

# **LE CADRE DE RÉFÉRENCE DU CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE DE L'ÉTAT**

## Table des matières

### INTRODUCTION

*UNE OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE AU SERVICE DE LA MAÎTRISE DE LA GESTION*

*UN DOUBLE ENJEU*

**1 - LE RESPECT DU VOTE DU PARLEMENT**

**2 - DES BÉNÉFICIAIRES POUR LES MINISTÈRES ET LEURS AGENTS**

*L'OBJET DU CADRE DE RÉFÉRENCE*

*LA DÉCLINAISON MINISTÉRIELLE DU CADRE DE RÉFÉRENCE*

### DISPOSITIONS NORMATIVES

#### 1 LE CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE (OBJECTIFS, DÉFINITION, LEVIERS, CHAMP)

*1.1 LES OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE*

*1.2 LA DÉFINITION DU CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE*

*1.3 LES LEVIERS DU CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE*

*1.4 LE CHAMP DU CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE*

*1.5 DÉCLINAISONS DES OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE*

**1.5.1 DÉCLINAISONS DE L'OBJECTIF DE QUALITÉ DE COMPTABILITÉ BUDGÉTAIRE**

**1.5.2 DÉCLINAISONS DE L'OBJECTIF DE SOUTENABILITÉ BUDGÉTAIRE**

#### 2 LES COMPOSANTES DU CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE

*2.1 UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À LA MAÎTRISE DES RISQUES*

**2.1.1 Des responsables impliqués**

**2.1.2 Une ou plusieurs instances d'arbitrage et de pilotage de la gestion au sein du ministère**

**2.1.3 Une organisation appropriée**

**2.1.4 Des responsabilités et des pouvoirs clairement définis**

**2.1.5 Des procédures définies et diffusées**

**2.1.6 Des compétences mobilisées**

*2.2 L'ÉVALUATION DES RISQUES*

**2.2.1 La fixation et la diffusion des objectifs en matière budgétaire**

**2.2.2 L'identification des risques budgétaires majeurs**

**2.2.3 La gestion des changements**

*2.3 LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE*

**2.3.1 L'application des règles et procédures**

**2.3.2 L'adaptation continue de l'effort de contrôle aux risques et aux enjeux**

*2.4 L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION*

**2.4.1 La qualité et la disponibilité des informations et des systèmes d'information**

**2.4.2 La sécurité des informations et des systèmes d'information**

**2.4.3 La communication**

**2.4.3.1 La communication interne**

**2.4.3.2 La communication externe**

*2.5 LE PILOTAGE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE*

**2.5.1 L'organisation du dispositif**

**2.5.1.1 Les éléments généraux d'organisation**

**2.5.1.2 Les différents niveaux de contrôle**

**2.5.2 Le suivi du dispositif de contrôle interne**

**2.5.3 L'évaluation du dispositif de contrôle interne budgétaire**

**2.5.3.1 L'organisation d'un reporting du contrôle interne budgétaire**

**2.5.3.2 La conduite d'évaluations ponctuelles du dispositif de contrôle interne**

### **3 LES ACTEURS DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE**

#### *3.1 LES ACTEURS DU CONTROLE INTERNE BUDGETAIRE AU SEIN DU MINISTERE*

- 3.1.1 Le responsable de la politique de contrôle interne budgétaire
- 3.1.2 Le responsable du contrôle interne budgétaire et la cellule de contrôle interne budgétaire au niveau ministériel
- 3.1.3 Les correspondants du contrôle interne budgétaire
- 3.1.4 Les responsables du contrôle interne budgétaire à tous les niveaux en administration centrale et en services déconcentrés
- 3.1.5 La structure ministérielle d'audit interne

#### *3.2 LES INSTANCES MINISTERIELLES*

- 3.2.1 Les instance de pilotage du CIB
- 3.2.2 Le comité ministériel d'audit interne

#### *3.3 LE MINISTRE CHARGÉ DU BUDGET*

#### *3.4 LE CONTRÔLEUR BUDGÉTAIRE*

### **ILLUSTRATIONS**

#### *CHAMPS DES CONTRÔLES INTERNES BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE*

#### *LES DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DES RISQUES*

##### *1 UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À LA MAÎTRISE DES RISQUES*

- 1.1 Des responsables impliqués
- 1.2 Une ou plusieurs instances d'arbitrage et de pilotage de la gestion au sein du ministère
- 1.3 Une organisation appropriée
- 1.4 Des responsabilités et des pouvoirs clairement définis
- 1.5 Des procédures définies et diffusées
- 1.6 Des compétences mobilisées

##### *2 L'ÉVALUATION DES RISQUES*

- 2.1 La fixation et la diffusion des objectifs
- 2.2 L'identification des risques majeurs
- 2.3 La gestion des changements

##### *3 LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE*

- 3.1 L'application des règles et procédures
- 3.2 L'adaptation continue de l'effort de contrôle aux risques et aux enjeux

##### *4 L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION*

- 4.1 La qualité et la disponibilité des informations et des systèmes d'information
- 4.2 La sécurité des informations et des systèmes d'information
- 4.3 La communication
  - 4.3.1 La communication interne
  - 4.3.2 La communication externe

#### *LES GRANDES ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE*

- 1 Le cadrage du projet
  - 2 La sensibilisation des acteurs au projet
  - 3 Le recensement et la hiérarchisation des risques
  - 4 L'élaboration de la politique de CIB et du plan d'actions
  - 5 Le déploiement du dispositif de contrôle interne budgétaire
-

## INTRODUCTION

---

### UNE OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE AU SERVICE DE LA MAÎTRISE DE LA GESTION

**La mise en place du contrôle interne budgétaire dans les ministères résulte de deux textes réglementaires :**

- le décret n°2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration qui fait obligation à chaque ministère de mettre en œuvre un dispositif général de contrôle interne ;
- l'article 170 du décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (décret GBCP) qui requiert plus particulièrement la mise en place dans chaque ministère d'un dispositif de contrôle interne budgétaire.

**Le décret GBCP (article 170) définit le contrôle interne budgétaire par son objet :** « *le contrôle interne budgétaire a pour objet de maîtriser les risques afférents à la poursuite des objectifs de qualité de la comptabilité budgétaire tenue et de soutenabilité de la programmation et de son exécution.* »

S'articulant avec le décret relatif à l'audit interne qui confie au secrétaire général de chaque département ministériel<sup>1</sup> la coordination de la mise en œuvre du contrôle interne, le décret GBCP<sup>2</sup> précise que « *le responsable de la fonction financière ministérielle (RFFiM) s'assure de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne budgétaire* ».

Le RFFiM joue un rôle central en matière de contrôle interne budgétaire dans le cadre plus large de ses missions puisqu'il a la charge de coordonner la préparation, la présentation et l'exécution du budget.

**Le présent cadre de référence présente la démarche de contrôle interne budgétaire applicable dans les services de l'État.**

**Le contrôle interne budgétaire mis en place et développé par les ministères s'inscrit dans ce cadre.**

## UN DOUBLE ENJEU

### 1 - LE RESPECT DU VOTE DU PARLEMENT

**La comptabilité budgétaire** permet de rendre compte au Parlement de l'autorisation budgétaire et de l'usage qui en a été fait et par là-même de fonder sur des éléments fiables l'analyse, le pilotage et l'évaluation de la gestion.

En assurant la qualité de la comptabilité budgétaire, la mise en œuvre du contrôle interne budgétaire renforce :

- **la fiabilité du compte rendu de l'exécution des lois de finances**, qui permet le contrôle démocratique,
- **sa régularité**, c'est-à-dire la conformité aux lois et règlements.

La qualité de cette comptabilité repose sur la satisfaction de neuf critères explicitement posés par l'article 170 du décret GBCP : critères de réalité, de justification, de présentation et bonne information, de sincérité, d'exactitude, de totalité, de non-compensation, d'imputation et de rattachement à la bonne période comptable et au bon exercice.

---

<sup>1</sup> De façon particulière pour le ministère de la défense, « *le contrôle interne est mis en œuvre sous l'autorité du chef d'état-major des armées, du délégué général pour l'armement et du secrétaire général pour l'administration dans leurs domaines de compétences respectifs* » (article 1 alinéa 3).

<sup>2</sup> Article 69.

En second lieu, l'objectif de **soutenabilité budgétaire** vise à s'assurer que la gestion est organisée de manière à respecter l'autorisation parlementaire dans ses différentes dimensions temporelles.

L'article 66 du décret GBCP indique précisément que « *la programmation et son exécution doivent être soutenables au regard de l'autorisation budgétaire annuelle et des prescriptions des lois de programmation des finances publiques en permettant ainsi d'honorer les engagements souscrits ou prévus et de maîtriser leurs conséquences budgétaires en cours d'année et les années ultérieures.* »

## 2 - DES BÉNÉFICES POUR LES MINISTÈRES ET LEURS AGENTS

Au-delà de l'obligation réglementaire que représente sa mise en œuvre, le dispositif de contrôle interne budgétaire fournit aussi un ensemble de leviers d'amélioration de la gestion pour les ministères et leurs agents.

### Pour les ministères :

- amélioration de la qualité de l'élaboration du budget (par rapport à la stratégie et aux objectifs)
- optimisation des choix de gestion par rapport aux objectifs poursuivis
- meilleur pilotage de la gestion : amélioration de la prise de décision, identification des marges de manœuvre, réactivité plus forte
- fluidification de la gestion : réduction des délais de réalisation des activités, et par voie de conséquence des coûts
- exécution de la plus grande part possible du budget alloué
- adaptation des contrôles aux risques et aux enjeux

### Pour les agents :

- clarification et sécurisation des tâches qui leur sont assignées, en levant les facteurs d'incertitude sur les règles à appliquer ou les procédures à respecter, grâce notamment à la documentation et à la traçabilité des opérations à effectuer
- organisations de travail mieux définies et moins variables, opérant dans un calendrier prévu et respecté
- allègement des tâches par la mutualisation des bonnes pratiques et le partage d'un socle commun de méthodes prédéfinies

## L'OBJET DU CADRE DE RÉFÉRENCE

L'objet du présent cadre de référence interministériel de contrôle interne budgétaire est de définir le **cadre méthodologique global**, permettant aux responsables de la fonction financière ministérielle (RFFIM) de spécifier le dispositif de contrôle interne budgétaire du ministère :

- à partir des objectifs spécifiques du CIB ;
- en déclinant les principes reconnus en matière de contrôle interne.

Le présent cadre de référence est à compléter :

- des manuels descriptifs des principaux processus budgétaires ou « macro-processus budgétaires (MP) »<sup>3</sup> ;
- des fiches d'aide à l'élaboration des matrices ministérielles de contrôle interne budgétaire associées aux macro-processus ;
- des cahiers pratiques thématiques.

---

<sup>3</sup> Les macro-processus budgétaires proposent, pour chaque processus financier, une documentation de référence sur la doctrine, les processus, les règles de gestion, les rôles des acteurs de la fonction financière et des préconisations en matière d'organisation financière.

Les champs d'activités suivants de la chaîne budgétaire et comptable ont été traités :

- MP1 - Élaboration ministérielle d'un budget
- MP2 - Allocation et mise à disposition des ressources
- MP3 - Exécution de la dépense
- MP4 - Traitements de fin de gestion et de fin d'exercice
- MP5 - Exécution des recettes non fiscales
- MP7 - Restitutions, comptes-rendus et tableaux de bord
- MP8 - Pilotage de la masse salariale et des emplois
- MP9 - Gestion des stocks et des immobilisations.

Les fiches d'aide<sup>4</sup> comprennent une description systématique des risques potentiellement attachés à chaque groupe d'activités des macro-processus MP1, MP2, MP3, MP5 et MP8, concernant le respect des objectifs de soutenabilité et de qualité de la comptabilité budgétaires.

A chacun des risques identifiés est associé un dispositif de contrôle, pouvant comporter des prérequis procéduraux ou méthodologiques et/ou la description de contrôles opérationnels.

## LA DÉCLINAISON MINISTÉRIELLE DU CADRE DE RÉFÉRENCE

**Le cadre de référence a vocation à être décliné par chaque ministère sous forme de référentiel de contrôle interne budgétaire ministériel.**

La déclinaison du cadre de référence se traduit ainsi au sein du ministère par la définition d'une politique de contrôle interne budgétaire (objectifs et stratégie de déploiement), par l'organisation du dispositif de contrôle interne budgétaire et par la mise en œuvre d'un plan d'actions.

La politique de CIB retenue est fonction :

- des risques identifiés par le ministère y compris sur ses processus métier (cartographie des risques métier s'ajoutant à la cartographie des risques par processus et description des dispositifs de contrôle retenus) ;
- de la criticité des risques identifiés.

**Il appartient au ministère de préciser l'organisation de contrôle interne budgétaire qu'il retient.**

D'une manière générale, le ministère recherchera et exploitera les synergies avec l'organisation du contrôle interne comptable et les instances de pilotage et d'audit existantes.

*La suite du document est structurée autour de deux parties :*

- *la première partie traite des **dispositions normatives** qui regroupent les prescriptions des textes réglementaires et les modalités de mise en œuvre conformes aux standards du contrôle interne ;*
- *la seconde partie est consacrée à des **illustrations** qui viennent détailler les champs respectifs des contrôles internes budgétaires et comptables, un ensemble de dispositifs de maîtrise des risques ainsi qu'un schéma de mise en place d'un dispositif de CIB.*

---

<sup>4</sup> Disponibles sur le site Internet du Forum de la performance

## DISPOSITIONS NORMATIVES

### 1 LE CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE (OBJECTIFS, DÉFINITION, LEVIERS, CHAMP)

#### 1.1 LES OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE

Aux termes de l'article 170 du décret GBCP, « *le contrôle interne budgétaire a pour objet de maîtriser les risques afférents à la poursuite des objectifs de qualité de la comptabilité budgétaire tenue et de soutenabilité de la programmation et de son exécution* ».

**1- La qualité de la comptabilité budgétaire**, dans ses différentes composantes définies par le recueil des règles de comptabilité budgétaires (autorisations en AE, CP, emplois, évaluations de recettes, consommations en AE, CP, ETPT, recettes, affectations, états financiers), se décline selon les critères opérationnels suivants fixés par le décret GBCP<sup>5</sup> : réalité, justification, présentation et bonne information, sincérité, exactitude, totalité, non-compensation, imputation, rattachement à la bonne période comptable et au bon exercice.

Dotées de ces caractéristiques, les données des états de comptabilité budgétaire permettent alors de confectionner une information budgétaire :

- **claire** : univoque et sans ambiguïté ;
- **pertinente** : directement utilisable et concentrée sur l'essentiel ;
- **lisible** : directement compréhensible ;
- **périodique** : régulièrement transmise et dans des délais permettant son utilisation.

**2- La soutenabilité budgétaire**, s'applique à la programmation budgétaire pour le début de gestion, à son suivi et son actualisation en cours de gestion ainsi qu'à l'exécution budgétaire proprement dite. Comme le précise l'article 66 du décret GBCP, « *la programmation et son exécution doivent être soutenables au regard de l'autorisation budgétaire annuelle et des prescriptions des lois de programmation des finances publiques en permettant ainsi d'honorer les engagements souscrits ou prévus et de maîtriser leurs conséquences budgétaires en cours d'année et les années ultérieures.* »

Cette soutenabilité repose sur le processus de programmation par activités exposé dans le même article 66 du décret GBCP.

- « *Pour chaque programme, il est procédé à une programmation ayant pour objet de mettre en adéquation l'activité prévisionnelle des services avec les crédits et les emplois notifiés et attendus.*
- *Elle est effectuée selon un référentiel propre à chaque ministère, dans le respect des règles fixées par arrêté du ministre chargé du budget* ».

Le référentiel d'activités est clairement l'élément structurant du processus : il permet l'articulation entre les décisions ou actes de gestion avec leur impact budgétaire, compte tenu de leur traduction en termes physico-financiers et de leur échelonnement dans le temps.

Toujours aux termes de l'article 66, « *la programmation est établie pour deux ans au moins et fait l'objet d'une actualisation au moins annuelle* ». Son efficacité en termes de maîtrise de la soutenabilité repose naturellement sur une actualisation régulière en lien avec la gestion. Par ailleurs, si cela est pertinent pour la gestion du ministère, la programmation peut être établie sur un horizon plus éloigné que les deux années requises.

Ainsi, la programmation se décline à la fois de manière infra-annuelle en vue de détailler la gestion et de manière pluriannuelle pour prendre en compte les conséquences des gestions passées et configurer la gestion sur les exercices ultérieurs, le cas échéant, à des niveaux de détail différents.

---

<sup>5</sup> Article 170. Ils sont analogues à ceux qui s'appliquent en matière de qualité comptable.

## 1.2 LA DÉFINITION DU CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE

Le contrôle interne budgétaire est un sous-ensemble du domaine plus vaste que constitue le contrôle interne, dont le contenu pour l'État est défini dans l'article 1 du décret relatif à l'audit interne : « le *contrôle interne est l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents décidés par chaque ministre, mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux,[...], qui visent à maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs de chaque ministère* ».

La combinaison de cette définition réglementaire du contrôle interne avec celle de l'objet du contrôle interne budgétaire indiqué dans le décret GBCP conduit à définir le contrôle interne budgétaire de la façon suivante : **le contrôle interne budgétaire est l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents décidés par chaque ministère et mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités en vue de fournir une assurance raisonnable sur la qualité de la comptabilité budgétaire et sur la soutenabilité budgétaire de la programmation et de son exécution.**

## 1.3 LES LEVIERS DU CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE

La mise en place d'un contrôle interne budgétaire est une démarche propre à chaque ministère.

**Elle s'appuie sur :**

- le présent cadre de référence ;
- le recueil des règles de comptabilité budgétaire ;
- des procédures documentées sur les processus (tels que programmation, suivi de l'exécution, circuits de décision de la dépense, tenue de la comptabilité des engagements) qui composent les macro-processus budgétaires ou leurs déclinaisons ministérielles ;
- des outils supports de la programmation budgétaire et de la comptabilité budgétaire ;
- une cartographie et un dispositif de maîtrise des risques budgétaires ;
- des ressources d'animation du contrôle interne budgétaire ;
- des structures de pilotage du contrôle interne aux différents niveaux de responsabilité ;
- des structures ministérielles d'audit interne chargées notamment d'évaluer le contrôle interne budgétaire et de contribuer, par les missions effectuées, à l'améliorer ;
- un dispositif de communication et de reporting ;
- le concours des services des CBCM<sup>6</sup> et, pour les administrations comprenant des services déconcentrés, des contrôleurs budgétaires en région.

Pour qu'il soit mené efficacement au sein du ministère, **le déploiement du contrôle interne budgétaire nécessite un pilotage**. Le décret du 28 juin 2011 confie au secrétaire général<sup>7</sup> la mission de coordonner au sein de son ministère la mise en œuvre du contrôle interne dans son ensemble. De façon particulière, le décret GBCP désigne explicitement le RFFiM comme devant « *s'assurer de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne budgétaire* »<sup>8</sup>.

## 1.4 LE CHAMP DU CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE

Le contrôle interne budgétaire est ciblé sur l'atteinte des objectifs de qualité de la comptabilité budgétaire et de soutenabilité budgétaire.

A l'inverse, le contrôle interne budgétaire :

- ne porte pas sur la maîtrise des activités métiers à proprement parler des ministères ; **il ne vise notamment pas à s'assurer de l'atteinte des objectifs de performance des politiques publiques**

---

<sup>6</sup> Contrôleur budgétaire et comptable ministériel.

<sup>7</sup> De façon particulière pour le ministère de la défense, le contrôle interne est mis en œuvre sous l'autorité du chef d'état-major des armées, du délégué général pour l'armement et du secrétaire général pour l'administration dans leurs domaines de compétences respectifs.

<sup>8</sup> Article 69.



**ou de la gestion** ; l'appui au pilotage de la gestion et de sa performance est organisé par le contrôle de gestion ;

- ne traite pas du contrôle de la qualité de l'ensemble des informations figurant dans les documents budgétaires annexés aux projets de loi de finances: sont ainsi notamment exclus de son périmètre la qualité des informations et commentaires présentés dans les parties consacrées à la comptabilité d'analyse des coûts - CAC, au volet performance et à la gestion (dont la justification au premier euro - JPE).

Rendu également obligatoire par le décret GBCP, les ministères doivent mettre en place un dispositif de contrôle interne comptable. Le contrôle interne comptable et le contrôle interne budgétaire sont distincts car ils poursuivent des objectifs différents ; ils sont néanmoins complémentaires.

Les deux dispositifs permettent en effet de couvrir l'ensemble des processus de dépense et de recette, depuis la programmation jusqu'au règlement et à l'encaissement. Ainsi s'agissant de la chaîne de la dépense, le contrôle interne budgétaire :

- est focalisé sur la programmation budgétaire de la gestion fondée sur une programmation des activités, la mise en place des crédits et l'engagement des dépenses ;
- bénéficie des travaux du contrôle interne comptable sur la qualité des paiements et des opérations de fin de gestion ;
- contribue, au titre de la fiabilisation des engagements, à la qualité de la comptabilité générale (notamment pour certains engagements hors bilan).

## **1.5 DÉCLINAISONS DES OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE**

Les deux objectifs du contrôle interne budgétaire sont successivement déclinés et explicités par des exemples dans les pages suivantes.

### 1.5.1 DÉCLINAISONS DE L'OBJECTIF DE QUALITÉ DE COMPTABILITÉ BUDGÉTAIRE

L'OBJECTIF DE QUALITE DE LA COMPTABILITE BUDGETAIRE SE DECLINE SELON LES CRITERES SUIVANTS :

CRITERES	DESCRIPTION	EXEMPLES CONCOURANT A L'OBJECTIF
<b>1- REALITE</b>	Description des opérations réelles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les consommations d'AE résultent d'engagements juridiques (au sens du décret GBCP) enregistrés conformément aux règles (faits générateurs, montants) spécifiées par le recueil des règles de comptabilité budgétaire.</li> <li>- La consommation des crédits ouverts par voie de fonds de concours respecte l'intention de la partie versante.</li> </ul>
<b>2- JUSTIFICATION</b>	Appui sur des pièces probantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les pièces justificatives des engagements juridiques (EJ) sont archivées et les EJ peuvent être aisément rapprochés de ces pièces.</li> </ul>
<b>3- PRESENTATION ET BONNE INFORMATION</b>	Présentation structurée par l'autorisation et selon des règles rigoureuses de tenue définies par un référentiel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La réutilisation des AE des années antérieures rendues disponibles par un retrait d'engagement ne concerne que les cas limitativement autorisés.</li> <li>- Les engagements relevant du visa du contrôleur budgétaire sont adressés à cet acteur dans le workflow CHORUS pour validation.</li> <li>- Les personnes en charge des opérations budgétaires sont habilitées et ont reçu délégation d'un ordonnateur pour ce faire.</li> <li>- Les virements, transferts, reports respectent les limitations posées par la LOLF.</li> <li>- La nomenclature par destination de la loi de finances est respectée.</li> <li>- Les affectations correspondent à des opérations d'investissement prêtes à être lancées.</li> </ul>
<b>4- SINCERITE</b>	Traduction de la réalité et de l'importance des éléments comptabilisés par l'application stricte des règles de comptabilité budgétaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les états de consommation des fonds de concours sont justifiés.</li> <li>- Pour une opération d'investissement, l'affectation d'AE à une tranche fonctionnelle est effectuée de sorte que « l'autorisation d'engagement couvre un ensemble cohérent et de nature à être mis en service ou exécuté sans adjonction » (principe de fonctionnalité des investissements, art. 8 de la LOLF).</li> </ul>
<b>5- EXACTITUDE</b>	Correcte évaluation des engagements, des paiements, des encaissements et des consommations d'emplois.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les engagements juridiques font l'objet d'une valorisation la plus exacte possible et non forfaitaire, incluant l'ensemble des éléments connus et à hauteur du montant ferme.</li> <li>- L'évaluation des consommations d'emplois est conforme aux règles de décompte définies par la direction du budget (cf. recueil des règles de comptabilité budgétaire et macro-processus MP8- Pilotage de la masse salariale et des emplois).</li> </ul>
<b>6- TOTALITE</b>	Tous les engagements, tous les paiements, toutes les consommations d'emplois et tous les encaissements de l'entité sont enregistrés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La totalité des rémunérations donnant lieu à consommation des plafonds d'emplois est prise en compte pour établir les consommations d'ETPT.</li> <li>- Pour les dépenses ayant une consommation d'AE préalable à la validation du dossier de liquidation dans CHORUS (flux 1 à 3), des procédures permettent de garantir que la consommation de ces autorisations d'engagement est systématiquement enregistrée dans CHORUS lors du fait générateur (notification).</li> </ul>
<b>7- NON-COMPENSATION</b>	Engagements, paiements, consommations d'emplois et encaissements sont enregistrés sans contraction entre eux.	

## L'OBJECTIF DE QUALITE DE LA COMPTABILITE BUDGETAIRE SE DECLINE SELON LES CRITERES SUIVANTS :

CRITERES	DESCRIPTION	EXEMPLES CONOURANT A L'OBJECTIF
<b>8- IMPUTATION</b>	Correcte et régulière imputation par nature et destination s'agissant des engagements, des dépenses ou des consommations d'emplois, sur un fonds de concours ou une attribution de produit, sur le budget général ou un compte spécial ou un budget annexe et par ligne de recettes pour les recettes, destination le cas échéant (ouverture associée de crédits).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les éléments de paye sont correctement imputés par nature, en particulier s'agissant des comptes ne conduisant pas à décompte de consommation des plafonds d'emplois.</li> <li>- Les règles d'imputation par destination (programmes, actions voire sous-actions) sont respectées.</li> <li>- Les opérations d'annulation de dépenses (en AE et en CP) effectuées dans le cadre d'un rétablissement de crédits respectent au niveau le plus fin (compte PCE) la nature initiale des dépenses annulées, sauf exception prévue par le recueil des règles de comptabilité budgétaire.</li> <li>- Les opérations relevant des comptes d'affectation spéciale ou des budgets annexes sont imputées sur ces périmètres budgétaires conformément à leurs règles de spécialisation.</li> </ul>
<b>9- RATTACHEMENT</b>	A la bonne période comptable, au bon exercice budgétaire, à la bonne tranche fonctionnelle, au bon engagement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les opérations afférentes à la gestion anticipée sont enregistrées sur le bon exercice budgétaire.</li> <li>- Les paiements sont rattachés au bon engagement.</li> <li>- Les engagements juridiques sont rattachés aux affectations (tranches fonctionnelles) les concernant.</li> </ul>

## 1.5.2 DÉCLINAISONS DE L'OBJECTIF DE SOUTENABILITÉ BUDGÉTAIRE

L'OBJECTIF DE SOUTENABILITE BUDGETAIRE SE DECLINE OPERATIONNELLEMENT SELON LES CRITERES SUIVANTS :

CRITERES	EXEMPLES CONOURANT A L'OBJECTIF
<p><b>1- QUALITE DE LA PROGRAMMATION BUDGETAIRE EN DEBUT DE GESTION EN ENGAGEMENTS, DECAISSEMENTS, EMPLOIS ET RECETTES</b></p> <p>La qualité de la programmation budgétaire en début de gestion, établie selon une nomenclature d'activités pertinente, permet d'assurer l'adéquation entre la mise en œuvre opérationnelle des objectifs stratégiques du programme et les prescriptions des lois de finances et de programmation des finances publiques en vigueur. Elle inclut la programmation des décisions ou actes de gestion sous-jacents. Elle se déploie à la fois en infra-annuel et en pluriannuel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une stratégie de mise en œuvre des politiques est définie par programme et déclinée opérationnellement.</li> <li>- Une nomenclature d'activités est définie par programme, documentée et diffusée.</li> <li>- Une méthode d'évaluation des dépenses inéluctables est définie, partagée et appliquée.</li> <li>- Une méthode de programmation budgétaire par activité est arrêtée au niveau du programme, elle est diffusée et mise en œuvre par tous les acteurs.</li> <li>- La programmation sert de support au pilotage de la gestion, à l'allocation des ressources et au dialogue de gestion.</li> <li>- L'estimation des dépenses et des recettes est fondée sur des données justes et complètes, dont la cohérence fait l'objet d'un contrôle et la réalisation d'un suivi. Elle est ancrée sur une maille opérationnelle, en lien avec des données physico-financières.</li> <li>- Le scénario de gestion RH repose sur des données fiables. Il retient des hypothèses réalistes et conformes à la politique RH du ministère.</li> <li>- Un dispositif de réserve de précaution permet de faire face aux risques de dérive des engagements ou des paiements, qui font l'objet d'une identification formelle et d'une valorisation selon des méthodes définies et partagées.</li> </ul>
<p><b>2- QUALITE DU SUIVI ET DE L'ACTUALISATION DE LA PROGRAMMATION</b></p> <p>La qualité du suivi et de l'actualisation de la programmation assure la mise en cohérence, dans le respect des enveloppes fixées, de la programmation avec les actes de gestion et la prise en compte des modifications d'hypothèses en cours de gestion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La consolidation du suivi de l'exécution est effectuée à terme régulier, selon une méthode appropriée (et non arithmétique ou forfaitaire) et un calendrier qui permet de prendre les mesures correctrices éventuellement nécessaires.</li> <li>- Les échéanciers de paiement sont systématiquement suivis à l'appui des engagements juridiques (EJ), sont justifiés et mis à jour en tant que de besoin.</li> <li>- Les engagements ou paiements afférents à des types de dépenses faisant l'objet d'une réservation de crédits sont systématiquement rattachés à la réservation correspondante.</li> <li>- Les EJ sont mis à jour et soldés à l'issue des opérations.</li> </ul>
<p><b>3- SOUTENABILITE DE LA GESTION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en œuvre d'une méthode d'appréciation de la fonctionnalité des tranches permet d'affecter les montants</li> </ul>

**L'OBJECTIF DE SOUTENABILITE BUDGETAIRE SE DECLINE OPERATIONNELLEMENT SELON LES CRITERES SUIVANTS :**

CRITERES	EXEMPLES CONCOURANT A L'OBJECTIF
<p><b>La soutenabilité de la gestion se traduit par l'adéquation des projets de dépenses d'un responsable administratif aux droits d'engagement et de paiement qui lui sont notifiés ou qui sont susceptibles d'être mis à sa disposition ainsi que la maîtrise de leur impact sur les années ultérieures, compte tenu de la couverture des dépenses obligatoires et inéluctables.</b></p>	<p>idoines de crédits (AE) à une tranche fonctionnelle. Les montants affectés concernent des projets d'investissement aboutis et suffisamment définis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il est vérifié que les opérations d'achat, de travaux et de subvention préparées par les services métiers sont cohérentes avec les différents aspects de la programmation (dont priorisation de la programmation et prévisions de mise à disposition de CP).</li> <li>- Les dépenses obligatoires et inéluctables font l'objet d'une priorisation impérative dans la mise en œuvre de la programmation.</li> <li>- Les réformes prises en compte dans la construction du budget sont effectivement mises en œuvre.</li> <li>- Les plans de recrutement et la politique de rémunération sont adaptés en fonction des éventuelles erreurs de prévision sur les départs ou le GVT.</li> <li>- La gestion des personnels contractuels de l'Etat est conforme à la politique définie par le ministère, notamment quant aux conditions de transformation de leur contrat de travail en CDI et de revalorisation de leur rémunération.</li> </ul>

## **2 LES COMPOSANTES DU CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE**

---

Les dispositifs de contrôle interne budgétaire comportent cinq composantes étroitement liées d'où découle la manière dont les activités de gestion budgétaire sont conduites et gérées. Ces composantes sont les suivantes :

- environnement favorable à la maîtrise des risques ;
- évaluation des risques ;
- activités de contrôle ;
- information et communication ;
- pilotage du dispositif de contrôle interne budgétaire.

**Ces composantes sont à traiter dans le dispositif de contrôle interne budgétaire.** Pour chacune d'entre elles, les éléments permettant de pallier plus spécifiquement les risques afférents aux objectifs du contrôle interne budgétaire font l'objet de développements particuliers.

**Le ministère met en œuvre chacune des composantes en fonction des choix stratégiques de déploiement du CIB qu'il a préalablement arrêtés.**

### **2.1 UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À LA MAÎTRISE DES RISQUES**

**L'environnement de maîtrise des risques constitue le socle à partir duquel peuvent se mettre en place les autres composantes du contrôle interne.**

On peut rappeler, en éléments de contexte :

- la responsabilité devant le Parlement du ministre chargé du budget quant à la qualité des comptabilités et des ministres quant au respect de l'exécution des lois de finances et de programmation des finances publiques (soutenabilité budgétaire en annuel et en pluriannuel) ;
- la production des normes de gestion et de comptabilité budgétaires par la direction du budget.

#### **2.1.1 Des responsables impliqués**

L'environnement de maîtrise des risques découle de l'implication des responsables du ministère et de leur degré de sensibilité au contrôle interne. Il importe que la recherche de maîtrise des opérations soit prise en compte dans la stratégie, les procédures, les méthodes et l'organisation du ministère.

Les responsables ministériels et interministériels sont généralement sensibilisés aux questions d'intégrité et d'éthique, celles-ci s'imposant à l'ensemble des agents des administrations de l'État. Connues et diffusées à tous les agents concernés, ces règles sont promues par les responsables qui s'y conforment dans leur discours et dans leurs actes.

Dans ce cadre, les responsables veillent à supprimer/éviter les incitations qui pourraient pousser les agents à commettre des actes contraires aux règles de droit et à l'éthique et, en cas d'entorse à ces règles, prennent les sanctions prévues à l'égard des agents concernés.

#### **2.1.2 Une ou plusieurs instances d'arbitrage et de pilotage de la gestion au sein du ministère**

Une ou plusieurs instances visent à superviser et arbitrer la gestion budgétaire du ministère, en lien avec sa gestion opérationnelle, depuis sa programmation jusqu'à l'exécution des décisions. Leur nombre, leur périmètre et leur composition varient en fonction de la structure, des activités et des enjeux du ministère.

Ces instances font intervenir le secrétaire général, le RFFiM, le responsable du contrôle interne budgétaire, les responsables de programme ainsi que, le cas échéant, le CBCM.

Elles évaluent la soutenabilité budgétaire de la gestion du ministère, en examinant et en assurant le suivi :

- de la programmation budgétaire, et de son actualisation ;
- des projets d'engagement à enjeu.

Elles concourent à la mise en œuvre et à la maîtrise des macro-processus budgétaires et participent ainsi au dispositif de contrôle interne budgétaire.

L'instance d'arbitrage en dernier ressort est désignée dans la suite du document par les termes « instance de type comité financier ».

### **2.1.3 Une organisation appropriée**

**L'organisation doit fournir le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs sont planifiées, exécutées, suivies et contrôlées.**

Les schémas d'organisation sont adaptés à la taille, aux implantations et aux activités du ministère. Ils sont amenés à évoluer en tant que de besoin en fonction des évolutions de l'environnement, en particulier en termes institutionnels ou en termes opérationnels (systèmes d'information, regroupements de services).

Les responsables du ministère veillent à l'adéquation des effectifs de chacun des services à ceux requis par les différents travaux qu'ils ont à mener.

### **2.1.4 Des responsabilités et des pouvoirs clairement définis**

Les responsabilités et pouvoirs accordés aux personnes sont réguliers, formalisés et communiqués :

- au moyen de délégations de pouvoir ou de signature,
- au moyen de la description des tâches ou des fonctions,
- au moyen d'organigrammes hiérarchiques et fonctionnels.

Les organigrammes sont régulièrement revus et mis à jour puis diffusés à l'ensemble des personnels, pour tenir compte de toutes les évolutions.

Ils doivent respecter le principe de séparation des tâches (notamment séparation des tâches opérationnelles et des tâches de validation et de supervision). La suppléance des personnes est organisée en vue d'assurer la continuité des opérations.

### **2.1.5 Des procédures définies et diffusées**

Des procédures ou modes opératoires précisent la manière dont doit s'accomplir une action ou un processus et sont diffusés à l'ensemble des agents concernés.

### **2.1.6 Des compétences mobilisées**

Dans le cadre du statut général et des statuts particuliers de la fonction publique, les ministères définissent les procédures de gestion des personnels.

Celles-ci précisent les conditions de recrutement, d'évaluation, de rémunération, de promotion, de mobilité, y compris les procédures de sélection des candidats afin de s'assurer de l'adéquation de leur profil à leurs futures fonctions.

Ces procédures sont actualisées pour tenir compte de toutes les évolutions (statut, métier) et appliquées.

La gestion des ressources humaines permet de recruter et d'affecter les personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités et à l'atteinte des objectifs qui leur sont fixés.

Par ailleurs, un ensemble de formations adaptées est assuré de façon à mettre à niveau ou à maintenir à niveau les agents impliqués dans la gestion budgétaire, et plus particulièrement sur le volet CIB.

Conformément au cadre statutaire de la fonction publique, chaque agent fait l'objet d'une évaluation régulière.

## 2.2 L'ÉVALUATION DES RISQUES

En raison de l'évolution de leur environnement et du contexte réglementaire, les ministères doivent mettre en place des méthodes pour recenser, analyser et gérer les risques auxquels ils peuvent être confrontés et qui entraveraient l'atteinte de leurs objectifs.

De façon générale, un risque est la menace qu'un événement ou une action affecte la capacité d'une entité à atteindre ses objectifs.

**Les risques budgétaires recoupent donc les événements ou actions qui sont de nature à impacter négativement les objectifs de qualité de la comptabilité budgétaire ou de soutenabilité budgétaire.**

### 2.2.1 La fixation et la diffusion des objectifs en matière budgétaire

Les éléments clefs de la stratégie du ministère sont diffusés dans les services, de façon à ce que les agents puissent en comprendre les grands axes.

**Les objectifs assignés à chaque activité sont corrélés aux objectifs généraux du ministère et à la stratégie de ce dernier.** Celle-ci est revue et mise à jour périodiquement (cf. MP1), en lien avec le plan relatif aux systèmes d'information.

### 2.2.2 L'identification des risques budgétaires majeurs

De manière générale, le ministère met en place des mécanismes lui permettant d'identifier les risques exogènes et endogènes majeurs susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation de chacun des objectifs fixés aux activités.

**Le contrôle interne budgétaire s'appuie sur une analyse (« cartographie ») des risques budgétaires** consistant à :

- identifier et valider les processus et sous-processus ayant un impact ou un lien avec la gestion budgétaire ;
- identifier, analyser et évaluer les risques potentiels (estimation de leurs probabilités de survenance et de leurs impacts) ;
- les hiérarchiser ;
- recenser et apprécier les dispositifs existants visant à maîtriser les risques les plus importants et évaluer la criticité résiduelle des risques compte tenu de la mise en œuvre de ces dispositifs.

Ces étapes donnent une première vision du degré de la maîtrise des risques budgétaires ; elles permettent d'identifier les zones d'absence ou de défaillance du contrôle interne budgétaire.

Pour porter un jugement sur sa capacité à maîtriser les risques, le contrôle interne est analysé, de façon générale, en fonction de trois critères :

- sa capacité de prévention ;
- sa capacité de détection ;
- sa capacité à réduire l'impact du risque.

### 2.2.3 La gestion des changements

Le ministère met en œuvre des mécanismes d'identification, voire d'anticipation, des faits ou activités ayant un impact sur la réalisation de ses objectifs en matière budgétaire.



## 2.3 LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Les activités de contrôle sont l'application des règles et procédures (qui en constituent le cadre pratique de mise en œuvre) destinées à assurer l'exécution des directives émises par les responsables en vue de maîtriser les risques.

**Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels ; elles comprennent les actions d'approbation et d'autorisation, de vérification et de rapprochement ou de la séparation des fonctions.**

### 2.3.1 L'application des règles et procédures

**Les responsables sont dépositaires des règles et procédures ainsi que de leur application au sein des services.**

**Ils veillent à ce qu'elles soient en adéquation avec les activités des services**, au regard notamment des évolutions du contexte budgétaire que le dispositif de veille mis en place au sein du ministère permet d'appréhender et d'anticiper.

### 2.3.2 L'adaptation continue de l'effort de contrôle aux risques et aux enjeux

La mise en œuvre des contrôles nécessite le recours à des ressources humaines, lorsque l'activité de contrôle prend une forme manuelle (ou intellectuelle), ou un développement informatique, lorsque le contrôle est automatisé.

**Dès lors, il est nécessaire de rechercher la meilleure adéquation possible du dispositif de contrôle interne budgétaire aux risques et enjeux associés** (par exemple : transformation d'un contrôle manuel en un contrôle automatique - si l'enjeu du risque le justifie – et approfondissement de l'environnement de contrôle lorsque cela conduit parallèlement à la suppression d'activités de contrôle opérationnel).

Pour atteindre l'objectif de couverture optimisée des risques, c'est-à-dire au moindre coût et avec la meilleure fiabilité, les ministères doivent se poser la question du positionnement du contrôle dans l'enchaînement des opérations d'un processus.

## 2.4 L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION

Les systèmes d'information et de communication rendent possible l'identification, la saisie et l'échange d'informations sous une forme et dans des délais qui permettent aux responsables et à toute autre personne concernée d'exercer leurs responsabilités.

Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace.

**Des procédures sont définies afin de garantir la qualité à la fois de la gestion et du contenu des systèmes d'information ainsi que de la communication des informations.**

Ces procédures sont appliquées, testées et mises à jour en cas d'évolution de l'environnement, de l'organisation, des systèmes d'information et des besoins des utilisateurs.

### 2.4.1 La qualité et la disponibilité des informations et des systèmes d'information

**Les systèmes d'information relatifs à l'information budgétaire et financière jouent un rôle majeur dans la mise en œuvre de la stratégie et du contrôle interne budgétaire du ministère.**

Les responsables du ministère en tirent toutes les conséquences en termes de gouvernance des systèmes propres au ministère et de suivi de leur fonctionnement. L'impact des évolutions de la stratégie du ministère est retraduit dans le pilotage des systèmes d'information, au travers du volet SI des plans stratégiques. Les contraintes techniques d'ordre externe au ministère sont identifiées et prises en compte.

Plus spécifiquement, conformément à l'article 69 du décret GBCP, le RFFiM « *s'assure de la mise en œuvre des règles de gestion budgétaire et comptable et veille à leur correcte prise en compte dans les systèmes d'information propres à son ministère* ».

**Les procédures décrivent comment les processus de gestion des systèmes d'information sont organisés dans le cadre de leur gouvernance.**

Elles répartissent les responsabilités (définition, mise en place, renseignement, test, approbation des changements apportés, utilisation, accès), notamment quant :

- à la gestion des systèmes d'information,
- aux applications qui les composent,
- aux transactions mises en place,
- aux données des systèmes d'information.

Elles prévoient les éléments de reporting et de communication sur ces sujets.

Elles définissent également les processus d'évolution de ces systèmes afin de les adapter aux nouveaux besoins des utilisateurs ou prescripteurs.

Elles incluent également **un dispositif assurant la remontée et le traitement des anomalies rencontrées lors de l'utilisation des différentes applications constituant les systèmes d'information.**

## 2.4.2 La sécurité des informations et des systèmes d'information

**L'organisation et le fonctionnement de l'ensemble des systèmes d'information font l'objet de règles précises en matière d'accès aux systèmes, de validation des traitements et de procédure de clôture, de conservation des données, et de vérification des enregistrements. Ces éléments sont décrits dans les procédures concernant la gestion des systèmes d'information.**

Celles-ci prévoient en outre des **rapports réguliers aux organes de gouvernance** sur le niveau de sécurité au sein du ministère ou au niveau interministériel.

**L'accès aux applications et aux données est sécurisé.** Des protocoles de sécurité sont définis, qui portent en particulier sur la gestion des habilitations et les accès aux systèmes d'information (y compris accès à distance).

La gestion des habilitations garantit les règles de séparation des fonctions (par exemple : séparation des fonctions d'administrateur système et d'utilisateur).

Les procédures prévoient la vérification de l'efficacité du système de sécurité. Des systèmes de suivi permettent de réagir aux éventuelles interruptions de l'activité dues à des incidents causés par des intrusions malveillantes. Les infractions à la sécurité et les autres incidents sont systématiquement enregistrés et revus pour en tirer les enseignements et ajuster les protocoles en conséquence.

Les procédures prennent également en compte les problématiques d'archivage des documents papiers et numériques et incluent la sauvegarde des données (fréquence, sensibilité des données, lieux de sauvegarde...).

**Un plan de continuité d'activité est mis en place** qui est régulièrement testé et actualisé pour tenir compte des différentes évolutions de l'environnement (activités, acteurs).

**La sécurité physique** des infrastructures informatiques **est organisée**. Le niveau de cette sécurité doit être adapté à la nature de l'activité de l'entité et à ses moyens (humains et matériels).

**Des audits de sécurité informatique** sont conduits à intervalles réguliers et leurs résultats sont transmis aux organes de gouvernance et au comité d'audit dont les systèmes audités relèvent.

## **2.4.3 La communication**

### **2.4.3.1 La communication interne**

Les systèmes d'information fournissent des données aux agents concernés de telle sorte qu'ils puissent exercer leurs responsabilités.

Des procédures de communication existent ; elles décrivent notamment les objectifs, l'organisation et les responsabilités des différents acteurs en matière de circulation de l'information. Elles sont mises à jour régulièrement pour tenir compte des différentes évolutions (organisationnelles, contenu des supports, technologiques...).

La diffusion rapide des informations critiques à travers toute l'entité est organisée.

### **2.4.3.2 La communication externe**

La communication doit être appropriée non seulement au sein du ministère, mais également avec l'extérieur (direction du budget, Cour des comptes, Parlement...) en répondant aux besoins exprimés.

## **2.5 LE PILOTAGE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE**

Le pilotage du CIB repose sur une organisation claire du dispositif et sur son évaluation.

### **2.5.1 L'organisation du dispositif**

#### **2.5.1.1 Les éléments généraux d'organisation**

Dispositif défini et mis en œuvre sous la responsabilité du ministère, le contrôle interne budgétaire est organisé par le responsable de la fonction financière ministérielle (RFFiM).

Aux termes de l'article 69 du décret GBCP, le RFFiM est plus largement chargé de l'ensemble des fonctions suivantes :

- Il collecte les informations budgétaires et comptables et en opère la synthèse ;
- Il s'assure de la mise en œuvre des règles de gestion budgétaire et comptable et veille à leur correcte prise en compte dans les systèmes d'information propres à son ministère ;
- Il valide la programmation effectuée par les responsables de programme et il en suit la réalisation ;
- Il établit, en liaison avec les responsables de programme, le document de répartition initiale des crédits et des emplois prévu à l'article 67 et le document prévisionnel de gestion des emplois et des crédits de personnel prévu à l'article 68 ;
- Il propose au ministre, le cas échéant, les mesures nécessaires au respect du plafond des dépenses et des autorisations d'emplois ainsi que les mouvements de crédits entre programmes ;
- Il coordonne l'élaboration des projets et rapports annuels de performances prévus par la loi organique du 1er août 2001 ;
- Il veille, en liaison avec les responsables de programme, à la transmission au ministre chargé du budget des informations relatives au périmètre des budgets opérationnels de programme et des unités opérationnelles ;
- Il s'assure de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne budgétaire et comptable ainsi que, le cas échéant, de comptabilité analytique.

**Le contrôle interne budgétaire est intégré à la conduite et à la réalisation de toute activité. Il est exercé par tous et porté par l'encadrement.** Il est décliné à chaque niveau de l'entité dans une logique de délégation : chaque niveau est responsable de son contrôle interne budgétaire et en rend compte au niveau immédiatement supérieur.

Il mobilise l'ensemble des outils qui contribuent à la réalisation de ses objectifs : référentiels, normes et procédures, cartographie des risques, outils de pilotage, systèmes d'information, audit, comitologie...

Il repose sur un socle de contrôles permanents et périodiques dans le cadre d'une organisation où sont clairement définis les pouvoirs et les responsabilités des acteurs et des instances qui, en amont, en assurent le pilotage (cf. infra § 3.1).

### **2.5.1.2 Les différents niveaux de contrôle**

L'organisation d'un contrôle interne identifie en cible plusieurs niveaux de contrôle :

- **Le contrôle interne de 1<sup>er</sup> niveau**, intégré à la conduite des activités, sollicite l'ensemble des acteurs de l'organisation. Il recouvre les auto-contrôles, les contrôles mutuels, les contrôles de supervision, réalisés sur les opérations impactant directement ou indirectement la comptabilité budgétaire ou la soutenabilité budgétaire. Ces contrôles sont formalisés et tracés.

- **Le contrôle interne de 2<sup>e</sup> niveau** est réalisé par un acteur n'ayant pas participé au contrôle de 1<sup>er</sup> niveau. Il s'assure de l'efficacité de ce dernier, via des évaluations ou la réalisation de tests. Il se décline aussi au travers d'une activité de conseil et de soutien aux différents acteurs.

Le cas échéant, ce contrôle interne de 2<sup>e</sup> niveau peut être exercé par le réseau des correspondants CIB du ministère.

- **Le 3<sup>e</sup> niveau de contrôle interne budgétaire recouvre les rôles de coordination, d'animation et de suivi des contrôles** pour l'ensemble du ministère. Il peut relever des attributions de la cellule en charge du déploiement du CIB.

Le ministère détermine les niveaux de contrôle qu'il souhaite mettre en œuvre dans son dispositif de CIB en fonction de ses **risques et de ses enjeux, ainsi que des moyens humains dont il dispose**.

Les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> niveaux de contrôle, lorsqu'ils existent, sont aussi des entités d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques et permettent d'en détecter les faiblesses.

### **2.5.2 Le suivi du dispositif de contrôle interne**

Le dispositif de contrôle interne évolue par itérations successives et révisions périodiques.

Ainsi la cartographie des risques doit être mise à jour au moins annuellement conduisant à des révisions du plan d'actions.

Le dispositif est revu en fonction des résultats de son évaluation, réalisée notamment par l'audit interne.

Dans le cadre du suivi, il est important que les responsables :

- mettent en place les recommandations émises par les auditeurs ;
- corrigent dans des délais raisonnables les défaillances identifiées par les différents dispositifs d'évaluation existants ;
- répondent de manière appropriée aux rapports et recommandations de la Cour des comptes et aux différents corps de contrôles.

### **2.5.3 L'évaluation du dispositif de contrôle interne budgétaire**

**Les systèmes de contrôle interne doivent eux-mêmes être contrôlés afin qu'en soient évaluées dans le temps l'efficacité et les performances.** Cette évaluation est intrinsèque à l'organisation d'un contrôle interne.

Pour cela, il convient de mettre en place un système de pilotage permanent, appuyé sur un dispositif de reporting, et de procéder à des évaluations périodiques.

### ***2.5.3.1 L'organisation d'un reporting du contrôle interne budgétaire***

**Un reporting du contrôle interne budgétaire, s'appuyant sur des tableaux de bord et des indicateurs, permet de vérifier les conditions de fonctionnement du dispositif de contrôle interne et d'apprécier son efficacité.**

Les éléments de reporting sont suivis par les responsables de tous niveaux et les instances de pilotage.

Le dispositif de reporting définit les modalités de circulation et de diffusion de l'information (montante, descendante, entrante, sortante).

La nature des informations est adaptée à leurs destinataires, en fonction de la capacité de ces derniers à traiter les points relevés.

Les données nécessaires à la mise à jour des tableaux de bord et des indicateurs, selon des calendriers prédéfinis, sont à produire par les systèmes d'information et sont rendues disponibles à l'ensemble des parties prenantes au reporting.

Le dispositif de reporting fait apparaître en particulier les défaillances du contrôle interne budgétaire (anomalies, dysfonctionnements et irrégularités) et permet de rendre compte aux organes de gouvernance des actions correctrices mises en œuvre.

Les cas où les agents ont passé outre certains contrôles sont mis en évidence en vue de s'assurer des conditions d'acceptabilité des opérations concernées et d'adapter les contrôles en conséquence.

### ***2.5.3.2 La conduite d'évaluations ponctuelles du dispositif de contrôle interne***

#### **2.5.3.2.1 L'étendue et la fréquence des évaluations**

Des évaluations régulières du contrôle interne budgétaire sont menées ; elles participent au processus d'amélioration continue du dispositif.

**L'étendue et la fréquence des évaluations du dispositif du contrôle interne budgétaire varient selon la portée des risques, l'importance pour le ministère de leur traitement et des contrôles associés.**

Le dispositif peut ne pas être testé dans son ensemble en une seule fois ; toutefois, une séquence de tests étalée dans le temps doit permettre de porter une appréciation sur la totalité du dispositif.

Par ailleurs, après des changements structurants (dans la stratégie, l'organisation, les activités, les SI...), il peut être nécessaire de procéder à l'évaluation complète afin de s'assurer que ces évolutions sont bien prises en compte.

#### **2.5.3.2.2 L'audit interne**

**L'audit interne** est un élément indispensable à la maîtrise des risques budgétaires. Il est complémentaire du dispositif de contrôle interne budgétaire, et s'en distingue par sa périodicité, ses acteurs, ses domaines d'intervention et ses conséquences (cf. infra § 3.1.5).

A la demande expresse de l'autorité hiérarchique ou du comité d'audit interne, il évalue l'efficacité du dispositif de contrôle interne et fait toutes les préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions.

Les résultats de l'audit interne sont également exploités par le contrôleur budgétaire et comptable ministériel dans son exercice d'appréciation annuelle du dispositif de contrôle interne budgétaire.

### **2.5.3.2.3 Les autres acteurs ministériels en charge de l'évaluation du dispositif**

**Les responsables d'un périmètre donné** procèdent à une auto-évaluation afin de rendre compte de l'efficacité du dispositif de contrôle interne budgétaire sur leur périmètre.

**Le responsable du contrôle interne budgétaire et la cellule de contrôle interne budgétaire** (cf. infra § 3.1.2) font la synthèse des dysfonctionnements constatés et présentent leurs préconisations pour y remédier.

### **2.5.3.2.4 Les objectifs de l'évaluation du dispositif de CIB**

**L'évaluateur doit apprécier le fonctionnement réel du dispositif de contrôle interne, y compris son efficacité.**

Dans le cadre de l'évaluation, il faut notamment vérifier qu'existent et sont mises en œuvre des procédures par lesquelles les responsables :

- s'assurent que les processus de contrôle s'appliquent comme prévu ;
- vérifient si l'on a passé outre certains contrôles et déterminent si ces contournements étaient justifiés ;
- s'assurent que les actions correctrices sont mises en place dans des délais raisonnables quand des anomalies sont détectées au cours des contrôles.

Le mode réel de fonctionnement est déterminé en interrogeant les acteurs concernés par le dispositif de contrôle interne, en examinant les données et / ou les rapports afférents aux activités de contrôle ou par une combinaison des deux.

Les procédures peuvent avoir été modifiées au fil du temps ou ne plus être appliquées. De même, de nouvelles procédures peuvent avoir été établies mais sans être mises en œuvre ou diffusées.

**Dans tous les cas, l'efficacité doit être évaluée.**

### **2.5.3.3 L'exploitation des évaluations du contrôle interne budgétaire**

Les résultats des évaluations du contrôle interne budgétaire, qu'ils soient obtenus par le biais du reporting, à l'occasion de l'accomplissement d'opérations courantes, au cours d'évaluations spécifiques ou via des tiers à l'organisation (par exemple la Cour des comptes), permettent au ministère et à l'ensemble de ses agents :

- soit de conforter la pertinence du dispositif en place et de son fonctionnement ;
- soit de remonter les opportunités d'amélioration ;
- soit d'identifier des défaillances dans le dispositif.

Chaque défaillance détectée dans le dispositif de contrôle interne budgétaire doit être analysée afin d'évaluer sa probabilité d'occurrence et son impact. Si elle est jugée comme représentant un risque majeur pour le ministère, il doit être proposé des mesures pour la maîtriser dans les meilleurs délais. Ces éléments sont ensuite intégrés dans une mise à jour du plan d'actions du ministère, et font à ce titre l'objet d'un suivi.

### **3 LES ACTEURS DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE**

---

**Les éléments génériques décrits ci-après sont adaptables en fonction des structures et des choix de gouvernance de chaque ministère.**

#### **3.1 LES ACTEURS DU CONTROLE INTERNE BUDGÉTAIRE AU SEIN DU MINISTERE**

La maîtrise des risques repose sur l'action de chacun des agents impliqués.

Ainsi, la qualité et la crédibilité de l'information des états de comptabilité budgétaire résultent de la rigueur de chaque saisie et dépendent donc de chacun des agents qui y contribuent.

De même, les agents doivent pouvoir rendre compte d'éventuelles irrégularités selon une procédure qui leur garantit l'anonymat.

##### **3.1.1 Le responsable de la politique de contrôle interne budgétaire**

En lien avec le secrétaire général chargé de l'ensemble du contrôle interne du ministère et sans préjudice du cas particulier du ministère de la défense, le responsable de la fonction financière ministérielle définit, met en place et suit les dispositifs de contrôle interne budgétaire.

Il arrête la politique de contrôle interne budgétaire et son déploiement dans le cadre des orientations définies par l'instance de pilotage stratégique du CIB et en assure la diffusion.

Il préside l'instance de pilotage opérationnelle du CIB.

Il produit au ministre, avec copie au CBCM, un rapport annuel qui décrit et évalue le contrôle interne budgétaire du ministère.

##### **3.1.2 Le responsable du contrôle interne budgétaire et la cellule de contrôle interne budgétaire au niveau ministériel**

**Ils exercent une fonction dédiée ayant la vision de l'ensemble des processus.** A ce titre, ils :

- pilotent le déploiement du contrôle interne budgétaire ;
- apportent un soutien méthodologique aux gestionnaires ;
- assurent le suivi des indicateurs de qualité de la comptabilité budgétaire et de soutenabilité budgétaire ;
- organisent le dispositif de reporting du contrôle interne budgétaire, permettant d'identifier, de remonter et de veiller au traitement des incidents et anomalies ;
- animent et forment les correspondants du contrôle interne budgétaire ;
- sensibilisent les acteurs concernés aux objectifs du CIB.

**La cellule du contrôle interne budgétaire est placée au sein des équipes du RFFiM.** Elle peut être en charge à la fois du contrôle interne budgétaire et du contrôle interne comptable, le cas échéant au sein d'un pôle voué au contrôle interne du ministère en général, afin d'en optimiser les contrôles.

Elle joue un rôle en matière de communication et de coordination entre les acteurs clés des chantiers de contrôle interne :

- vis-à-vis de la direction du ministère ;
- de l'instance de pilotage du contrôle interne budgétaire ;
- des directions métiers et responsables de programme et de BOP.

Son rôle d'assistance peut être ciblé sur un ou plusieurs domaines d'intervention :

- assistance au pilotage ;
- études (formalisation des dysfonctionnements, préconisations) ;
- formalisation de procédures (et modélisation le cas échéant) ;
- formation ;
- conduite du changement.

La cellule du CIB peut également exercer le contrôle de 3<sup>e</sup> niveau (cf. supra § 2.5.1.2).

### 3.1.3 Les correspondants du contrôle interne budgétaire

Ils interviennent au niveau des entités opérationnelles ; ils animent et mettent en œuvre le contrôle interne budgétaire au sein de ces entités. Ils rapportent fonctionnellement au responsable du contrôle interne budgétaire.

Ils contribuent au rapport évaluant le contrôle interne budgétaire du ministère.

Ils peuvent exercer le contrôle de 2e niveau (cf. supra § 2.5.1.2).

Ces correspondants peuvent être choisis parmi les correspondants du contrôle interne comptable.

### 3.1.4 Les responsables du contrôle interne budgétaire à tous les niveaux en administration centrale et en services déconcentrés

Par définition, **le contrôle interne budgétaire est l'affaire de tous ceux dont l'activité peut avoir un impact sur la qualité budgétaire**, par le biais notamment des exercices de programmation budgétaire de la gestion et suivi de l'exécution ou de la prise des décisions engageant l'État.

En conséquence, les responsables à tous les niveaux en administration centrale et en services déconcentrés précisent, mettent en place et font vivre le contrôle interne budgétaire au sein de leurs entités pour leurs activités et celles qu'ils ont déléguées (contrôle interne budgétaire dit de 1er niveau), conformément à la politique arrêtée par le ministère.

Ils explicitent ainsi les objectifs opérationnels de qualité de la comptabilité budgétaire et de soutenabilité budgétaire (notamment quant aux exercices de programmation budgétaire de la gestion et suivi de l'exécution), les moyens afférents, les organisations, méthodes et procédures, systèmes d'information et de communication, actes de supervision à même de maîtriser les risques identifiés.

Ils contribuent au rapport évaluant le contrôle interne budgétaire du ministère.

### 3.1.5 La structure ministérielle d'audit interne

Elle réalise ou fait réaliser des audits en vue d'évaluer la qualité du contrôle interne budgétaire et d'en améliorer les modalités et l'efficacité.

Elle opère dans les conditions et selon les modalités définies dans le cadre de référence de l'audit interne de l'État (CRAIE) établi par le comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI).

Conformément au CRAIE, l'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité. Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein du ministère pour permettre au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités.

Les auditeurs internes ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement. Ils doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles.

Les auditeurs participent, parallèlement aux acteurs du contrôle interne budgétaire à l'identification des risques et contribuent ainsi au mouvement d'amélioration continue de la qualité budgétaire et plus largement d'efficacité des procédures dans le cadre d'un système global de maîtrise des risques.

Les ressources consacrées à l'audit doivent être suffisantes par rapport aux enjeux du ministère pour mettre en œuvre le programme d'audit arrêté par le comité ministériel d'audit. La fonction d'audit peut avoir bénéficié à utiliser les ressources interministérielles.

L'étendue des activités d'audit interne découle d'un plan d'audit permettant d'assurer une couverture optimale des différents types de services (financiers, opérationnels, services déconcentrés et



centraux) en fonction des risques majeurs recensés et des enjeux. L'audit est susceptible de porter sur l'ensemble des aspects opérationnels des ministères.

La structure ministérielle d'audit interne est connue des responsables du ministère et les rapports d'audits sont transmis aux destinataires appropriés.

## 3.2 LES INSTANCES MINISTÉRIELLES

### 3.2.1 Les instance de pilotage du CIB

On peut distinguer un niveau de pilotage stratégique et un niveau de pilotage opérationnel du CIB. Selon l'organisation retenue par le ministère les deux niveaux peuvent être confondus.

- **Niveau de pilotage stratégique** : il fixe les orientations majeures du CIB au sein du ministère. Il est destinataire du reporting du contrôle interne budgétaire ainsi que du rapport annuel d'évaluation ; il valide également la cartographie des risques et son actualisation. Lorsqu'il existe, le comité ministériel de maîtrise des risques (ou le comité de contrôle interne) peut pleinement remplir ces fonctions. Celles-ci peuvent, de façon alternative, être attribuées à l'instance de type comité financier évoquée au 2.1.2.
- **Niveau de pilotage opérationnel** : il est assuré par une instance qui propose les orientations opérationnelles de la fonction de contrôle interne budgétaire et en détermine l'organisation.

L'instance de pilotage opérationnelle du CIB est présidée par le RFFiM.

Elle veille à ce que soient anticipés et identifiés les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur la réalisation des objectifs de qualité de la comptabilité budgétaire et de soutenabilité budgétaire, à leur prise en compte et à leur diffusion aux responsables et aux agents concernés.

Elle pilote la cartographie des risques et son actualisation.

Elle priorise et arbitre les projets présentés par la cellule de contrôle interne budgétaire (cf. infra § 3.1.2) et qui visent à répondre aux besoins identifiés dans le cadre des orientations du contrôle interne en vue de réduire les principaux risques identifiés.

Elle se prononce sur le plan d'actions annuel qui résulte de la cartographie des risques et de son actualisation.

Elle valide l'aboutissement des principales étapes des différents chantiers de déploiement du CIB et de la mise en œuvre du plan d'actions.

Elle valide le dispositif de reporting du contrôle interne budgétaire et prépare le rapport annuel d'évaluation du contrôle interne budgétaire du ministère.

### 3.2.2 Le comité ministériel d'audit interne

Le comité ministériel d'audit interne établit la programmation annuelle des audits du ministère et s'assure de la mise en œuvre et du suivi des actions décidées à l'issue des audits.

Le comité s'assure de la qualité du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques. Il peut entendre les responsables sur les orientations et politiques destinées à gérer l'exposition aux risques du ministère, ainsi que sur les mesures prises pour piloter et contrôler une telle exposition.

Les audits budgétaires sont arrêtés en fonction de la cartographie des risques budgétaires. Idéalement leur programmation ministérielle est conduite en coordination avec celle des audits comptables.

En tant que de besoin, le comité d'audit interne peut être en lien avec la Cour des comptes et les auditeurs internes du ministère.

Les missions d'audit peuvent être confiées à des équipes externes au ministère.

Il est présidé par le ministre ou son représentant.

Ses membres comprennent des personnalités qualifiées, y compris si possible en matière de contrôle des systèmes d'information.

Le CBCM, en tant que représentant du ministre chargé du budget, fait partie du comité d'audit et peut proposer des audits.

### 3.3 LE MINISTRE CHARGÉ DU BUDGET

Le ministre chargé du budget définit le cadre de référence interministériel des contrôles internes budgétaire et comptable et veille à sa mise en œuvre.

Au sein de la direction du budget, la MACIB (Mission de l'audit et du contrôle internes budgétaires) élabore le cadre de référence interministériel du contrôle interne budgétaire en lien avec le cadre de référence du contrôle interne comptable. Elle accompagne les ministères qui le souhaitent dans le déploiement du contrôle interne budgétaire.

Membre du comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI) en tant que représentant de la direction du budget, elle participe à l'élaboration de la méthodologie des audits budgétaires conduits par les ministères ou les équipes interministérielles.

Elle a connaissance de l'ensemble des dispositifs de CIB des ministères en vue d'en tirer les conséquences en termes de maîtrise des risques budgétaires et d'amélioration des outils et méthodes mis à disposition des ministères et d'apprécier la mise en œuvre du cadre de référence.

### 3.4 LE CONTRÔLEUR BUDGÉTAIRE

Conformément à l'article 87 du décret GBCP :

- « *le contrôle budgétaire est exercé, sous l'autorité du ministre chargé du budget, par un contrôleur budgétaire* ».
- « *Ce contrôle porte sur l'exécution des lois de finances et a pour objet d'apprécier le caractère soutenable de la programmation, effectuée en application de l'article 66, et de la gestion en cours, au regard des autorisations budgétaires, ainsi que la qualité de la comptabilité budgétaire* ».

**Ainsi, les objectifs du contrôle budgétaire rejoignent ceux assignés au contrôle interne budgétaire :**

- la qualité de la comptabilité budgétaire, ceux des engagements par exemple lors de la délivrance du visa sur les actes (imputation, exactitude) ;
- la soutenabilité budgétaire notamment à travers les avis donnés sur les programmes et les BOP en début de gestion.

Plus largement encore, de façon combinée, pour des projets d'acte soumis à son visa, le contrôleur budgétaire les examine au regard de l'imputation de la dépense, de la disponibilité des crédits et des emplois, de l'exactitude de l'évaluation et de leur impact sur la programmation.

Le contrôleur budgétaire contribue, à ce titre, à l'identification et à la prévention des risques encourus, ainsi qu'à l'analyse des facteurs explicatifs de la dépense et du coût des politiques publiques.

Mais le contrôle budgétaire ne relève pas du contrôle interne budgétaire :

- il n'est ni décidé ni mis en œuvre par le ministère auprès duquel il est placé ;
- il est exercé pour le compte du ministre chargé du budget.

Poursuivant des objectifs similaires, l'exercice du contrôle budgétaire peut bénéficier de la mise en place d'un contrôle interne budgétaire dès lors que ce dernier est effectif et efficace :

- en donnant des assurances sur la qualité de la comptabilité budgétaire, le contrôle interne budgétaire fiabilise les informations financières à la disposition du contrôleur budgétaire (restes à payer, échéanciers de CP...);
- en contribuant à améliorer la qualité de la programmation budgétaire par activité et de son suivi en exécution, il facilite la surveillance de la soutenabilité budgétaire à partir des documents transmis au contrôleur budgétaire ;
- en donnant des assurances sur la soutenabilité budgétaire et sur la qualité de la comptabilité budgétaire, il permet au contrôleur budgétaire d'alléger ses procédures de contrôle a priori des actes.

Inversement, les services de contrôle budgétaire peuvent contribuer à améliorer l'efficacité du dispositif de contrôle interne budgétaire :

- en apportant au ministère leur éclairage sur les risques budgétaires auxquels le ministère est confronté ;
- en proposant au ministère des pistes de maîtrise tirées de leur expérience et leur observation.

Siéger dans les instances de pilotage du CIB permet aux contrôleurs budgétaires de concourir plus efficacement à la mise en place d'un contrôle interne budgétaire dans les ministères.

Enfin comme en dispose l'article 172 du décret GBCP, le CBCM est membre de droit du comité d'audit ministériel où il peut faire des propositions d'audit.

Par ailleurs, le contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM) est tenu, conformément à l'article 171 du décret GBCP, d'évaluer annuellement le dispositif de contrôle interne budgétaire notamment au regard des résultats de l'audit interne.

Cette appréciation est déterminante car elle peut impacter les modalités de contrôles fixées par l'arrêté prévu dans l'article 105 du décret GBCP : *« cet arrêté fixe les montants à partir desquels les décisions d'engagement ou d'affectation de crédits, les autorisations et actes de recrutement ainsi que les actes de gestion des personnels sont soumis au visa ou à l'avis préalable du contrôleur budgétaire. Ces montants sont fixés au regard de la qualité du contrôle interne budgétaire »*.

En outre, suivant l'article 106 du décret GBCP, *« En fonction des résultats de l'évaluation prévue à l'article 171, tout ou partie de [ces] visas ou avis [...] peuvent être suspendus, pour une durée déterminée, par arrêté du ministre chargé du budget. La décision de suspension peut être reconduite dans les mêmes conditions »*, c'est-à-dire en fonction des résultats de l'évaluation.

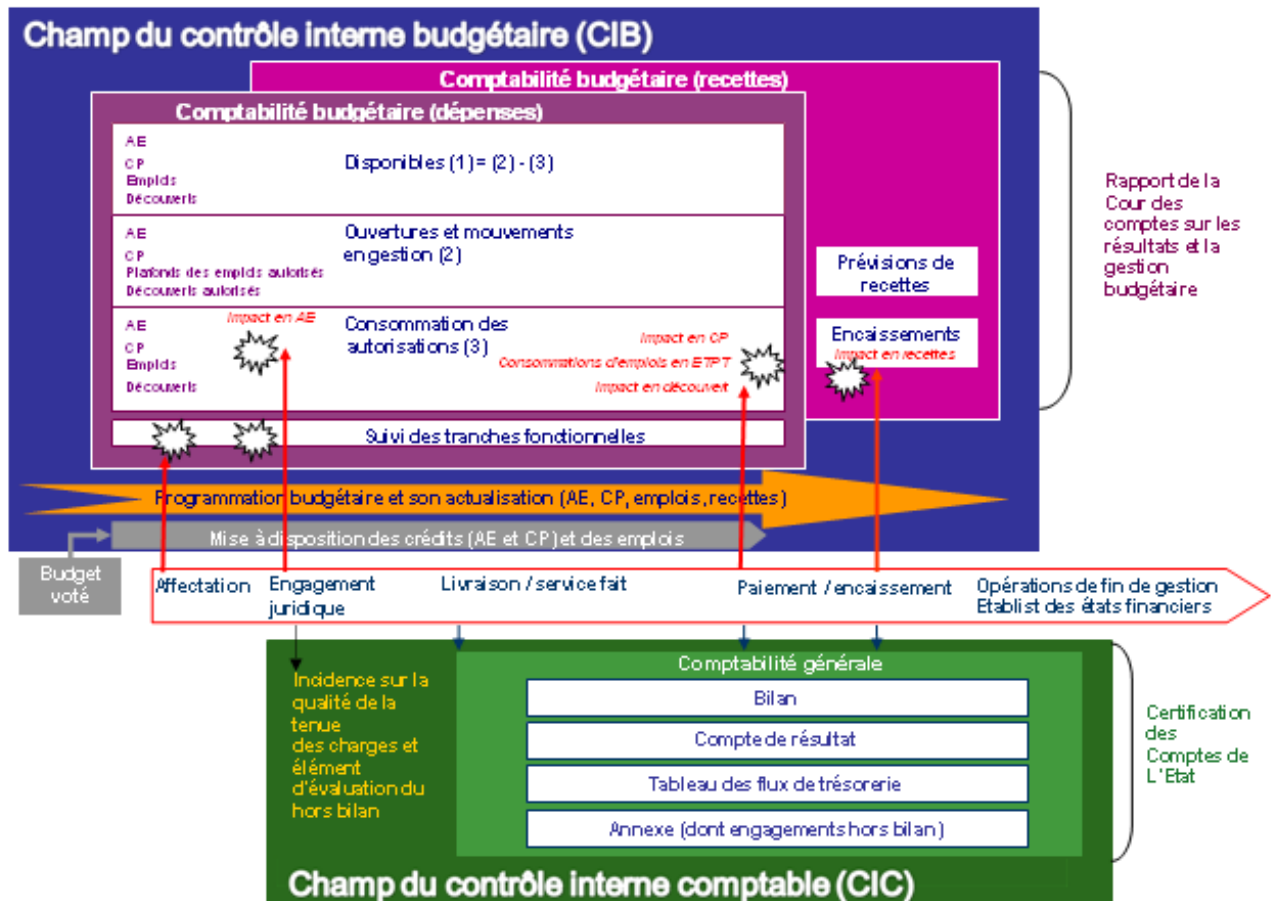
Dans ces conditions, les modalités de mise en œuvre du CIB au sein des services de chaque ministère et l'évaluation du dispositif mis en place et des résultats obtenus constituent des enjeux significatifs en matière d'organisation et d'allégement des tâches, dans un contexte de rationalisation administrative. Ils constituent des leviers majeurs pour dimensionner les travaux du CBCM et les contrôles qu'il met en place.

## ILLUSTRATIONS

### CHAMPS DES CONTRÔLES INTERNES BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE

Le schéma ci-dessous illustre les domaines des comptabilités budgétaires et comptables qui déterminent les champs respectifs des contrôles internes associés.

#### Champs respectifs des comptabilités budgétaire et générale, du CIB et du CIC



## LES DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DES RISQUES

**Pour illustrer concrètement la notion de maîtrise des risques, est détaillée ci-dessous une série de risques de nature budgétaire auxquels ont été associés les dispositifs qui peuvent être adoptés pour les maîtriser voire les supprimer.**

Il s'agit d'exemples qui, en cas d'une mise en œuvre, doivent être contextualisés par rapport à la situation rencontrée.

Ils sont présentés selon le même ordre que celui retenu pour exposer les composantes du contrôle interne budgétaire.

### 1 UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À LA MAÎTRISE DES RISQUES

#### 1.1 Des responsables impliqués

##### *Risques spécifiques*

Les responsables du ministère sont insuffisamment sensibilisés à la maîtrise des risques budgétaires.

Le reporting budgétaire n'est pas de bonne qualité ou comporte des biais (notamment en matière de prévision d'exécution).

##### **Dispositifs de maîtrise des risques :**

- Les responsables sont appelés par instruction à prêter une attention particulière au contrôle interne budgétaire, y compris au niveau des systèmes d'information.
- Les modalités d'évaluation des responsables comportent systématiquement l'appréciation du respect des objectifs de qualité de la comptabilité budgétaire et de soutenabilité budgétaire.
- Les responsables corrigent les défaillances identifiées du contrôle interne budgétaire dans des délais raisonnables.
- Les responsables veillent à la qualité du reporting budgétaire, en s'assurant que les hypothèses retenues sont sincères, réalistes et explicitées. Les prévisions d'exécution sont systématiquement comparées à l'exécution.

#### 1.2 Une ou plusieurs instances d'arbitrage et de pilotage de la gestion au sein du ministère

##### *Risque spécifique*

Les processus budgétaires ne sont pas pilotés dans les conditions prévues par le référentiel des macro-processus budgétaires, ou ne le sont que partiellement.

##### **Dispositifs de maîtrise des risques :**

- Les instances de pilotage, de coordination et d'arbitrage prévues par les macro-processus sont mises en place et fonctionnent aux différents niveaux.
- Un pilote par processus budgétaire est nommé et sa fiche de poste prévoit qu'il veille à la mise en place du processus et à son fonctionnement correct.

### 1.3 Une organisation appropriée

#### **Risque spécifique**

L'organisation mise en place ne permet pas la sécurisation ou l'optimisation des processus budgétaires dans les conditions prévues par le référentiel des macro-processus budgétaires.

#### **Dispositifs de maîtrise des risques :**

- Le RFFiM ou son équivalent dispose d'une autorité lui permettant de faire valoir les règles budgétaires.
- Les schémas d'organisation définissent les rôles associés aux processus budgétaires (en particulier définition des acteurs en charge des rôles décisionnels et d'arbitrage) et leur coordination (notamment les instances de pilotage/concertation).
- Le dialogue de gestion budgétaire fonctionne conformément au référentiel des processus budgétaires.

### 1.4 Des responsabilités et des pouvoirs clairement définis

#### **Risque spécifique**

L'organisation des fonctions budgétaires ne distribue pas les responsabilités (RFFiM, RPROG, RBOP, RUO, responsables des engagements juridiques, etc.) conformément au décret relatif à la GBCP.

#### **Dispositifs de maîtrise des risques :**

- Les acteurs en charge des différents rôles des processus budgétaires sont identifiés et leurs habilitations (juridiques et outils) sont conformes à leurs rôles (matrice des rôles de chaque macro-processus - tableau de correspondance avec les acteurs des ministères et conformité des attributions par rapport aux attributions des macro-processus).
- Les acteurs (notamment RFFiM, RPROG, RBOP, RUO) ont les pouvoirs de décision tels que prévus par le décret GBCP.
- Un organigramme nominatif de la fonction budgétaire est établi et tenu à jour sur la base d'un référentiel organisationnel qui prévoit d'assurer la séparation des tâches, les contrôles à mettre en œuvre, la circulation et la fluidité de l'information.

### 1.5 Des procédures définies et diffusées

#### **Risque spécifique**

Les règles et procédures budgétaires ne sont pas définies au sein du ministère.

#### **Dispositifs de maîtrise des risques :**

- Les dispositions / règles de gestion budgétaire pour l'application du référentiel de comptabilité budgétaire, la documentation des systèmes d'information (supports de formation, aide en ligne, manuels utilisateurs...) précisent les procédures en les décrivant jusqu'au niveau de détail le plus opérationnel (transactions si nécessaire). Elles sont disponibles, accessibles, mises à jour, en phase avec les évolutions de la norme ou des systèmes d'information et adaptées au contexte ministériel.

- Les procédures budgétaires internes pour l'élaboration et l'exécution du budget (documents, formats, méthodes, calendriers, modalités du dialogue de gestion) sont définies et diffusées, en cohérence avec les procédures interministérielles. Ces procédures permettent en outre d'éviter et de gérer les conflits d'intérêts, de garantir la sécurité des opérations et des informations en particulier.
- Les nomenclatures sont mises à jour en temps utile, explicitées et diffusées.

## 1.6 Des compétences mobilisées

### *Risque spécifique*

La filière "gestion budgétaire" est insuffisamment valorisée, les compétences et/ou les effectifs sont inadaptés.

#### **Dispositifs de maîtrise des risques :**

- Les modalités de l'animation de la filière métier "gestion budgétaire" sont définies et mises en œuvre. Des parcours de carrières et de formations adaptés et incitatifs sont mis en place et s'appuient notamment sur les actions interministérielles impulsées par la direction du budget.
- Les effectifs nécessaires à l'exercice des différentes fonctions relevant de la gestion budgétaire font l'objet d'une évaluation. Les procédures de gestion de personnel visent à pourvoir les postes de gestion budgétaire à due concurrence des effectifs reconnus nécessaires.
- Les profils correspondant aux fonctions relevant de la gestion budgétaire sont identifiés et retracés en particulier dans le Répertoire interministériel des métiers de la fonction financière de l'État
- Le respect des objectifs de qualité de la comptabilité budgétaire et de soutenabilité budgétaire fait partie des objectifs fixés à tous les agents concernés et intervient ainsi dans leur évaluation.
- Des dispositifs de sensibilisation à la qualité budgétaire sont systématiquement prévus pour les nouveaux arrivants concernés.
- Les plans de formation visent à la mise à niveau des compétences des agents en charge des activités budgétaires.

## 2 L'ÉVALUATION DES RISQUES

### 2.1 La fixation et la diffusion des objectifs

#### *Risque spécifique*

Les fondamentaux des objectifs de qualité budgétaire ne sont pas connus ou intégrés, les règles budgétaires ne sont pas respectées ou les impératifs d'une gestion budgétairement soutenable ne sont pas pris en considération.

#### **Dispositifs de maîtrise des risques :**

- Des dispositifs de sensibilisation permettent l'appropriation des objectifs de qualité de la comptabilité budgétaire et de soutenabilité budgétaire aux différents niveaux de responsabilité.
- Pour chaque entité ayant un rôle dans les processus budgétaires, les objectifs de qualité de la comptabilité et de soutenabilité budgétaires ainsi que les indicateurs associés sont définis, connus et diffusés.

## 2.2 L'identification des risques majeurs

### *Risque spécifique*

Les risques majeurs susceptibles d'avoir un impact sur l'atteinte des objectifs de qualité de la comptabilité budgétaire et de soutenabilité budgétaire ne sont pas identifiés.

### *Dispositifs de maîtrise des risques :*

- Une cartographie des risques budgétaires est établie pour le ministère et, en tant que de besoin, pour chacune de ses entités concernées. Elle restitue la gravité et la fréquence des risques.
- La gravité des risques est évaluée en fonction d'échelles explicitées.
- Les responsables du ministère revoient au moins annuellement cette évaluation des risques et envisagent les actions nécessaires pour réduire les principaux risques identifiés.

## 2.3 La gestion des changements

### *Risque spécifique*

Les évolutions de l'environnement budgétaire sont insuffisamment appréhendées ou prises en compte.

### *Dispositifs de maîtrise des risques :*

- Une veille est mise en place pour anticiper et appréhender les évolutions du contexte budgétaire (analyse des éléments contextuels, des paramètres économiques et sociaux pertinents, de la politique macro budgétaire de la France, de l'évolution des règles budgétaires, des rapports - Cour des comptes, Parlement, corps de contrôle - relatifs à la gestion ou à la comptabilité budgétaires).
- Le collège des directeurs des affaires financières (DAF) est l'instance interministérielle privilégiée de diffusion et d'information en matière budgétaire, qu'il s'agisse des évolutions du contexte budgétaire, des modifications réglementaires ou des procédures, des évolutions du système d'information. Dans cette optique, il est consulté lors de l'élaboration des circulaires budgétaires.
- Parmi leurs responsabilités au titre du contrôle interne budgétaire, les directeurs en charge des affaires financières assurent la diffusion de l'information au sein de leur ministère et sont à même de communiquer au collège des DAF les éléments pertinents intervenus dans leur ministère. Ils relaient ainsi les changements réglementaires qui peuvent modifier les pratiques budgétaires des entités du ministère.
- Les responsables ministériels veillent à ce que les règles et procédures budgétaires soient applicables et pertinentes dans le cadre des activités et de l'organisation du ministère ; ils font les demandes de modification adéquates de sorte que les procédures, voire les modalités de déclinaison des règles, évoluent en fonction des difficultés ou des besoins non satisfaits identifiés et signalés par les différents acteurs ministériels ou interministériels.
- Les changements significatifs dans les pratiques relatives aux enregistrements budgétaires des entités des ministères font l'objet d'une autorisation préalable par la direction du budget et sont repris dans le référentiel de comptabilité budgétaire. Le comité ministériel de maîtrise des risques (ou, à défaut, l'instance de type comité financier) en est informée.



### 3 LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

#### 3.1 L'application des règles et procédures

##### *Risque spécifique*

Les règles et procédures budgétaires arrêtées au sein du ministère ne sont pas appliquées.

##### *Dispositifs de maîtrise des risques :*

- Des dispositifs de contrôle de la correcte application des règles et procédures budgétaires internes (conformité par rapport aux méthodes, formats, calendriers et validations) sont mis en place. Ils permettent notamment de vérifier si ces règles et procédures sont respectées, d'identifier les éventuels écarts et d'y remédier si nécessaire.
- La traçabilité des contrôles opérés est organisée.

#### 3.2 L'adaptation continue de l'effort de contrôle aux risques et aux enjeux

##### *Risque spécifique*

Les contrôles mis en œuvre pour garantir l'atteinte des objectifs du CIB sont mal proportionnés, inadaptés ou absents.

##### *Dispositifs de maîtrise des risques :*

- Des actions de traitement des risques proportionnées aux enjeux sont définies et associées à un plan de mise en œuvre.
- Les macro-processus budgétaires et les dispositifs de contrôle proposés dans les fiches d'aide à l'élaboration des matrices ministérielles de contrôle interne budgétaire associés servent de référence pour définir les activités de contrôle destinées à couvrir les risques identifiés.

### 4 L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION

#### 4.1 La qualité et la disponibilité des informations et des systèmes d'information

##### *Risques spécifiques*

L'information budgétaire et financière nécessaire n'est pas accessible, pas pertinente ou d'une fiabilité insuffisante.

Le système d'information n'est pas conforme aux spécifications fonctionnelles arrêtées lors de sa conception.

Le système d'information n'est pas conforme aux règles budgétaires.

Les contrôles clés ne sont pas opérants ou peuvent être contournés.

##### *Dispositifs de maîtrise des risques :*

- La tenue de la comptabilité budgétaire au moyen de systèmes informatisés implique qu'une organisation claire et formalisée soit établie.

- Des contrôles clés dans les systèmes d'information ont été définis (blocage des doubles saisies, existence de seuils à la saisie, accès limités pour les transactions critiques, rapprochements automatisés,...).
- Des procédures et des contrôles permettent d'assurer la qualité et la permanence de l'exploitation, de la maintenance et du développement (ou du paramétrage) des systèmes de comptabilité budgétaire et de gestion ainsi que des systèmes les alimentant directement ou indirectement.
- Les responsables financiers s'assurent que les utilisateurs sont impliqués lors de la conception et du développement des applications informatiques dans le domaine budgétaire : outre les modalités de spécification, les dispositifs de tests et de qualification associent les différents profils d'utilisateurs.
- Les systèmes d'information prennent en compte la dimension contrôle interne budgétaire (les contrôles mis en œuvre dans l'application sont documentés, diffusés, vérifiés et adaptés en tant que de besoin).
- Les procédures définies par l'AIFE sont respectées par le ministère dans toutes leurs composantes (participation aux spécifications, tests, remontée d'anomalie).
- La direction financière et les responsables des systèmes d'information du ministère se coordonnent pour assurer la supervision, l'actualisation, l'évolution et la maîtrise des SI pour leur partie hors CHORUS (notamment recettage, déploiement et fonctionnement opérationnel).
- Les applications interfacées avec CHORUS font l'objet d'une homologation par une autorité interministérielle.
- Des procédures spécifiques d'enquête permettent de mesurer la satisfaction des utilisateurs (directs ou indirects) du SI. Elles ont lieu au moins annuellement et après chaque changement de version significatif.
- La gouvernance du système d'information financière de l'État (SIFE) permet de veiller à l'anticipation et à l'identification des changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le SIFE, à leur prise en compte et à leur diffusion aux ministères, selon des procédures définies, partagées et respectées.

### ***Risque spécifique***

La réalisation des opérations budgétaires et financières n'est pas ou est insuffisamment tracée. La piste d'audit n'est pas garantie.

### ***Dispositifs de maîtrise des risques :***

- La traçabilité des opérations budgétaires et financières (acteurs, modalités, date ou périodicité des opérations effectuées) est assurée dans les systèmes d'information.
- Les données traitées par des applications informatiques qui concourent à la constitution d'enregistrements budgétaires ou à la justification d'un évènement transcrit dans les états budgétaires sont conservées, selon des modalités prédéfinies (durée de conservation, supports). Elles sont accessibles, à la demande, à tout organe de contrôle.
- Les règles de gestion des données et des fichiers mises en œuvre dans les programmes informatiques ayant des incidences sur la formation des résultats budgétaires sont décrites.

## 4.2 La sécurité des informations et des systèmes d'information

### *Risque spécifique*

L'utilisation de CHORUS et de ses applications interfacées n'est pas sécurisée.

### *Dispositifs de maîtrise des risques :*

- La gestion des habilitations en interne au ministère est conforme aux préconisations de l'AIFE, qu'il s'agisse de l'application CHORUS ou des applications interfacées avec CHORUS.
- Les habilitations aux différentes applications font l'objet d'une revue régulière.
- Les procédures de sécurisation des applications interfacées avec CHORUS sont une composante de l'homologation de ces applications.

## 4.3 La communication

### *4.3.1 La communication interne*

#### *Risques spécifiques*

Le dispositif de contrôle interne budgétaire est méconnu.

Les résultats de l'évaluation du dispositif de contrôle interne budgétaire ne sont pas diffusés.

#### *Dispositifs de maîtrise des risques :*

- Les procédures de communication contiennent une dimension contrôle interne budgétaire.
- Le responsable de la fonction financière ministérielle du ministère est impliqué dans le contrôle interne budgétaire : il définit la politique ministérielle de contrôle interne budgétaire et en assure la diffusion et l'explicitation aux personnels concernés.
- Les résultats des évaluations du dispositif de contrôle interne budgétaire sont diffusés à l'ensemble des personnels concernés (via par exemple un espace d'information dédié).

### *4.3.2 La communication externe*

#### *Risque spécifique*

Les éléments de communication transmis en externe ne sont pas cohérents entre eux ou sont incohérents avec l'information interne.

#### *Dispositif de maîtrise des risques :*

- Un mécanisme de validation de la cohérence des informations diffusées est mis en place auprès du directeur en charge des affaires financières, dès lors qu'elles comportent des éléments budgétaires.

## LES GRANDES ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE

Traitée en mode projet, la mise en place du dispositif de contrôle interne budgétaire comprend les éléments des cinq étapes présentées ci-dessous.

Un guide méthodologique pratique (intitulé kit d'aide à la mise en œuvre du CIB<sup>9</sup>) propose aux ministères, pour chacune de ces étapes, des modèles d'outils et de livrables directement utilisables ou aisément adaptables tant à leurs spécificités qu'aux priorités qu'ils auront définies.

### 1 Le cadrage du projet

Une cellule projet est chargée de piloter le chantier de mise en place du dispositif de contrôle interne budgétaire au sein du ministère.

A ce titre, elle prépare, selon l'option d'organisation du projet retenue par le responsable de la politique de contrôle interne budgétaire du ministère, un **document de cadrage** :

- **établissant le calendrier des travaux à conduire** dans le cadre des quatre autres étapes formant le projet et décrites ci-après ;
- **identifiant les acteurs à mobiliser et organisant la conduite du changement** ;
- **évaluant la charge à mettre en œuvre**.

Elle a ensuite la responsabilité d'assurer le suivi du déroulement du projet selon les orientations retenues.

Au franchissement de la dernière étape, consacrée au déploiement du dispositif de CIB, la cellule projet et son responsable ont vocation à constituer la cellule contrôle interne budgétaire (cf. supra § 3.1.1.4).

### 2 La sensibilisation des acteurs au projet

**Les objectifs du contrôle interne budgétaire nécessitent d'être partagés.**

A cet effet, la sensibilisation des agents et des responsables des entités relevant du champ du déploiement du contrôle interne budgétaire est essentielle.

Elle consiste notamment à :

- expliquer les enjeux pour eux-mêmes et pour leurs entités, du déploiement du contrôle interne budgétaire, présentés sous l'angle d'une démarche globale de maîtrise des risques budgétaires au sein du ministère ;
- expliciter la contribution de chaque entité à la qualité de la comptabilité budgétaire et à la soutenabilité budgétaire ;
- présenter les éléments de maîtrise des risques budgétaires déjà intégrés aux activités des entités (sous la forme de contrôles ou de documentation des procédures par exemple), de manière à montrer que la mise en place d'un dispositif de contrôle interne n'induit pas l'accomplissement de tâches nouvelles supplémentaires de façon systématique.

Les actions de sensibilisation, essentielles à l'appropriation du projet, ont vocation à être adaptées aux différentes catégories d'acteurs, en fonction de leurs rôles respectifs dans la maîtrise des objectifs de qualité budgétaire, et à être conduites et répétées de manière transverse au projet.

---

<sup>9</sup> Disponible sur le site Internet du Forum de la performance.

### 3 Le recensement et la hiérarchisation des risques

**Lors de cette étape le ministère recense les risques auxquels il est réellement exposé compte tenu des processus et des contrôles qu'il met en œuvre.**

Certains risques seront :

- une déclinaison des risques génériques listés dans les fiches d'aide à l'élaboration des matrices ministérielles de contrôle interne budgétaire associées aux macro-processus budgétaires,
- liés aux métiers du ministère,
- endogènes ou exogènes,
- liés à l'environnement de contrôle du ministère, à sa gestion des risques, à son système d'information et de communication ou à son pilotage du contrôle interne.

S'agissant des processus métier ou budgétaires, cette étape comprend les phases suivantes :

- **le découpage des activités ou des processus en tâches élémentaires** ;
- **l'identification de celles qui ont un impact budgétaire ou correspondent à une activité des processus budgétaires-comptables** ;
- **l'identification dans la réalisation de ces activités des risques de ne pas atteindre les objectifs de qualité de la comptabilité budgétaire et de soutenabilité budgétaire** ;
- **l'évaluation et la hiérarchisation de ces risques en termes d'impact et de probabilité d'occurrence** et ce avant toute prise en compte de dispositifs de contrôle mis en place par le ministère ;
- **l'identification des dispositifs de contrôle à même de maîtriser les principaux risques recensés** ;
- **l'identification des dispositifs existants** visant à maîtriser les risques les plus importants et l'évaluation de leur degré de maîtrise des risques (capacité de prévention / de détection / de réduction de l'impact des risques), **afin de déterminer les risques résiduels** ;
- **la qualification (critique, majeur, mineur...) des risques résiduels** en fonction de leur criticité (impact, probabilité d'occurrence).

**Cette étape constitue le socle de la cartographie des risques budgétaires de l'entité.**

Cette méthode de cartographie des risques développée selon les principes théoriques du contrôle interne peut apparaître très conceptuelle et complexe à mettre en œuvre pour une première démarche, s'agissant notamment de la phase d'évaluation des risques abstraction faite des dispositifs de contrôle existants (risques inhérents).

Une méthode de cartographie simplifiée peut être utilisée lorsqu'elle favorise l'appropriation de la démarche et l'adhésion aux travaux.

Il apparaît ainsi possible de ne pas évaluer les risques inhérents (c'est-à-dire abstraction faite des dispositifs de contrôle existants) pour évaluer directement les risques résiduels (c'est-à-dire compte tenu des dispositifs de contrôle).

La méthode consiste alors à :

- recenser les risques identifiés dans la conduite des activités ayant un lien avec les objectifs de qualité budgétaire, à la fois auprès des agents en charge de celles-ci et dans les rapports des instances de contrôle ou d'évaluation - CBCM, Cour des comptes.- (qualifiés de risques résiduels dans la méthode décrite ci-dessus) ;
- qualifier ces risques (critique, majeur, modéré, mineur, infime ou autre échelle) en fonction de leur criticité (le cas échéant en termes d'impact et de probabilité d'occurrence) ;
- identifier pour les risques principaux retenus à la suite de la qualification opérée les dispositifs de contrôle à mettre en place pour les maîtriser, à partir des dispositifs recensés dans les fiches d'aide à l'élaboration des matrices ministérielles de contrôle interne budgétaire.

### 4 L'élaboration de la politique de CIB et du plan d'actions

Chaque ministère arrête sa politique de contrôle interne budgétaire adaptée à ses enjeux et ses moyens dans un document formalisé, **le référentiel de contrôle interne budgétaire, qui précise :**

- les objectifs poursuivis et la stratégie de leur mise en œuvre ;
- l'organisation mise en place ;
- le calendrier, les étapes, les jalons et les modalités de suivi de la stratégie de mise en œuvre traduite en plan(s) d'actions, au vu, en particulier, de sa cartographie des risques budgétaires ;
- les ressources auxquelles les entités peuvent recourir (assistance, conseil, cadres et supports méthodologiques, correspondants, cellule d'appui).

**Ce document fait l'objet d'une diffusion à l'ensemble des acteurs concernés.**

Le plan d'actions est exécuté sous la responsabilité du ministère. Sa validation par l'instance de pilotage du CIB permet notamment au CBCM de déterminer les modalités d'exercice de son contrôle budgétaire.

**Un certain nombre de points clefs sont à privilégier pour l'élaboration et le suivi d'un plan d'actions.**

- **Quelques questions essentielles à poser :**
  - La correction de la défaillance est-elle urgente ?
  - Quels moyens humains et/ou matériels seront nécessaires pour mener à bien l'action correctrice ?
  - Est-ce que les mesures correctrices sont pertinentes / efficaces ?
  - Y aura-t-il des étapes intermédiaires à la conduite de l'action ?
  - Comment sera assuré le suivi de sa mise en place ?
- **Les actions de contrôle arrêtées doivent être proportionnées aux risques évalués et faire, selon les cas, l'objet d'une ou plusieurs mesures du type :**
  - mesure renforcée : mise en œuvre d'un contrôle a priori sur tous les dossiers, documentation, traçabilité des acteurs ;
  - mesure allégée : mise en œuvre d'un contrôle a posteriori sur un échantillon de dossiers ;
  - mesure d'anticipation : mise en œuvre d'un contrôle systématique sur des dossiers sensibles. Il faut tenir compte des contraintes du service : bilan coût / avantage.
- **Pour le suivi du plan d'actions, il est nécessaire d'identifier un responsable pour chaque action et un calendrier de mise en œuvre.**

Il faut également s'assurer que les **éventuels impacts de chaque action du plan sur l'organisation** sont bien pris en compte (mise à jour de l'organigramme fonctionnel, des fiches de procédures et de contrôles).

**La cohérence d'ensemble des dispositifs arrêtés doit faire l'objet d'une validation :**

- **Les dispositifs de CIB doivent exclusivement viser à atteindre les objectifs de qualité de la comptabilité budgétaire et de soutenabilité budgétaire fixés et à mesurer leur respect ;** ceux qui ne contribueraient pas à ces objectifs peuvent être supprimés (sous réserve qu'ils ne contribuent pas à un autre objectif explicite de contrôle interne autre que budgétaire).
- Il peut exister des dispositifs fragmentaires et isolés : il convient de s'assurer de la cohérence de l'ensemble, notamment par rapport aux risques principaux.

## **5 Le déploiement du dispositif de contrôle interne budgétaire**

Cette dernière étape du projet comporte les opérations suivantes pour permettre au dispositif de contrôle interne budgétaire d'être déployé :

- **mise en place de la gouvernance du CIB (structures de pilotage et d'animation, organisation de la fonction d'audit budgétaire) ;**
- **établissement de l'organigramme détaillé de la fonction budgétaire ;**
- **organisation du suivi et du pilotage de la stratégie de mise en œuvre de la politique ministérielle de contrôle interne budgétaire ;**
- **conduite des autres actions prévues au plan d'actions.**