



Directives sur la gestion des risques du canton de Berne

Date de la séance du CE : 24 novembre 2021
N° d'affaire : 2021.FINGS.57
Direction : Direction des finances
Classification : Non classifié

Table des matières

1.	Objet.....	3
2.	Champ d'application.....	4
3.	Définitions.....	6
4.	Buts de la gestion des risques.....	7
5.	Principes de la gestion des risques.....	8
6.	Organisation et responsabilités.....	10
7.	Processus de gestion des risques.....	13
8.	Définition des risques.....	14
9.	Identification des risques.....	16
10.	Analyse et évaluation des risques.....	18
11.	Maîtrise des risques.....	19
12.	Surveillance des risques.....	21
13.	Reporting annuel sur les risques.....	22
	Annexe 1 Formulaire de recensement des risques.....	25
	Annexe 2 Matrice des risques.....	26
	Historique du document.....	27

1. Objet

- 1.1 Les présentes directives définissent les conditions-cadre d'une gestion efficace et anticipative des risques dans l'administration du canton de Berne.
- 1.2 Elles constituent une base contraignante pour organiser, mettre en œuvre, contrôler et développer la gestion des risques.
- 1.3 Elles régissent les notions, les objectifs et les principes, l'organisation et les responsabilités de la gestion des risques ainsi que le déroulement et le contenu des processus de gestion des risques.

2. Champ d'application

- 2.1 Les Directives sur la gestion des risques du canton de Berne (Directives GR) s'appliquent aux Directions et à la Chancellerie d'Etat (DIR/CHA) selon l'article 25 de la loi sur l'organisation du Conseil-exécutif et de l'administration (loi d'organisation, LOCA ; RSB 152.01).
- 2.2 Il existe des interfaces avec les processus cantonaux (élaboration du budget et du plan intégré mission-financement, établissement du rapport de gestion, compte rendu de l'exercice des organisations chargées de tâches publiques des premier et deuxième cercles).
- 2.3 Le système de contrôle interne (SCI), la gestion des assurances, la gestion des risques liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC) ainsi que la gestion de la continuité des activités (Business Continuity Management, BCM) sont des outils complémentaires de la gestion des risques.

Commentaire

Chiffre 2.1

Comme exposé sous les chiffres 1.1 à 1.3, les Directives GR définissent les conditions-cadre et les bases d'une gestion des risques efficace et anticipative dans l'administration du canton de Berne. Afin de tenir compte de la variété et de l'hétérogénéité des besoins des offices, ces directives leur laissent une grande latitude pour organiser la gestion des risques à leur niveau. En effet, il existe déjà dans certains offices ou domaines de tâches des dispositifs de gestion des risques parfois déjà très complets, qui vont plus loin que les bases et les principes décrits dans les Directives GR (p. ex. dans le domaine des dangers naturels, de la protection de la population, etc.).

Chiffre 2.2

Les principaux risques et opportunités sur le plan financier sont évalués dans le cadre de l'élaboration du budget et du plan intégré mission-financement (chap. « Risques et opportunités en matière de politique financière »). Le rapport de gestion fournit également des informations sur les risques pesant sur le canton (chap. « Appréciation des risques »). Les risques que les organisations chargées de tâches publiques des premier et deuxième cercles présentent pour le canton (p. ex concernant les finances, la fourniture de services publics et la réputation du canton), leurs conséquences potentielles et la probabilité qu'ils surviennent sont indiqués par la Direction compétente dans les perspectives esquissées dans le compte rendu de l'exercice de ces organisations.

Chiffre 2.3

En vertu de l'article 12 de l'ordonnance sur le pilotage des finances et des prestations (OFP), les Directions, la Chancellerie d'Etat et leurs unités comptables adoptent dans leur domaine de compétence toutes les mesures d'organisation nécessaires pour protéger le patrimoine du canton, assurer une présentation des comptes conforme aux règles comptables et garantir le respect des prescriptions légales. A cet effet, elles mettent en place en particulier un système de contrôle interne (SCI) et des mesures appropriées pour protéger le patrimoine.

Pour garantir la meilleure couverture possible des risques identifiés par les Directions et la Chancellerie

d'Etat, le canton doit gérer ses assurances de manière professionnelle et centralisée. L'ordonnance d'organisation de la Direction des finances (OO FIN ; RSB 152.221.171) attribuée à l'Administration des finances la responsabilité de la gestion des assurances du canton et des achats centralisés de prestations d'assurance (art. 8, lit. p OO FIN). Le service spécialisé chargé de la gestion des risques et des assurances est rattaché à l'état-major de l'Administration des finances.

Dans le cadre du projet Sécurité de l'information (IS@BE), il est prévu de mettre en place et d'appliquer des processus permettant d'identifier et d'évaluer précocement les menaces dans les Directions, à la Chancellerie d'Etat et au sein des autorités judiciaires ainsi que du Ministère public. Les risques ainsi identifiés dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (risques TIC) seront gérés dans un système commun (objectif stratégique 09 de la Stratégie en matière de sécurité de l'information BE 2022-2025 [Informationssicherheitsstrategie BE 2022-2025 : Umgang mit Risiken / gestion des risques]).

En outre, une gestion de la continuité des activités (Business Continuity Management, BCM) sera mise en place dans l'administration cantonale afin de réduire au minimum la vulnérabilité des processus opérationnels critiques en éliminant leurs points faibles ou en faisant en sorte qu'il soit possible de rétablir rapidement un fonctionnement normal en cas de défaillance.

3. Définitions

- 3.1 Par risques, on entend des événements et des développements qui ont une certaine probabilité de se produire et qui ont des conséquences négatives majeures d'ordre financier et non financier sur la réalisation des objectifs et l'exécution des tâches du canton.
- 3.2 La gestion des risques est l'application systématique de principes, de procédures et d'activités pour identifier, analyser, évaluer, maîtriser et surveiller des risques.

4. Buts de la gestion des risques

4.1 La gestion des risques vise plusieurs objectifs :

- a. Réduire autant que possible le risque d'erreurs de décision, de dommages pour les personnes et les choses, de pertes patrimoniales, d'atteintes à la réputation et d'écarts négatifs par rapport aux objectifs stratégiques, opérationnels et financiers en lien avec l'exécution des tâches du canton.
- b. Identifier précocement et évaluer les risques à venir afin de pouvoir prendre des décisions et des mesures appropriées.
- c. Informer suffisamment tôt le Conseil-exécutif et l'administration cantonale des risques, évolutions inadéquates et écarts par rapport aux objectifs revêtant une importance majeure afin que des mesures appropriées puissent être prises pour maîtriser les risques.
- d. Garantir le bon fonctionnement du parlement, du gouvernement et de l'administration.

4.2 Les buts énoncés sous le chiffre 4.1 sont atteints par les moyens suivants :

- a. Identification précoce, analyse, évaluation et maîtrise des risques.
- b. Planification et mise en œuvre des mesures requises en temps utile, à l'initiative de l'échelon hiérarchique responsable.
- c. Surveillance permanente des risques identifiés et des mesures définies pour les maîtriser.
- d. Définition claire des responsabilités.
- e. Sensibilisation des agents et des agentes aux risques par l'information et la pratique de la transparence.
- f. Reporting (compte rendu) approprié à l'intention des chefs et cheffes des DIR/CHA et du Conseil-exécutif.

5. Principes de la gestion des risques

- 5.1 La gestion des risques est un instrument de conduite. Elle fait partie intégrante des processus de fonctionnement et de conduite du canton, et contribue à une exécution diligente et économique des tâches.
- 5.2 L'identification, l'analyse, l'évaluation, la maîtrise et la surveillance des risques ainsi que le reporting correspondant obéissent à une méthodologie uniforme basée sur les normes usuelles (notamment ISO 31000).
- 5.3 Les mesures visant à prévenir ou à atténuer les risques sont arrêtées et mises en œuvre par l'échelon hiérarchique responsable, en fonction de la situation. Dans des cas particuliers, la Direction des finances (l'Administration des finances) peut conclure des contrats d'assurance pour transférer certains risques assurables.
- 5.4 La gestion des risques doit être périodiquement réexaminée et développée.
- 5.5 Dans la mesure où cela est possible et judicieux, les processus de gestion des risques sont intégrés dans les processus et les systèmes existants.
- 5.6 Par souci de rationalisation et d'efficacité, la gestion des risques utilise les interfaces avec les processus interdirectionnels.

Commentaire

Chiffre 5.1

Gérer l'incertitude de manière délibérée et rationnelle fait partie des tâches de direction. Il importe d'identifier précocement les risques susceptibles d'entraver l'exécution des tâches et la réalisation des objectifs, et de prendre des mesures de pilotage systématiques. Les Directives GR définissent l'organisation, les responsabilités et les processus dans le domaine de la gestion des risques afin d'instaurer un cadre réglementaire uniforme.

Chiffre 5.4

Le réexamen périodique et le développement de la gestion des risques sont effectués par la Direction des finances (FIN), avec le concours des membres du groupe de travail Gestion des risques. Ce faisant, la FIN tient compte de manière appropriée de l'hétérogénéité des domaines d'activité et des besoins au sein de l'administration cantonale.

Chiffre 5.5

Cette disposition vise les processus de direction établis au niveau des différentes unités administratives.

Chiffre 5.6

Cette disposition se rapporte notamment aux processus cantonaux mentionnés sous le chiffre 2.2 (élaboration du budget et du plan intégré mission-financement, établissement du rapport de gestion, compte rendu de l'exercice des organisations chargées de tâches publiques des premier et deuxième cercles).

6. Organisation et responsabilités

Conseil-exécutif

- 6.1 Le Conseil-exécutif assume la responsabilité suprême des risques de l'administration cantonale.
- 6.2 Il fixe les directives de gestion des risques et surveille leur mise en œuvre.
- 6.3 Il approuve le rapport annuel sur les risques.
- 6.4 Il rend compte des risques financiers dans le cadre du budget et du plan intégré mission-financement ainsi que dans le rapport de gestion, et rend compte des risques dans le domaine de la gestion des participations dans le cadre du compte rendu de l'exercice des organisations chargées de tâches publiques des premier et deuxième cercles.
- 6.5 Lors d'une séance de réflexion annuelle, il analyse certains risques ou des aspects spécifiques de la gestion des risques du canton.

Grand Conseil

- 6.6 L'article 78 de la Constitution cantonale et l'article 4, alinéa 1 de la loi sur le Grand Conseil confèrent à celui-ci la prérogative d'exercer la surveillance sur le Conseil-exécutif. Dans le cadre de cette surveillance, le Conseil-exécutif et la Commission de gestion (CGes) du Grand Conseil entretiennent un dialogue annuel sur les risques concernant le canton.

Directions et Chancellerie d'Etat

- 6.7 Les Directions et la Chancellerie d'Etat mettent en œuvre la gestion des risques dans leur domaine de compétence.
- 6.8 Chaque année, elles informent le Conseil-exécutif des risques majeurs dans leur domaine de compétence en présentant un rapport à son intention dont l'élaboration est coordonnée par la FIN.
- 6.9 Chaque DIR/CHA désigne un ou une responsable des risques en son sein. Cette personne coordonne le processus de gestion des risques en interne. De plus, elle est responsable du recensement et de la consolidation des risques de sa DIR/CHA dans le cadre du reporting annuel sur les risques.

- 6.10 Si une situation de risque exceptionnelle se présente, les Directions et la Chancellerie d'Etat en informent le Conseil-exécutif directement et sans délai.
- 6.11 Elles assurent les interfaces nécessaires entre la gestion des risques et leurs processus internes.
- 6.12 Au niveau des offices, les chefs et cheffes d'office sont responsables de la gestion des risques selon le chiffre 7. Si une situation de risque exceptionnelle se présente, ils-elles en informent directement et sans délai le chef ou la cheffe de la DIR/CHA concernée ainsi que la personne responsable des risques au sein de celle-ci.

Direction des finances

- 6.13 La Direction des finances est le centre de coordination et de contact des Directions et de la Chancellerie d'Etat pour les questions en lien avec la gestion des risques concernant l'ensemble du canton. Il lui incombe de faire progresser la méthodologie, les processus et le reporting dans ce domaine et, de manière générale, de développer la gestion des risques à l'échelon cantonal.
- 6.14 La Direction des finances coordonne et pilote le relevé annuel des risques et le reporting à l'intention du Conseil-exécutif.

Groupe de travail Gestion des risques

- 6.15 La Direction des finances est soutenue dans sa fonction de coordination par le groupe de travail Gestion des risques, au sein duquel siègent les responsables des risques des Directions et de la Chancellerie d'Etat. D'autres personnes ayant des tâches au niveau cantonal en lien avec la gestion des risques peuvent également siéger au sein du groupe de travail ou être invitées à lui prêter leur concours en cas de besoin. Le groupe de travail est dirigé par la Direction des finances.
- 6.16 Le groupe de travail Gestion des risques échange au niveau de l'administration sur les problématiques ayant trait à la gestion cantonale des risques (p. ex. évolution de la gestion des risques, traitement de questions de principe, coordination du reporting, définition des risques transversaux, etc.). Elle identifie les risques transversaux au sens du chiffre 9.4. En outre, elle analyse les interactions possibles entre les risques des Directions en vue d'évaluer leur dynamique.

- 6.17 Les membres du groupe de travail Gestion des risques coordonnent le processus de gestion des risques au sein de leur Direction ou de la Chancellerie d'Etat (notamment recensement et étude de plausibilité des risques à l'échelon de la DIR/CHA, information du chef ou de la cheffe de la DIR/CHA sur les risques dans son domaine de compétence, etc.).

Commentaire

Chiffre 6.1

La mise en œuvre de la gestion des risques incombe en principe aux Directions et à la Chancellerie d'Etat via leurs offices. Mais la Direction des finances et le groupe de travail Gestion des risques assument d'importantes fonctions de coordination. En tant que centre de coordination et de contact, la Direction des finances veille à ce que la gestion des risques soit mise en œuvre de manière aussi homogène que possible dans l'administration cantonale. Quant au groupe de travail Gestion des risques, il apporte son soutien à la Direction des finances dans ses travaux de coordination. Ensemble, ils ont la charge de consolider les risques au niveau du Conseil-exécutif (« risques du canton ») ainsi que d'identifier et de définir les risques transversaux.

Chiffre 6.5

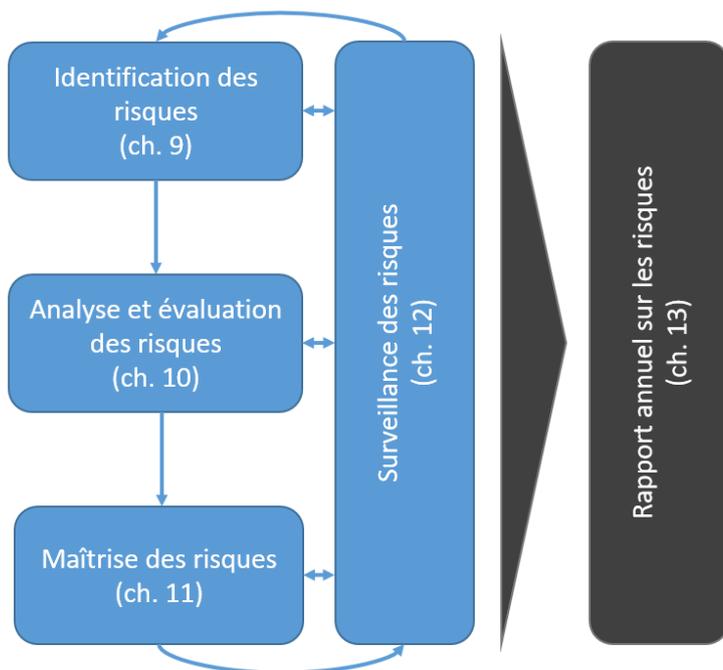
Le processus de reporting annuel sur les risques prévoit une séance de réflexion du Conseil-exécutif à l'automne, après le dialogue annuel sur les risques avec la CGes (cf. ch. 13). Lors de cette séance, le Conseil-exécutif mène une réflexion approfondie sur certains risques ou sur des aspects spécifiques de la gestion des risques (p. ex. organisation, maîtrise des risques, surveillance des risques, etc.). Les risques ou les aspects de la gestion des risques qui seront abordés lors de la séance de réflexion sont choisis dans le cadre de l'approbation du rapport annuel sur les risques.

Chiffre 6.15

Comme expliqué à propos du chiffre 2.1, les Directives GR laissent à dessein une grande marge de manœuvre pour organiser la gestion des risques au niveau des offices afin de tenir compte de la diversité des besoins de ces derniers. Il en découle que les offices et les DIR/CHA ont la liberté d'instituer des groupes de travail, le cas échéant en faisant appel à des acteurs et actrices d'autres niveaux de l'Etat (Confédération, communes), pour analyser des risques spécifiques ou étudier des domaines déterminés sous l'angle de la gestion des risques (p. ex. dangers naturels, protection de la population, etc.). Si nécessaire, des échanges d'informations et de connaissances ont lieu entre le groupe de travail Gestion des risques et ces groupes de travail institués au niveau des DIR/CHA ou des offices.

7. Processus de gestion des risques

7.1 Le processus de gestion des risques comporte quatre volets : l'identification, l'analyse et l'évaluation, la maîtrise, et la surveillance.



7.2 La surveillance de la situation des risques du canton par les agents et agentes ainsi que par les cadres est un processus permanent.

7.3 Si une situation de risque exceptionnelle se présente, le niveau hiérarchique supérieur en est informé sans délai.

7.4 Un reporting complet sur les risques est effectué une fois par an dans l'administration cantonale (cf. ch. 13).

Commentaire

Chiffre 7.2

La gestion des risques est un processus dynamique. Il faut travailler en permanence à identifier, évaluer, maîtriser et surveiller les risques. Cette démarche donne l'assurance de toujours disposer de données à jour concernant les risques spécifiques.

Chiffre 7.4

Il appartient aux responsables des risques des Directions et de la Chancellerie d'Etat de définir en détail les processus et les calendriers internes du reporting sur les risques. La seule contrainte fixée par la Direction des finances est la date de remise du rapport sur les risques du canton.

8. Définition des risques

8.1 Catégorisation des risques

Les risques dans l'administration cantonale sont très variés. Pour permettre leur classement et leur identification systématique, ils sont répartis, dans le cadre du processus de reporting annuel, dans les six catégories suivantes en fonction de leur cause :

- a. Risques économiques et financiers
Risques en lien avec les finances, la gestion financière, les rapports de dépendance (économique) du canton vis-à-vis de tiers, les participations ou les évolutions macroéconomiques.
- b. Risques juridiques / conformité (*compliance*)
Risques en lien avec des dommages pouvant survenir lors de l'exécution de tâches cantonales (responsabilité de l'Etat), avec la violation de la protection des données, du secret de fonction ou d'obligations en matière de surveillance, avec le respect de dispositions légales, de contrats ou de traités, etc.
- c. Risques matériels, techniques et liés aux éléments naturels
Risques de destruction, d'endommagement (y compris interruption de service) ou de perte de biens matériels, d'équipements, d'installations techniques, de biens-fonds/bâtiments, de données, d'informations ou de biens culturels appartenant au canton.
- d. Risques liés au personnel et à l'organisation
Risques en lien avec l'organisation, la conduite, le personnel (y compris la protection de la santé et la sécurité au travail), le recrutement de spécialistes, la défaillance de personnes-clés, etc.
- e. Risques technologiques et scientifiques
Risques découlant de la recherche-développement sur de nouvelles applications technologiques ou scientifiques, y compris leurs effets ultérieurs.
- f. Risques sociaux et politiques
Changements dans la société (p. ex. démographiques), risques concernant la réputation, conflits d'intérêts avec d'autres cantons, communes, etc. Cette catégorie comprend des risques complexes, découlant par exemple de la coopération intercantonale ou de décisions politiques.

8.2 Dans le cadre du processus de gestion des risques, on distingue les deux types de risque suivants :

- a. Risques individuels
Les risques individuels sont les risques identifiés au niveau des offices. Ils peuvent être exposés dans les rapports au niveau de l'office (« risques de l'office »), au niveau de la Direction ou Chancellerie d'Etat (« risques de la DIR/CHA ») et au niveau du canton (« risques du canton »). Tous les risques sont à considérer comme des risques individuels, à l'exception des risques définis comme transversaux par le groupe de travail Gestion des risques.
- b. Risques transversaux
Les risques transversaux sont des risques qui concernent plus d'une DIR/CHA. La responsabilité de leur gestion est attribuée par le groupe de travail Gestion des risques à une

DIR/CHA ou à un office selon le chiffre 6.12. Si un risque transversal présente des spécificités selon les unités administratives, il peut également figurer parmi les risques individuels des offices concernés. Tous les risques transversaux sont examinés annuellement par le groupe de travail Gestion des risques, avec le concours du chef ou de la cheffe de la DIR/CHA ou de l'office compétent, et ils sont actualisés si nécessaire.

Commentaire

Chiffre 8.2

Les risques en lien avec des participations dans des organisations chargées de tâches publiques doivent également être identifiés, analysés, évalués, maîtrisés et surveillés. Ils sont à considérer comme des risques individuels, sauf si les conditions énoncées sous le chiffre 8.2, lettre b sont remplies. Il en va de même des risques financiers recensés dans le cadre du processus de planification en vue de l'élaboration du budget et du plan intégré mission-financement.

9. Identification des risques

9.1 L'identification des risques a pour but de recenser en permanence les risques individuels importants au niveau des offices. Le groupe de travail Gestion des risques identifie et définit les risques transversaux.

Risques individuels

9.2 Au sein des unités administratives, les risques individuels sont identifiés au moyen d'un processus systématique mené périodiquement, auquel participent tant les agentes et les agents (approche ascendante) que les cadres (approche descendante).

9.3 Les risques individuels sont recensés au niveau des offices. Ils servent de base au reporting sur les risques effectué au niveau des Direction et de la Chancellerie d'Etat ainsi que du Conseil-exécutif.

Risques transversaux

9.4 Les risques transversaux sont identifiés et examinés périodiquement par le groupe de travail Gestion des risques sur la base des risques individuels signalés par les offices aux Directions. Si un risque individuel se présente dans plusieurs DIR/CHA dans des contextes similaires et qu'il apparaît judicieux d'en centraliser la gestion, il est alors recensé comme un risque transversal. Le groupe de travail Gestion des risques attribue sa gestion au chef ou à la cheffe d'une DIR/CHA ou d'un office.

Commentaire

Chiffre 9.1

L'identification des risques consiste à repérer précocement les événements et les évolutions qui sont susceptibles de survenir et d'entraver l'exécution des tâches et la réalisation des objectifs du canton. Doivent être pris en compte non seulement les événements susceptibles de se produire à court terme, mais aussi les éventuelles évolutions à long terme.

Chiffre 9.2

Pour que l'identification des risques ne soit pas laissée au hasard, mais soit fiable, il faut suivre un processus systématique et périodique. Ce processus complète le travail de veille permanente assuré par le personnel cantonal pour repérer les nouvelles évolutions susceptibles d'avoir des conséquences négatives pour l'administration cantonale ou l'exécution de ses tâches.

L'identification systématique des risques se base entre autres sur les éléments suivants :

- objectifs et tâches découlant des lois et de leurs dispositions d'exécution (ordonnances) ;
- objectifs et fonctions énumérés dans les ordonnances d'organisation des DIR/CHA ;
- processus opérationnels des différentes unités administratives ;
- objectifs du Conseil-exécutif pour la législature.

Le processus de gestion des risques porte également sur les projets en cours.

Si, lors de l'examen des rapports sur les risques, d'autres risques sont identifiés au niveau d'une DIR/CHA ou du Conseil-exécutif, la responsabilité de ces risques est attribuée à un office, qui se charge de les gérer conformément au processus de gestion des risques (cf. ch. 7.1). Il est cependant possible que des risques soient identifiés de manière très générale dans le cadre de la conduite quotidienne au niveau des DIR/CHA ou du Conseil-exécutif. Dans ce cas, la même démarche s'applique.

Chiffre 9.3

Selon le chiffre 6.9, la personne responsable de la gestion des risques au niveau de la Direction ou de la Chancellerie d'Etat a également pour tâche de consolider les principaux risques signalés par les offices et d'établir le rapport sur les risques à l'attention du chef ou de la cheffe de la DIR/CHA. Les risques à l'échelle des offices sont recensés soit au moyen du formulaire prévu à cet effet, soit sous une forme spécifique aux offices (voir le commentaire des ch. 13.2 et 13.3.)

Chiffre 9.4

Un risque transversal peut également être suivi en tant que risque individuel.

10. Analyse et évaluation des risques

- 10.1 L'analyse des risques a lieu en même temps que leur identification au niveau des offices selon le chiffre 9.1.
- 10.2 L'évaluation des risques a lieu en même temps que leur identification au niveau des offices selon le chiffre 9.1. Elle incombe au chef ou à la cheffe d'office.
- 10.3 Dans le cadre du reporting annuel sur les risques, le ou la responsable des risques au niveau de la Direction ou de la Chancellerie d'Etat procède à un contrôle de plausibilité de l'évaluation des risques.
- 10.4 Les mesures déjà adoptées pour réduire un risque sont prises en compte dans l'évaluation des conséquences (principe de l'évaluation nette).
- 10.5 Les risques des DIR/CHA et les risques du canton sont évalués à l'aide d'une matrice (voir annexe 2). Les dimensions d'évaluation des risques sont normées. Elles incluent la probabilité que le risque survienne et l'ampleur de ses conséquences.

Commentaire

Chiffre 10.1

L'analyse du risque identifié consiste avant tout à le décrire de manière intelligible (y compris pour les personnes extérieures), à en déterminer les causes et les conséquences ainsi que les éventuelles interactions avec d'autres risques, à comprendre les connexités et à consigner ces éléments dans le formulaire de recensement des risques, à la rubrique « Analyse du risque ». Le risque doit être présenté sous sa forme la plus grave, mais en restant réaliste. Le cas décrit est celui susceptible de causer les difficultés les plus importantes à l'unité administrative.

Chiffre 10.2

L'évaluation des risques est effectuée par le chef ou la cheffe d'office afin que l'appréciation des conséquences et des probabilités de survenance soit aussi homogène que possible au niveau de l'office.

Chiffre 10.5

Les conséquences sont évaluées dans les dimensions d'évaluation « Finances », « Médias/public », « Dommages aux personnes », « Processus opérationnels » et « Dommages environnementaux ». Pour établir l'ampleur des conséquences, il faut si possible évaluer toutes ces dimensions. La valeur à retenir est celle de la dimension pour laquelle l'ampleur est la plus élevée. Chaque évaluation est assortie d'une brève explication.

11. Maîtrise des risques

- 11.1 La Direction responsable ou la Chancellerie d'Etat doit éviter que les risques identifiés ne se produisent en prenant des mesures appropriées (prévention du risque) ou les atténuer en réduisant la probabilité qu'ils surviennent ou l'ampleur de leurs conséquences possibles (réduction du risque).
- 11.2 En cas de besoin et s'il est établi qu'un risque est digne d'être assuré et assurable, ses conséquences possibles ou un risque résiduel peuvent faire l'objet d'un contrat d'assurance conclu avec un prestataire externe par le service de l'Administration des finances spécialisé dans la gestion des risques et des assurances (transfert du risque).
- 11.3 L'obligation de déclarer les risques assurables et dignes d'être assurés au service de l'Administration des finances spécialisé dans la gestion des risques et des assurances incombe aux Directions et à la Chancellerie d'Etat.
- 11.4 Les risques qui ne peuvent pas être prévenus, réduits ou transférés dans le cadre de l'exécution de tâches prescrites par la loi doivent être acceptés (acceptation du risque). Le canton est prêt à prendre des risques sciemment et de manière contrôlée dans la mesure où cela est inévitable pour atteindre ses objectifs ou accomplir ses tâches.

Commentaire

Chiffre 11.1

Il incombe aux Directions et à la Chancellerie d'Etat ainsi qu'à leurs offices de prendre des dispositions pour éviter les sinistres ou réduire l'ampleur des sinistres qui pourraient survenir (réduction du risque). Ils prennent les mesures nécessaires à cet effet, en fonction de leurs spécificités. Ces mesures peuvent être d'ordre financier, personnel, technique ou organisationnel. Chaque DIR/CHA et ses offices sont en outre tenus de constituer une organisation de crise qui soit adaptée en particulier aux risques présentant un potentiel de dommages important (risques majeurs, catastrophes).

Chiffre 11.2

L'ordonnance d'organisation FIN (OO FIN ; RSB 152.221.171) attribuée à l'Administration des finances a la responsabilité de la gestion des assurances du canton (art. 8, lit. p OO FIN). L'Administration des finances élabore une stratégie d'assurance adaptée aux besoins du canton pour les risques reconnus comme assurables et elle fournit aux institutions du canton de Berne une couverture d'assurance optimale pour les risques jugés dignes d'être assurés. Si la couverture d'un risque n'est pas prescrite par la loi, le canton de Berne l'assure en appliquant le principe « autant que nécessaire, mais aussi peu que possible » (rapport coût-utilité). Pour plus d'informations à ce sujet, on se reportera à la stratégie en matière d'assurances et d'appels d'offres de la Centrale d'achat cantonale chargée des assurances. Tous les contrats d'assurance des institutions du canton de Berne sont conclus par l'Administration des finances pour la Direction des finances.

Si une DIR/CHA ou l'un de ses offices ne parvient pas à réduire suffisamment un risque potentiel par des mesures appropriées, le service spécialisé dans la gestion des risques et des assurances de l'Administration des finances est consulté. Il vérifie si le risque est digne d'être assuré compte tenu de la stratégie

du canton en matière d'assurance puis, de concert avec la DIR/CHA ou son office, il décide de transférer le risque ou non. S'il est impossible de trouver une solution pour transférer le risque ou si le risque n'est pas jugé digne d'être assuré, il appartient à la DIR/CHA ou à son office de le supporter. La Direction des finances apporte son concours aux Directions, à la Chancellerie d'Etat et à leurs offices pour évaluer des mesures ciblées visant à prévenir les sinistres ou à réduire l'ampleur d'un dommage éventuel. Elle leur fournit des statistiques annuelles sur les sinistres.

12. Surveillance des risques

- 12.1 La surveillance continue des risques individuels et des mesures prises pour les maîtriser incombe au chef ou à la cheffe de l'office concerné.
- 12.2 La surveillance continue des risques transversaux et des mesures prises pour les maîtriser incombe au chef ou à la cheffe de la Direction, de la Chancellerie d'Etat ou de l'office à qui le groupe de travail Gestion des risques a attribué la responsabilité de gérer le risque.
- 12.3 Si la situation de risque évolue négativement, le ou la responsable de la surveillance du risque s'assure que l'évaluation du risque est adaptée et que de nouvelles mesures sont étudiées et mises en œuvre.

Commentaire

Chiffres 12.1 et 12.2

La surveillance continue des risques et des mesures prises pour les maîtriser donne à l'administration cantonale l'assurance de toujours disposer de connaissances à jour sur les risques. Le but est double : il s'agit d'une part de repérer les évolutions susceptibles de conduire à une réévaluation de risques déjà recensés et, d'autre part, d'identifier précocement de nouveaux risques. Dans l'administration cantonale, la surveillance des risques et des mesures est assurée avant tout par les chefs et cheffes d'office, lesquels s'occupent des risques dans le domaine de leur ressort dans le cadre de leur fonction. Cela ne concerne pas les risques transversaux dont la responsabilité de la gestion a été assignée au chef ou à la cheffe d'une Direction ou de la Chancellerie d'Etat en application du chiffre 9.4.

13. Reporting annuel sur les risques

But du reporting

- 13.1 Le reporting annuel sur les risques a pour but d'informer les services responsables au sujet de la situation des risques au moment considéré. Les différentes formes de reporting donnent l'assurance que les décideurs et décideuses sont informés des risques dans leur domaine de compétence et de leur évolution.

Formes de reporting

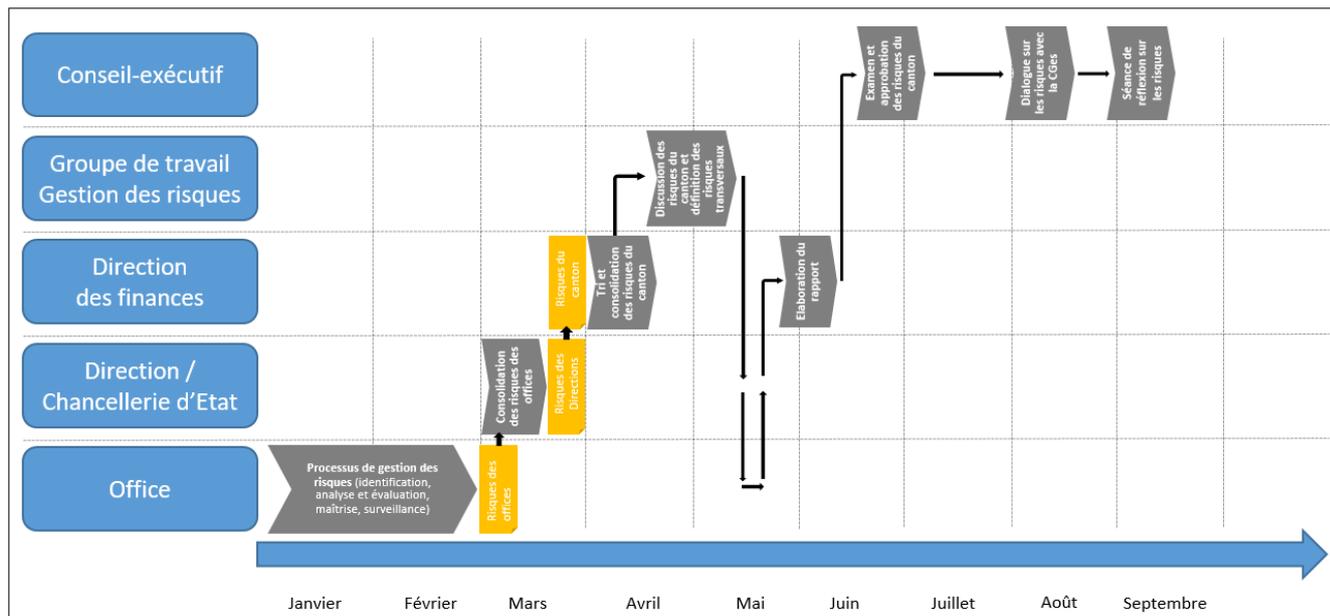
- 13.2 Le Conseil-exécutif est informé annuellement des risques individuels et transversaux importants au niveau de l'Etat dans son ensemble ainsi que des éventuelles interactions entre les risques du canton. Il approuve le rapport correspondant.
- 13.3 Les chefs et cheffes des Directions et le chancelier ou la chancelière d'Etat prennent connaissance annuellement des risques individuels et transversaux importants au niveau de leur DIR/CHA ainsi que des éventuelles interactions entre les risques dans leur domaine de compétence.
- 13.4 Le rapport sur le budget et le plan intégré mission-financement ainsi que le rapport de gestion font état des risques majeurs du point de vue financier.
- 13.5 Dans le compte rendu sur l'exercice des organisations chargées de tâches publiques des premier et deuxième cercles, chaque Direction s'exprime, dans le cadre d'une présentation des perspectives, sur les risques liés aux organisations de son ressort (p. ex. risques financiers, risques pour la fourniture de services publics, risques concernant la réputation), sur leurs conséquences potentielles et sur la probabilité qu'ils surviennent.

Classification des rapports

- 13.6 Les rapports faisant état de risques individuels concrets, ils doivent en principe rester confidentiels quel que soit leur forme. Cela ne concerne pas les risques exposés dans le budget et le plan intégré mission-financement ou dans le rapport de gestion.

Elaboration du rapport à l'intention du Conseil-exécutif

- 13.7 Le rapport annuel à l'intention du Conseil-exécutif visé sous le chiffre 13.2 est élaboré suivant ce processus :



Commentaire

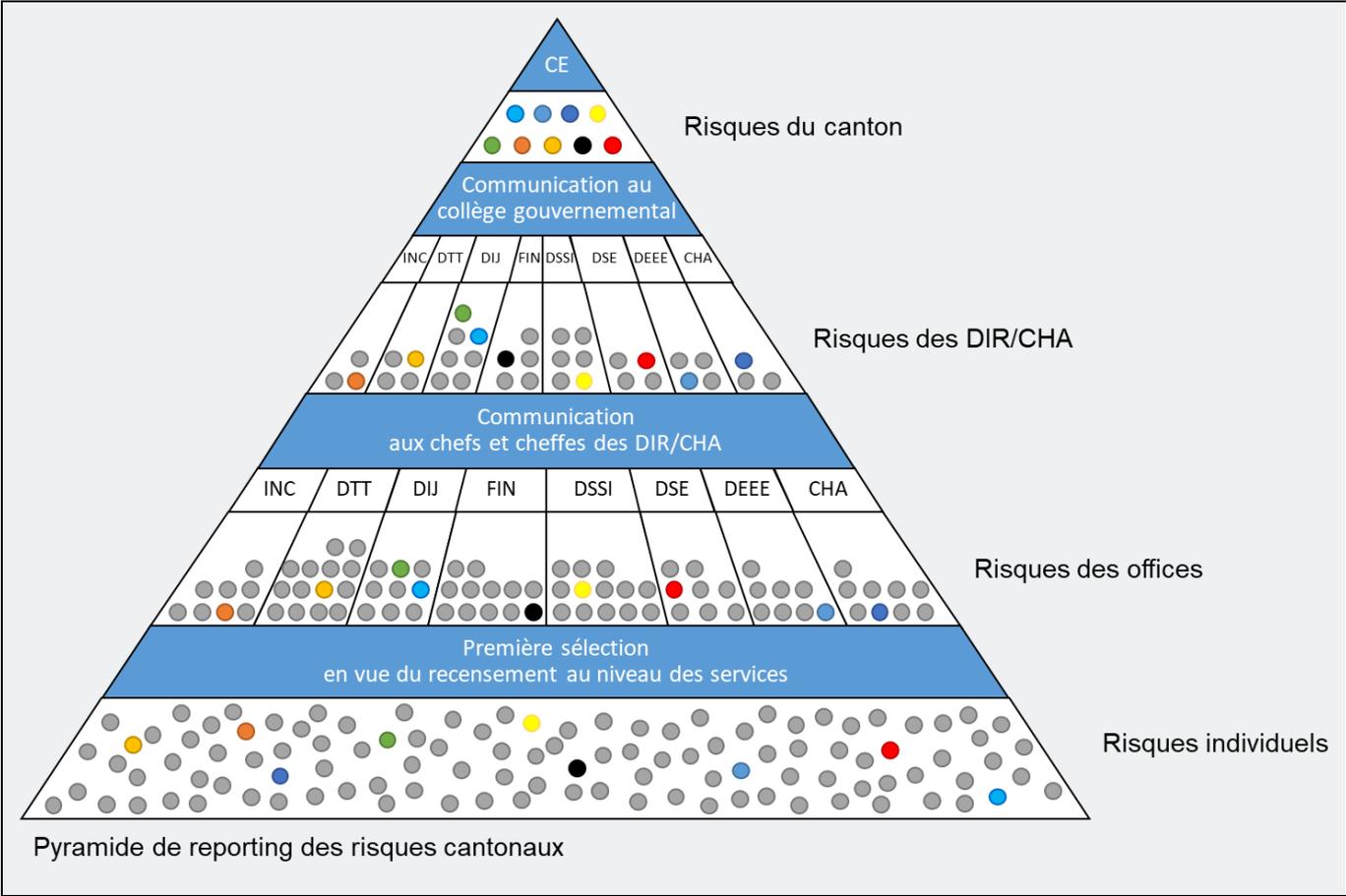
Chiffre 13.1

Un reporting donnant une vision d'ensemble intelligible aide les décideurs et les décideuses à repérer rapidement les informations importantes et à prendre des décisions optimales concernant les risques. Il est donc important de faire une description des risques qui soit à la fois concise et compréhensible pour les personnes extérieures (doser correctement les informations, éviter le jargon technique).

Chiffre 13.2 et 13.3

Les rapports sur les risques des Directions et de la Chancellerie d'Etat reposent sur les principaux risques signalés par les offices à leur niveau. Ces risques ainsi que ceux annoncés comme concernant l'ensemble de la DIR/CHA sont consignés et commentés dans un formulaire de recensement des risques (en utilisant l'échelle d'évaluation décrite à l'annexe 2). Les DIR/CHA définissent la manière dont sont recensés les risques des offices qui ne sont pas également signalés comme constituant des risques de la DIR/CHA. Pour le reste, elles ont toute latitude pour régler de manière plus ou moins dense le reporting sur les risques à l'échelle des offices.

En vue de l'établissement du rapport à l'intention du Conseil-exécutif (risques du canton), les Directions et la Chancellerie d'Etat signalent à la Direction des finances tous les risques qui atteignent les valeurs définies dans l'échelle d'évaluation de la matrice des risques figurant à l'annexe 2. La consolidation des risques du canton à l'intention du Conseil-exécutif est effectuée par la Direction des finances, en collaboration avec le groupe de travail Gestion des risques.

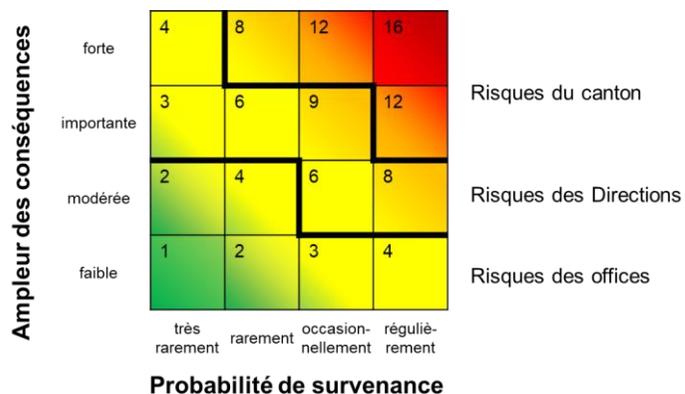




Annexe 1 Formulaire de recensement des risques

Titre du risque (désignation claire et concise)			Responsable (prénom et nom du chef ou de la cheffe d'office, Office et Direction)																													
Risque	Catégorie	Analyse du risque	Evaluation des conséquences	Evaluation de la probabilité de survenance	Matrice des risques	Justifier un éventuel changement d'évaluation par rapport à la période précédente																										
Analyse et évaluation	Sélectionnez une catégorie de risque.	<p>Tâche/objectif : quelle tâche ou quel objectif est concerné par le risque (indiquer éventuellement une référence : loi, ordonnance, ACE) ?</p> <p>Analyse du risque : en quoi consiste le risque ? Décrire brièvement le risque, ses causes et les facteurs ayant une influence ; quel événement ou quelle évolution peut se produire et pour quelles raisons ? Conséquences financières et non financières auxquelles il faut s'attendre si le risque survient ; dans quelle mesure et avec quelles conséquences il ne sera plus possible d'exécuter les tâches ou de réaliser les objectifs réalisés ? Y a-t-il des interactions avec d'autres risques ?</p>	<p>Finances :</p> <p>Médias/public :</p> <p>Dommages aux personnes :</p> <p>Processus opérationnels :</p> <p>Dommages environnementaux :</p>	<p>O = Evaluation actuelle X = Evaluation période précédente</p> <p>Remplir la matrice</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="4" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Ampleur des conséquences</td> <td>forte</td> <td>4</td> <td>8</td> <td>12</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>importante</td> <td>3</td> <td>6</td> <td>9</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>modérée</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>6</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>faible</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>très rarement</td> <td>rarement</td> <td>occasionnellement</td> <td>régulièrement</td> </tr> </table> <p>Probabilité de survenance</p>	Ampleur des conséquences	forte	4	8	12	16	importante	3	6	9	12	modérée	2	4	6	8	faible	1	2	3	4			très rarement	rarement	occasionnellement	régulièrement	
		Ampleur des conséquences	forte	4		8	12	16																								
importante	3		6	9		12																										
modérée	2		4	6		8																										
faible	1		2	3	4																											
		très rarement	rarement	occasionnellement	régulièrement																											
Mesure	Titre	Description de la mesure	Statut	Rapport coût-utilité	Calendrier	Justifier une éventuelle absence d'amélioration de la situation de risque ou de son évaluation par rapport à la période précédente																										
Maîtrise et surveillance		<p>Méthode : des mesures sont prises pour réduire la probabilité que le risque survienne (action préventive sur les causes) et/ou l'ampleur des dommages éventuels (maîtrise des conséquences). L'analyse, l'évaluation et les mesures forment un ensemble logique.</p> <p>Forme : attribuer aux mesures des titres clairs et concis.</p> <p>But : la mesure doit pouvoir être comprise et contextualisée rapidement par des personnes extérieures.</p>				Expliquer pourquoi les mesures prises jusqu'ici n'ont pas conduit à une amélioration de la situation de risque et si d'autres mesures sont nécessaires.																										

Annexe 2 Matrice des risques



Probabilité de survenance

Echelle	Temporalité
1	très rarement tous les 10 à 50 ans
2	rarement 1 à 2 fois par décennie
3	occasionnellement tous les 2 à 5 ans
4	régulièrement tous les ans

Remarques

Evaluation de l'ampleur des conséquences par dimension

Echelle de valeurs / sens	Finances	Médias/public	Dommmages aux personnes	Processus opérationnels	Dommmages environnementaux
1 faible	0 à 500 000 francs	Pas d'écho dans les médias ou de mention dans les médias régionaux	Blessures légères nécessitant un traitement médical ambulatoire et/ou une hospitalisation	Perturbation d'un processus opérationnel pendant plusieurs heures	Dommmages environnementaux faibles, assainissement possible
2 modérée	500 001 à 2 000 000 francs	Présence dans les médias régionaux durant 1 semaine au plus	Plusieurs personnes légèrement blessées nécessitant un traitement ambulatoire et/ou une hospitalisation	Perturbation d'un ou de plusieurs processus opérationnels au niveau d'un office ou d'une DIR/CHA pendant une durée allant jusqu'à 24 heures	Dommmages environnementaux moyens, assainissement possible, petites limitations possibles pour une courte durée
3 importante	2 000 001 à 10 000 000 francs	Mention dans les médias nationaux ; présence durable dans les médias (> 1 semaine)	Personnes gravement blessées nécessitant une hospitalisation	Perturbation d'un ou de plusieurs processus opérationnels au niveau d'un office ou d'une DIR/CHA pour une durée allant jusqu'à 1 semaine	Dommmages environnementaux importants, assainissement possible, limitations pendant un certain temps (p. ex. fermeture de zones)
4 forte	> 10 000 001 francs	Présence durable dans les médias nationaux ; mention dans les médias internationaux	Personne(s) décédée(s)	Perturbation d'un ou de plusieurs processus opérationnels interdirectionnels pour une durée allant jusqu'à 1 semaine voire plus	Dommmages environnementaux graves, assainissement difficile, limitations prolongées voire durables (p. ex. fermeture de zones)

Historique du document

Suivi des modifications

Version	Nom	Date	Remarques
1	1 ^{er} projet pour la procédure de corapport	14.09.2021	
2	Séance du Conseil-exécutif	24.11.2021	

Vérification

Version	Nom	Date	Remarques
1			

Feu vert

Version	Nom	Date	Remarques
2	Conseil-exécutif	24.11.2021	Approuvé par l'ACE n° 1382/2021