypothèses communes aux deux scénarios :

- Compte tenu de l'importance cruciale du sujet, nous avons fait l'hypothèse que les travaux engagés sur le chlordécone en octobre sont appelés à se poursuivre au-delà des 6 mois de cette première étude. Les travaux ont donc été étendus à l'ensemble de l'année 2019 sur la même base de financement.
- Il est prévu que les adhérents (personnes morales) d'ITEL s'acquittent d'une cotisation minimal (250 €/an), sur la base de 12 adhérents en 2019 et 15 en 2020

Finalité des scénarios

Cette manière de procéder par scénarios a permis de montrer des tendances et des fourchettes de valeurs tant sur le compte de résultat prévisionnel (ou budget prévisionnel) que sur la trésorerie d'ITEL. Par ailleurs, la mission a permis de fournir à l'équipe de Direction tous les outils nécessaires pour renouveler, réajuster et affiner les calculs de ce budget prévisionnel et du budget de trésorerie de l'institut à partir d'informations qui se préciseront dans les semaines et les mois à venir.

Les simulations proposées portent sur la période 2018 à 2021 pour le compte de résultat prévisionnel (budget prévisionnel) et sur la période 2019 à 2020 pour le budget de trésorerie. Des projections au-delà de ces périodes n'auraient pas eu d'intérêt compte tenu des incertitudes à cette échéance.

III. Situation budgétaire et financière prévisionnelle d'ITEL

III.1. Mise en place des outils durant la mission

Comme toute structure débutant une activité, ITEL connaît de réelles incertitudes sur le rythme de son développement au cours des 24 premiers mois. Incertitudes renforcées par les dispositifs financiers vers lesquels ITEL s'est orienté pour financer ses premiers projets. La mise en place d'outils de suivi et de gestion des projets d'une part et de suivi de la situation budgétaire et financière de la structure dans sa globalité d'autre part s'avère donc primordiale en cette période. La mission s'est attachée à mettre en place ces outils et à réaliser les premières projections sur la situation financière et budgétaire. Plusieurs outils ont été mis en place et adaptés à la situation d'ITEL, pour 4 objectifs complémentaires :

- a. Affiner la construction des budgets par projets (calcul précis des coûts journée, prise en compte de l'ensemble des coûts)
- b. Consolider le budget prévisionnel de la structure dans son ensemble (estimer la masse salariale, estimer les charges de structure)
- c. Planifier les temps (vérifier la concordance entre temps planifiés et financement attendus, valider la cohérence des plans de charge des collaborateurs)
- d. Anticiper les évolutions de trésorerie et estimer le besoin en fond de roulement (budget de trésorerie)

III.2. Construction des budgets par projet : caractériser les coûts journée pour mieux cerner les coûts salariaux

Le premier outil porte sur une formalisation plus précise de la construction des budgets des projets. Sur ce point ITEL profite de l'expérience acquise par le Directeur lors de sa période d'activité chez IKARE. Les budgets des deux projets Transbov et Karibiopor semblent globalement cohérents, notamment sur le niveau des coûts journée. Toutefois, ces coûts journée ont été fixés de manière forfaitaire et empirique. La mission a permis de calculer un coût journée individualisée pour chacun des deux salariés, et de proposer une méthode à extrapoler aux éventuels futurs recrutements.

Certains contrats acceptés ces derniers mois n'ont par contre pas été construits sur la base du coût de revient d'une étude : le montant était pré-fixé par le financeur et non négociable. L'outil de construction de budget permet dans ce cas, dans une démarche inverse, d'estimer le nombre de jours et les dépenses affectables au projet afin de ne pas dépasser le point d'équilibre financier (niveau de dépenses équivalent au financement obtenu).

L'outil de construction de budget permet simplement :

- De qualifier avec précision le coût des collaborateurs affectés au projet
- De répertorier et chiffrer l'ensemble des catégories de charges susceptibles d'être engagées dans le projet

La connaissance de ces éléments, avant (idéalement) ou après (à défaut) la détermination du financement de l'étude, permet un pilotage en connaissance de cause des études et travaux contractualisées.

Le calcul du coût journée des deux collaborateurs actuels d'ITEL a été détaillé. Le calcul de ce coût présente une difficulté liée au fait du manque de recul sur la masse salariale (premières feuilles de paye établis en octobre dernier). Toutefois, les éléments figurant sur ces bulletins et sur les contrats de collaborateurs ont permis de calculer un coût journée individuel très proche de ce qu'il sera en pratique.

L'individualisation de ce coût doit permettre, notamment en cas d'écart entre les salaires des collaborateurs, d'affiner les coûts salariaux affichés dans les budgets prévisionnels des projets (sous réserve d'une bonne répartition des temps prévisionnels entre les collaborateurs). Cette approche sera d'autant plus pertinente si l'effectif de collaborateur d'ITEL devait augmenter et si la diversité des niveaux de rémunération devait s'accroître.

III.3. Estimer la masse salariale

L'analyse des contrats de travail et des premiers bulletins de paye des deux salariés actuellement recrutés a permis de procéder à une estimation de la masse salariale annuelle et des charges patronales associées.

Il conviendra de faire valider avec le cabinet comptable l'estimation des charges patronales : en effet, certains effets de seuils peuvent venir modifier une estimation basée sur deux mois seulement. La masse salariale et les charges patronales associées sont les deux postes de charges majeurs dans une activité d'étude comme celle d'ITEL. Il convient donc de rechercher le

maximum de précision et de validation sur ces postes où des écarts en pourcentage, même minimes, peuvent se traduire par des montants importants en valeur absolue.

Les hypothèses retenues pour les calculs ont été les suivantes :

- Une stabilité des rémunérations individuelles des collaborateurs en CDI sur les 3 années (2019 à 2021) de la simulation
- Un niveau de salaire des éventuels ingénieurs en CDD à hauteur de 2500 € bruts mensuel
- Un niveau de salaire des éventuels techniciens en CDD à hauteur de 2000 € bruts mensuel

Ces hypothèses amènent à l'estimation suivante de masse salariale et charges patronales :

- Scénario 1 : 301 k€ en année complète (7 collaborateurs toute l'année en 2019 et 2020)
- Scénario 2 : 130 k€ en année complète (2 collaborateurs toute l'année sur les mêmes années)

III.4. La planification des temps

Un outil de planification des temps des collaborateurs sur les projets a été construit sur la durée de la mission. Il détaille le temps passé par collaborateur par action. Cet outil présente un double objectif :

- Vérifier que les temps planifiés sur les projets permettent de justifier du financement prévu et ne dépasse pas les montants programmés dans les budgets prévisionnels des actions
- Vérifier que le temps par projet affecté à chaque collaborateur est compatible avec sa charge de travail total sur l'année, sans quoi les travaux ne pourraient pas être tous réalisés et/ou le collaborateur serait dans une situation de forte tension

Cet outil doit alimenter les échanges avec les collaborateurs sur leur plan de charge et leur planning de travail d'une part, et éclairer la consolidation des données financières dans le budget prévisionnel.

III.5. Estimer au mieux les charges de structure

Le budget prévisionnel global d'ITEL peut se résumer à la compilation de trois principaux types de dépenses :

- Les dépenses liées aux programmes de R&D conduits par l'institut, dont le montant dépend de l'importance des actions conduites. Dans cette catégorie de dépenses, on trouvera des charges directement liées aux expérimentations (analyses de laboratoire, matériels, prestations, frais de déplacement...)
- Les charges de structure de l'institut, non directement liées au volume d'activité de l'institut, même si en pratique une partie de ces charges de structure dépend de l'effectif de collaborateurs (frais de téléphonie, tickets restaurant, etc...) qui est lui-même en relation avec le volume de projets financés
- Les coûts de personnel, qui intègrent les coûts salariaux (salaires bruts et charges patronales) des salariés permanents et les coûts salariaux des éventuels salariés en contrat à durée déterminée (CDD, contrats de mission...)

Si les dépenses expérimentales sont connues et assez bien estimées au travers des budgets par projet, les charges de structure de l'institut étaient mal cernées au moment de la mission. Cette méconnaissance résulte de la jeunesse d'ITEL, et du fait qu'une partie de ces charges n'ont pas encore été engagées après seulement quelques mois d'activité effective. Un temps de travail a donc été consacré à l'estimation de ces charges de structure, en essayant de se projeter à 36 mois afin de se mettre en situation de rythme de croisière et d'anticiper des évolutions probables (par exemple sur le coût de location des locaux d'ITEL). Sur ce point, des hypothèses sont aussi nécessaires :

- Hypothèse sur l'existence ou non de certains postes de charges (périmètre de la mission de l'expert-comptable à définir ? Location d'un véhicule de service ou pas ?)
- Hypothèse sur le coût de certains postes, en l'absence de devis à ce jour (quel coût pour la prestation du cabinet comptable ?)
- Hypothèse sur les effectifs à terme d'ITEL, certains postes de charges de structure étant directement liés au nombre de collaborateurs (nombre d'abonnement et de postes téléphoniques, montant du contrat de mutuelle, etc...)

Cet exercice a eu le mérite d'identifier une large palette de poste de charges de structure, dont il reste à préciser, corriger ou confirmer les montants. Ces montants découlent dans un certain nombre de cas de choix de gestion de la part de l'institut et ne peuvent être validés que par l'équipe de Direction. Si cette première estimation constitue une base de travail plausible, le niveau global des charges de structure devra donc être révisé très périodiquement ces prochains mois, afin de tenir compte des choix et des compléments d'informations recueillis au fur et à mesure que des contrats avec des fournisseurs se mettent en place.

La liste détaillée et le mode de calcul des postes retenus, ainsi que les montants sur les 3 prochaines années, figurent en annexe 3.

Pour résumer, à la date de la mission, l'estimation des charges de structure d'ITEL s'élèverait à :

- Dans le scénario 1 (7 collaborateurs) : autour de 74 000 € en année 3, soit 10 500 €/salarié et un peu moins de 50 €/journée de travail
- Dans le scénario 2 (2 collaborateurs) : autour de 53 000 € en année 3, soit un peu plus d 26 000 €/salarié et 120 €/journée de travail

Sans surprise, on peut constater que l'augmentation du nombre de salariés permet de mieux amortir les charges de structure par salarié (ratio de près de 2,5) et les charges de structure par journée de travail (ratio de 2,4). Le niveau de charges par jour de travail semble très raisonnable et se situe plutôt dans la fourchette basse des structures comparables. Les simulations, tout en restant prudentes, n'ont retenus que les postes de charges de structure incontournables. A ce stade, il n'est pas compté de salaires dans ces charges de structure, ce qui allège d'autant l'estimation. A terme, il serait pertinent de prévoir qu'une partie du temps du Directeur, consacrée à la gestion de la structure, soit affectée aux charges de structure. La proportion de ce temps est aussi liée au niveau d'implication du Directeur dans la réalisation concrète des dossiers techniques.

Cet exercice doit impérativement être renouvelé dans les prochains mois et s'affiner à partir des devis et factures engrangés pendant quelques mois d'activité, afin d'estimer sur des bases nouvelles. La clarification de la voie choisie entre les deux scénarios de ces simulations apportera également plus de précision dans l'estimation de ces charges de structure.

III.6. Estimation des charges liées aux actions expérimentales

Les charges directes liées aux expérimentations (hors salaires) ont été estimées à partir des budgets prévisionnels des actions encore non démarrées. Cette estimation porte notamment sur les deux projets qui ont fait l'objet d'un dossier de demande de financement par le FEADER. Les charges expérimentales de ces deux projets représentent autour de 140k€ par an durant les deux années du projet. En regard, les charges expérimentales des autres études (en cours ou à venir) sont plutôt de l'ordre de 10 k€.

Le financement FEADER prévoit une couverture à 100% des coûts éligibles engagés par les structures. Ces dépenses expérimentales ont donc vocation à être couvertes par le financement. Si 50% de ces dépenses sont en principe couverts par le versement d'un acompte, la seconde tranche de 50% de ces dépenses devra être préfinancée par ITEL pendant les mois qui séparent le paiement des dépenses et le solde effectif du dossier, ce qui n'est pas neutre en matière de trésorerie. Et les incertitudes sur le premier acompte 50% laissent planer un doute sur la nécessité de préfinancer également tout ou partie de cette première tranche.

Si certaines de ces dépenses incombent sans ambiguïté à ITEL, il faut noter qu'une autre partie de ces dépenses expérimentales pourrait être portée par d'autres partenaires des deux projets financés par le FEADER. Ce point sera débattu dans la partie trésorerie (III.8).

Pour les autres études, il faut noter qu'une partie des coûts expérimentaux ont été pris en charge directement par le financeur. C'est notamment le cas de l'étude chlordécone, dont le paiement des analyses est pris en charge directement par la DAAF. Ce montage allège sensiblement la pression sur la trésorerie de l'institut.

III.7. Estimation du compte de résultat des exercices 2018, 2019, 2020 et 2021

L'estimation des 3 principales catégories de charges supportées par ITEL (dépenses expérimentales, charges de structure et coûts salariaux) et l'estimation des produits générés par l'activité permettent de proposer un compte de résultats prévisionnel entre 2018 et 2021.

Les produits prévisionnels ont été estimés à partir des financements acquis ou sur le point de l'être avec une bonne certitude. Ont ainsi été comptabilisés :

- Les financements FEADER, à hauteur des montants accordés en 2016, et retouchés afin de réaliser sur 2 ans le programme prévu initialement sur 3 ans (un technicien supplémentaire)
- Il a été envisagé que l'étude chlordécone engagée sur 6 mois (en cours de réalisation, d'octobre 2018 à mars 2019) devrait sans doute appeler une poursuite compte tenu de l'enjeu du dossier, sur les mêmes bases de financement
- Une cotisation des adhérents d'ITEL a été calculée sur la base de 250 € par an, en se basant sur 12 adhérents en 1^{ère} année (2019) puis 15 les années suivantes

Les comptes de résultat prévisionnels ont été estimés pour les deux scénarios décrits dans la partie II.3.3.

En préalable à l'analyse de ces comptes de résultats prévisionnels, il faut préciser quelques points de méthode et de lecture de ces comptes de réalisation :

- Les produits sont comptabilisés au prorata temporis de l'activité des projets sur les différentes années (un projet sur 2 années complètes est affecté à moitié sur chaque année)
- Les charges de structure et de personnel permanent peuvent être estimées à longue échéance, sous réserve que la structure de l'institut n'évolue pas significativement
- Par contre, seuls les produits certains ou très probables ont été pris en compte
- Compte tenu de ce choix méthodologique, un résultat négatif sur les années les plus éloignées donne un ordre de grandeur du chiffre d'affaires que l'institut doit aller chercher pour équilibrer ses comptes sur ces années (objectif de chiffre d'affaires complémentaire pour équilibre)
- Plus les années sont éloignées, et plus il est plausible que l'institut obtienne des contrats pour couvrir tout ou partie des sommes

Avant de débiter l'analyse des comptes de résultat des deux scénarios, il faut noter que le résultat 2018 d'ITEL (non impacté par les différences des scénarios) devrait être proche de l'équilibre : le financement perçu par la Région étant déterminant pour atteindre cet équilibre des comptes en 2018.

III.7.1. Scénario 1 : ITEL s'engage dans la réalisation des projets financés par le FEADER

Dans ce scénario, le financement FEADER permet à l'institut de présenter un compte de résultat équilibré en 2019. Les dépenses générées par les projets sont couvertes par le financement FEADER, notamment les coûts salariaux des CDD recrutés pour la conduite de ces deux projets. Le financement FEADER finance aussi une partie du temps des salariés permanents sur la durée du projet, à hauteur de 85 jours par projets pour les deux permanents soit 170 jours par an sur un total de 436 jours (39% du temps des permanents). Les autres produits prévus ou probables permettent d'équilibrer les charges, et même de dégager un excédent de 24 k€ sur 2019, à apprécier avec prudence compte tenu des nombreuses hypothèses et incertitudes à ce stade de l'analyse.

En 2020, toujours dans ce scénario 1, le résultat apparaît comme déficitaire, mais essentiellement en raison de l'absence de visibilité sur les autres études qui pourront être obtenues sur cet exercice.

La situation est similaire en 2021, avec un déficit un peu plus important de 183 k€ : là encore, l'absence de perspective sur les produits à cette échéance met le niveau des recettes proche de zéro, et bien que la masse salariale se réduise aux seuls permanents (les CDD étant arrivés à leur terme en même temps que les deux projets financés par le FEADER), le déficit se creuse

encore car les projets FEADER finançaient aussi une partie du temps des permanents (comme évoqué plus haut).

III.7.2. Scénario 2 : ITEL se recentre sur les études hors FEADER

Dans ce scénario, les charges sont plus réduites : la masse salariale correspond aux seuls permanents (2 ETP), les frais expérimentaux sont réduits, les charges de structure sont un peu plus basses en raison d'un effectif moindre. Au total, les dépenses de 2019 sont inférieures de plus de moitié par rapport aux dépenses du scénario 1. On peut penser qu'ITEL saura trouver le financement pour engager quelques études à ce jour non programmées, qui augmenteront un peu les dépenses (notamment les frais expérimentaux), mais si ces travaux peuvent se dérouler à masse salariale constante (sur le temps des seuls permanents), l'impact sur les dépenses sera modéré (et en principe compensé partiellement ou totalement par le financement des travaux).

Malgré cette baisse des charges, le résultat prévisionnel de 2019 à ce jour est en déficit de 76 k€. En effet, le financement FEADER, qui n'existe plus dans ce scénario, finançait aussi une partie du temps des permanents, ce temps n'est plus financé. Ce budget prévisionnel fait donc apparaître un besoin de financements supplémentaires d'au moins 80 k€ sur l'exercice 2019 pour atteindre l'équilibre (et un peu plus s'il doit y avoir des dépenses expérimentales dans les travaux menés qui sont aussi à financer). Cet objectif, alors que l'année 2019 n'a pas encore débuté, ne semble pas irréalisable avec une prospection active.

En 2020 et 2021, le besoin de financement est encore plus élevé, car aucun produit n'est connu à ce jour. Ce sont donc près de 140 k€ d'objectif de contrats qui sont nécessaire pour équilibrer le budget de ces deux années (toujours sans compter d'éventuelles dépenses expérimentales).

Aussi, dans ce scénario 2, une part significative de temps doit être consacré à la recherche de financement afin d'atteindre ces objectifs.

Ainsi, sur le plan des comptes de résultats prévisionnels, le scénario 1 offre un avantage indéniable malgré la très forte hausse des charges qu'il provoque. Le scénario 2 présente plus de risque à court terme, et surtout suppose que l'équipe de Direction s'attelle très rapidement à la recherche de financement pour 2019 et les années suivantes. Mais cette approche doit être croisée avec une analyse de la trésorerie.

Scénario 1 – ITEL engage les 2 projets FEADER

	2018	2019	2020	2021
Charges de structure	3 617	67 641	73 561	52 590
Charges de personnel (salaires et charges patronales)	32 563	301 853	301 853	130 252
Charges des études/expérimentation	3 250	149 033	138 950	
TOTAL Charges	39 430	518 527	514 364	182 842

Cotisations adhérents	0	3000	3750	3750
Produits études DAF	28 450	65 450		
Produits FEADER via RITA	0	411 621	377 319	
Financement Région	14 000	66 000		
Prestations privées	0	0	0	0
TOTAL produits	42 450	543 071	377 319	0

<i>Résultat</i>	3 020	24 544	-137 045	-182 842
-----------------	-------	--------	----------	----------

Scénario 2 – ITEL n'engage pas les 2 projets FEADER

	2018	2019	2020	2021
Charges de structure	3 617	67 641	73 561	73 561
Charges de personnel (salaires et charges patronales)	32 563	130 252	130 252	130 252
Charges des études/expérimentation	3 250	10 083	0	
TOTAL Charges	39 430	207 976	203 813	203 813

Cotisations adhérents	0	3000	3750	3750
Produits études DAF	28 450	65 450		
Produits FEADER via RITA	0	0	0	
Financement Région	14 000	66 000		
Prestations privées	0	0	0	0
TOTAL produits	42 450	131 450	0	0

<i>Résultat</i>	3 020	-76 526	-203 813	-203 813
-----------------	-------	---------	----------	----------

III.8. Fond de roulement à constituer

III.8.1. Construction d'un budget de trésorerie

L'analyse du budget de trésorerie constitue le second, mais sans doute le principal, enjeu de cette mission et l'un des points de vigilance majeur des premières années de vie de l'institut. L'objectif est d'estimer un besoin de fond de roulement permettant à la structure de faire face aux décalages temporels entre les dépenses et les produits. Ce point est particulièrement sensible dans les activités d'études, et plus encore dans les projets de recherche financés par des fonds

publics, car les règles de versement prévoient souvent que les structures préfinancent une partie significative des travaux avant de pouvoir espérer percevoir le paiement de ces dépenses.

Depuis le début de son activité effective (et le recrutement des premiers permanents), ITEL assure sa trésorerie grâce à un financement de la Région d'un montant de 80 k€, dont 80% (64 k€) a été versé au cours de l'été 2018. Ce versement, déterminant pour amorcer le démarrage des activités de l'institut, risque toutefois de s'avérer insuffisant. Une partie de la mission a été consacrée à estimer ce risque sur la trésorerie.

Le budget de trésorerie a été construit mois par mois sur les 24 prochains mois d'activité d'ITEL, soit de janvier 2019 à décembre 2020. Les dépenses ont été distinguées selon les 3 mêmes catégories : coûts salariaux, charges de structure et dépenses expérimentales. En pratique, la plupart des dépenses ont été réparties de manière assez linéaire tout au long de cette période, en l'absence de précision sur le calendrier exact de ces dépenses. Les dépenses de personnel ont été modulées, en fonction des dates de recrutement et de la période de paiement des charges patronales par trimestre. Les dépenses expérimentales varient également, en fonction des dates de début et de fin des projets (mais sur la durée d'un projet le niveau de charges expérimentales est constant pour le projet). Après quelques mois d'activité, et lorsque la périodicité de la plupart des dépenses sera mieux cernée, il sera possible et très profitable d'affiner un peu mieux le volet dépenses de ce budget de trésorerie.

Ce sont surtout les recettes, plus irrégulières, qui expliquent les variations observées dans ce budget de trésorerie mois par mois. Sur ce point, les simulations produites dépendent d'un certain nombre d'hypothèses. Si les options prises sont assez plausibles sur les acomptes (en général plus simples à caler dans le temps), elles deviennent plus incertaines sur le versement des soldes, qui dépendent non seulement de la rigueur de gestion du côté ITEL (paramètre sous maîtrise de l'institut) mais aussi des délais d'instruction des soldes (sur lesquels ITEL n'a malheureusement pas de maîtrise). L'exercice mérite toutefois d'être réalisé, car à ce stade d'activité de l'institut, il n'existe pas d'autre manière d'estimer le besoin de fond de roulement de la structure.

III.8.2. Estimer le besoin de fond de roulement à partir du budget de trésorerie : le dilemme du financement FEADER

L'analyse du budget de trésorerie a été réalisée en conservant les deux scénarios explorés depuis le début (voir II.3.3).

Dans le scénario 1, ITEL s'engage dans les deux projets financés par le FEADER. Compte tenu du dimensionnement actuel des deux projets, l'institut doit recruter dans les meilleurs délais 2 ingénieurs et deux techniciens par projet, plus un autre technicien partagé entre les deux projets, soit au total 5 personnes. Dans ce scénario, le recrutement a été positionné dès janvier, afin de pouvoir débiter les travaux très rapidement pour pouvoir réaliser les travaux sur la durée contrainte de 23 mois et respecter la date de fin du 30 novembre 2020. Les dépenses mensuelles, avec ces hypothèses, se situent entre 37 à 55 k€/mois.

Compte tenu des incertitudes quant règles de financement, sans même évoquer l'éventuel risque sur le niveau même du financement finalement accordé pour ces deux projets (suite à la procédure

d'évaluation à mi-parcours), nous avons dû faire une hypothèse sur la période de versement probable de l'acompte. Nous avons retenu un versement effectif de 50% d'acompte en juin 2019, mais il faut noter qu'aucun des acteurs concernés par ce versement et rencontrés lors de la mission (autorité de gestion ou CIRAD) n'est en mesure de confirmer et de s'engager sur cette date.

Avec ces hypothèses, et en tenant compte des périodes de versement des autres recettes (tableau détaillé en annexe 4), le niveau de trésorerie devient très rapidement négatif dans ce scénario, dès début le mois de mars (-18 k€) et il descend à -128 k€ début juin 2019. La trésorerie remonte avec le versement des deux acomptes de 50% liés aux projets financés par le FEADER, et atteint 262 k€ début juillet. La trésorerie redevient négative dès début mars 2020 (-10 k€). En l'absence d'autres recettes connues à ce jour, la trésorerie ne cesse de se dégrader pour atteindre -400 k€ fin décembre 2020. Bien entendu, il faut espérer que ITEL trouve des contrats permettant de générer des recettes sur 2019 et 2020 qui viennent soulager cette situation de trésorerie, mais on perçoit bien qu'il n'existe pas de droit à l'erreur dans un tel scénario et tout retard ou toute défaillance quant à la mise en œuvre de ces contrats espérés serait extrêmement critique.

A minima, dans ce scénario, le besoin de fond de roulement à très court terme s'élève a minima à 130 k€ (point bas de juin 2019), et il faut commencer à constituer ce fond de roulement avant le mois de février 2019 qui voit la trésorerie devenir négative. Compte tenu des incertitudes existante, il semble plus raisonnable de viser un fond de roulement de l'ordre de 140 à 150 k€ afin de donner un peu de sécurité à la structure. Même avec ce niveau de fond de roulement, la trésorerie ne sera pas suffisante à partir du milieu de l'année 2020. Fin 2020, la trésorerie se situe toujours à -250 k€, corrigée par les recettes des autres projets qu'ITEL obtiendrait, ce qui sera très probablement insuffisant pour couvrir ce montant de déficit de trésorerie.

Dans le scénario 2, ITEL ne s'engage pas dans les projets financés par le FEADER. Les dépenses mensuelles varient de 11 à 20 k€/mois, un niveau sensiblement inférieur au scénario 1, en raison de l'absence des personnels en CDD, de charges expérimentales moins élevées et de charges de structure plus réduites du fait d'un effectif moindre.

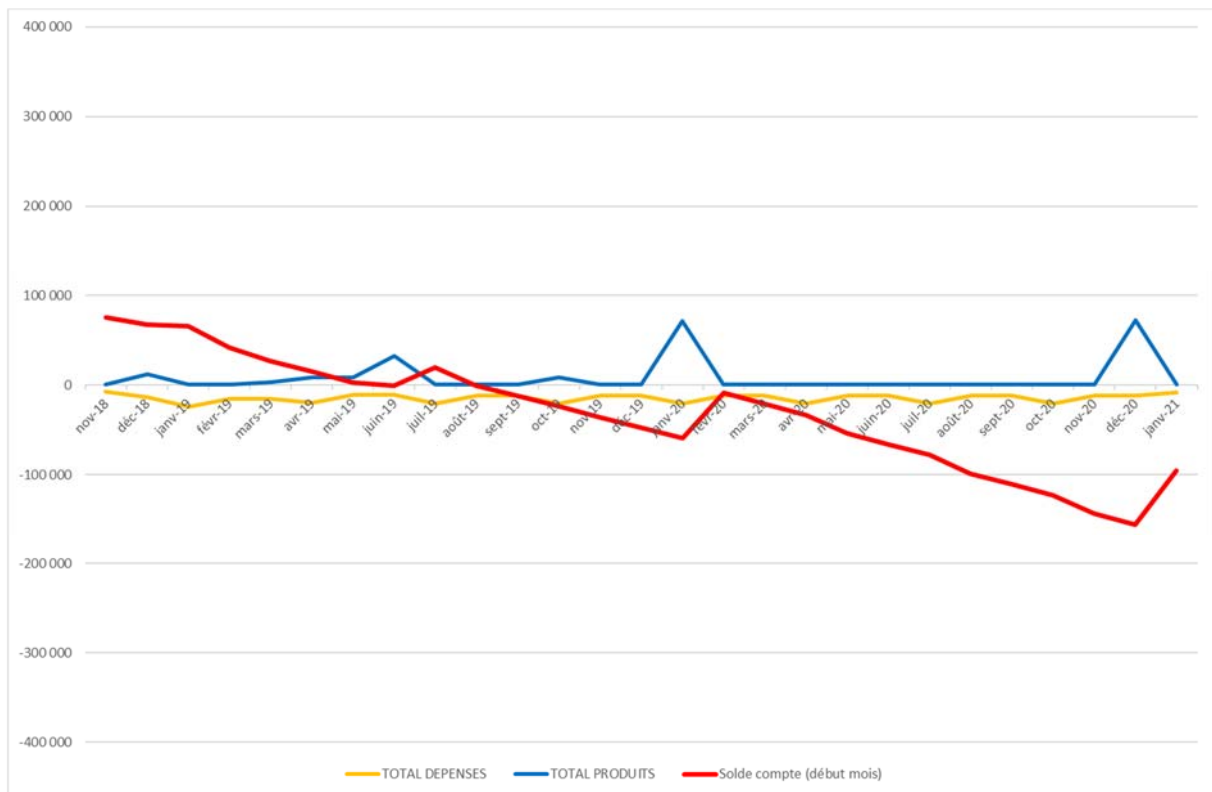
Les recettes sont également moins importantes (pas d'acompte FEADER en juin 2019). Il faut noter toutefois que ces recettes sont moins élevées mais les hypothèses sont moins incertaines et donc les estimations moins fragiles dans ce scénario.

La trésorerie se dégrade aussi progressivement dans ce scénario, mais plus lentement : elle devient négative début septembre 2019 (-10 k€) pour atteindre -60 k€ début janvier 2020. L'hypothèse d'une poursuite de l'étude chlordécone en 2019, seule véritable incertitude de ce scénario, ne remet pas la trésorerie en positif (-10 k€ début février 2020). Là encore, il faut espérer que l'institut aura su trouver des contrats permettant de générer des recettes sur 2019 et 2020 qui viennent améliorer cette situation de trésorerie à cette date. Dans ce scénario 2, le besoin de fond de roulement minimum peut être estimé à 60 k€ (point bas de janvier 2020), et surtout ITEL dispose de 9 mois (jusqu'à septembre) pour trouver comment constituer ce fond de roulement, contre 2 mois dans le scénario 1. Là encore, un montant à 70 ou 80 k€ donnerait une marge de sécurité supplémentaire.

Scénario 1 - Evolution de la trésorerie



Scénario 2 - Evolution de la trésorerie (échelles identiques entre les deux graphiques trésorerie)



Ainsi, l'analyse de la situation de trésorerie montre que le besoin de fond de roulement de l'institut se situe entre 60 et 130 k€ selon le scénario retenu, et idéalement de 80 à 150 k€ pour laisser une modeste marge de sécurité sur cette estimation. Et ce fond de roulement doit pouvoir être constitué entre février (scénario 1) et septembre 2019 (scénario 2).

Indéniablement, le scénario 1 est le plus critique sur le plan de la trésorerie : il requiert le fond de roulement le plus élevé, à constituer dans le temps le plus court. Le scénario 2, moins ambitieux sur le plan des travaux à mener, est aussi le plus résilient en trésorerie.

A ce stade, on perçoit mieux le dilemme dans lequel se trouve ITEL. Les conclusions des analyses du compte de résultat prévisionnel et du budget de trésorerie prévisionnel sont radicalement opposées entre les deux scénarios : le scénario le moins pénalisant sur le plan trésorerie est aussi le plus incertain sur le plan du compte de résultat prévisionnel, et inversement. Cette situation rend l'arbitrage d'autant plus compliqué pour l'équipe de direction.

III.8.3. Identifier les leviers possibles pour constituer ce fond de roulement

Existe-t-il des pistes pour essayer d'améliorer la situation de trésorerie de l'institut sur ces 24 premiers mois d'activité ? Si la recherche d'une solution pour constituer un fond de roulement reste le premier axe de travail, il est aussi possible d'envisager quelques leviers dont il faudra valider la faisabilité pratique.

Transférer les dépenses expérimentales des projets vers d'autres partenaires ?

Le premier levier pourrait être de transférer une partie des dépenses portées par ITEL dans les projets vers un ou plusieurs autres partenaires. En allégeant le budget ITEL de tout ou partie de ce montant, on diminue le besoin de trésorerie pour préfinancer ces dépenses.

Si les dépenses de personnel et les charges de structure incombent nécessairement à la structure, les charges expérimentales peuvent être portées par différents partenaires dans un projet : la prise en charge de prestation, d'analyses, voire même l'acquisition de matériel ou de consommables. Si on prend le cas des deux projets TransBov et Karibiopor, les dépenses expérimentales représentent un peu plus de 11 k€ par mois pour ITEL. Ce transfert de certaines dépenses des projets (actuellement positionnées sur ITEL) vers d'autres partenaires est un levier sensible, sous réserve que ces partenaires acceptent ce choix.

Dans nos simulations, le transfert vers d'autres partenaires de 10 k€/mois des 11 k€/mois des dépenses expérimentales des deux projets aurait l'impact suivant sur le budget de trésorerie du scénario 1 : la trésorerie ne passerait en négatif qu'en avril 2019 (au lieu de février) soit un gain de 2 mois, et surtout le besoin de fond de roulement serait de 80 k€ (point bas en juin 2019). Ensuite, la trésorerie resterait positive jusqu'en août 2020. Elle baisserait fin 2020 à -175 k€ (au lieu de -400 k€).

Recadrer le périmètre financier des projets ?

Le transfert de dépenses vers d'autres partenaires montre que la diminution des dépenses sur le projet peut améliorer la situation de trésorerie. Si le transfert vers d'autres partenaires n'est pas possible, il reste envisageable à ce stade de revoir les ambitions des projets à la baisse. En ajustant sur les dépenses expérimentales ou même le besoin en main d'œuvre, on peut améliorer encore un peu le scénario 1. En bref, se réinterroger sur le périmètre financier des projets, et la capacité à les redimensionner sans les dénaturer, est une option qu'il ne faut sans doute pas écarter.

En diminuant par deux les dépenses expérimentales et le coût salariale des CDD (soit 2,5 embauches au lieu des 5 prévues), la trésorerie ne passe en négatif qu'en avril 2019 (au lieu de février) soit encore un gain de 2 mois, et surtout le besoin de fond de roulement serait de 70 k€ (point bas en juin 2019). Ensuite, la trésorerie resterait positive jusqu'en août 2020. Elle baisserait fin 2020 à -135 k€ (au lieu de -400 k€). Il faut aussi envisager d'augmenter la contribution des salariés permanents à ces dossiers, qui sont planifiés à 85 jours (à deux) sur chaque projet et qui disposaient au moment de la mission de près de 160 jours encore non planifiés sur 2019 et près de 240 jours en 2020 (à deux, sans compter la charge de Direction qui incombe à Xavier Xandé et qu'il faut aussi déduire de ce décompte). La saturation des plans de charge des permanents doit rester un objectif prioritaire si l'on veut assurer leur pérennité.

Ce scénario suppose de redimensionner des projets déjà retouchés récemment pour les rendre compatibles avec une durée de réalisation plus courte. Ces redimensionnements successifs, qui nécessiteront sans doute de nouveaux arbitrages avec les partenaires, pourraient être décourageants pour les équipes, mais ils constituent aussi les conditions pour qu'ITEL soit en capacité de mener ces travaux à leur terme dans de bonnes conditions financières. C'est une piste qu'il ne faut pas refuser d'examiner, en concertation avec les autres partenaires des projets, en combinant éventuellement cette solution avec la précédente. D'autant que le réexamen à mi-parcours de la situation des projets offre une occasion d'inscrire ce redimensionnement dans une procédure qui ne pénalise personne.

Constituer un fond de roulement : trouver des contributeurs ?

Quel que soit le scénario, ITEL doit impérativement trouver une manière de constituer un fond de roulement. La création d'ITEL a été souhaitée, soutenue et encouragée un certain nombre d'acteurs privés comme publics, en Guadeloupe comme en métropole. Les premiers contrats confiés à ITEL par la DAAF constituent des gestes importants, la dotation initiale accordée par la Région également. Mais ces efforts ne seront d'aucun effet sans la capacité de l'institut à constituer ce fond de roulement.

Cette constitution peut prendre plusieurs formes.

La première voie passe par la réalisation d'une marge commerciale sur les études réalisées. Le chiffrage des projets doit intégrer un taux de marge raisonnable mais systématique afin d'affecter ces bénéfices à la constitution de ce fond de roulement. C'est à l'équipe de Direction, avec le conseil d'administration, de fixer le niveau de ce taux de marge.

Toutefois, l'impact de cette solution ne peut être que de long terme. De plus, cette piste n'est pas valable pour les projets financés sur fonds publics, du fait de règles de justifications qui lient le financement versé à la justification de dépenses. Cette solution ne s'applique donc qu'aux contrats privés signés par ITEL. Aussi, cette solution, si elle doit être mise en œuvre dans une logique de bonne

gestion, ne permet pas espérer résoudre rapidement le problème de fond de roulement qui se posera ces prochains mois.

Compte tenu de la brièveté du délai pour constituer ce fond de roulement, ITEL doit envisager de solliciter des contributeurs, publics et/ou privés. Un collectif de contributeurs peut permettre de diminuer l'apport de chacun.

Les structures privées de l'élevage, pour lesquelles ITEL travaillera ces prochaines années, pourraient en toute logique être sollicitées, mais on sait la fragilité économique de ces filières en Guadeloupe. L'interprofession de l'élevage (IGUAVIE) peut être un acteur important à consulter. De même, les cotisations demandées aux adhérents sont une autre piste : outre le fait que les cotisations servent en principes à couvrir des coûts de fonctionnement, notamment des instances de décision, leur montant (autour de 250 € / an) n'apportera pas une réponse quantitativement suffisante compte tenu de l'ampleur du besoin.

Les autorités publiques de Guadeloupe apportent déjà un soutien à ITEL sous forme de commandes d'études (DAAF, Région). Seraient-elles en mesure d'apporter aussi un soutien complémentaire sous la forme d'une aide à la constitution d'un fond de roulement ? Si on regarde du côté de la métropole, quelques acteurs méritent aussi d'être consultés sur ce sujet. ITEL a été constitué sur le modèle d'un institut technique agricole, certes non qualifié à ce jour. Des échanges avec la DGER ou l'ACTA, tête de réseau des instituts techniques, méritent d'être engagés pour accompagner la prospection. Enfin, l'ODEADOM et le Ministère de l'Outre-Mer doivent aussi être associés à la recherche d'une solution.

La contribution apportée à ITEL pour constituer ce fond de roulement peut prendre des formes différentes : si une dotation définitive constitue la voie la plus confortable pour l'institut, on peut aussi imaginer des formules plus originales, comme des prêts à remboursement in fine accordés par des autorités publiques ou des acteurs professionnels privés, avec une durée suffisamment longue pour permettre à ITEL de constituer par ailleurs son fond de roulement et être en mesure de rembourser.

Nous n'avons pas évoqué jusqu'à présent, dans cette liste de pistes, le recours à un financement bancaire pour constituer ce fond de roulement, ou l'utilisation de solution d'emprunt court terme pour passer les périodes de trésorerie négative. La mission n'a pas permis de chiffrer cette solution, et l'exercice mériterait d'être réalisé, avec les conditions de crédit proposées localement en Guadeloupe. Cette solution nous semble toutefois à réserver comme solution de secours, car elle ne résout pas durablement la problématique de fond de roulement mais n'apporte qu'une solution de court terme, peut être appréciable mais pas pérenne.

Enfin, si on se veut imaginatif, ITEL pourrait explorer la carte du financement participatif pour contribuer à la constitution de ce fond de roulement. Si les ressources dégagées ne seront sans doute pas considérables, l'investissement dans l'initiative est très modeste.

IV. Poursuivre la structuration des démarches administratives : quelques recommandations pour assurer un bon démarrage de l'activité

IV.1. Des démarches à engager au plus vite

IV.1.1. Mise en place du codage de la comptabilité analytique

La mise en place d'une comptabilité analytique est une condition nécessaire au bon fonctionnement d'ITEL. Cette condition est exigée désormais par la plupart des financeurs publics dans le cadre de projet de R&D. Cette étape de construction est à engager rapidement, avant que les dépenses liées aux programmes expérimentaux et aux études ne deviennent trop importantes.

Durant la mission, des principes du codage analytique d'ITEL ont été travaillés. Ces principes sont exposés en annexe 2.

La comptabilité analytique devrait être en place pour le début de l'année 2019.

IV.1.2. Contrat avec le cabinet comptable : élargir le périmètre d'intervention du social au comptable ?

Depuis début octobre et le recrutement des premiers salariés, ITEL a confié à un cabinet comptable la gestion du volet social de l'institut (réalisation des feuilles de paye, établissement des déclarations sociales périodiques, ...). La lettre de mission pour ce volet est en place.

ITEL doit désormais décider d'élargir ou pas cette mission au volet comptable, avec deux composantes :

- Confier la réalisation des opérations de clôture annuelle (bilan, compte de résultats, déclarations fiscales, etc...)
- Confier la saisie des écritures courantes au fil de l'eau

En l'absence de compétences spécifiques sur ce volet comptable, et compte tenu du temps à consacrer aux opérations d'écritures courantes, il semble pertinent de décharger l'équipe en place sur ces deux volets. Le coût direct supplémentaire, induit par une mission complète du cabinet comptable, est à mettre en regard des coûts cachés générés dans le cas d'une gestion internalisée d'une partie de la comptabilité.

Même si ITEL conserve la possibilité de confier cette prestation comptable à un cabinet différent de celui retenu pour la prestation sociale, il y a une réelle cohérence et une forte synergie à contractualiser ces deux prestations à la même structure comptable.

IV.1.3. Première clôture des comptes

Depuis sa création en juillet 2017, il n'y a pas eu de clôture de comptes de l'institut. L'absence de réelle activité durant toute l'année 2017, et le démarrage très progressif en

2018, ont conduit à des dépenses et recettes réduites jusqu'à l'été 2018. Depuis cette date, l'activité s'est accélérée, avec notamment le recrutement des deux salariés. Une clôture des comptes au 31 décembre 2018 d'un premier exercice d'environ 18 mois serait une bonne option. Indépendamment de l'activité, les statuts d'ITEL prévoit de toute manière une Assemblée Générale annuelle avant le 30 juin de l'année N+1. Une clôture au 31 décembre 2018 permettrait de présenter des comptes à approbation de l'Assemblée Générale avant la fin du premier semestre 2019.

IV.1.4. Assurance

La mission a permis de pointer une lacune importante dans les démarches engagées à ce jour : malgré une création officielle en juillet 2017, malgré des activités qui démarrent depuis l'été et deux embauches début octobre 2018, ITEL n'a pas encore souscrit de contrats d'assurance. Au moins 3 garanties méritent d'être couvertes :

- La responsabilité civile de l'institut, de ses salariés et de ses élus : la couverture de ce risque est impérative et à engager dans les meilleurs délais, il a été vivement suggéré lors de la réunion de clôture de la mission de finaliser cette démarche dans la semaine suivant la mission
- Les locaux et matériels d'ITEL : en l'absence de contrat de location (les salariés d'ITEL sont actuellement sous convention d'hébergement au sein du centre INRA), il n'y a sans doute pas lieu de souscrire d'assurance spécifique sur les locaux. Ce point mérite toutefois d'être évoqué avec le futur assureur afin de valider cette analyse
- Les déplacements professionnels des salariés et des élus : les deux salariés utilisent actuellement leur véhicule personnel pour des déplacements professionnels, et sans couverture supplémentaire que leur assurance personnelle. Il semble important que chaque salarié fasse préciser par son assureur s'il est couvert ou pas lors de ses déplacements professionnels (hors parcours domicile-travail). A défaut, une assurance complémentaire doit pouvoir être souscrite par ITEL auprès de son assureur. La question se pose dans des termes très similaires pour les élus qui se déplacent régulièrement avec leur véhicule personnel dans le cadre de leur mandat ITEL

Enfin, il convient de vérifier si des garanties complémentaires pourraient être souscrites judicieusement, notamment sur le plan du préjudice lié aux conséquences des travaux et études menés par ITEL.

ITEL peut mener une négociation directe avec l'assureur de son choix, ou recourir aux services d'un courtier en assurance qui permettra une analyse fine et comparative de plusieurs assureurs. Les Instituts Techniques des filières animales en métropole ont opté pour cette seconde solution, auprès d'un seul et même courtier, avec une satisfaction certaine (amélioration des garanties, réduction des coûts). ITEL pourrait s'appuyer sur les services de ce courtier. Toutefois, compte tenu de l'urgence à mettre en œuvre cette assurance, la situation incite plutôt à traiter le court terme avec un assureur local. A moyen terme, les services d'un courtier pourront permettre d'optimiser ce contrat, lors d'un prochain renouvellement d'échéance par exemple.

IV.1.5. Assurance complémentaire santé pour les salariés

La proposition d'une assurance complémentaire santé aux salariés est une obligation de l'employeur quel que soit sa taille. Le cabinet comptable, en charge du volet social (établissement des feuilles de paye, déclarations sociales...) a clairement rappelé ce point lors de l'entrevue organisée durant la mission.

Sur cet aspect, la sélection d'un contrat de mutuelle à proposer aux deux salariés doit pouvoir intervenir avant la fin de l'année 2018. La couverture des frais de santé des collaborateurs devrait pouvoir être assurée rétroactivement à leur date d'embauche, sous réserve de l'acquittement des cotisations depuis cette date d'embauche.

IV.2. Des démarches recommandées à moyen terme

IV.2.1. Recours à un Commissaire aux Comptes : ne pas tarder

ITEL débute son activité avec l'appui d'un expert-comptable : ce choix est judicieux pour favoriser un accompagnement comptable et social en particulier sur les premiers exercices. Toutefois, les services d'un expert-comptable ne dispensent pas forcément de la nécessité de recourir à un Commissaire aux Comptes.

Au-delà de 153 000 € par an de financements publics, ITEL sera dans l'obligation de faire certifier ses comptes par un Commissaire aux Comptes. Ce niveau pourrait être atteint rapidement, et dès 2019 : c'est une certitude si ITEL démarre les projets FEADER, c'est probable également dans le cas contraire (131 000 € déjà estimés pour 2019).

Le choix d'un Commissaire aux Comptes est donc à inscrire dans une perspective de moyen terme, et s'imposera sans doute pour la clôture des comptes 2019.

IV.2.2. Délégations : fluidifier la gestion

A ce jour, peu de délégation ont été mise en place formellement. Les seules délégations portent sur la gestion du personnel (validation de congés ou d'absence, autorisation de déplacement, ...)

Il n'existe par exemple pas de délégation de paiement du Président au Directeur, même pour des sommes modestes. La mise en place de ce type de délégation est de nature à fluidifier les procédures, et plus encore quand l'activité d'ITEL aura augmenté. Il convient donc que le Président et son Conseil examinent les modalités satisfaisantes de délégation. En la matière, il existe une diversité de modalités : délégation plafonnée à un montant de dépenses maximal, obligation de double signature à partir d'un seuil, etc... ITEL doit trouver la solution qui assure une bonne souplesse de gestion tout en garantissant la confiance et la transparence des opérations.

D'autres délégations peuvent aussi être envisagées, comme l'autorisation à engager l'institut sur des prestations.

IV.3. Se projeter à plus long terme

IV.3.1. La formation

La formation est une activité qui entre entièrement dans le champ de compétences d'ITEL que l'équipe de Direction a bien identifié. La formation permet également de proposer un programme de prestation bien réparti au fil de l'année, ou au contraire positionné sur les périodes de creux d'activité. Enfin, c'est une activité qui peut permettre de dégager une marge dont ITEL a impérativement besoin pour contribuer à consolider son fond de roulement. Les formations proposées par ITEL pourraient être assurées par ses collaborateurs sur leurs domaines d'expertise, mais aussi faire participer des intervenants extérieurs, ITEL n'étant alors que le concepteur et l'organisateur de la formation.

Mais l'activité formation est aujourd'hui plus encadrée : ITEL doit demander son inscription comme organisme de formation, mais aussi entrer dans la logique « Data dock », descriptif obligatoire des programmes et procédures de formation de l'organisme de formation dans le but d'en professionnaliser l'activité et de garantir un niveau de qualité minimale. Et dès 2020, une certification sera très probablement nécessaire pour conserver la reconnaissance comme centre de formation avec tous les avantages qu'elle apporte.

Aussi, la stratégie autour de la formation est sans doute très bonne et cohérente par rapport aux missions et au positionnement d'ITEL dans le paysage des acteurs des filières animales de Guadeloupe et de Saint-Martin, mais elle demandera un peu de temps et d'implication avant de pouvoir être mise en œuvre. Il pourrait être judicieux de s'engager dans les démarches conduisant à la reconnaissance comme organisme de formation sans tarder en 2019, compte tenu des quelques mois de délais qui seront sans doute nécessaires pour obtenir cette reconnaissance.

Pour débiter plus rapidement, ITEL pourrait aussi s'appuyer sur une structure reconnue comme organisme de formation afin de proposer sans tarder quelques formations et constituer un début de catalogue.

IV.3.2. Développer des partenariats pérennes

Le développement d'actions pérennes constitue un enjeu important pour apporter une certaine sécurisation des financements de l'institut. Même peu élevé, le financement de ces actions pérennes permet d'assurer des recettes régulières, programmables et programmées. Ces actions donnent donc une réelle visibilité financière et constituent un socle d'activité et de ressource très appréciable.

La proposition d'actions de ce type présentant un intérêt pour les acteurs des filières animales de Guadeloupe (et Saint-Martin) ou pour les acteurs publics de l'agriculture doit donc faire partie des axes de réflexion de l'équipe de Direction. On pense naturellement à des actions de type observatoire ou veille, sur des sujets techniques ou économiques. A ce titre, le positionnement d'ITEL comme un des maîtres d'œuvre locaux du réseau de références animale serait une option à explorer. L'IGUAVIE pourrait aussi être un commanditaire de travaux de veille. Enfin, les pouvoirs publics pourraient aussi avoir des besoins afin d'éclairer leurs décisions ou mesurer les impacts sur le moyen ou long terme des actions de financement mise en œuvre sur la Guadeloupe et Saint-Martin.

IV.3.3. Rester vigilant sur la fiscalité

ITEL affiche le souhait de travailler sur un large champ de travaux, depuis la réponse à des appels à projets sur financement public jusqu'à des prestations privées. Cette approche opportuniste, au bon sens du terme, est cohérente par rapport au besoin de développement d'activité et de diversification des sources de financement, et elle correspond à ce qui s'observe chez la plupart des instituts techniques de métropole. Mais elle impose une vigilance en matière de fiscalité : si les activités de recherche à caractère collectif, sur fonds publics, peuvent entrer dans un champ non taxable (sans TVA, sans impôt sur les sociétés, soumis à taxe sur les salaires...) toléré pour les activités associatives à but non lucratif, il n'en va pas de même pour les activités de prestations entrant directement dans un champ concurrentiel qui entrent dans un champ d'activités taxables. La cohabitation des deux systèmes est possible au sein d'un même institut, mais elle impose une gestion plus précise afin de distinguer les deux secteurs. Tout est question de proportions, et le conseil du cabinet d'expertise comptable sur ce point devra être pris périodiquement.

Ce sujet n'est pas une préoccupation de court terme pour ITEL, mais la vigilance doit être maintenue sur ce point. La proposition de structuration de comptabilité analytique (annexe 2) intègre ce besoin éventuel de distinction à terme des secteurs taxables et non taxables.

IV.3.4. Bien gérer les justifications intermédiaires : un enjeu de trésorerie

Ce point a été évoqué pendant la mission, mais peu traité faute de dossier déjà à solder. Toutefois, l'équipe de Direction, forte de l'expérience IKARE en la matière, est sensibilisée à la rigueur requise sur ces phases de justification.

Les règles en la matière ne sont pas universelles, elles sont fixées par chaque financeurs et pour chaque dispositif de financement. Ce qui est certain, c'est que ITEL ne fera pas l'économie d'entrer dans toutes les procédures de justification intermédiaire dès qu'elles seront proposées par les financeurs. Ces financements en cours de programme seront déterminants pour une gestion rapprochée de la trésorerie.

IV.3.5. Définir un plan stratégique ITEL à 3 ou 5 ans

La projection à échéance de 3 à 5 ans est un exercice toujours compliqué, particulièrement dans l'environnement incertain des financements publics et plus encore en phase de création d'activité.

Toutefois, quelques marqueurs devraient être posés à cette échéance : quel est le volume d'activité (et de chiffre d'affaires) visé à cette échéance ? Quelle sera la structure du personnel (effectif, nature des postes) souhaitée à cette période et sa traduction en montant de masse salariale dans le budget ? Quels pourraient être les grands équilibres en termes de sources de financement (part de financements publics, privés, formation, etc...) ?

Dresser ce panorama doit permettre notamment de cerner les besoins en trésorerie. La mission a permis d'effectuer une estimation, sous forme de fourchette, à date. Mais cette estimation reste valable seulement à périmètre d'activité constant. Même si le scénario 1 prévoit un niveau d'activité élevé (7 ETP au total en cumulant permanents et CDD) et peut constituer un maxima d'activité, il faut

rester conscient que si les ambitions à terme dépassaient ce niveau, la réévaluation du besoin en fond de roulement serait indispensable.

IV.3.6. Mutualisation de moyens et de compétences ?

ITEL débute son activité avec une équipe resserrée (2 permanents). Cette équipe va assurer l'essentiel des activités, notamment de gestion. Il se peut que cette configuration montre ses limites, tant sur le plan du temps disponible que des compétences à mobiliser, notamment sur les fonctions support (comptabilité, social, juridique, informatique, etc...). Face à cette situation, ITEL a trois solutions :

- Internaliser en recrutant les compétences requises
- Externaliser sous la forme de prestation (c'est l'option qui a été prise sur la réalisation des bulletins de paye et qui va sans doute l'être sur la saisie comptable)
- Mutualiser avec d'autres structures ayant les mêmes besoins

Ces 3 solutions comportent des avantages et des inconvénients, et le choix doit tenir compte du contexte de la structure et des perspectives d'évolution au moment du choix. Le passage d'une solution à une autre est tout à fait possible, plus ou moins simple selon le sens de passage, mais toujours réalisable. On ne peut que recommander de revenir périodiquement sur les modalités d'organisation de ces fonctions support afin de confirmer que le modèle retenu est le plus pertinent et correspond toujours au contexte de l'institut.

IV.3.7. Communiquer pour faire connaître les réalisations

ITEL a pour vocation de conduire des travaux de R&D appliqué en vue de leur appropriation par le terrain. La clé de l'appropriation réside dans la communication faite autour des travaux. Cette communication doit se concevoir dès le début des projets, et doit débiter en cours de projet sans attendre la finalisation. Cette communication très précoce permet à la fois de préparer la communication finale, mais aussi de mieux exposer la nature et l'ampleur des projets conduits par ITEL aux financeurs et structures institutionnelles. Ce travail de communication prend un temps réel mais participe à l'image développée par ITEL et donc à la visibilité de ses actions. Cette visibilité est essentielle pour venir appuyer une bonne prospection sur de nouveaux travaux.

La communication est un élément clé de la visibilité, qui ne doit pas occulter non plus que l'attractivité de l'institut passe aussi et avant tout par la crédibilité des résultats et solutions apportés par l'institut.

IV.3.8. Animer les instances décisionnaires

Ce tout dernier point a été évoqué mais peu développé lors de la mission. Un institut technique est un lieu de rencontre : rencontre entre la recherche et le terrain, rencontre entre la profession et les pouvoirs publics sur les enjeux techniques des filières, rencontre entre les intérêts privés et les enjeux collectifs, rencontre entre des pratiques inscrites dans les usages et des pratiques novatrices à développer, rencontre entre des filières aux productions différentes mais aux besoins parfois convergents. Un institut technique est un lieu de compromis.

Or, ce compromis se construit. L'animation et l'implication des instances décisionnaires est un enjeu majeur de l'appropriation de l'institut par l'ensemble des acteurs qui gravitent autour de l'élevage. L'équipe de Direction doit donc apporter une attention particulière à cette animation.

La validation des travaux engagés constitue l'un des axes de cette implication des instances de décision. ITEL entre dans le paysage des acteurs des filières animales de Guadeloupe et de Saint-Martin. Ses missions sont a priori bien précisées et viennent satisfaire un besoin en R&D sur le secteur de l'élevage qui n'est pas assuré à ce jour par les autres acteurs. A ce titre, la légitimité de son action ne devrait pas être remise en cause.

Toutefois, les travaux proposés et conduits par ITEL seront d'autant mieux compris, partagés et pris en compte qu'ils auront fait l'objet de consensus le plus en amont possible. Ainsi, idéalement les projets engagés devraient toujours avoir été présentés auprès des instances de décision de l'institut. Le Conseil d'Administration est un bon lieu pour exposer les futurs projets d'études ou d'action. ITEL sera d'autant plus fort dans la mise en œuvre des travaux si le Conseil a apporté une validation des programmes. Cette consultation très en amont permet également d'apporter toujours plus de pertinence et de maturité aux projets.

L'équipe de Direction devrait donc réfléchir à moyen terme à une procédure formelle de présentation et de validation des travaux par les instances de décision de l'institut.

V. Conclusions

L'institut technique de l'élevage en Guadeloupe est une structure pleine de projets et d'ambitions. Malgré la disparition d'IKARE, il persiste une dynamique favorable et des partenariats structurants. Ce contexte a permis d'envisager un démarrage rapide de l'activité de l'institut, en bénéficiant des opportunités offertes par le financement des projets financés dans le cadre de l'appel à projets FEADER. ITEL a su adapter avec ses partenaires, ces derniers mois, ces deux projets élaborés par IKARE et cohérents par rapport aux enjeux du territoire.

Si le contenu technique de l'activité d'ITEL ne semble pas poser problème, sa mise en œuvre sur un plan financier pourrait être plus délicate. Le besoin de fond de roulement pour conduire des projets de R&D sur fonds publics est important, et plus les projets sont ambitieux, plus la question du préfinancement se pose de manière cruciale. A ce problème, deux réponses sont possibles, qui peuvent se combiner :

- Constituer ou consolider le fond de roulement afin d'être en configuration de financer
- Adapter les programmes aux capacités de préfinancement de la structure

Les arbitrages que devra faire l'équipe de Direction d'ITEL ne sont pas simples : en effet, les deux scénarios contrastés explorés durant cette mission présentent point forts et points faibles : le scénario le plus favorable sur le plan du résultat prévisionnel des deux prochaines années est celui qui est le plus critique sur le plan de la trésorerie et le plus exigeant sur le plan du besoin en fond de roulement. Et à l'inverse, le scénario le plus prudent sur le volet trésorerie est celui qui laisse plus d'incertitudes sur la possibilité d'équilibrer le budget prévisionnel de 2019 et 2020. Une des manières de résoudre ce dilemme pourrait être de trouver une voie médiane entre ces deux scénarios.

Dans tous les cas, la constitution d'un fond de roulement reste une priorité, car quel que soit le scénario envisagé, même le plus raisonnable, ITEL doit pouvoir compter sur un fond de roulement plus important que ce qui existe à ce jour. Ce besoin est bien entendu très dépendant des ambitions, mais on peut afficher qu'il se situe à minima dans une fourchette entre 70-80 k€ et 140-150 k€. Dans un scénario médian, qui reste à préciser et affiner, le besoin de fond de roulement se situera sans doute autour de 100-110 k€.

Ensuite, ITEL gagnerait sans doute à réexaminer la construction de ses deux projets financés sur fonds FEADER afin de diminuer le poids de l'institut dans le budget global, soit en transférant une partie des charges vers d'autres partenaires capables de les préfinancer, soit en renonçant à ce stade à une partie des travaux envisagés. Le calendrier de la programmation actuelle des financements FEADER offre une fenêtre de révision avec le bilan à mi-parcours demandé par l'autorité de gestion. Cette concordance de calendrier donne une belle opportunité de reconsidérer, avec les partenaires du projet, le périmètre technique à conserver. Ne serait-il pas possible de différer dans le temps certains volets des projets actuels ? Même si la programmation FEADER actuelle s'achève en 2020, une nouvelle programmation se mettra en place ensuite, et il est très vraisemblable que la R&D d'une part, et l'agriculture d'autre part, restent des axes soutenus. Cette perspective d'un nouveau redimensionnement des deux projets peut être démobilisante pour l'équipe d'ITEL et ses partenaires, car elle constitue une remise en cause du travail de reformatage déjà réalisé ces derniers mois. Politiquement, certains pourraient aussi craindre que la diminution des budgets des deux projets portés par ITEL réduise durablement et

implicitement la part de l'élevage dans les équilibres et arbitrages budgétaires de futurs appels à projet. Sur ce point, les financeurs peuvent porter un message clair qui ne démentirait pas ce risque.

Quelle que soient les options retenues par ITEL, la feuille de route de l'équipe de Direction ces prochains mois devra comporter deux points majeurs :

- Rechercher les moyens de renforcer ce fonds de roulement dans un délai court
- Assurer une prospection très ouverte des possibilités de travaux et prestations afin de consolider une activité 2019 et 2020 dans le but de couvrir les coûts salariaux des permanents et les charges de structure

Annexe 1 : Planning de la mission

Dimanche 25/11/18 : vol métropole-Guadeloupe

Lundi 26/11/18 matin : Echanges avec équipe de permanents – Description contexte

Lundi 26/11/18 après-midi : Echange avec le Président et le Directeur : confirmation des objectifs – Travail sur les outils de suivi

Mardi 27/11/18 : Réunion d’information sur les projets et les financements FEADER (Séminaire RITA 2)

Mercredi 28/11/18 : Rencontre à la DAAF avec le directeur M. FAUCHER et son adjoint M. KERMORGANT ainsi que l’équipe du service SEA – Travail sur les outils avec Xavier Xandé

Jeudi 29/11/18 : Rencontre avec le cabinet comptable (Mme ALBON – Cabinet DIAKOK) – Rencontre avec l’IGUAVIE (Elie SHITALOU) Travail sur les outils/simulations avec Xavier XANDE

Vendredi 30/11/18 matin : Travail sur les outils/simulations avec Xavier XANDE – Préparation de la synthèse de mission

Vendredi 30/11/18 : Bilan de mission avec Le Président (Olivier CESAR-AUGUSTE) et le Secrétaire (Audry COLMAR), le Directeur (Xavier XANDE) et la chargée de mission (Solène COINT) d’ITEL

Annexe 2 : Proposition de codage analytique pour la comptabilité d'ITEL

La comptabilité analytique d'ITEL doit reposer sur une série de caractères avec deux vocations :

- Créer une clé unique qui distingue sans ambiguïté les actions entre elles
- Porter une signification qui aide à rapidement filtrer les postes comptables par grandes masses thématiques, chaque caractère (ou groupe de caractères) portant une information spécifique

Le codage analytique doit permettre de distinguer les dépenses de fonctionnement et les dépenses liées aux actions. Un ou plusieurs codes doivent être affectés aux dépenses de structure. Ces codes peuvent par exemple prendre la forme d'un préfixe (ex : STRUC), éventuellement suivi d'un numéro permettant de distinguer différents groupes de charges de structure. A ce stade, la distinction de plusieurs groupes de charges de structure ne paraît pas forcément pertinente, et le seul préfixe peut suffire pour débiter l'activité (il en serait autrement si ITEL disposait de plusieurs sites géographiques, ou d'entités à distinguer).

La proposition pour le codage des actions porte sur un code analytique à 8 caractères :

Rang des caractères	Type des caractères	Signification du code	Exemple de codage
Caractère 1	Alphanumérique	Précise la nature de l'action codée, en séparant les activités de R&D collective des activités de prestation (1)	Ex : « C » (pour collectif) et « P » (pour prestations)
Caractères 2 et 3	Alphanumérique	Filières concernée	RU : Ruminants PO : Porcs VO : Volailles LA : lapins PI : Pisciculture AP : Apiculture TO : toutes filières
Caractères 4 et 5	Alphanumérique	Zone géographique concernée par les travaux, parmi îles périphériques de la Guadeloupe	GU : Guadeloupe MG : Marie-Galante SA : Les Saintes SM : Saint-Martin DE : Désirade TO : Tous le territoire
Caractères 6, 7 et 8	Numérique	Compteur	« 001 »

(1) Cette distinction pourrait être importante à terme afin de bien séparer fiscalement les activités d'ITEL, entre activités de R&D collective financées par financement public ou mixte, et activités de prestation pour un client unique, dans un champ concurrentiel (voir partie IV.3.3 sur la fiscalité de l'Institut)

Pour illustration, les deux projets actuellement en cours de montage pourraient donc être codés de la manière suivante :

TRANSBOV : CRUTO001 - KARIBIOPOR : CPOTO002 - Etude Marie-Galante : CPOMG003

Mission appui administratif & financier ITEL – Novembre 2018

Annexe 3 : Liste des postes de charges de structure et montants estimés à la date de la mission

La projection de l'activité d'ITEL nécessite d'anticiper des dépenses de fonctionnement contraintes qui vont apparaître ces prochains mois. Le détail des postes retenus est décrit dans cette annexe. Le montant de ces postes a été estimé en fonction des informations disponibles à la date de la mission, avec une précision qui peut être très variable. La source de l'estimation est indiquée en regard de chaque montant. Enfin, une estimation de l'évolution sur 3 ans a été proposée, pour tenir compte d'évolution dans la situation d'ITEL.

Une partie de ces charges de structure étant dépendantes de l'effectif de collaborateurs, trois scénarios ont été envisagés quant au montant total de ces charges de structure.

1. Liste descriptive des charges de structure retenues

1.1. Loyer

ITEL doit héberger son équipe de salariés. Un accord a été trouvé avec l'INRA de Guadeloupe pour un accueil de l'équipe sur le site de Duclos à Petit-Bourg. Les locaux proposés permettent sans problème l'accueil de 5 à 7 collaborateurs.

A la date de la mission, l'accord conclu avec l'INRA prévoit une convention d'accueil de personnes pour une période d'un an. Cet accueil ne donnerait pas lieu à un coût sur cette première année. Puis, les locaux seraient loués à ITEL à partir de la seconde année à un montant de l'ordre de 8 400 € par an. Les discussions avec l'INRA prévoient d'appliquer une minoration de ce tarif au cours des deux premières années de facturation. Cette option n'a pas été retenue dans le chiffrage afin de conserver une approche prudente vis-à-vis d'engagements qui ne sont pas encore formalisés.

1.2. Fluides et consommables

Les dépenses de fluides (eau, électricité) et de consommables (fournitures, documentation courante...) ont été estimées de manière très empirique à défaut de référence sur le site.

Le coût des fluides a été considéré comme constants (500 €/an pour l'eau et autant pour l'électricité) quel que soit l'effectif de salariés, le coût des consommables a été calculé de manière proportionnelle (200 €/salarié/an). Cette approche est une approximation (le montant de fluides pouvant varier un

peu en fonction des effectifs), mais le niveau d'imprécision est de toute manière élevé sur ces postes. Ces postes devront être réévalués au cours des premiers mois d'activité.

1.3. Equipements et moyens de communications

Les équipements et services comptabilisés dans cet ensemble sont les suivants :

- Location d'un copieur : estimation empirique, dont le montant dépendra beaucoup de la nature de l'équipement et des prestations demandées. Le montant retenu est de 400 €/mois soit 4 800 €/an
- Accès internet : l'estimation a été établie à partir des tarifs moyens d'accès professionnels sur la Guadeloupe (ADSL professionnel de base), en comptant un accès unique. Ce type d'offre étant suffisant pour une équipe resserrée de quelques collaborateurs. Le montant retenu est de 80 €/mois, sauf en première année où la mise à disposition de l'accès à internet est incluse dans la prestation d'accueil des collaborateurs par l'INRA
- Messagerie, hébergement web : le montant de ces services a été estimé sur la base d'un devis de la société ACTA informatique, structure de prestations informatiques émanant des instituts techniques. Des solutions moins onéreuses seraient envisageables, mais en l'absence de compétences spécifiques en informatique, le passage par ACTA informatique peut permettre de décharger l'équipe de tâches informatiques à faible valeur ajoutée pour ITEL (720 € pour la mise en place en 1^{ère} année, puis 37,5 €/an/salarié ensuite)
- Téléphonie fixe : une estimation a été effectuée à partir de tarifs moyens constatés sur la Guadeloupe, ce poste est proportionnel au nombre de salariés. Nous avons retenu un montant forfaitaire de 30 €/mois/poste
- Téléphonie mobile : une estimation a été effectuée à partir de tarifs moyens constatés sur la Guadeloupe, ce poste est proportionnel au nombre de salariés. Nous avons retenu un montant forfaitaire de 40 €/mois/salarié
- Les frais postaux ont été estimés à 500 €/an en l'absence de références plus précises, ce poste sera à ré-estimer au bout de quelques mois
- Maintenance (notamment informatique) : ce poste a été fixé à 3000 €/an, ce qui correspond à 6 journées de technicien (au tarif de 500 €/jour). Il est possible que la maintenance demande moins de temps, le montant retenu permet d'envisager un scénario de maintenance élevée

Dans le contexte de budget sous contrainte d'ITEL, des choix de gestion pourront avoir un impact sur le montant final des charges de structure. Ainsi, faut-il prévoir un poste de téléphonie fixe par collaborateur dans la mesure où ces collaborateurs disposent d'un téléphone mobile ? Faut-il acquérir des téléphones mobiles pour les collaborateurs ou leur verser une prise en charge forfaitaire annuel leur permettant d'utiliser leur propre matériel et abonnement ?

1.4. Déplacements

Une large part des déplacements sont affectés aux actions et projets, et ne figurent donc pas dans cette estimation de déplacement liés aux besoins de la structure. Ne figurent dans cette estimation que :

- Les déplacements des salariés hors actions financées (estimé à 5000 kms par an + 10 jours de frais de repas/hébergement à 130 €/jour)
- Les déplacements des administrateurs (4000 kms par an + 14 jours de frais de repas/hébergement + deux billets AR Guadeloupe/Saint-Martin)
- Une quote-part de la location d'un véhicule de service hors actions financés (10% de 600 €/mois)
- Carburant du véhicule de service

1.5. Services et coûts liés au personnel

Le poste assurance a été estimé sans devis au jour de la mission. Il dépend bien entendu des garanties souscrites. Il a été estimé à 2000 €/an pour une responsabilité civile de l'association a minima. A partir de l'année 2, le montant a été porté à 3000 € en raison de la location des locaux qui nécessitera des garanties supplémentaires. Ce poste sera à réévaluer dès qu'un contrat aura été signé avec un assureur (ce qui est souhaitable dans les meilleurs délais).

Des frais de banque divers (tenue de compte, opérations divers...) ont été anticipés à hauteur de 200 €/an.

Expert-comptable : si les règles de facturation sont connues sur le volet social de l'intervention de l'expert (25 € TTC/bulletin), le coût de la prestation comptable reste encore à préciser (et dépend du périmètre fixé par ITEL au cabinet). Ce montant a donc été estimé à 6100 € par analogie avec d'autres prestations connues par ailleurs. Ce coût n'a pas pu être estimé lors de la rencontre avec le cabinet comptable. Ce montant devra être affiné dès que le périmètre et le coût des prestations seront confirmés par le cabinet.

Le poste « mutuelle du personnel » a été estimé sur la base d'un coût à charge de la structure ITEL d'un montant de 75 €/salarié/mois (auquel on peut ajouter la part prise en charge par le salarié lui-même). Ce poste sera à réévaluer dès qu'un contrat aura été signé (idéalement avant la fin de l'année 2019).

Il est anticipé des besoins de formation des collaborateurs, à hauteur de 4 jours à 400 € par jour.

La mise à disposition des salariés de tickets restaurant a été calculée par salarié sur les bases suivantes : tickets accordés pour 218 jours travaillés – 30 jours par an de déplacements avec prise en charge repas) soit 188 jours X 6 € par ticket et 60% à la charge d'ITEL. Dans notre simulation, et sur les indications de Monsieur Xandé, le Directeur n'est pas bénéficiaire de tickets restaurant. Ces trois derniers postes sont bien entendu proportionnels au nombre de salariés.

1.6. Fonctionnement et indemnités

Un poste « cotisation » a été identifié, correspondant à des cotisations dont ITEL devrait s'acquitter aux de diverses structures local ou nationales. Ce poste ne correspond à aucune dépense clairement identifiée à ce jour, il a été estimé néanmoins à 200 € par prudence.

Des frais de réunion (location de salle, collations, etc...) ont été prévus à hauteur de 2000 €. Ce montant repose sur une estimation d'une dizaine de location de salle par an (à 100 € l'unité) et sur la base d'environ 70 personnes en cumul annuel participant à des collations/repas en marge des réunions (à un coût unitaire moyen de la collation/repas de 15 €).

Un poste d'indemnités des administrateurs et/ou du Président a été évoqué. A ce jour, le Président d'ITEL n'envisage aucun versement d'indemnité à aucun des membres du Conseil d'administration ou du Bureau. Ce poste a donc été mentionné pour mémoire, et laissé à 0 euros.

1.7. Amortissement du matériel informatique et des téléphones mobiles professionnels

Les postes informatiques ont été comptés en amortissement, à partir d'une valeur d'inventaire de 2000 € TTC amortis sur 3 ans. Ce montant un peu élevé inclus en fait implicitement une part d'équipement (imprimante, petit matériel réseau, etc...) qui n'a pas été chiffré par ailleurs.

L'amortissement des téléphones mobiles a été calculé sur la base d'une valeur unitaire de 400 € TTC amortis sur 3 ans.

1.8. Ligne d'ajustement « autres »

Malgré la rigueur apportée à l'identification des potentielles futures charges de structure, il reste très probable que des postes aient échappé à cet inventaire. Pour cette raison, il a été décidé d'ajouter un poste aussi forfaitaire qu'arbitraire d'un montant de 5000 €. Ce poste est destiné à offrir une marge de sécurité dans nos différentes simulations, compte tenu des nombreuses inconnues qui persistent sur une large partie des postes identifiés et estimés.

2. Estimation des coûts par poste et cumul

		SCENARIO 1 - 7 collaborateurs			SCENARIO 2 - 2 collaborateurs		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
Locaux	Loyer	0	8 400	8 400	0	8 400	8 400
Fluides et consommables	Fluides (eau, électricité...)	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
	Fourniture et petits équipements	1 400	1 400	1 400	400	400	400
	Achat documents	240	240	240	240	240	240
Matériels et services de communications	Copieur	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800
	Accès internet	0	960	960	0	960	960
	Hébergement site, messagerie	720	281	281	720	93	93
	Téléphonie fixe	2 520	2 520	2 520	720	720	720
	Téléphonie mobile	3 360	3 360	3 360	960	960	960
	Frais postaux	500	500	500	500	500	500
	Maintenance info	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Déplacements	Frais déplacements salariés (hors projet)	3 250	3 250	3 250	3 250	3 250	3 250
	Frais déplacements administrateurs	3 980	3 980	3 980	3 980	3 980	3 980
	Location véhicule service	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020
	Carburant	180	180	180	180	180	180
Services et coûts liés au personnel	Assurance	2 000	3 000	3 000	2 000	3 000	3 000
	Frais de banque	200	200	200	200	200	200
	Expert comptable (social et comptable)	7 600	7 600	7 600	6 100	6 100	6 100
	Mutuelle entreprise	3 780	3 780	3 780	1 080	1 080	1 080
	Formation	11 200	11 200	11 200	3 200	3 200	3 200
	Ticket restaurant	4 101	4 101	4 101	717	717	717
Fonctionnement et indemnités	Cotisations	200	200	200	200	200	200
	Frais de réunion	1 990	1 990	1 990	1 990	1 990	1 990
	Indemnités administrateurs/Bureau/Président	0	0	0	0	0	0
Amortissements matériels	Amortissement PC	4 667	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333
	Amortissement téléphone (à confirmer)	933	267	267	267	267	267
Autres	Autres dépenses de structure	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
TOTAL		67 641	73 561	73 561	42 857	52 590	52 590
<i>Charge de structure par personne</i>		<i>9 663</i>	<i>10 509</i>	<i>10 509</i>	<i>21 428</i>	<i>26 295</i>	<i>26 295</i>
<i>Charge de structure par jour</i>		<i>44,33</i>	<i>48,21</i>	<i>48,21</i>	<i>98,30</i>	<i>120,62</i>	<i>120,62</i>

Annexe 4 : budget de trésorerie à date de la fin de mission

Détails du budget de trésorerie - Scénario 1 (ITEL engage les projets Transhov et Kariopiop)

	Charges de structure	Salaires bruts	Charges patronales	Dépenses expérimentales	TOTAL DEPENSES	Etude DAF chlordecone	Etude DAF porcs Marie-Galante	Projet FEADER TRANSBOV	Projet FEADER KARIOPIOPOR	Subvention lancement Région	Cotisations adhérents	TOTAL RECETTES	Solde de trésorerie (début de mois)
nov-18	0	7 918	0	0	7 918	0	0	0	0	0	0	0	75 326
déc-18	3 617	7 918	0	2 417	13 951	0	12 000	0	0	0	0	12 000	67 409
janv-19	5 637	18 918	8 810	12 836	46 200	0	0	0	0	0	250	250	65 458
févr-19	5 637	18 918	0	12 836	37 391	0	0	0	0	0	250	250	19 507
mars-19	5 637	18 918	0	12 836	37 391	0	3 000	0	0	0	250	3 250	-17 633
avr-19	5 637	18 918	18 710	12 419	55 684	0	0	0	0	0	250	250	-51 774
mai-19	5 637	18 918	0	12 419	36 974	7 780	0	0	0	8 000	250	16 030	-107 208
juin-19	5 637	18 918	0	12 419	36 974	32 000	0	169 335	225 135	0	250	426 720	-128 152
juil-19	5 637	18 918	18 710	12 836	56 101	0	0	0	0	0	250	250	261 594
août-19	5 637	18 918	0	12 836	37 391	0	0	0	0	0	250	250	205 744
sept-19	5 637	18 918	0	12 836	37 391	0	0	0	0	0	250	250	168 603
oct-19	5 637	18 918	18 710	12 836	56 101	0	0	0	0	8 000	250	8 250	131 463
nov-19	5 637	18 918	0	12 836	37 391	0	0	0	0	0	250	250	83 612
déc-19	5 637	18 918	0	12 836	37 391	0	0	0	0	0	250	250	46 472
janv-20	6 130	18 918	18 710	11 579	55 337	72 000	0	0	0	0	313	72 313	9 331
févr-20	6 130	18 918	0	11 579	36 627	0	0	0	0	0	313	313	26 306
mars-20	6 130	18 918	0	11 579	36 627	0	0	0	0	0	313	313	-10 008
avr-20	6 130	18 918	18 710	11 579	55 337	0	0	0	0	0	313	313	-46 323
mai-20	6 130	18 918	0	11 579	36 627	0	0	0	0	0	313	313	-101 347
juin-20	6 130	18 918	0	11 579	36 627	0	0	0	0	0	313	313	-137 662
juil-20	6 130	18 918	18 710	11 579	55 337	0	0	0	0	0	313	313	-173 976
août-20	6 130	18 918	0	11 579	36 627	0	0	0	0	0	313	313	-229 001
sept-20	6 130	18 918	0	11 579	36 627	0	0	0	0	0	313	313	-265 315
oct-20	6 130	18 918	18 710	11 579	55 337	0	0	0	0	0	313	313	-301 630
nov-20	6 130	18 918	0	11 579	36 627	0	0	0	0	0	313	313	-356 654
déc-20	6 130	18 918	0	11 579	36 627	16 000	0	0	0	0	313	16 313	-392 969
janv-21	0	0	18 710	0	18 710	0	0	0	0	0	0	0	-413 283

Détails du budget de trésorerie - Scénario 2 (ITEL n'engage pas les projets Transbov et Karibiopor)

	Charges de structure	Salaires bruts	Charges patronales	Dépenses expérimentales	TOTAL DEPENSES	Etude DAF Chordécone	Etude DAF porcs Maïte-Galante	Projet FEADER TRANSBOV	Projet FEADER KARIBIOPOR	Subvention lancement Région	Cotisations adhérents	TOTAL RECETTES	Solde de trésorerie (début de mois)
nov-18	0	7 918	0	0	7 918	0	0	0	0	0	0	0	75 326
déc-18	3 617	7 918	0	2 417	13 951	0	12 000	0	0	0	0	12 000	67 409
janv-19	3 571	7 918	8 810	3 778	24 077	0	0	0	0	0	250	250	65 458
févr-19	3 571	7 918	0	3 778	15 267	0	0	0	0	0	250	250	41 631
mars-19	3 571	7 918	0	3 778	15 267	0	3 000	0	0	0	250	3 250	26 614
avr-19	3 571	7 918	8 810	0	20 299	0	0	0	0	8 000	250	8 250	14 597
mai-19	3 571	7 918	0	0	11 489	7 780	0	0	0	0	250	8 030	2 548
juin-19	3 571	7 918	0	0	11 489	32 000	0	0	0	0	250	32 250	-911
juil-19	3 571	7 918	8 810	0	20 716	0	0	0	0	0	250	250	19 850
août-19	3 571	7 918	0	417	11 906	0	0	0	0	0	250	250	-616
sept-19	3 571	7 918	0	417	11 906	0	0	0	0	0	250	250	-12 271
oct-19	3 571	7 918	8 810	417	20 716	0	0	0	0	8 000	250	8 250	-23 927
nov-19	3 571	7 918	0	417	11 906	0	0	0	0	0	250	250	-36 393
déc-19	3 571	7 918	0	417	11 906	0	0	0	0	0	250	250	-48 049
janv-20	4 382	7 918	8 810	0	21 110	71 200	0	0	0	0	313	71 513	-59 704
févr-20	4 382	7 918	0	0	12 300	0	0	0	0	0	313	313	-9 302
mars-20	4 382	7 918	0	0	12 300	0	0	0	0	0	313	313	-21 290
avr-20	4 382	7 918	8 810	0	21 110	0	0	0	0	0	313	313	-33 277
mai-20	4 382	7 918	0	0	12 300	0	0	0	0	0	313	313	-54 075
juin-20	4 382	7 918	0	0	12 300	0	0	0	0	0	313	313	-66 063
juil-20	4 382	7 918	8 810	0	21 110	0	0	0	0	0	313	313	-78 050
août-20	4 382	7 918	0	0	12 300	0	0	0	0	0	313	313	-98 848
sept-20	4 382	7 918	0	0	12 300	0	0	0	0	0	313	313	-110 836
oct-20	4 382	7 918	8 810	0	21 110	0	0	0	0	0	313	313	-122 823
nov-20	4 382	7 918	0	0	12 300	0	0	0	0	0	313	313	-143 621
déc-20	4 382	7 918	0	0	12 300	72 000	0	0	0	0	313	72 313	-155 609
janv-21	0	0	8 810	0	8 810	0	0	0	0	0	0	0	-95 596

