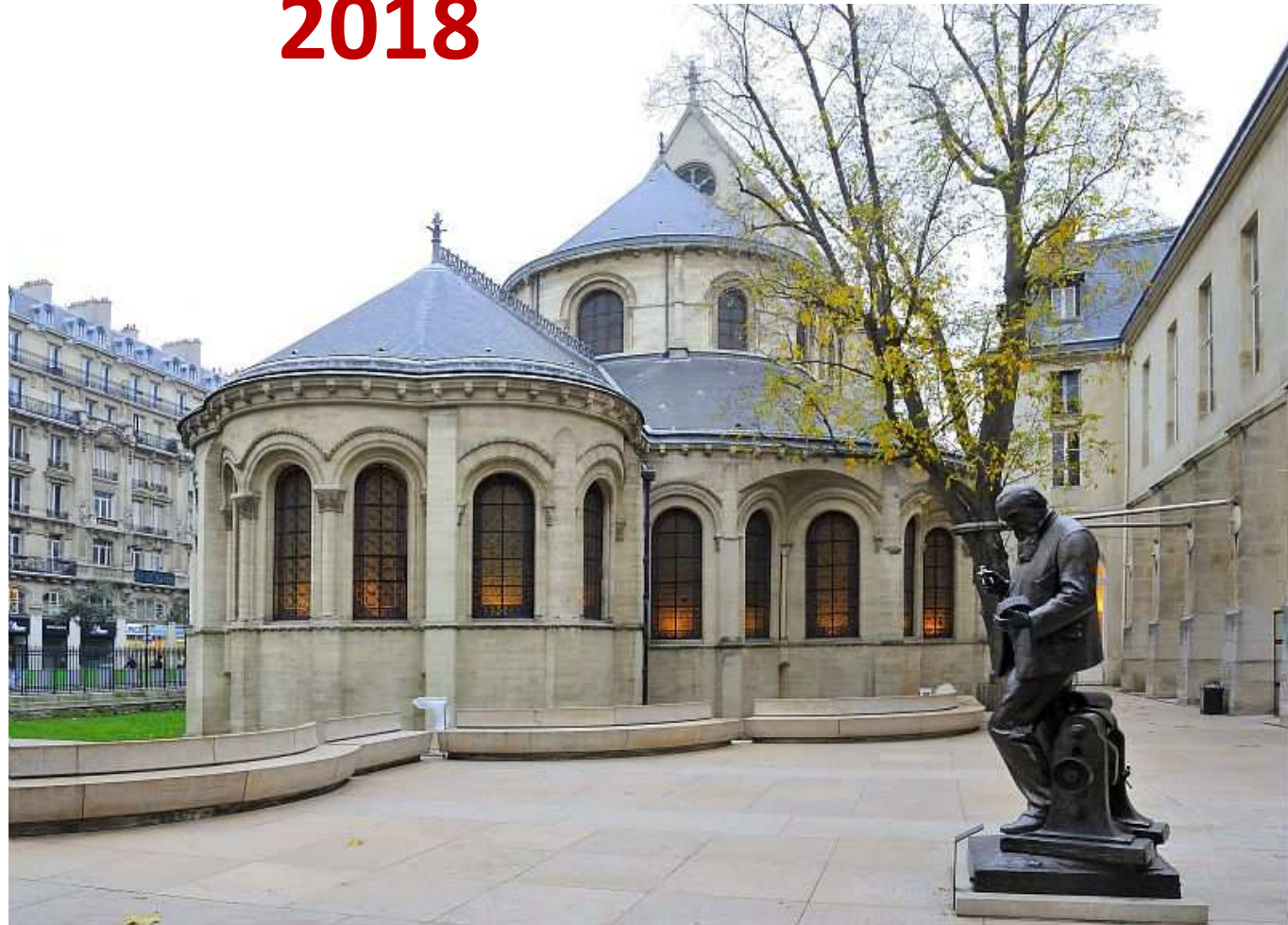


Débat d'orientation budgétaire 2018



Conseil d'administration du 27 février 2017

DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2018

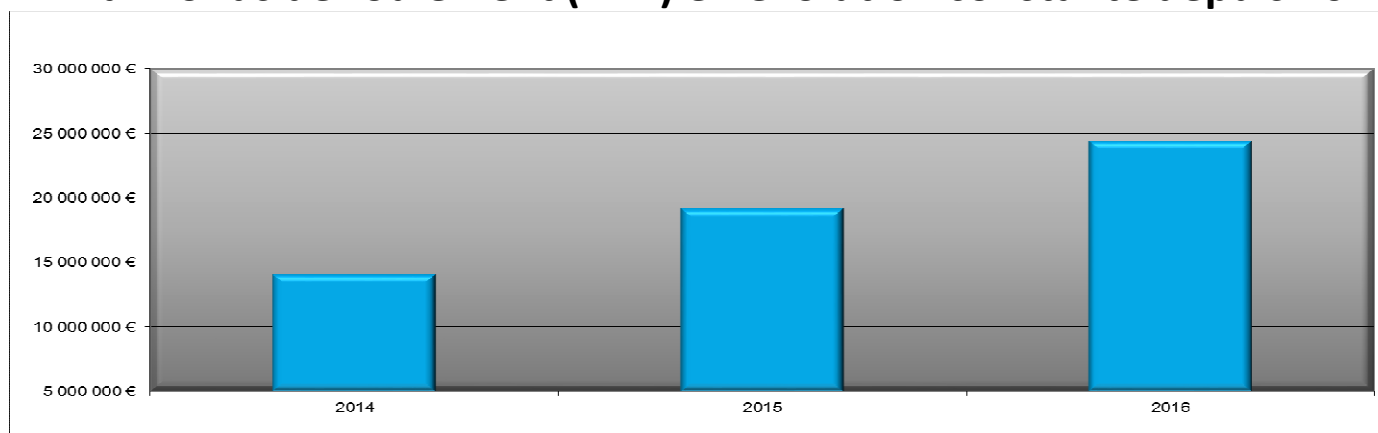
- Le contexte
 - Une situation financière consolidée
 - L'évolution des indicateurs financiers – point de vigilance
- Les orientations budgétaires
- Le dialogue budgétaire

Annexes

Le contexte

- **Une situation financière de l'établissement consolidée**

- **Le niveau de la trésorerie fin 2016 s'élève à 21 819 657€€**, soit 51 jours de fonctionnement. (cf annexe 1 évolution)
- **un fonds de roulement (FDR) en évolution constante depuis 2014** (cf annexe 1) :



Le FDR du CNAM (budget agrégé) fin 2016 s'élève à 24 378 523M€, soit + 5,232M€ par rapport à 2015. Par entité, il se répartit comme suit :

- Etablissement principal : 19 418 858M€ ;
- CFA Cnam Ile de France : 510 923M€;
- Fondation du Cnam : 4 448 742M€.

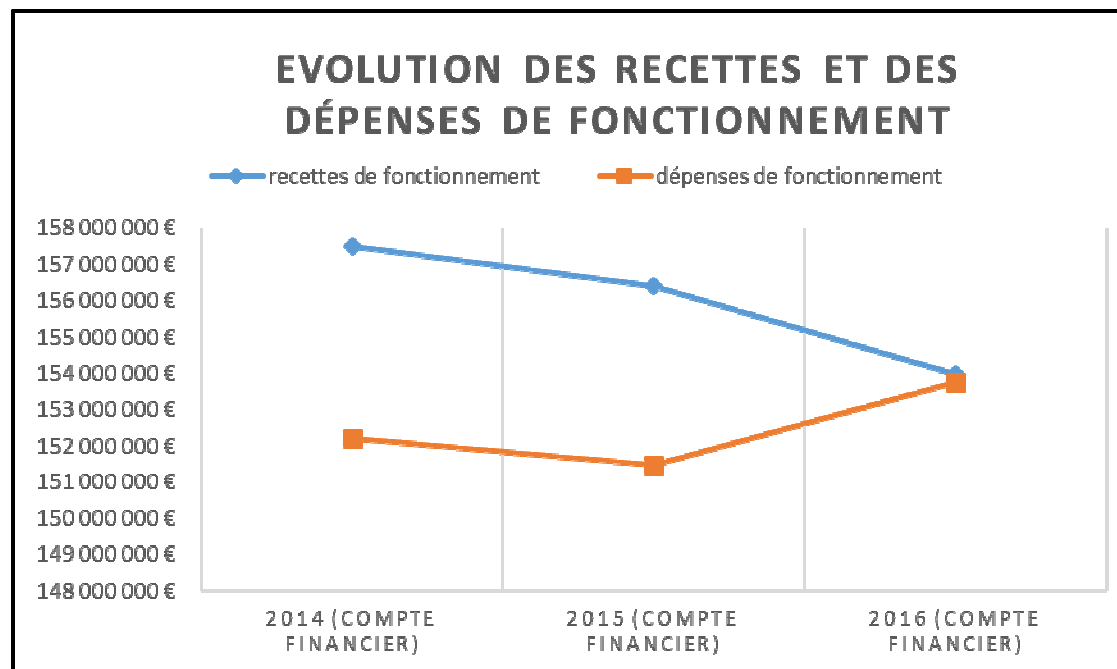
Après le budget rectificatif N° 2017, il baisse à 22 414 821€ soit 51 jours de fonctionnement.

Pour l'établissement principal, le FDR mobilisable après BR1 2017 et prise en compte des provisions et des opérations pluriannuelles votées est de 9 196 116,75€ soit 22 jours de fonctionnement :

	Données 2014		Données 2015		Données 2016	
	montant	nombre de jours	montant	nombre de jours	montant	nombre de jours
Fonds de roulement net global au 31/12/N	10 255 254,51 €	24,30	15 315 571,62 €	36,29	19 418 858 €	46
Provisions	5 030 312 €		4 687 191,54 €		5 538 077 €	
Emprunts et dettes assimilées	32 130,64 €		32 995,64 €		27 217 €	
FRNG disponible au 31/12/N	5 192 811,87 €	12,31	10 595 384,44 €	25,11	13 853 563,75 €	33
Variation du FDR prévue au BI & BR 2017					- 2 154 185 €	- 5
opérations pluriannuelles : AE programmées sur opérations investissement en 2018 (vote CA, BR1 2017)					2 503 262 €	
FRNG disponible après BR 2017 et retrait AE prévues sur opérations					9 196 116,75 €	22

- **Les évolutions financières constatées**

Un point de vigilance : les comptes de 2016 (*situation patrimoniale*) montrent une évolution des recettes différenciée de celle des dépenses :



De 2014 à 2015, l'évolution des recettes et dépenses de fonctionnement (crédits de fonctionnement et masse salariale) évoluent à la baisse de façon parallèle. En 2016, on constate la poursuite de la baisse des recettes mais une hausse des dépenses (cf annexe 2). Si cette évolution se poursuit, cela risque d'entraîner une situation déficitaire.

Les orientations budgétaires 2018 devront prendre en compte ce risque et veiller à stopper cette tendance pour éviter l'effet ciseaux.

- **Les évolutions financières constatées – une baisse des recettes**

Des financements publics prenant en compte la politique de revalorisation salariale décidée par l'Etat :

L'évolution de la subvention pour charges de service public (SCSP) attribuée par l'Etat de 2014 à 2017 montre : :

- Une augmentation de la part de la subvention dédiée à la masse salariale notamment pour la prise en compte de la valorisation du point d'indice et de la PPCR et l'intégration des emplois du pôle sécurité défense et du CEE;
- Une stabilité de la subvention pour charges de service public – crédits de fonctionnement;

La subvention pour charges de service public attribuée en 2017 s'élève à 108,2M€ (annexe 3 et 3bis).

Au vu de la situation générale des finances publiques, l'hypothèse d'une régulation en 2018 de la subvention d'Etat n'est pas à exclure à ce jour. Par prudence, le projet de budget 2018 sera construit avec une prévision de SCSP à hauteur de celle notifiée en 2017.

• Les évolutions financières constatées

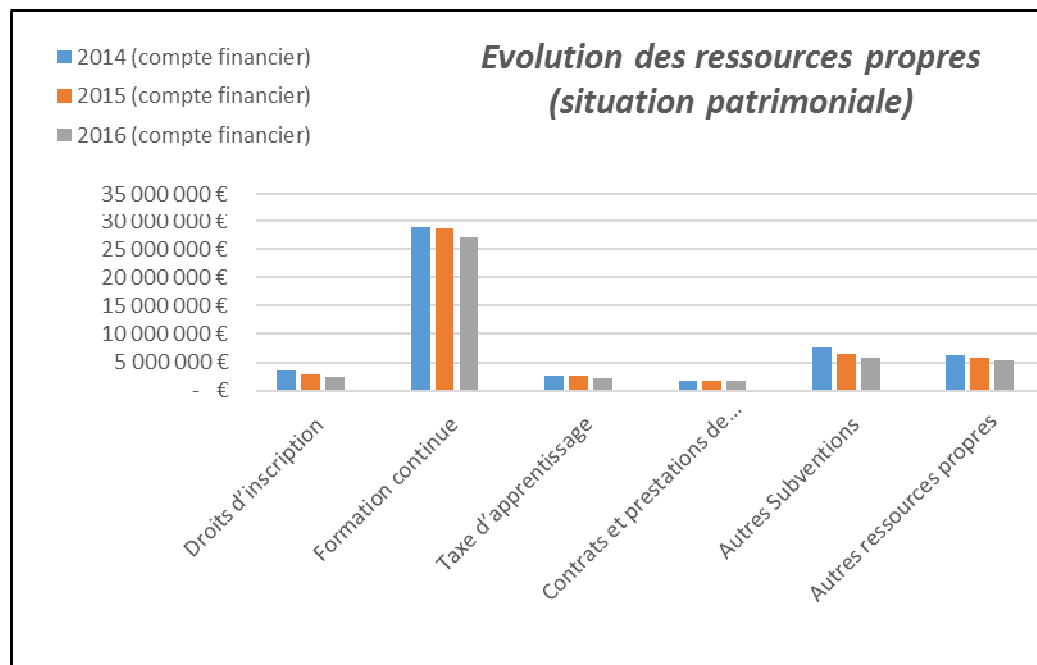
Des ressources propres en baisse :

En 2016, les ressources propres représentent 32% des recettes de l'établissement.

Stables en 2014, la baisse amorcée en 2015 sur les recettes constatées dans l'exercice se poursuit en 2016 à hauteur de 7,6% pour l'établissement agrégé soit -3,7M€ de 2015 à 2016 (annexe 4).

Cette évolution s'explique par :

- Une baisse du nombre d'auditeurs sur des activités de formation (-1,8M€ INTEC & CCP...);
- Le changement de réglementation pour la taxe d'apprentissage (-400k€);
- Une réduction de l'activité de formation ou de recherche subventionnée par les collectivités territoriales ou européennes;
- Un changement de comptabilisation du reversement du GIE S2A en 2016 : 804k€ pris en compte en investissement;
- Des retards de facturation sur des activités contractuelles.



Les recettes budgétaires sont évaluées à partir des recettes encaissées sur l'exercice. Par conséquent, le volume des prévisions de recettes 2018 dépendra aussi de l'évolution du taux de recouvrement sur l'exercice précédent, en cours d'étude.

- **Les évolutions financières constatées**

Des dépenses de fonctionnement en progression

Les dépenses de fonctionnement (hors amortissement et provision) sont en hausse de 1,1 M€ (soit 3,24%) en 2016 par rapport à l'exercice précédent. Cette variation touche plusieurs natures de dépenses : achats de documentation numériques, frais de réception, formation continue des personnels, locations immobilières, études, prestations de nettoyage...

Une hausse globale de la masse salariale

On constate une évolution importante de la masse salariale (hors provision) depuis 2015 (cf annexe 5) en raison de :

- l'intégration du CEET et de la création du pôle sécurité défense (coût financé par l'Etat);
- la politique de revalorisation salariale de l'Etat (hausse du point d'indice et mise en œuvre du parcours professionnel des carrières et rémunérations PPCR, coût financé par l'Etat);
- la revalorisation indemnitaire décidée par l'établissement;
- Les nouvelles créations d'emplois.

En 2017, la masse salariale inscrite au budget initial est de 114,7M€ soit une hausse de 5,8% par rapport à 2016.

- **Les évolutions financières constatées**

Une augmentation des emplois

- Progression des emplois en ETPT

2015 : 1 567 moyenne ETPT

2016 : 1 586 moyenne ETPT

Le plafond des emplois pour l'ensemble de l'établissement prévu au budget initial 2017 est de 1 672 ETPT Le plafond d'emploi fixé par l'Etat s'élève à 1377 ETPT en 2017.

Un ratio masse salariale / recettes encaissables en constante progression

L'augmentation de la masse salariale corrélée à la diminution des ressources propres entraine une progression du ratio de saturation de la masse salariale de 69,3% en 2014 à 73,10% en 2016.

<i>Etablissement Agrégé</i>	Réalisé 2014	Réalisé 2015	Réalisé 2016
Total masse salariale	106 265 408 €	107 361 969 €	108 483 602 €
Recettes encaissables	153 336 815 €	149 938 471 €	148 414 376 €
Ratio Salaire/recettes	69,30%	71,60%	73,10%

Au budget initial 2017, ce ratio est de 72%.

- **Les évolutions financières constatées**

Constat final :

Les charges de fonctionnement (personnel sur ressources propres et fonctionnement) connaissent une augmentation en 2016 alors que la baisse des ressources constatées depuis 2015 se poursuit. Cette évolution, si elle se poursuit, présente un risque de non soutenabilité budgétaire. De plus,

- les données connues à ce jour du nombre d'inscrits pour 2016/2017 montrent une poursuite de la baisse du nombre d'inscrits;
- la projection 2018 de la masse salariale faite par la DRH à ce jour montre une progression de 3,26% soit 3,7M€ par rapport au budget initial 2017.

Les hypothèses de construction budgétaire

- Une prévision de SCSP à hauteur de 2017;
- Une évaluation des prévisions de ressources propres au vu des analyses rétrospectives et de l'évolution du taux de recouvrement;
- Une nécessité de maîtriser l'évolution des dépenses;
- Possibilité de financer la politique d'investissement par un prélèvement sur le fonds de roulement.

Les orientations budgétaires proposées

Les orientations budgétaires doivent s'inscrire dans le cadre des axes stratégiques du contrat d'établissement et répondre aux contraintes budgétaires suscitées.

1. Augmenter les ressources de l'établissement en s'appuyant sur les axes suivants :

- Développer l'activité des 3 secteurs du Cnam (formation, recherche, culture scientifique et technique);
- Répondre aux attentes des collectivités territoriales;
- Etre pro-actif par rapport au monde de l'entreprise;
- Redéfinir le modèle économique avec les centres en région;
- Poursuivre l'amélioration des délais de facturation et de recouvrement des créances.

2. Amplifier le pilotage de la masse salariale avec la mise en place d'un schéma directeur RH

3. Lancer une politique d'investissement active afin :

- D'améliorer l'accueil et les conditions de travail des auditeurs et des personnels;
- De procéder à la mise en sécurité et accessibilité des bâtiments;
- D'améliorer les équipements des composantes dans une finalité de développement d'activité.

Les orientations budgétaires proposées

1. Augmenter les ressources de l'établissement

2. Amplifier le pilotage de la masse salariale avec la mise en place d'un schéma directeur des ressources humaines

3. Lancer une politique d'investissement active

Axes stratégiques	Actions 2017
Développer l'activité des 3 secteurs du Cnam (formation, recherche, culture scientifique et technique)	<ul style="list-style-type: none">• <i>En cours d'arbitrage</i>
Développer la recherche au niveau national et international	<ul style="list-style-type: none">• Financer par le fonds recherche des appels à projet, soutenir des manifestations scientifiques et l'installation de nouveaux enseignants chercheurs;• Poursuivre les actions d'incubation et soutenir des projets nouveaux;• Poursuivre du programme pluriannuel de renouvellement des équipements des laboratoires (renouvellement et innovation) lancé en 2017 (200k€ par an)

Axes stratégiques	Actions 2017
Redéfinir les modèles économiques avec les centres en région	<ul style="list-style-type: none">• Approfondir le modèle économique de l'activité numérique mise en place dans le cadre du SDN ;• Revoir le modèle économique des relations entre l'établissement et les centres en région : utilisation des locaux, traitement des directeurs, reversement des 30€...• Redéfinir le modèle économique des activités du Cnam délivrées dans les CCR en France et étranger.
Poursuivre l'amélioration des délais de facturation et de recouvrement des créances	<p>Les actions lancées en 2017 seront développées :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Un suivi des calendriers de facturation est mis en place par le pôle de gestion des EPN-DAF en collaboration avec les responsables financiers des équipes pédagogiques nationales;▪ Un audit des processus de gestion des régies de scolarité devra permettre de trouver des pistes d'amélioration des délais de facturation et proposer des solutions aux problèmes d'impayés;▪ Renforcer les actions menées sur le recouvrement des créances;▪ Étude sur le développement du paiement en ligne pour les recettes de formation;▪ Fiabiliser le processus de facturation aux OPCA.

Les orientations budgétaires proposées

1. Augmenter les ressources de l'établissement
- 2. Amplifier le pilotage de la masse salariale avec la mise en place d'un schéma directeur des ressources humaines**
3. Lancer une politique d'investissement active

Axes stratégiques	Actions 2017
Piloter l'évolution de la masse salariale	<p>Construire un schéma directeur des ressources humaines, dont les principaux axes sont, pour le volet masse salariale et pilotage des emplois :</p> <p>1. Procéder à une gestion rigoureuse des emplois :</p> <ul style="list-style-type: none">• répondre aux besoins nouveaux uniquement par redéploiement ou nouvelles ressources;• Maitriser les flux de recrutement : fixer des périodes de recrutement et un cadre à la mobilité interne et externe ;• Maintenir un taux de saturation inférieur à 75%; <p>2. Faire évoluer notre structure d'emplois :</p> <ul style="list-style-type: none">• Développer la force de production en augmentant la part des enseignants-chercheurs sur l'ensemble des personnels, à budget constant;• Augmenter la part des titulaires chez les BIATSS, à budget constant;• Identifier plus clairement, au sein de la cartographie des emplois, les fonctions pérennes de celles liées au développement des ressources propres.

Axes stratégiques	Actions 2017
Piloter l'évolution de la masse salariale	<p>3) Développer les outils de pilotage RH afin d'accompagner les orientations stratégiques de l'établissement :</p> <ul style="list-style-type: none">• Faire évoluer le SIRH : aller vers la solution SIHAM pour 2019 (projet lancé dès 2017);• Développer des indicateurs d'activité et d'encadrement pour optimiser l'affectation des ressources et le dimensionnement des services ;• Affiner le processus de suivi des emplois et des flux entrants et sortants des personnels et leurs conséquences budgétaires; <p>4) Cadrer les enveloppes d'heures d'enseignement :</p> <ul style="list-style-type: none">• L'application des règles des seuils d'ouverture des UE;• L'utilisation des heures statutaires avant de faire appel à des vacataires. <p>Le dialogue de gestion pour l'attribution des heures d'enseignement par EPN sera effectué par la direction déléguée à la formation. Le budget 2018 sera établi au terme d'un dialogue de gestion basé sur des indicateurs de consommation d'HED des années antérieures et sur l'évolution de l'activité. L'enveloppe de base du dialogue sera identique à celle du budget 2017.</p>

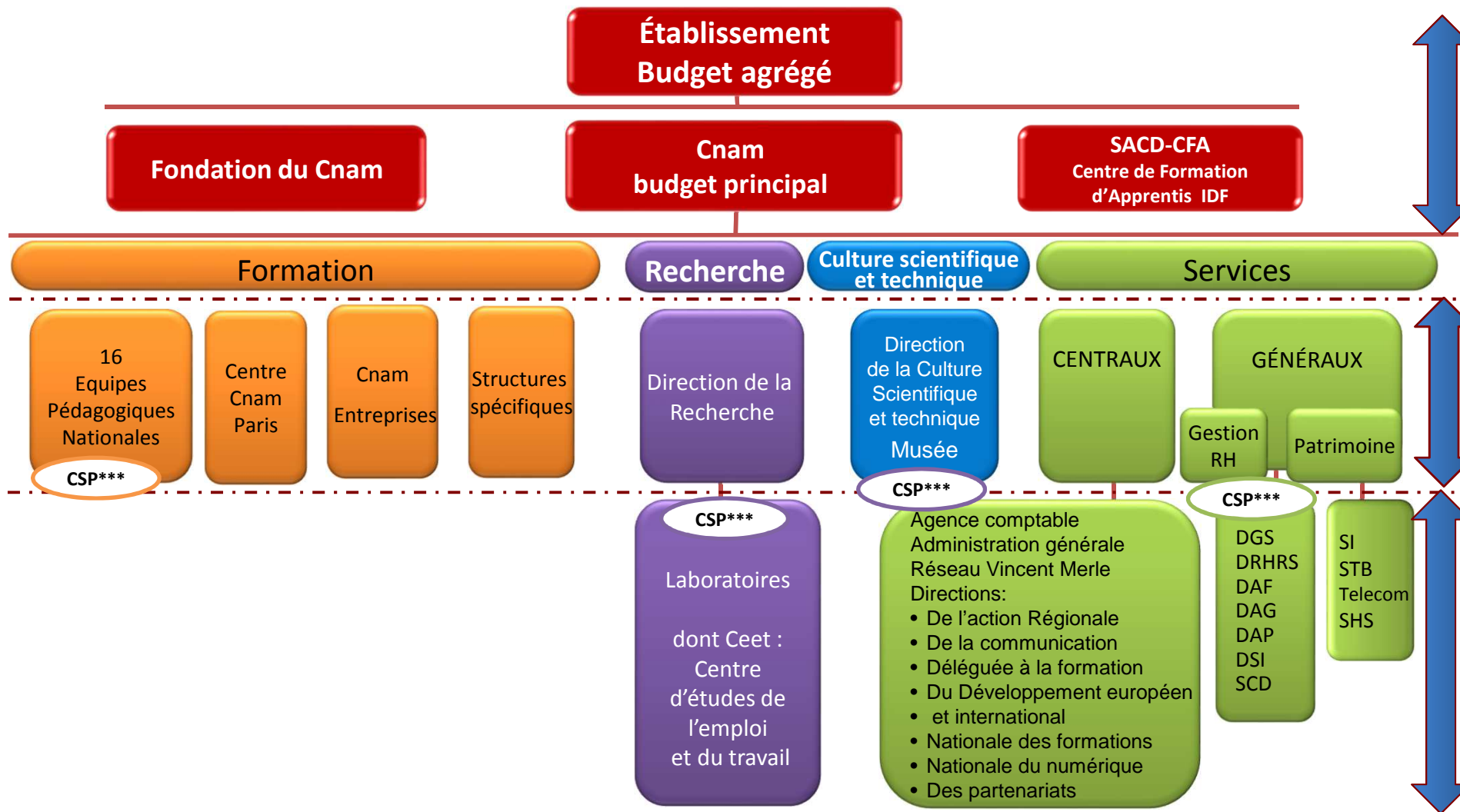
Les orientations budgétaires proposées

1. Augmenter les ressources de l'établissement
2. Amplifier le pilotage de la masse salariale avec la mise en place d'un schéma directeur des ressources humaines
- 2. Lancer une politique d'investissement active**

Axes stratégiques	Actions 2017
Améliorer l'accueil et les conditions de travail des auditeurs et des personnels	<ul style="list-style-type: none">Continuer les opérations de réhabilitation des locaux dans le cadre du CPER (5 M€) pour la période 2015 – 2020 dont la rénovation de la scolarité : <i>Coût prévisionnel 2018 : AE 3 072 184€, CP 2 520 200€;</i>
Mise en sécurité et en accessibilité des bâtiments;	<ul style="list-style-type: none">Poursuivre le plan de mise en accessibilité des bâtiments débuté en 2016 : <i>Coût prévisionnel 2018 : AE 126 576€, CP 202 808€;</i>Achever la mise en sécurité incendie du site Montgolfier : <i>Coût prévisionnel 2018 : AE 1 660 507€, CP 1 206 867€;</i>
Améliorer les équipements des composantes	<ul style="list-style-type: none">Poursuite du plan pluriannuel d'équipement des laboratoires lancé en 2017 (AE 2018 200k€)Donner les équipements nécessaires au développement des activités.

La structure budgétaire 2018

La structure budgétaire proposée pour 2018 prend en compte le transfert des activités des centres en Région Nord Pas de Calais et Bourgogne aux nouveaux centres régionaux.



- * CRB : Centre à responsabilité budgétaire
- ** SO : Service opérationnel
- ***CSP : Centre de services partagés
- . DGS : Direction générale des services
- . DGSA DRHRS : DGS adjointe chargée du développement RH et des relations sociales
- . DAF : Direction des affaires financières
- . DAG : Direction des affaires générales
- . DAP: Direction de l'aide au pilotage
- . DSI: Direction des systèmes d'informations
- . SCD : Service commun de documentation
- . SI : Service intérieur
- . STB : Service technique des bâtiments
- . SHS : Service hygiène et sécurité

Le processus d'élaboration du budget

Le budget est élaboré sous l'autorité de l'administrateur général conformément aux priorités et aux orientations définies par le conseil d'administration en cohérence avec les dispositions du contrat pluriannuel d'établissement (Art R719-64 du code de l'éducation).

Un dialogue budgétaire en phase avec le processus global d'allocations des moyens de l'établissement.

- Démarrage de la procédure d'élaboration du budget dès le mois de mai;
- La répartition des heures d'enseignement pour les activités des EPN sera effectuée au terme d'un dialogue de gestion entre la direction déléguée de la formation (DDF) et les directeurs d'EPN. A cet effet, une enveloppe sera attribuée à la DDF dans la lettre de cadrage.

La procédure d'élaboration du budget :

- **Fin avril** : Débat d'Orientation Budgétaire;
- **Début mai** : Lettre de cadrage qui décline les orientations arrêtées par le conseil d'administration, précise le cadrage budgétaire et les priorités;
- **Juin – novembre** : dialogue de gestion
 - entre les CRB et les SO qui leur sont rattachés

Le CRB anime le dialogue de gestion itératif, agrège les données budgétaires des SO, arbitre et consolide les prévisions budgétaires dans le respect des objectifs fixés.

- Entre les CRB et l'ordonnateur principal

Le dialogue de gestion est basé sur des **contrats d'objectifs et de moyens**, déclinés en besoins récurrents et projets nouveaux.

- **Octobre - Novembre** : arbitrages budgétaires
- **Décembre** : présentation du projet de budget au conseil d'administration

Les annexes

Les références

Les indicateurs financiers (Annexe 1)

Les comptes de résultat 2014 à 2016 (Annexe 2)

La subvention pour charges de service public (SCSP) Etat (Annexe 3 et 3bis)

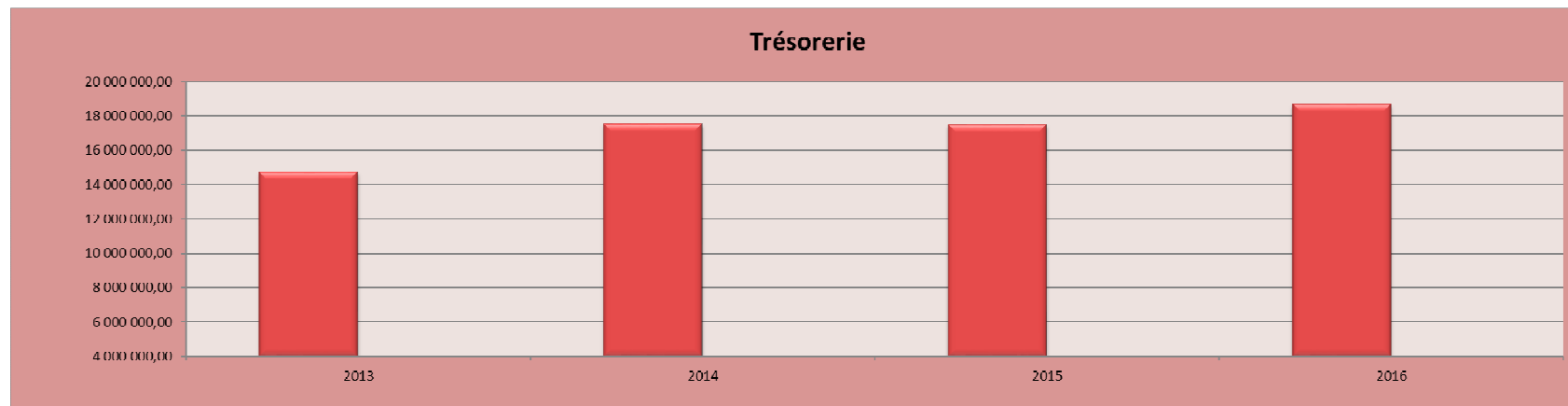
L'évolution des ressources propres (Annexe 4)

L'évolution des charges de fonctionnement de 2014 à 2015 (Annexe 5)

Références

- Comptes financiers des exercices antérieurs;
- Analyse financière rétrospective des derniers exercices;
- Evolution des indicateurs financiers;
- Evaluation de l'évolution de la masse salariale par la DRH : exécution 2016 et décompte prévisionnel de gestion;
- Programmes pluriannuels d'investissements adoptés par le conseil d'administration;
- Extractions volume d'heures d'enseignement saghe.

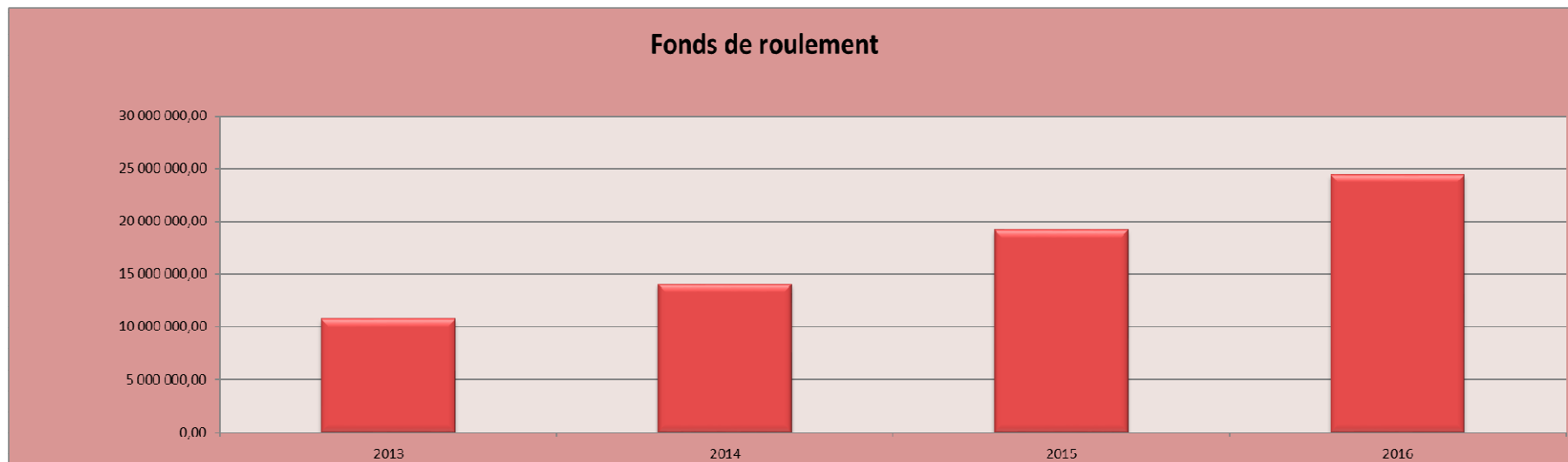
Annexe 1: Indicateurs financiers



Trésorerie de la FAG

			3 167 159,98
	14 746 106,60	17 534 502,40	17 503 047,81
	18 652 498,37		
	2013	2014	2015
			2016

Annexe 1: Indicateurs financiers



10 771 515,24 €	14 045 344,30 €	19 146 233,36 €	24 378 523,00 €
2013	2014	2015	2016
28 jours	36 jours	49 jours	56 jours

Annexe 2: Comptes de résultat de 2014 à 2016

	2014 (compte financier)	2015 (compte financier)	2016 (compte financier)
recettes de fonctionnement	157 502 062 €	156 393 782 €	153 969 093 €
dépenses de fonctionnement	152 237 622 €	151 482 426 €	153 773 656 €

Détail par nature Recettes	2014 (compte financier)	2015 (compte financier)	2016 (compte financier)
Droits d'inscription	3 463 461 €	2 809 463 €	2 379 328 €
Formation continue	28 859 982 €	28 734 056 €	27 043 319 €
Taxe d'apprentissage	2 694 947 €	2 576 732 €	2 183 803 €
Contrats et prestations de recherche	1 666 091 €	1 669 085 €	1 768 753 €
Autres Subventions	7 687 049 €	6 530 763 €	5 757 015 €
Autres ressources propres	6 248 629 €	5 898 463 €	5 409 006 €
Total ressources propres	50 620 160 €	48 218 562 €	44 541 223 €
Subvention pour charges de service public (Etat)	103 200 828 €	102 653 477 €	103 873 153 €
Reprise sur amortissement , provisions	3 681 074 €	5 521 743 €	5 554 717 €
Total recettes de fonctionnement	157 502 062 €	156 393 782 €	153 969 093 €

Détail par nature Depenses	2014 (compte financier)	2015 (compte financier)	2016 (compte financier)
charges de personnel	106 265 408 €	107 361 969 €	108 483 602 €
charges de fonctionnement hors personnel	35 918 602 €	34 438 737 €	35 555 745 €
Amortissement & Provisions	10 053 612 €	9 681 720 €	9 734 309 €
Total charges	152 237 622 €	151 482 426 €	153 773 656 €

Annexe 3 :

La subvention pour charges de service public – Etat

Les subventions notifiées par le MENESR pour 2017 (notification 23 mars 2017), s'élèvent à 108,2 M€ :

- 90,21 M€ dévolus à la masse salariale,

L'enveloppe de masse salariale est assortie d'un plafond d'emplois financés par l'Etat : 1 377 ETPT à ce jour.

- 17,886 M€ pour le fonctionnement dont 5,4M€ pour le Musée;

- 0,193M€ pour actions spécifiques (gratuité Musée).

La réserve de précaution est prise en compte au niveau de celle notifiée en 2016 : 96K€.

Annexe 3 bis : Evolution de la subvention de charges pour service public (SCSP) attribuée par l'Etat

	2014	2015	2016	2017 (notification 23/03/2017)	Explications Variation 2016 - 2017
Dotation Masse Salariale	83 619 397 €	84 121 752 €	85 568 796 €	90 216 709 €	Prise en compte : intégration du CEE, revalorisation du point d'indice, parcours professionnels des carrières et des rémunérations (PPCR)
Crédits de fonctionnement <i>(hors Opérations immobilières et actions spécifiques)</i>	17 795 829 €	17 968 316 €	18 080 081 €	17 886 030 €	En 2016, subvention particulière de 194 051€ pour soutien à l'exposition MOF et aux cycles de conférence, non reconduite en 2017
Actions spécifiques	466 110 €	502 034 €	320 401 €	193 57 €	A ce jour en 2017, sont notifiées la compensation à la gratuité entrée Musée (183k€) et une aide spécifique étudiants handicapés (10k€). Les subventions pour autres actions spécifiques sont notifiées en fin d'exercice
Opérations immobilières	1 350 000 €	157 500 €	0 €	0 €	
Mise en réserve	-30 508 €	-96 125 €	-96 125 €	-96 125 €	
Total	103 200 828 €	102 653 477 €	103 873 153 €	108 200 201 €	

Annexe 4 : Les ressources propres de l'établissement agrégé

Evolution des ressources propres par nature de 2014 à 2016

Détail par nature Recettes	2014 (compte financier)	2015 (compte financier)	2016 (compte financier)	% evolution 2015 -2016
Droits d'inscription	3 463 461 €	2 809 463 €	2 379 328 €	
Formation continue	28 859 982 €	28 734 056 €	27 043 319 €	
Taxe d'apprentissage	2 694 947 €	2 576 732 €	2 183 803 €	
Contrats et prestations de recherche	1 666 091 €	1 669 085 €	1 768 753 €	
Autres Subventions	7 687 049 €	6 530 763 €	5 757 015 €	
Autres ressources propres	6 248 629 €	5 898 463 €	5 409 006 €	
Total ressources propres	50 620 160 €	48 218 562 €	44 541 223 €	-7,63%

Annexe 5 : Evolution des charges de fonctionnement

Evolution des charges de fonctionnement (situation patrimoniale) 2014 à 2016 :

Détail par nature Depenses	2014 (compte financier)	2015 (compte financier)	2016 (compte financier)	% evolution 2015 -2016
charges de personnel	106 265 408 €	107 361 969 €	108 483 602 €	1,04%
charges de fonctionnement hors personnel	35 918 602 €	34 438 737 €	35 555 745 €	3,24%
Amortissement & Provisions	10 053 612 €	9 681 720 €	9 734 309 €	0,54%
Total charges	152 237 622 €	151 482 426 €	153 773 656 €	1,51%

Annexe 6 : Evolution de la masse salariale

	Exercice 2014 (compte financier)	Exercice 2015 (compte financier)	Exercice 2016 (compte financier)	Budget 2017	Eléments d'évolution 2017/2016	
Personnel permanent (fonctionnaires et contractuels)	92 886 573 €	94 037 098 €	95 608 411 €	99 868 336 €	Politique de l'Etat	Intégration du personnel du CEET
						Revalorisation salariale décidée par l'Etat : point d'indice & PPCR
						Pôle sécurité défense
Personnel sur convention	2 899 367 €	2 710 684 €	2 476 438 €	1 708 000 €	Politique Etablissement	Revalorisation indemnitaire
						Création emploi Cnam 2020
						recrutement des directeurs des CCR nouvelles régions
Vacations administratives & activités accessoires	763 471 €	1 211 315 €	1 693 285 €	1 713 766 €		Mise en œuvre de la décision du CA sur activités accessoires INTEC et Enass
Vacations d'enseignement	9 715 997 €	9 402 871 €	8 705 467 €	11 507 098 €		
Masse salariale hors provision	106 265 408 €	107 361 969 €	108 483 602 €	114 797 200 €		

- **Evolution des effectifs de 2013 à 2016**

	2013	2014	2015	2016
titulaires	1107	1099	1094	1119
Non titulaires	564	558	565	603
Total	1671	1656	1659	1722

Annexe 6 : Evolution de la masse salariale

- Evolution du ratio masse salariale sur recettes encaissables

Ratio Masse salariale/Recettes encaissables			
<i>Etablissement Agrégé</i>	Réalisé 2014	Réalisé 2015	Réalisé 2016
Total masse salariale	106 265 408 €	107 361 969 €	108 483 602 €
Recettes encaissables	153 336 815 €	149 938 471 €	148 414 376 €
Ratio Salaire/recettes	69,30%	71,60%	73,10%
<i>Cnam principal</i>	Réalisé 2014	Réalisé 2015	Réalisé 2016
Total masse salariale	105 291 924,97 €	106 199 581,78 €	107 319 339,10 €
Recettes encaissables	150 587 920,74 €	147 507 850,66 €	145 768 876,44 €
Ratio Salaire/recettes	69,92%	72,00%	73,62%
<i>CFA</i>	Réalisé 2014	Réalisé 2015	Réalisé 2016
Total masse salariale	931 302,89 €	1 043 945,78 €	1 018 063,93 €
Recettes encaissables	2 445 531,84 €	2 021 882,35 €	2 078 540,26 €
Ratio Salaire/recettes	38,08%	51,63%	49%
<i>Fondation du Cnam</i>	Réalisé 2014	Réalisé 2015	Réalisé 2016
Total masse salariale	42 180,45 €	118 441,32 €	146 199,45 €
Recettes encaissables	303 362,55 €	408 737,99 €	566 959,71 €
Ratio Salaire/recettes	13,90%	28,98%	26%

Ratio de vigilance : 80%