

Rapport de la Cour des comptes

Audit de la gestion des risques dans cinq entités de l'administration cantonale vaudoise

La Cour recommande de mettre en place une gestion intégrée des risques pour l'ensemble de l'administration cantonale vaudoise, qui permettrait aux institutions politiques d'avoir une vision générale des risques majeurs de l'Etat et de disposer ainsi d'un véritable outil de pilotage stratégique, à l'instar de ce qui existe à la Confédération ou dans de nombreuses autres administrations publiques.

La gestion intégrée des risques est un outil de gestion qui permet d'anticiper les risques et les opportunités auxquels une organisation peut être confrontée. Elle consiste à identifier systématiquement les événements susceptibles de se produire, à évaluer leur probabilité de survenance et leur impact sur l'organisation et à établir des priorités d'action. Largement utilisée tant dans le domaine privé que dans le secteur public, elle permet aux institutions politiques de disposer d'une vision générale des risques de l'Etat, de fixer des priorités, d'améliorer la prise de décision et de communiquer plus efficacement avec les citoyens, renforçant ainsi leur confiance dans l'action publique.

La Cour a analysé le système de gestion des risques dans cinq entités de l'administration cantonale vaudoise. Il ressort que, malgré l'absence d'un référentiel de gestion des risques à l'échelle de l'Etat, les entités prennent en compte les risques dans leurs pratiques quotidiennes. Les services audités ont en particulier une maîtrise avérée de leurs risques métiers, c'est-à-dire liés directement aux prestations qu'ils fournissent. Les services audités ne disposent cependant pas d'une approche intégrée des risques, leur approche des risques étant, en général, d'abord pragmatique. Même si certaines procédures sont formalisées, il n'existe pas d'approche systématique en place, telle que celle proposée par le référentiel COSO II par exemple (ou d'autres).

La Cour recommande de mettre en place une gestion intégrée des risques pour l'ensemble de l'administration cantonale vaudoise, qui permettrait aux institutions politiques d'avoir une vision générale des risques majeurs de l'Etat et de disposer ainsi d'un véritable outil de pilotage stratégique, à l'instar de ce qui existe à la Confédération ou dans de nombreuses autres administrations publiques.

L'absence de lignes directrices ou de modèle proposé en matière de gestion intégrée des risques ne permet pas l'éclosion d'une culture du risque partagée au sein de l'Etat. Or, une vision globale et soutenue par la haute direction est nécessaire pour donner l'impulsion à la mise en place d'une véritable gestion intégrée des risques au niveau stratégique, au-delà de l'approche opérationnelle. Celle-ci doit inclure l'ensemble des risques qui peuvent influencer sur la réalisation des objectifs de l'Etat, et partant, sur l'accomplissement de sa mission auprès des citoyens. Une telle approche peut apporter, en outre, une réelle valeur ajoutée dans le cadre de la mise en place des projets transversaux, en particulier ceux décrits dans le programme de législature.

Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud

Lausanne, le 18/12/2013

Renseignements complémentaires : Anne Weill-Lévy, présidente de la Cour des comptes, 021 316 58 14
Jean-Claude Rochat, magistrat, 021 316 58 18

Fichiers à télécharger :
[Rapport CComptes Gestion integree des risques 18 12 2013](#)