

## Le risk-management : nouveau pilier de la modernisation de la gestion publique ?



**Gilles Pedini**  
Associé Deloitte Secteur  
Public



**Véronique Degenne**  
Senior Manager Deloitte Secteur  
Public  
Responsable de l'Offre  
transformation de la fonction finance



**Laurent Pellen**  
Manager -D eloitte

*L'article propose des éléments d'analyse des bénéfices à attendre d'une démarche ambitieuse de management des risques pour le pilotage de l'Etat et ses opérateurs.*

*En effet, dix ans après le vote de la Loi Organique Relative aux Lois de Finances, qui avait permis d'enclencher une démarche vertueuse de pilotage des dépenses publiques, et alors que les finances publiques sont plus que jamais sous tension, une certaine incertitude se développe sur la capacité des administrations à s'auto-évaluer et à se transformer pour conserver une haute exigence de performance.*

*L'intégration d'une approche par les risques peut constituer un outil moteur pour relayer la dynamique de la LOLF dans ce nouveau contexte. Elle nécessite cependant d'être une démarche ambitieuse, portée politiquement, et transversale. A défaut, elle sera insuffisante pour changer les comportements, et sera uniquement un accessoire - potentiellement coûteux.*

### Introduction

Le vote de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) le 1<sup>er</sup> août 2001 a permis d'enclencher une puissante dynamique de réforme de l'Etat et de ses opérateurs en renforçant la lisibilité et la traçabilité de l'emploi des fonds publics, et en intégrant une logique de performance au regard de toute dépense. Symbole de la réussite de la démarche : l'« enquête sur le budget ouvert » classait en 2010 la France au 3<sup>ème</sup> rang mondial en termes de transparence budgétaire.

Pourtant, l'élan de modernisation insufflé par la LOLF a progressivement décliné, tant pour des raisons propres à l'administration que pour des facteurs exogènes. Dans ce contexte se pose la question des nouveaux leviers à actionner pour éviter la perte des acquis et renforcer la culture de performance au sein des administrations.

Le « risk management » peut constituer une méthodologie puissante au service d'un pilotage plus efficient des politiques publiques. Cette démarche est déjà au cœur de la gouvernance de grandes entreprises privées, et existe également de manière dispersée au sein de la sphère