



Charte de gestion

1^{er} février 2024



**ACADÉMIE
DE NORMANDIE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

INTRODUCTION

La présente charte définit les principes généraux de la gestion des BOP de l'Académie de Normandie, le rôle des principaux acteurs de cette gestion (Bureau du budget / CSP chorus) et les processus encadrant certaines opérations particulières. Son objectif est de fournir un cadre pour une gestion coordonnée et optimisée des ressources, ajustée aux objectifs académiques. Elle a été appliquée à compter de sa validation en février 2014 et a fait l'objet d'une évaluation au premier semestre 2015 afin qu'y soit apportées, en tant que de besoin, les modifications qui ont été jugées nécessaires après un premier retour d'expérience de sa mise en œuvre. Lors de la fusion des académies de Caen et de Rouen, cette charte a permis de sécuriser le contrôle interne budgétaire dans un contexte où l'organisation était mouvante. Elle fait l'objet d'une révision au premier trimestre 2024 afin de l'actualiser.

LE DIALOGUE DE GESTION ACADÉMIQUE INFRA-ANNUEL

La programmation initiale est la base de référence pour la gestion. Néanmoins, elle n'est pas « intangible » face aux changements de situation. La capacité à atteindre les objectifs académiques est alors liée à l'évolution des ressources, ainsi qu'aux règles particulières de la gestion pour l'exercice en cours (levée de la réserve de précaution, norme de paiements, ...)

L'organisation d'un dialogue de gestion doit permettre à l'académie, d'une part, d'atteindre les objectifs envisagés, d'autre part de faire face aux aléas de gestion et aux contraintes budgétaires ministérielles, dans le cadre de sa programmation.

Pour assurer ce dialogue de gestion entre les acteurs et favoriser par la même occasion le partage des informations financières, des bilans d'étape seront conduits au minimum deux fois par an, à des échéances cohérentes avec les autres rendez-vous de la gestion (calendrier de gestion à définir), à l'occasion de réunions de suivi de gestion organisées conjointement **par le Secrétariat Général Académique et le bureau du budget**. Ces réunions qui associent également les responsables des services académiques ont pour objet d'effectuer une analyse de l'avancement de la gestion et de ces aléas ainsi que de la situation budgétaire. Elles permettront notamment d'échanger sur :

- Le cadencement d'utilisation des crédits
- Les écarts constatés entre l'exécution et la programmation
- Les éventuelles mesures d'adaptation des moyens attribués
- Les principaux postes de dépenses ou le suivi d'agrégats particuliers
- La soutenabilité budgétaire

Ce dialogue de gestion s'établira sur la base d'un « document support », envoyé pour complétion à chaque service académique, qui agrégera des tableaux d'analyse dont les données seront issues :

- De la programmation trimestrielle des services pour la gestion N sur la base de la notification attribuée, de la consommation des AE et des CP et des échéanciers prévisionnels des paiements associés aux engagements de l'année. Les prévisions de paiement seront présentées, en charges à payer (CàP), dépenses obligatoires (DO), dépenses inéluctables (DI), et paiements sur autres engagements nouveaux. Toutes ces données prévisionnelles sont récupérées via un outil de collecte et consolidées par le pôle budgétaire.
- Des consommations AE/CP de Chorus alimentées par le CSP Chorus pour permettre d'assurer la cohérence de la programmation avec l'exécution déjà réalisée.

Le document, une fois les données de programmation arrêtées et intégrées, servira en séance comme support commun du dialogue de gestion.

Ces réunions techniques doivent permettre de mieux préciser les objectifs à atteindre, d'identifier et de quantifier avec plus de précisions les moyens nécessaires, de parfaire l'adéquation des ressources aux besoins, de mesurer dans une plus grande transparence les résultats obtenus et d'élaborer d'éventuelles mesures correctives.

La programmation une fois validée par la secrétaire générale (après arbitrages) sera ensuite injectée par le bureau du budget dans l'outil de notifications AE/CP, et dans Chorus selon le calendrier de programmation indiqué par le responsable de programme (RPROG).

LA GESTION DES BOP EN COURS D'ANNÉE

En dehors de ces périodes de suivi formalisées, le suivi de la performance est assuré par le bureau du budget en lien étroit avec le CSP Chorus pour les consommations. Le bureau du budget a pour mission de préparer continuellement le dialogue de gestion en rassemblant les informations nécessaires à l'évaluation des situations et à la prise de décision. Il est ainsi l'échelon de synthèse unique en matière de données budgétaires et doit apprécier de ce fait la pertinence et la fiabilité des données utilisées et diffusées.

Le CSP chorus agit en qualité d'expert financier. A cet égard, il conseille et assiste le bureau du budget dans le domaine technique de l'exécution de la dépense. Il est garant de la qualité des imputations budgétaires et comptables et doit alerter le bureau du budget sur les événements de gestion ayant une incidence sur la construction de la programmation ou la gestion budgétaire. Il participe aussi au pilotage budgétaire en injectant les données de consommations AE/CP issues de Chorus dans l'outil « d'importation de fichiers » de manière hebdomadaire en cours d'année et quotidienne en fin d'exercice, avec quelques importations ponctuelles selon les besoins. Cela permet ainsi d'alimenter automatiquement le tableau de bord académique.

La production de ce document doit permettre d'apprécier l'évolution de la gestion et de proposer des orientations pour améliorer la performance ou pour garantir la soutenabilité budgétaire. L'équipe de direction, sur cette base d'informations, peut provoquer, le cas échéant, l'actualisation de la programmation budgétaire des activités.

Par ailleurs, selon le principe d'auto-assurance, tout dépassement de consommation d'un service sur une brique de budgétisation, appellera une proposition de mise en œuvre de mesures d'économies à due concurrence au sein de l'enveloppe globale du service sur le centre financier impacté. Les difficultés qui ne seraient pas résolues feront l'objet, le cas échéant, d'un examen de l'équipe de direction, qui rendra un arbitrage sur les mesures palliatives à mettre en œuvre sur la gestion en cours (exemple => redistribution du droit à consommer sur le BOP).

Le bureau du budget assure également la gestion des ressources financières en cours d'exercice notamment par la mise à disposition des ressources dans Chorus (MADI). Toute évolution de ressources (+/-) doit pouvoir être traduite en termes de conséquences physiques et donnera lieu après validation de l'équipe de direction à une actualisation de la programmation académique. Ces dotations complémentaires ou ces retraits font généralement l'objet d'une notification par le RPROG.

En toute hypothèse, toute modification de la programmation devra être communiquée au CSP chorus par l'intermédiaire de l'outil de notification.

LE PILOTAGE DE LA FIN DE GESTION

L'objectif du pilotage de fin gestion est de s'assurer de l'emploi de tous les crédits disponibles (sous-couvert des éventuels reports imposés ou crédits à restituer ou à annuler). Dans ce cadre, le bureau du budget en qualité d'ordonnateur assurera un pilotage fin et continu de la gestion lui permettant de redistribuer jusqu'aux derniers instants la ressource et les droits à paiements ou engagements. La programmation actualisée par activité et par service, à une fréquence de plus en plus soutenue en fin d'année, sera transmise systématiquement au CSP Chorus via l'outil de notifications AE/CP.

Il appartient au CSP chorus d'assurer le pilotage des DP dans Chorus (modification des dates de paiement des DP) dans le respect des plafonds fixés et d'effectuer un contrôle de la disponibilité des ressources en AE et en CP, préalablement à la saisie des engagements juridiques et des demandes de paiement. Si les ressources s'avèrent insuffisantes pour financer les dépenses envisagées, il informe directement le bureau du budget des difficultés rencontrées en précisant l'activité, la nature et le montant des achats envisagés. Ce contrôle exercé par le CSP n'exonère pas le bureau du budget de son propre suivi de gestion qui lui permettra le cas échéant d'anticiper l'insuffisance des ressources. Les difficultés qui ne seraient pas résolues feront l'objet, le cas échéant, d'un examen de l'équipe de direction, qui rendra un arbitrage sur une éventuelle redistribution du droit à consommer.

Par ailleurs, les exigences de flexibilité et de réactivité obligent à mettre en place en fin de gestion un processus de décision rapide dans le cas d'événements ou d'aléas de gestion affectant significativement la performance des BOP. A ce titre, des réunions de pilotage seront instaurées à partir d'octobre/novembre. Elles s'effectueront suivant les mêmes modalités que celles des réunions de suivi de gestion, reposant principalement sur l'analyse des données prévisionnelles et exécutées issues de Chorus.

LE CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE

Le contrôle interne budgétaire (CIB) qui est un dispositif de maîtrise des risques trouvant son origine dans la redéfinition de l'organisation budgétaire entraînée par la LOLF. Il s'agit dans ce cadre pour l'académie de Normandie d'assurer la qualité et la crédibilité de l'information budgétaire fournie par les services académiques qui conditionnent la maîtrise par l'équipe de direction des travaux de programmation.

Ainsi, un contrôle interne budgétaire efficace doit permettre, d'une part, de réduire le risque d'erreurs dans la comptabilité budgétaire, d'autre part de garantir au responsable budgétaire que ses projets de dépense sont en adéquation avec les droits d'engagement et de paiement qui lui ont été concédés.

Le CIB doit reposer sur des procédures formalisées et documentées des processus budgétaires ainsi que sur des outils informatiques supports permettant le rapprochement entre la programmation, l'exécution, et la comptabilité budgétaire.

Le CIB doit être exercé par tous les acteurs de la chaîne budgétaire. En l'état actuel, il devrait comporter les niveaux de maîtrise suivants :

- ✓ un premier niveau de maîtrise « technique », qui vise à s'assurer du respect des critères de la qualité de la comptabilité budgétaire au sein de l'entité ; il est constitué de contrôles intégrés au sein du fonctionnement courant du service.
- ✓ un deuxième niveau de maîtrise « opérationnel et stratégique », qui est constitué à la fois d'actions de contrôle propres à son périmètre de responsabilité, au titre de la soutenabilité et d'actions de pilotage et de contrôle du dispositif de maîtrise des risques budgétaires.