

Audit transversal de la gestion des risques

Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication

L'ESSENTIEL EN BREF

La gestion des risques est un instrument de conduite de l'administration fédérale. Elle vise à garantir la transparence quant à la situation actuelle de la Confédération en matière de risques, afin que les mesures nécessaires puissent être prises à temps pour les éviter ou les réduire. La gestion des risques soutient l'accomplissement des tâches constitutionnelles et légales de l'administration fédérale ainsi que la réalisation des objectifs de la Confédération.

Les unités administratives et les départements sont chargés de sa mise en œuvre. L'Administration fédérale des finances (AFF) a notamment pour rôle de définir les conditions-cadres et de coordonner l'établissement des rapports à l'attention de la Conférence des secrétaires généraux et du Conseil fédéral.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a audité l'efficacité de la gestion des risques au sein du Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC). Outre le Secrétariat général (SG-DETEC), l'Office fédéral de l'aviation civile (OFAC), l'Office fédéral de l'énergie (OFEN), l'Office fédéral des transports (OFT) et l'Office fédéral de la communication (OFCOM) ont été audités.

Les processus nécessaires ont été mis en place dans les unités auditées. Cependant, afin d'assurer que la gestion des risques soit efficace, des améliorations restent nécessaires, notamment dans l'intégration avec la stratégie et dans le choix des mesures visant à atténuer les risques.

La gestion des risques n'est guère utilisée comme un instrument de pilotage

Selon les directives fédérales, la gestion des risques doit être un instrument de pilotage utilisé à tous les échelons de conduite. Dans le cas présent, cette intégration dans la gouvernance des offices n'est pas toujours suffisante et doit être améliorée. La plupart des offices visités devraient mieux exploiter les processus de stratégie et de planification pour évaluer régulièrement la situation en matière de risques. Cette approche « top-down » permettrait de détecter systématiquement les risques à un stade précoce. La communication doit parfois aussi être améliorée : l'OFEN en particulier suit une politique restrictive en la matière, ce qui limite fortement les possibilités de dialogue. Une meilleure visibilité de la gestion des risques au sein de l'office permettrait d'encourager une culture plus ouverte et transparente.

Le manuel de gestion des risques de la Confédération indique que les responsables de la gestion des risques doivent soutenir les processus décisionnels au sein de la direction en apportant des informations pertinentes et des propositions convaincantes. Toutefois cet élément ne figure pas explicitement dans le cahier des charges annexé au manuel. L'AFF devrait le revoir et le compléter dans le but de renforcer l'analyse critique des risques et des mesures.

Les mesures pour réduire les risques doivent être plus spécifiques et mesurables

Les offices sous revue ont mis en place et appliquent des processus de gestion des risques conformes aux directives fédérales. Toutefois, seul l'OFT dispose d'une vue d'ensemble des risques de l'office. Une bonne pratique que les autres offices doivent mettre en place afin de repérer les liens entre les risques dans chaque office.

Les quatre offices audités identifient leurs risques de manière ascendante (« bottom-up »), généralement dans le cadre d'échanges avec les responsables des sections ou des divisions. Leurs cartographies des risques montrent des différences importantes quant au nombre de risques rapportés. L'OFT, l'OFCOM et l'OFEN doivent ré-examiner leurs risques respectifs afin de pouvoir se concentrer sur ceux identifiés comme critiques pour l'atteinte de leurs objectifs.

Les mesures sont parfois décrites de manière imprécise, ce qui limite la compréhension de leur impact sur le risque. Au-delà de la formulation, certaines ne contribuent pas réellement à réduire le risque ou à prévenir une crise. De plus, les mesures de réduction des risques sont très rarement mesurables, ce qui affaiblit le suivi de leur mise en œuvre.

Tous les offices, ainsi que le SG-DETEC, doivent assurer que les mesures de réductions des risques sont spécifiques et mesurables.

Le Secrétariat général doit renforcer son regard critique

Le SG-DETEC assure un rôle de coordination et de consolidation des rapports sur les risques établis par les offices. Il demande des clarifications et procède à des ajustements ponctuels lorsqu'il l'estime nécessaire. Accentuer son regard critique sur les risques des offices permettrait d'améliorer la qualité de la gestion des risques. La qualité des mesures de réduction des risques ou l'unité de doctrine quant au nombre de risques rapportés sont les effets attendus par cette mesure.

Au moment de l'audit, les seuls risques identifiés par le SG-DETEC sont liés au rôle de propriétaire de la Poste, des CFF, de Swisscom et de Skyguide. Une réflexion sur d'autres risques propres au Secrétariat général doit être menée.