

DIRECTION DU BUDGET

Paris, le 24 AVR. 2018

TÉLÉDOC 246
139, RUE DE BERCY
75572 PARIS CEDEX 12

LE MINISTRE CHARGE DE L'ACTION ET DES
COMPTES PUBLICS

Affaire suivie par :
Jean-Patrick Goudalle
Cédric Defives
Bureau 2REC

À MESDAMES ET MESSIEURS LES MINISTRES
ET SECRÉTAIRES D'ÉTAT

à l'attention de Mesdames et Messieurs les responsables de
la fonction financière ministérielle et les directeurs des
affaires financières

NOR CPAB1808134C
N° DF-2REC-18-3513

Objet : Circulaire relative à la mise en œuvre du contrôle interne budgétaire dans les ministères pour 2018.

PJ : 5 annexes

Depuis l'entrée en vigueur du décret 2012-1246 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), le contrôle interne budgétaire (CIB) a fait l'objet d'un effort continu de déploiement par l'ensemble des ministères.

Les mécanismes de documentation des processus, de cartographie des risques et d'élaboration d'actions de maîtrise ont ainsi progressivement été intégrés à l'exercice du pilotage budgétaire, et concourent désormais à la sécurisation des processus de gestion budgétaire des acteurs publics.

Dans ce cadre, la circulaire annuelle relative à la mise en œuvre du CIB dans les ministères a notamment pour objet de mettre l'accent sur un sujet d'intérêt particulier afin de nourrir une réflexion et des actions dans ce domaine. A cet effet, la circulaire de 2017 a visé l'examen des dispositifs de maîtrise des risques d'erreurs d'imputation budgétaire. Ses conclusions, présentées lors de la réunion des référents ministériels du CIB le 20 mars dernier, sont exposées en annexe à la présente circulaire (annexe1).

Pour 2018, le thème de contrôle interne soumis à l'analyse des ministères concerne le processus de gestion budgétaire des affectations d'autorisations d'engagement prévues à l'article 156 du décret GBCP (I). Comme en 2017, cette analyse d'un thème par chaque ministère a pour objectif de permettre d'améliorer la maîtrise des risques et de partager les meilleures pratiques issues des constats opérés.

Le diagnostic de contrôle interne conduit par les ministères sera accompagné cette année d'un contrôle a posteriori d'affectations d'autorisations d'engagement conduit en fin d'année par chaque contrôleur budgétaire, dans son périmètre de contrôle. La conjugaison des deux démarches permettra ainsi de renforcer les constats produits tout en développant l'articulation entre le contrôle interne budgétaire et le contrôle budgétaire, un des leviers identifiés dans les travaux du chantier *Gestion Budgétaire et Comptable* d'Action Publique 2022.

Enfin, dans la continuité des exercices passés, mais dans une forme renouvelée, il est demandé à chaque ministère de transmettre un extrait de sa cartographie des risques budgétaires (II) ainsi que des exemples d'action de maîtrise de risque réalisée au cours de l'exercice passé (III) afin de mutualiser les bonnes pratiques entre les ministères.

I. Dispositif mis en œuvre par le ministère pour la comptabilité budgétaire des affectations.

La loi organique relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001 dispose en son article 8 que « *pour une opération d'investissement, l'autorisation d'engagement couvre un ensemble cohérent et de nature à être mis en service ou exécuté sans adjonction* ».

L'article 154 du décret GBCP précise que la comptabilité budgétaire comporte une comptabilité des affectations et l'article 155 que l'ordonnateur en a la charge. Cette comptabilité est destinée à retracer les engagements pris au cours de l'exercice, dans le respect de l'autorisation parlementaire en raison du caractère limitatif des autorisations d'engagement. La qualité de l'enregistrement de l'affectation et de l'engagement conditionne par ailleurs la qualité de la comptabilité budgétaire tenue dans le système d'information financière de l'Etat.

Plus précisément, le recueil des règles de comptabilité budgétaire de l'Etat prévoit que le support de l'affectation dans le système d'information financière de l'Etat est la tranche fonctionnelle. L'application des règles qui régissent l'administration des tranches fonctionnelles conditionne ainsi la qualité de l'information budgétaire et partant, la qualité de la programmation, du suivi, de l'analyse et du compte-rendu de la gestion.

Le questionnaire annexé à la présente circulaire (annexe 2) a pour objectif de décrire le cadre, la documentation, la gestion et le contrôle interne des tranches fonctionnelles dans les ministères.

A l'instar du travail fourni en 2017 sur le dispositif de maîtrise des risques d'erreurs d'imputation budgétaire, ce questionnaire vise à faire progresser la pratique du contrôle interne budgétaire sur cette thématique importante de la gestion budgétaire.

La description la plus complète et précise est demandée afin de disposer d'éléments utiles pour permettre d'établir une synthèse et des propositions pertinentes.

Une réponse à ce questionnaire est attendue au plus tard pour le 1^{er} septembre 2018.

Cette réponse sera éventuellement accompagnée de vos observations plus générales sur la mise en œuvre de l'affectation des crédits sur les tranches fonctionnelles.

II. Suivi et maîtrise des risques budgétaires ministériels

L'identification et la cotation des risques forment la base du dispositif de contrôle interne budgétaire et permettent la définition d'actions de maîtrise des risques associées.

Depuis 2015, les ministères ont transmis pour chacun de leurs programmes leur cartographie des risques budgétaires majeurs, répertoriés et hiérarchisés.

La maquette transmise cette année (annexes 3 et 3bis) évolue. Elle comprend pour la première fois une liste de risques budgétaires partagés, déterminés à partir des éléments fournis au cours des trois dernières années par les ministères.

Dans ce cadre, l'exercice demandé à chaque ministère consiste à :

- caractériser la situation du ministère vis-à-vis de cette liste à partir des risques présents dans sa cartographie ;
- coter son niveau de maîtrise du risque et le risque lui-même (risque résiduel et, si possible, risque inhérent - facultatif).

En complément des risques proposés, chaque ministère conserve la possibilité d'indiquer les autres risques, notamment les nouveaux risques, qu'il aura considérés comme majeurs au plan budgétaire à l'issue de la mise à jour de sa cartographie pour 2018.

Il est précisé que la maquette proposée en annexe 3 bis n'a pas vocation à se substituer aux cartographies en usage dans les ministères. Les ministères sont en effet responsables de leurs dispositifs de contrôle interne et organisent librement le recensement et la cotation de leurs risques.

Ces nouvelles modalités faciliteront néanmoins l'agrégation des données ministérielles en une cartographie des risques budgétaires de l'Etat, qui vous sera restituée à l'issue de l'exercice, qui permettra d'identifier des axes de développement prioritaires du contrôle interne budgétaire.

Une réponse à cette demande d'actualisation est attendue au plus tard pour le 30 octobre 2018.

III. Présentation d'actions de maîtrise de risques

Au-delà des éléments relatifs aux actions de maîtrise des risques qui seront transmis dans le cadre défini à l'annexe 3bis, les ministères sont invités à présenter, selon le format proposé en annexe 4, une ou plusieurs actions mises en œuvre ou programmées.

L'objectif de cette présentation est de faire connaître, dans une démarche concertée de partage et de retour d'expérience, des dispositifs de maîtrise de risque dont la présentation pourrait bénéficier à d'autres ministères.

Le choix de cette ou de ces actions est laissé à l'initiative de chaque ministère selon les critères qu'il jugera les plus significatifs, comme la nature du risque, l'enjeu et le contexte, la mobilisation des acteurs, la méthodologie retenue, les résultats effectifs ou attendus.

Les bonnes pratiques transmises par les ministères seront, sauf avis contraire des ministères, susceptibles d'être mutualisées par le biais de la plateforme participative Budget+.

Une réponse est attendue au plus tard pour le 30 octobre 2018.

Le contrôle interne budgétaire doit poursuivre son développement dans l'intérêt de la gestion du budget de l'Etat. Son renforcement est l'une des conditions de la réussite des plans de transformation qui seront issus des travaux d'Action Publique 2022. Il repose sur l'action des référents ministériels, la mobilisation des acteurs budgétaires de tous niveaux, et de manière croissante, sur une coordination efficace des dispositifs de maîtrise des risques budgétaires et comptables au sein des ministères.

Comme évoqué au COLE, le bon di...
cib sur une condition - clé de la réussite du contrôle
budgétaire a priori qui doit mieux tenir compte de la
nature de chaque fonction financée -

Pour le Ministre et par délégation
La directrice du budget



Amélie VERDIER

ANNEXE 1

Synthèse des réponses à la circulaire 2017 sur la maîtrise des risques d'erreurs d'imputation budgétaire

Onze ministères ont répondu au questionnaire adressé avec la circulaire 2017 sur le thème des dispositifs de maîtrise des risques d'erreurs d'imputation budgétaire.

Le questionnaire prévoyait plusieurs thèmes d'analyse dont les quatre suivants retenus pour présenter les résultats : référentiels d'imputations, outils d'aide à la saisie, dispositif de contrôle des erreurs d'imputation budgétaire et actions de maîtrise des risques associés à l'imputation budgétaire.

La synthèse des réponses organisée par thème est présentée ci-dessous accompagnée d'exemples illustrant de bonnes pratiques de maîtrise des risques et de suggestions d'axes généraux de développement.

Thème 1 : Référentiels d'imputation (élaboration et actualisation des référentiels, documentation des règles d'imputation, articulation des référentiels)

Synthèse des réponses :

- ✓ Référentiels d'imputation établis et actualisés en application de la circulaire annuelle de la DB. Peu d'actualisations effectuées en dehors de cet exercice annuel.
- ✓ Existence de documents explicitant les différentes règles d'imputation (mémentos, guides, fiches..) produits le plus souvent par les RPROG.
- ✓ Bonne description de l'articulation des nomenclatures budgétaires entre elles (activités/briques-activités/actions-sous actions, activités/titres...) et description variable de l'articulation des nomenclatures budgétaires et des nomenclatures par nature de dépenses (ex : groupes de marchandises).

Bonnes pratiques:

- ✓ Usage de grilles de collecte pour les demandes de modification des nomenclatures des RPROG vers le RFFIM (MEF) .
- ✓ Descriptif de l'articulation des nomenclatures et des règles d'imputation dans un outil « Calculette » Chorus qui intègre automatiquement par interfaçage les mises à jour de référentiels effectuées dans Chorus (MININT), matrice de cohérence d'imputation budgétaire (MINARM-Prog 144), chartes de gestion et guides d'imputation budgétaire dans d'autres ministères ou directions.
- ✓ Description de l'articulation des nomenclatures présentées dans les guides d'imputation (par exemple un guide relatif à la mise en correspondance des activités-axes d'analyse-groupes de marchandises et compte PCE (MJ)) .
- ✓ Information systématique des CBCM des travaux concernant les référentiels d'imputation.

Axes de développement:

- ✓ Rôle du RFFIM de mise en cohérence et d'harmonisation des nomenclatures émanant des RPROG (organisation du processus, documentation).
- ✓ Description de l'articulation des nomenclatures entre-elles.

Thème : 2 Outil d'aide à la saisie et accompagnement (outil d'aide à la saisie, programmes couverts, actions d'accompagnement du personnel)

Synthèse des réponses :

- ✓ Existence d'outils prenant la forme de guides et mémentos d'imputation budgétaire ou d'outils informatiques de contrôle des imputations. Peu d'outils automatisés d'aide à la saisie.
- ✓ Diffusés par le RFFIM ou par les RPROG.
- ✓ Couverture partielle des programmes des ministères.
- ✓ Pratique d'accompagnement bien développée principalement sous forme d'actions de formation du personnel.

Bonnes pratiques:

- ✓ Outil d'aide à la saisie OASIS (Outil d'Aide à la Saisie des ImputationS comptables et budgétaires) au MEAE au profit des postes à l'étranger.
- ✓ Contextualisation de Chorus formulaires (MEF, MJ/DAP). La contextualisation des données permet de limiter la liste des valeurs utilisables d'un référentiel, par la sélection de valeurs autorisées par l'administrateur Chorus.

Axes de développement:

- ✓ Meilleur usage des potentialités de Chorus formulaire.
- ✓ Développement d'outils d'aide à la saisie propres en fonction de la criticité du risque de mauvaise imputation budgétaire et en tenant compte des capacités ministérielles de réalisation et d'actualisation de l'outil.

3 Dispositif de contrôle (niveau, nature et modalités de contrôle, articulation avec CIC)

Synthèse des réponses :

- ✓ Contrôle de 1er niveau répandu.
- ✓ Effectué par les services prescripteurs ainsi que les CSP.
- ✓ De tous types (auto-contrôle, mutuel, de supervision).
- ✓ Contrôles de second et troisième niveau moins développés (50% des ministères en réalisent) effectués par les CSP et services centraux.
- ✓ Articulation avec CIC qui progresse dans une démarche de CIF.

Bonnes pratiques:

- ✓ Matrices formalisant les contrôles à effectuer par chaque acteur de la chaîne financière éditées par RFFIM et mise en ligne sur Intranet (MEF).
- ✓ Note du SG décrivant les différents types de contrôles à opérer et précisant également les modalités d'exercice des contrôles suivant qu'ils sont intégrés au processus (signature électronique, visa sur parapheur) ou réalisés hors processus au moyen d'une grille de contrôle (MJ).
- ✓ Intégration des contrôles de CIB dans les feuilles de contrôle de supervision du CIC (MTES, MSS, MENESRI, MAA, MEAE).

Axes de développement:

- ✓ Organiser la chaîne des contrôles (rôle du contrôle interne de 3^{ème} niveau).
- ✓ Outiller les contrôles (ex: mise à disposition de fiches de contrôle).
- ✓ Développer l'articulation des contrôles des imputations budgétaires et comptables.

4 Action de maîtrise des risques d'imputation budgétaire (objectifs de réduction, actions de CIB)

Synthèse des réponses :

- ✓ Pas d'objectifs chiffrés ou précis de réduction des erreurs d'imputations.
- ✓ Constat de l'effet utile des dispositifs de contrôle interne sur le taux d'erreurs d'imputation sans pour autant qu'il soit objectivé.

Bonnes pratiques:

- ✓ Usage par le CIC des indicateurs du contrôle hiérarchisé de la dépense (CHD) produits par le département comptable ministériel + exploitation des observations du comptable pour orienter les contrôles (MJ)
- ✓ Projet d'outil de contrôle et de prévention des erreurs d'imputations pour le P 214 (MENESRI) à destination des CSP en administration centrale et dans les services déconcentrés.

Axes de développement:

- ✓ Piloter la qualité de la comptabilité budgétaire notamment par la mise en œuvre d'indicateurs de qualité.

ANNEXE 2

Description des dispositifs de gestion et d'administration des tranches fonctionnelles

	Axes d'analyse	Eléments de réponse attendus	Eléments de réponse
A	Référentiel ministériel des opérations d'investissement		
A1	Le ministère dispose-t-il d'une instruction ou d'un référentiel relatif aux affectations d'AE et à l'utilisation des tranches fonctionnelles ?	Nature, date, autorité de signature	
A2	Ce document définit-il les critères d'affectation (fonctionnalité de l'opération, montants) et les modalités de constitution d'une tranche fonctionnelle ?	Eléments retenus pour définir l'opération fonctionnelle, seuils fixés, le cas échéant déclinés par programme	
A3	De quand date la dernière version du document ?		
A4	Comment est organisée la révision de ce document ? Comment est assurée sa diffusion auprès des RPROG, RBOP et RUO ?	Méthodologie, acteurs, périodicité...	
A5	Les procédures d'affectation et de création de tranches fonctionnelles sont-elles décrites dans la cartographie des processus budgétaires ?		
B	Création et suppression des tranches fonctionnelles		
B1	Qui prend la décision de création d'une tranche fonctionnelle ? Cette décision est-elle formalisée ?	Responsable, collégialité, support matériel de la décision	
B2	Qui prend la décision de suppression ou de fusion des tranches fonctionnelles ? Cette décision est-elle formalisée ?	Acteurs, fonctions, forme et nature de la décision	
B3	Par qui sont validées les décisions de création et de suppression d'une tranche fonctionnelle ?	Nature et fonctions des acteurs de la chaîne de validation	
B4	Quels intervenants détiennent l'habilitation dans Chorus: - pour créer les tranches fonctionnelles ? - pour supprimer les tranches fonctionnelles ?	Nature et fonctions des acteurs habilités, existence d'une décision d'habilitation formalisée.	
B5	Des consignes ministérielles sont-elles définies pour la saisie des dates de validité des tranches fonctionnelles lors de leur création ?	Nature des consignes données, support utilisé, autorité de pilotage.	
B6	Comment sont assurées la formalisation et la conservation des décisions relatives à la création et la suppression des tranches fonctionnelles ?	Conservation matérielle, autorité détentrice, temps de conservation.	
B7	Au sein du ministère comment est organisé le recensement des tranches fonctionnelles existantes ?	Maille (UO ? BOP ? PROG ? autres), acteurs, méthode, périodicité	
C	Affectation d'autorisations d'engagement sur tranches fonctionnelles		
C1	Comment sont déterminés les montants d'AE à affecter sur une tranche fonctionnelle ?	Méthode utilisée, acteurs consultés, autorité décisionnaire	
C2	Comment est organisée la traçabilité du calcul du montant affecté ?	Hypothèses et périmètre retenus. Conservation matérielle des choix effectués.	
C3	A quel moment de la procédure budgétaire est réalisée l'affectation ?	Phase dans les travaux budgétaires, raisons de ce choix	
C4	Comment est prise la décision d'affectations complémentaires sur une tranche fonctionnelle ?	Auteur de la demande, décideur, processus de décision	
C5	Un bilan des affectations complémentaires et des retraits d'affectations est-il effectué ?	Acteurs, périodicité, méthode	
C7	Comment sont assurées la formalisation et la conservation des décisions relatives à l'affectation initiale, complémentaire et au retrait d'affectation d'AE sur les tranches fonctionnelles ?	Conservation matérielle, autorité détentrice, temps de conservation	
C8	Un bilan des AE restant affectées pour des sommes faibles (inférieures à 1000€) est-il réalisé ?	Niveau de pilotage pour la réalisation du bilan, méthode, périodicité.	
D	Dispositif de contrôle interne des tranches fonctionnelles		
D1	La gestion des tranches fonctionnelles est-elle identifiée comme présentant des risques au regard des objectifs de qualité de la comptabilité budgétaire et de soutenabilité de la programmation et de son exécution ?	Objectif compromis par le risque (qualité comptable et/ou soutenabilité). Niveau du risque (majeur, faible).	
D2	Des actions particulières relatives aux tranches fonctionnelles ont-elles été inscrites dans le plan d'action ministériel ?	Descriptif, année d'inscription, niveau de maîtrise du risque, évolution du niveau de maîtrise	
D3	Des actions de contrôle interne de premier niveau (autocontrôle, contrôle de supervision au niveau opérationnel) sont-elles menées sur les tranches fonctionnelles ?	Périmètre du contrôle (Nature de TF, PROG, BOP, UO) Nature du contrôle (exhaustif, méthode d'échantillonnage) Moment du contrôle (affectation, engagement, clôture) Méthode (le cas échéant: outils élaborés pour la réalisation du contrôle).	

ANNEXE 2

Description des dispositifs de gestion et d'administration des tranches fonctionnelles

	Axes d'analyse	Eléments de réponse attendus	Eléments de réponse
D4	Des actions de contrôle interne de second et troisième niveau (contrôle de corroboration, fonction d'animation et d'organisation) ont-elles été menées sur le sujet de l'affectation et des tranches fonctionnelles?	Acteurs, nature des contrôles menés, périodicité, destinataire des contrôles, outils particuliers formalisant le contrôle	
D5	Un contrôle a posteriori des tranches fonctionnelles soldées est-il organisé ?	Acteurs, nature des contrôles menés, périodicité, destinataire des contrôles, outils particuliers formalisant le contrôle	
D6	Un bilan des tranches fonctionnelles dormantes (tranches fonctionnelles qui n'ont fait l'objet d'aucune consommation en AE au cours des deux derniers exercices mais qui ont fait l'objet d'affectations complémentaires) est-il effectué ?	Acteurs, périodicité, méthode de recensement, support de restitution du recensement, décisions prises en conséquence	
D7	Un bilan des tranches fonctionnelles est-il réalisé en fonction de leur ancienneté? A quel niveau de pilotage? Sous quelle forme? Avec quelle périodicité?	Nature du bilan réalisé, support utilisé, service ou bureau chargé de ce bilan.	
D8	Comment sont justifiés les écarts de consommation réelle par rapport au calendrier de consommation initial?	Analyse demandée au gestionnaire, existence d'un dialogue de gestion interne sur la consommation sur tranches fonctionnelles.	

ANNEXE 3 Suivi des risques budgétaires et de leur maîtrise

Comme indiqué au sein de la circulaire, l'exercice de transmission des risques budgétaires ministériels est modifié pour 2018. Deux nouveautés sont introduites pour homogénéiser et affiner la production d'une cartographie d'ensemble des risques budgétaires de l'Etat :

- le tableau joint en annexe 3 bis détaille cette année une liste de risques interministériels élaborée à partir des informations agrégées, transmises les années précédentes par chaque ministère,
- le tableau prévoit désormais la cotation des risques recensés en complément de la cotation du dispositif de maîtrise de risque associé.

Le tableau de recensement des risques budgétaires ministériels comporte trois parties:

1) Description du risque

- *Numéro(s) du ou des programme(s) concerné(s)*: Indication du numéro du ou des programmes concernés par le risque décrit.
- *Description du risque au sein du ministère*: libellé détaillé du risque identifié par le ministère.
- *Risques budgétaires interministériels*: risques budgétaires identifiés au niveau interministériel (prérempli).
- *Domaine de risque*: domaine auquel le risque identifié se rattache (prérempli, sans changement. Pour mémoire, la liste des domaines de risque figure en marge du tableau de recensement).

Exemple :

- Risque ministériel : Description de la dépense de guichet considérée comme à risque par le ministère.
 - Risque interministériel : Défaut d'identification des dépenses de guichet
 - Domaine de risque 2: Budgétisation et programmation HT2
- *Objectif(s) de CIB concerné(s)*: indication de l'objectif de CIB compromis par le risque exprimé (soutenabilité budgétaire, qualité de la comptabilité budgétaire ou les deux).
- *Origine du risque*: indication de l'origine *exogène* (cause extérieure au programme) ou *endogène* du risque.

Précisions :

- Si le risque interministériel n'est pas identifié dans la cartographie ministérielle, le ministère est invité à le coter si possible, ainsi que son dispositif de maîtrise.
- Plusieurs risques figurant dans les cartographies ministérielles peuvent être rattachés à un même risque interministériel.
- Chaque ministère est invité à indiquer les autres risques budgétaires qu'il aura considéré comme majeurs à l'issue de la mise à jour de sa cartographie.

2) Maîtrise du risque

- *Niveau de maîtrise du risque (cotation 2017)* : description du niveau estimé selon l'échelle de cotation ci-dessous, tel qu'il avait été exprimé lors de la campagne de recensement précédente.
- *Actions de maîtrise du risque complémentaires réalisées en 2018* : indication des éventuelles mesures de renforcement des dispositifs de maîtrise des risques au cours de l'année 2018.
- *Niveau de maîtrise du risque 2018* : indication à l'aide de la même échelle de cotation présentée ci-dessous du niveau de maîtrise des risques compte tenu des nouvelles mesures de maîtrise prise en cours d'année.
- *Actions de maîtrise des risques complémentaires envisagées* : indication des orientations ou projets en cours pour approfondir le dispositif de maîtrise associé au risque exprimé.

Niveau de maîtrise du risque	Cotation	Description
Insuffisant	0	Les dispositifs de maîtrise du risque sont inexistants, très limités ou inefficaces.
Moyen	1	Des dispositifs de maîtrise du risque existent mais sont insuffisants, peu efficaces et/ou mal mis en œuvre.
Fort	2	Des dispositifs de maîtrise du risque sont en place et leur efficacité peut être prouvée mais ils peuvent être complétés ou améliorés.
Très fort	3	Des dispositifs de maîtrise du risque sont en place, documentés, testés et considérés comme efficaces et suffisants.

3) Cotation des risques

Dans le cadre de l'enrichissement du recensement des risques budgétaires ministériels, la nouvelle maquette proposée inclut deux colonnes de cotations des risques. Une colonne destinée à coter le niveau de risque inhérent et une colonne pour la cotation du risque résiduel.

Pour chaque risque décrit, il est demandé au ministère d'indiquer la cotation du risque résiduel et, de manière facultative, du risque inhérent.

Afin de rendre possible l'agrégation des données, il est demandé à chaque ministère d'utiliser l'échelle de cotation suivante pour la transmission des informations. La même échelle sera utilisée pour la cotation des risques inhérent et résiduel.

Niveau de risque	Cotation	Description
Très fort	5	Le risque est très fort en probabilité <u>et</u> en impact.
Fort	4	Le risque est fort ou très fort en impact et en probabilité.
Modéré	3	Le risque peut survenir et se traduire par un impact potentiellement significatif.
Faible	2	Le risque est faible par son intensité ou son impact.
Très faible	1	Le risque est faible en impact comme en probabilité.

Le tableau ci-contre propose une modélisation de la cotation proposée.

Impact de la réalisation du risque

Très fort	2	3	3	4	5
Fort	2	2	3	4	4
Modéré	1	2	3	3	3
Faible	1	2	2	2	3
Très faible	1	1	1	2	2
	Très faible	Faible	Modérée	Forte	Très forte

Probabilité de réalisation du risque

Rappel :

- La cotation du risque inhérent mesure l'impact et la probabilité du risque tels qu'ils se produisent spontanément en l'absence de dispositif de maîtrise de risque.
- Le niveau du risque résiduel résulte de l'appréciation portée par le ministère sur la probabilité de survenance et l'impact de la réalisation du risque compte tenu du dispositif de maîtrise des risques existant.

Annexe 3bis
Risques budgétaires ministériels

Description du Risque					Risque inhérent (facultatif)	Maîtrise du risque				Risque résiduel	Observations	
Numéro(s) du ou des programme(s)	Risques recensés dans la cartographie ministérielle	Risques budgétaires interministériels	Domaines de risque (*)	Objectif de CIB concerné (qualité comptable, soutenabilité)	Origine du risque (endogène / exogène)	Cotation du niveau de risque inhérent	Niveau de maîtrise du risque 2017	Actions de maîtrise du risque complémentaires réalisées en 2018	Niveau de maîtrise du risque 2018	Actions de maîtrise du risque complémentaires envisagées		Cotation du niveau de risque résiduel
		01-a Organisation et/ou formalisation déficientes du rôle respectif des services et de la procédure budgétaire	01 - Pilotage et organisation du processus budgétaire									
		01-b Non-respect des calendriers budgétaires (élaboration du budget, visa des documents de programmation...)	01 - Pilotage et organisation du processus budgétaire									
		02-a Mauvaise identification et/ou évaluation des déterminants de la dépense (hors dépense immobilière, de guichet ou contentieux)	02 - Budgétisation et programmation HT2									
		02-b Défaut d'identification ou mauvaise évaluation des déterminants de la dépense immobilière (investissement et fonctionnement)	02 - Budgétisation et programmation HT2									
		02-c Défaut d'identification ou mauvaise évaluation des dépenses de guichet	02 - Budgétisation et programmation HT2									
		02-d Défaut d'identification ou mauvaise évaluation des conséquences budgétaires liées aux contentieux	02 - Budgétisation et programmation HT2									
		03-a Recensement et connaissance insuffisants des déterminants de la dépense (effectifs, GVT, primes, cotisations...)	03 - Budgétisation et programmation du T2									
		03-b Méthode de programmation défaillante et/ou organisation inadaptée (calcul de la masse salariale, coordination des services, maintien des compétences...)	03 - Budgétisation et programmation du T2									
		04-a Qualité insuffisante de la comptabilité des engagements (absence injustifiée d'engagement préalable, recyclage des AE, utilisation non réglementaire des AE)	04 - Exécution HT2 et comptabilité des engagements									
		04-b Défaut de pilotage de l'exécution budgétaire HT2	04 - Exécution HT2 et comptabilité des engagements									
		05-a Mauvaise qualité de l'imputation budgétaire	05 - Exécution HT2 – Imputations budgétaires									
		06-a Défaut de pilotage du titre 2 (masse salariale et effectifs)	06 - Exécution du titre 2									
		07-a Aléas de gestion liés à des décisions discrétionnaires (mesures réglementaires, décisions en cours d'exercice budgétaire...)	07 - Exécution-aléas de gestion									
		07-b Aléas de gestion exogènes (taux de change, crise sanitaire, événements sécuritaires...)	07 - Exécution-aléas de gestion									
		08-a Mauvaise estimation des transferts financiers en faveur des organismes	08 - Opérateurs									
		08-b Difficulté d'exercice de la tutelle budgétaire	08 - Opérateurs									
		09-a Mauvaise estimation et/ou défaut de recouvrement des ressources externes attendues	09 - Ressources externes									
		10-a Erreur dans l'estimation du coût total du projet pluriannuel	10 - Projets annuels et échéanciers AE-CP									
		10-b Utilisation ou calibrage erronés des tranches fonctionnelles	10 - Projets annuels et échéanciers AE-CP									
		11-a Mauvaise maîtrise des SI budgétaires existants (défaut de formation, organisation CSP/SFACT...)	11 - Outils au service du pilotage et de l'exécution budgétaire									
		11-b Désorganisation liée au déploiement de nouveaux SI budgétaires (RH, frais de déplacement...)	11 - Outils au service du pilotage et de l'exécution budgétaire									

Description du Risque					Risque inhérent (facultatif)	Maîtrise du risque				Risque résiduel	Observations	
Numéro(s) du ou des programme(s)	Risques recensés dans la cartographie ministérielle	Risques budgétaires interministériels	Domaines de risque (*)	Objectif de CIB concerné (qualité comptable, soutenabilité)	Origine du risque (endogène / exogène)	Cotation du niveau de risque inhérent	Niveau de maîtrise du risque 2017	Actions de maîtrise du risque complémentaires réalisées en 2018	Niveau de maîtrise du risque 2018	Actions de maîtrise du risque complémentaires envisagées		Cotation du niveau de risque résiduel

Description des domaines de risque

01 - Pilotage et organisation du processus budgétaire : animation des travaux budgétaires, cadrage des travaux de programmation et d'actualisation, dialogue de gestion, procédures, diffusion des règles, OFN, dimensionnement des équipes, compétences...

02 - Budgétisation et programmation HT2 : détermination des sous-jacents de la dépense relevant du HT2, méthodes d'évaluation, de répartition et de programmation...

03 - Budgétisation et programmation T2 : détermination des sous-jacents de la dépense T2, estimation des plafonds et des schémas d'emplois, méthodes de répartition et de programmation...

04 - Exécution HT2 et comptabilité d'engagement : pilotage de la gestion, suivi des dépenses, travaux de fin de gestion, recyclage des AE, engagements de régularisation...

05 - Exécution HT2 - Imputation budgétaire : imputation (tous critères)

06 - Exécution du T2 : exécution de la dépense relevant du T2, suivi des emplois...

07 - Exécution - aléas de gestion : événements difficilement prévisibles pouvant affecter le cadre de gestion, les montants budgétés, les priorités de dépenses...

08 - Opérateurs : budgétisation des ressources des opérateurs en crédits et en emplois, suivi de l'exécution, tutelle...

09 - Ressources externes : fonds de concours, rétablissements de crédits, recettes

10 - Projets pluriannuels et échéanciers d'AE-CP : estimation des coûts totaux, échéanciers d'AE et de CP, délais de réalisation...

11 - Outils au service du pilotage et de l'exécution budgétaire : outils existants ou à développer destinés à mieux maîtriser la budgétisation, la programmation ou le suivi de tout ou partie des dépenses.

Objectifs/Risques	Soutenabilité budgétaire Qualité de la comptabilité budgétaire Soutenabilité et qualité de la comptabilité budgétaires
Origine du risque	Endogène Exogène
Niveau de maîtrise du risque	0 insuffisant 1 moyen 2 fort 3 très fort
Niveau du risque	1 très faible 2 faible 3 modéré 4 fort 5 très fort

ANNEXE 4

Présentation d'actions de maîtrise des risques

Si la présentation de l'action a déjà été formalisée par le ministère, le ministère conserve son formalisme. A l'inverse, le ministère pourra s'inspirer ou répondre dans le cadre qui est proposé ci-dessous :

Libellé de l'action :	
Libellé du ou des risques couverts	Préciser le ou les risques visés par l'action.
Objectif(s) de CIB	Qualité de la comptabilité budgétaire et/ou soutenabilité.
Acteurs concernés	Cette rubrique permet d'identifier le pilote de l'action et les bénéficiaires de l'action.
Contexte, enjeu	Cette rubrique permet de comprendre pourquoi l'action a été décidée et ce que le ministère veut obtenir en mettant en place cette action.
Présentation de l'action	La description de l'action doit permettre à un tiers extérieur d'en comprendre ses caractéristiques concrètes. Décrire, si nécessaire, les étapes et les échéances.
Etat de l'action	S'agit-il d'une action réalisée ou d'une action engagée. Dans ce dernier cas préciser son degré d'avancement.
Résultats de l'action	Cette rubrique permet de décrire les livrables et les résultats obtenus ou en cours. Le ministère pourra indiquer les critères de réussite qu'il a retenus et les indicateurs, s'ils existent, de mesure des résultats.