

## Annexe 3

### Synthèse des cartographies ministérielles des risques budgétaires

L'exercice de recensement des risques budgétaires ministériels a été enrichi dans le cadre de la circulaire de CIB 2018. Chaque ministère a été invité à indiquer les correspondances entre les risques budgétaires recensés dans sa cartographie et une liste de risques budgétaires génériques identifiée à partir des informations issues des transmissions précédentes et reclassées dans 11 domaines de risques.<sup>1</sup>

Pour mémoire les 11 domaines de risques utilisés depuis 2015 sont indiqués ci-contre.

01 - Pilotage et organisation du processus budgétaire
02 - Budgétisation et programmation HT2
03 - Budgétisation et programmation du T2
04 - Exécution HT2 et comptabilité des engagements
05 - Exécution HT2 – Imputations budgétaires
06 - Exécution du titre 2
07 - Exécution-aléas de gestion
08 - Opérateurs
09 - Ressources externes
10 - Projets annuels et échéanciers AE-CP
11 - Outils au service du pilotage et de l'exécution budgétaire
01 - Pilotage et organisation du processus budgétaire

Pour chaque risque décrit, les ministères indiquent les actions de maîtrise des risques mises en œuvre ainsi qu'une cotation du niveau de risque inhérent (avant prise en compte de l'action de maîtrise des risques) et résiduel (après mise en œuvre de l'action de maîtrise des risques). Ce double niveau de cotation permet d'estimer l'efficacité de la mesure de maîtrise des risques.

La présente synthèse est établie sur la base des réponses reçues de **9 ministères** qui ont permis de totaliser **192 risques** relatifs à **50 programmes**. Les données suivantes sont produites à partir de cette liste de risques.

- Domaines de risques les plus représentés.

Les risques sont le plus souvent exprimés par les ministères dans les catégories suivantes :

Domaines de risques	Nombre de risques exprimés dans cette catégorie	Nombres de ministères ayant exprimé un risque dans cette catégorie
02 - Budgétisation et programmation HT2	50	9
01 - Pilotage et organisation du processus budgétaire	25	8
07 - Exécution-aléas de gestion	23	7
04 - Exécution HT2 et comptabilité des engagements	19	7
11 - Outils au service du pilotage et de l'exécution budgétaire	15	7
08 - Opérateurs	13	8

<sup>1</sup> La liste développée des risques pré-identifiés dans chaque domaine est disponible en annexe 3bis de la circulaire du 24 avril 2018 et en annexe 2 de la présente circulaire.

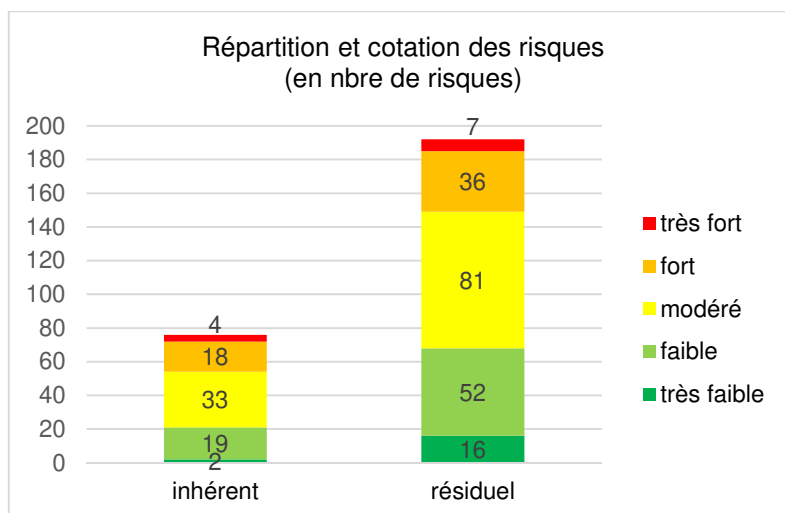
- Origine du risque

L'origine du risque est majoritairement identifiée comme endogène, c'est-à-dire trouvant sa cause dans le fonctionnement ou l'organisation du ministère (70%). Les risques dont l'origine est exogène sont majoritairement rattachés par les ministères aux aléas de gestion.

- Cotation des risques

Les ministères ont coté les risques transmis en utilisant une échelle harmonisée comprenant 5 niveaux (très faible, faible, modéré, fort, très fort) qui s'appliquait au risque inhérent et au risque résiduel.

Les 192 risques transmis par les ministères étaient accompagnés d'une cotation de leur niveau de risque résiduel. 76 de ces risques faisaient également l'objet d'une cotation du niveau de risque inhérent. Comme l'indique le graphique ci-contre, les cartographies ministérielles comprennent majoritairement des risques résiduels considérés par les ministères comme modérés (42%), faibles (27%) ou très faibles (9%). Moins d'un quart des risques (22%) sont cotés forts ou très forts dans les cartographies ministérielles.



Les risques les plus importants sont identifiés dans les domaines suivants :

Domaines de risques	Nombre de risques recensés par les ministères dans ce domaine	Proportion de risques recensés dans ce domaine ayant reçu une cotation « fort » ou « très fort »
06 - Exécution du titre 2	6	67%
03 - Budgétisation et programmation du T2	9	44%
08 - Opérateurs	13	31%
07 - Exécution-aléas de gestion	23	30%

Les domaines de risques pour lesquels les risques sont en proportion le plus fréquemment cotés « faible » ou « très faible » sont les suivants.

Domaines de risques	Nombre de risques recensés par les ministères dans ce domaine	Proportion de risques recensés dans ce domaine ayant reçu une cotation « faible » ou « très faible »
11 - Outils au service du pilotage et de l'exécution budgétaire	15	60%
05 - Exécution HT2 – Imputations budgétaires	11	54%
10 - Projets annuels et échéanciers AE-CP	11	45%
09 - Ressources externes	9	44%
01 - Pilotage et organisation du processus budgétaire	25	40%

- Dispositifs de maîtrise des risques

La circulaire 2018 proposait aux ministères d'indiquer pour chaque risque un ou des dispositifs de maîtrise des risques associés. Les ministères étaient invités à coter l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques décrit en utilisant une échelle spécifique retraçant son niveau de maîtrise du risque (insuffisant, moyen, fort, très fort).

Dans les retours ministériels, 116 risques étaient accompagnés d'une information sur le niveau de maîtrise des risques. Les ministères jugent majoritairement leur niveau de maîtrise des risques fort (50%) ou très fort (20%). Dans 30% des cas, la mesure de maîtrise des risques est jugée d'une efficacité moyenne ou insuffisante .

Les domaines de risques pour lesquels les dispositifs de maîtrise de risques sont proportionnellement jugés les moins efficaces (efficacité modérée ou faible) sont les suivants.

Domaines de risques	Nombre de mesures de maîtrise des risques associées	Proportion des mesures de maîtrise des risques dont l'efficacité est jugée « modérée » ou « faible »
09 - Ressources externes	8	50%
04 - Exécution HT2 et comptabilité des engagements	11	45%
01 - Pilotage et organisation du processus budgétaire	14	36%
07 - Exécution-aléas de gestion	17	30%
11 - Outils au service du pilotage et de l'exécution budgétaire	7	29%

A l'inverse les domaines suivants sont ceux pour lesquels les mesures de maîtrise des risques sont jugées le plus fréquemment d'une efficacité forte ou très forte.

Domaines de risques	Nombre de mesures de maîtrise des risques associées	Proportion des mesures de maîtrise des risques dont l'efficacité est jugée « forte » ou « très forte »
06 - Exécution du titre 2	3	100%
08 - Opérateurs	8	88%
10 - Projets annuels et échéanciers AE-CP	6	83%
03 - Budgétisation et programmation du T2	5	80%

Les premiers constats, issus de cette étude, doivent être pondérés par le faible nombre de risques recensés dans certains domaines et l'absence, de façon générale, de méthode précise d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques en usage dans les ministères.

Une corrélation semble néanmoins apparaître entre la criticité du risque identifié et l'efficacité du dispositif de maîtrise de risque. En effet, les risques à la criticité la plus forte font l'objet d'un dispositif de maîtrise des risques jugé fiable, et inversement, le contrôle interne est perçu comme moins efficace sur les risques à criticité faible. L'appréciation générale des ministères quant à la robustesse de leur activité de maîtrise des risques est donc satisfaisante dans l'ensemble.

Ces constats généraux pourront utilement être vérifiés et étayés à l'occasion de la revue des risques de 2019 par l'adoption d'une démarche d'auto-évaluation s'appuyant par exemple sur les travaux interministériels menés en 2018 sur ce thème.