



^b
UNIVERSITÄT
BERN

Risques des communes en 2024

Quels sont les risques importants pour les communes suisses et comment la gestion des risques est-elle organisée pour y faire face ?

Berne, le 25 juin 2025

Prof. Dr. Markus Arnold

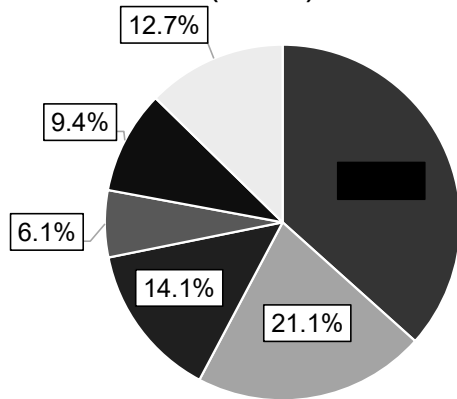
Institut de comptabilité d'entreprise et de contrôle de gestion (IUC)

Sommaire

- | | |
|---|--|
| 1 | Conception de l'étude et participant·e·s à l'étude |
| 2 | Quels sont les risques qui revêtent une importance pour les communes suisses? |
| 3 | Comment les risques sont-ils identifiés et analysés dans les communes suisses? |
| 4 | Comment le SCI soutient-il la gestion des risques dans les communes suisses? |

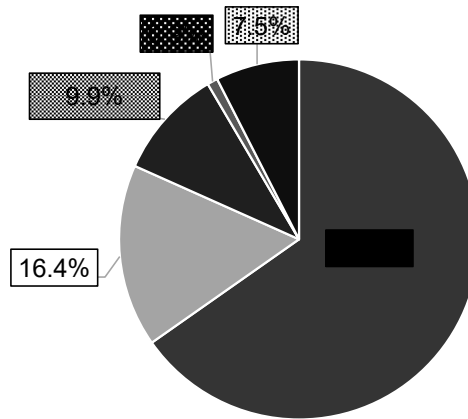
213 communes ont pris part à l'étude de l'Université de Berne. Dans près de 65% des cas, l'étude a été remplie par des administrateur·trice·s des finances qui s'y connaissent bien en SCI et en GR.

Taille de commune
Par habitant·e·s
(en %)



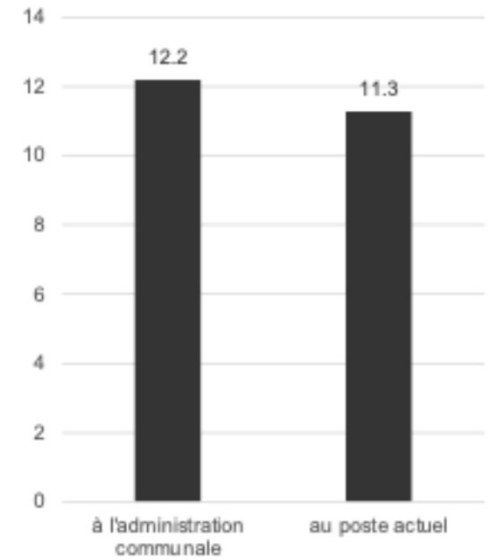
- <2000
- 2000-3999
- 4000-5999
- 6000-7999
- 8000-14999
- >15000

Activité des participant·e·s (en %)



- Administrateur·trice des finances / chef·fe Finances
- Secrétaire communal·e
- Administrateur·trice communal·e
- Président·e communal·e
- Autre

Expérience professionnelle



Sommaire

1

Conception de l'étude et participant·e·s à l'étude

2

Quels sont les risques qui revêtent une importance pour les communes suisses?

3

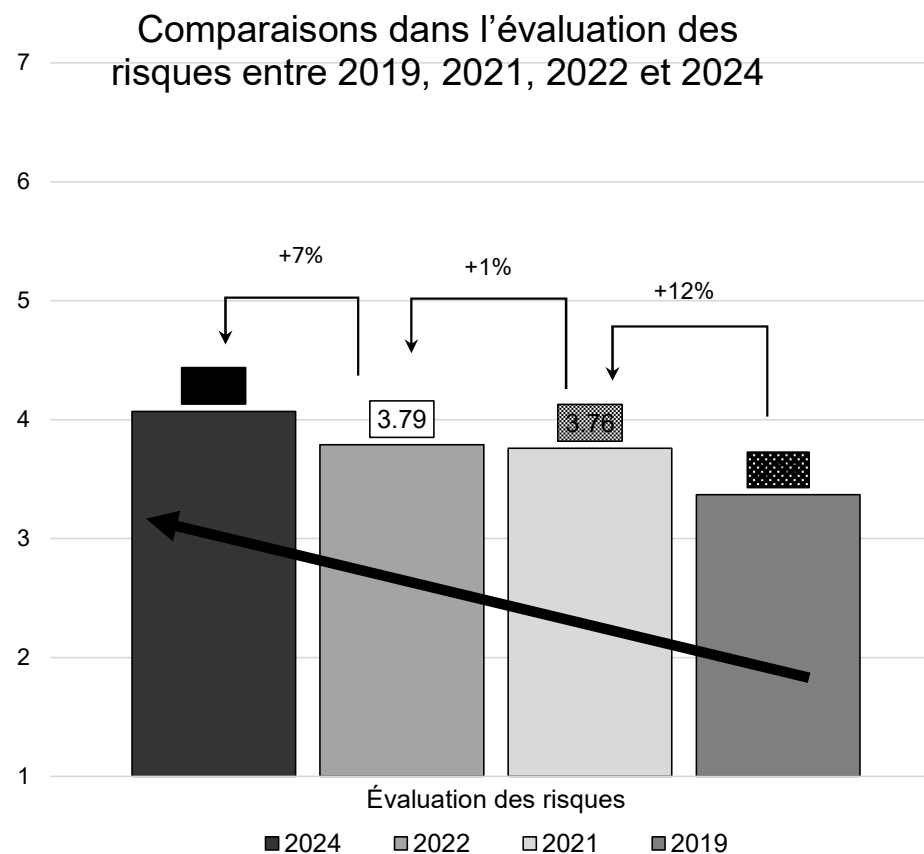
Comment les risques sont-ils identifiés et analysés dans les communes suisses?

4

Comment le SCI soutient-il la gestion des risques dans les communes suisses?

Évaluation des risques – Comparaisons avec 2022, 2021 et 2019

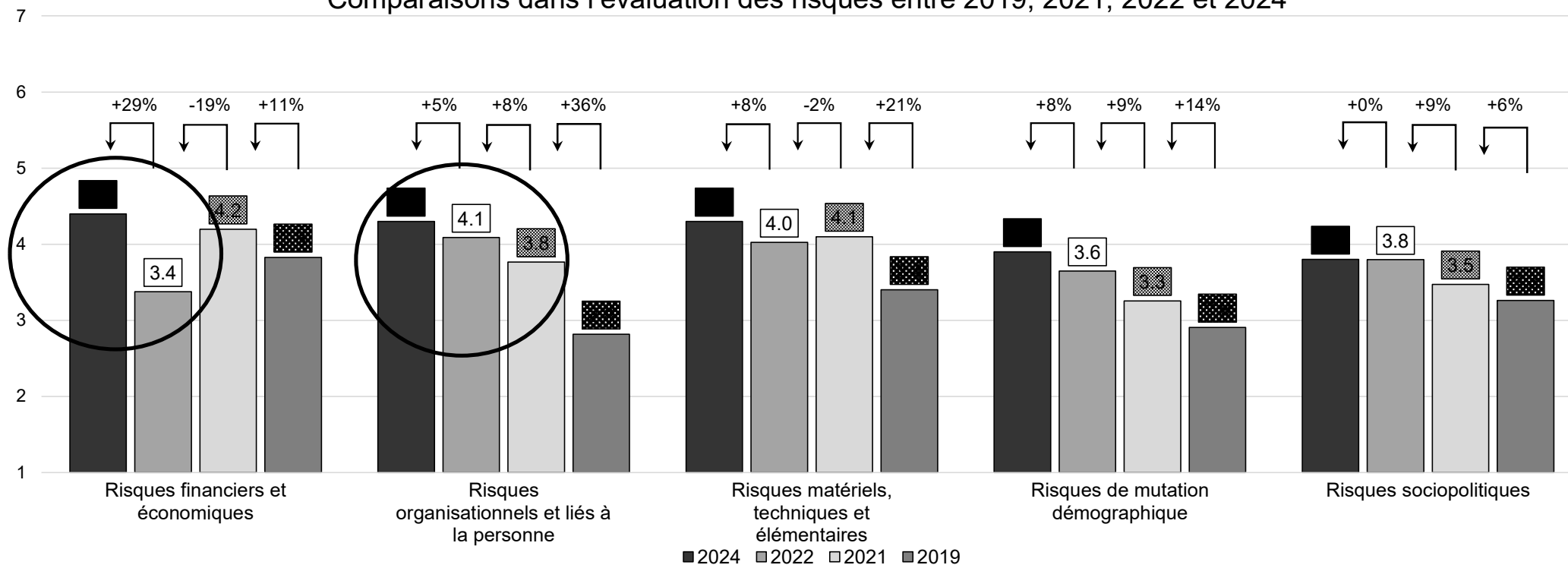
En 2024, l'évaluation générale des risques était nettement plus élevée que lors de la dernière enquête de 2022, tant pour les communes participant régulièrement que pour toutes les communes interrogées.



Évaluation des risques – Comparaisons avec 2019, 2021 et 2022

Alors qu'en 2022, les risques organisationnels et liés à la personne étaient encore les plus importants, en 2024, les risques financiers et économiques sont redevenus la catégorie de risques la plus importante.

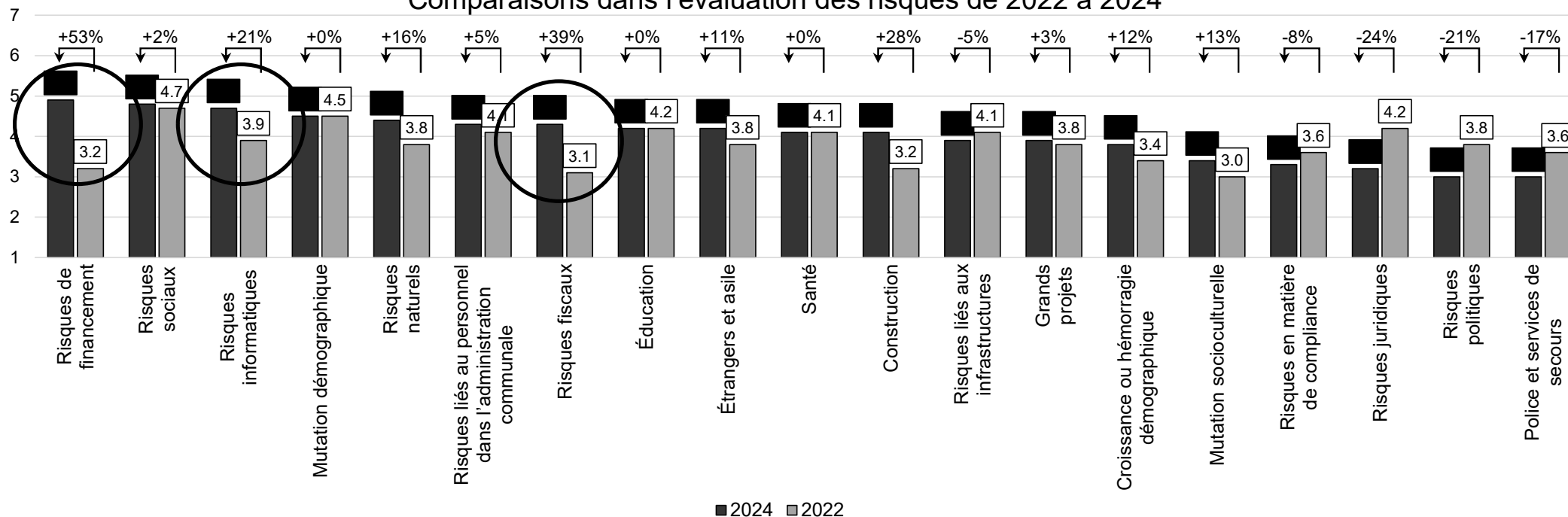
Comparaisons dans l'évaluation des risques entre 2019, 2021, 2022 et 2024



Par rapport à l'enquête réalisée en 2022, l'évaluation des risques a augmenté ou est restée stable dans toutes les catégories en 2024. La plus forte augmentation concerne les risques financiers et économiques, qui constituent à nouveau la catégorie de risques la plus importante. Les risques organisationnels et liés à la personne ainsi que les risques matériels, techniques et élémentaires restent également importants.

Parmi les risques spécifiques, les risques de financement enregistrent la plus forte augmentation par rapport à 2022.

Comparaisons dans l'évaluation des risques de 2022 à 2024

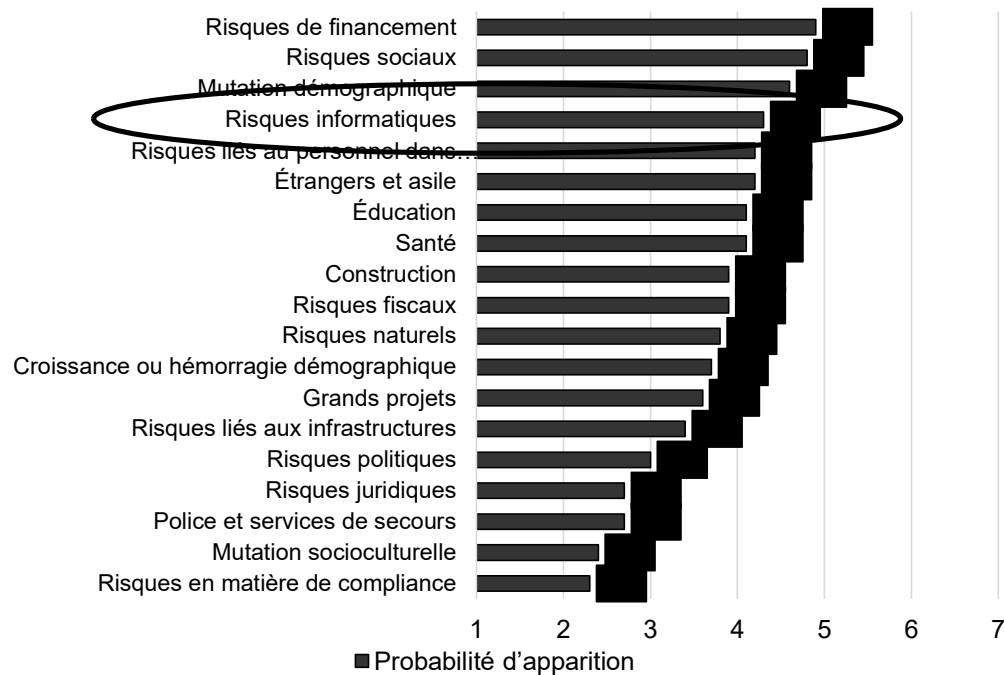


Après une forte augmentation par rapport à 2022, les risques de financement sont désormais considérés comme le risque le plus important. Les risques sociaux, les risques informatiques et la mutation démographique figurent également parmi les principaux risques. Les risques juridiques et politiques ont considérablement diminué en 2024 et font désormais partie des risques les plus faibles, au même titre que les risques de police et services de secours.

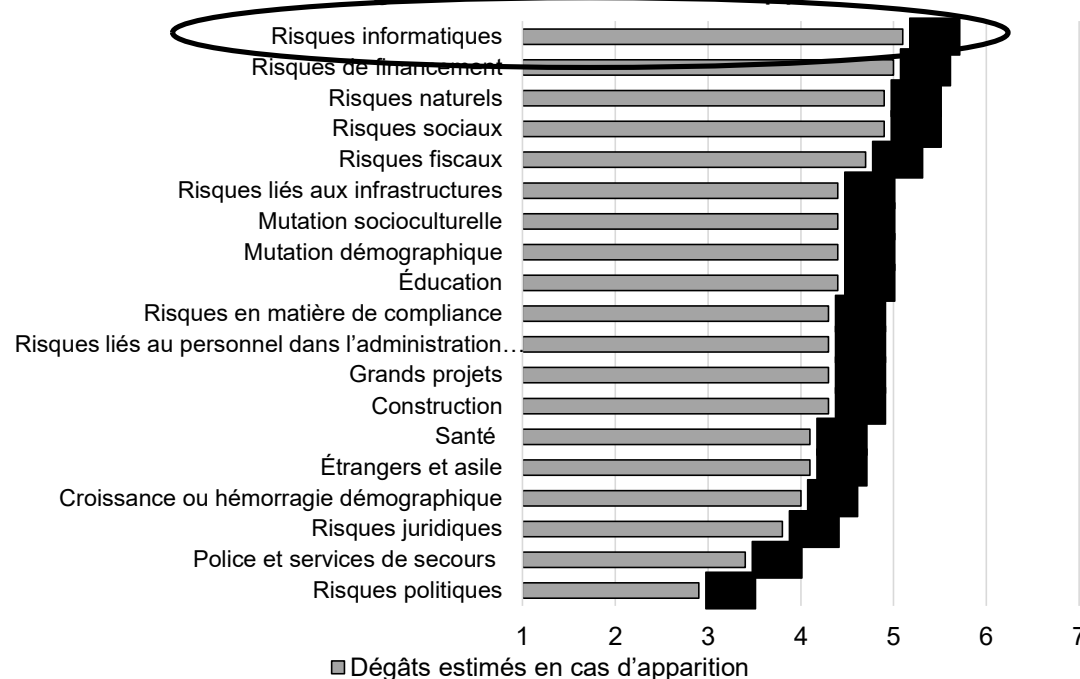
Évaluation des risques 2024

En 2024, les communes estiment que les risques de financement sont les plus probables, tandis que les dommages les plus importants en cas de survenance sont attendus dans le domaine des risques informatiques.

Probabilité d'apparition 2024



Dégâts estimés en cas d'apparition 2024



L'évaluation des risques pour 2024 se divise en probabilité de survenance et dommages estimés en cas de survenance. La probabilité de survenance des risques informatiques et sociaux ainsi que les dommages qu'ils causeraient en cas de survenance sont jugés élevés.

Sommaire

1

Conception de l'étude et participant·e·s à l'étude

2

Quels sont les risques qui revêtent une importance pour les communes suisses?

3

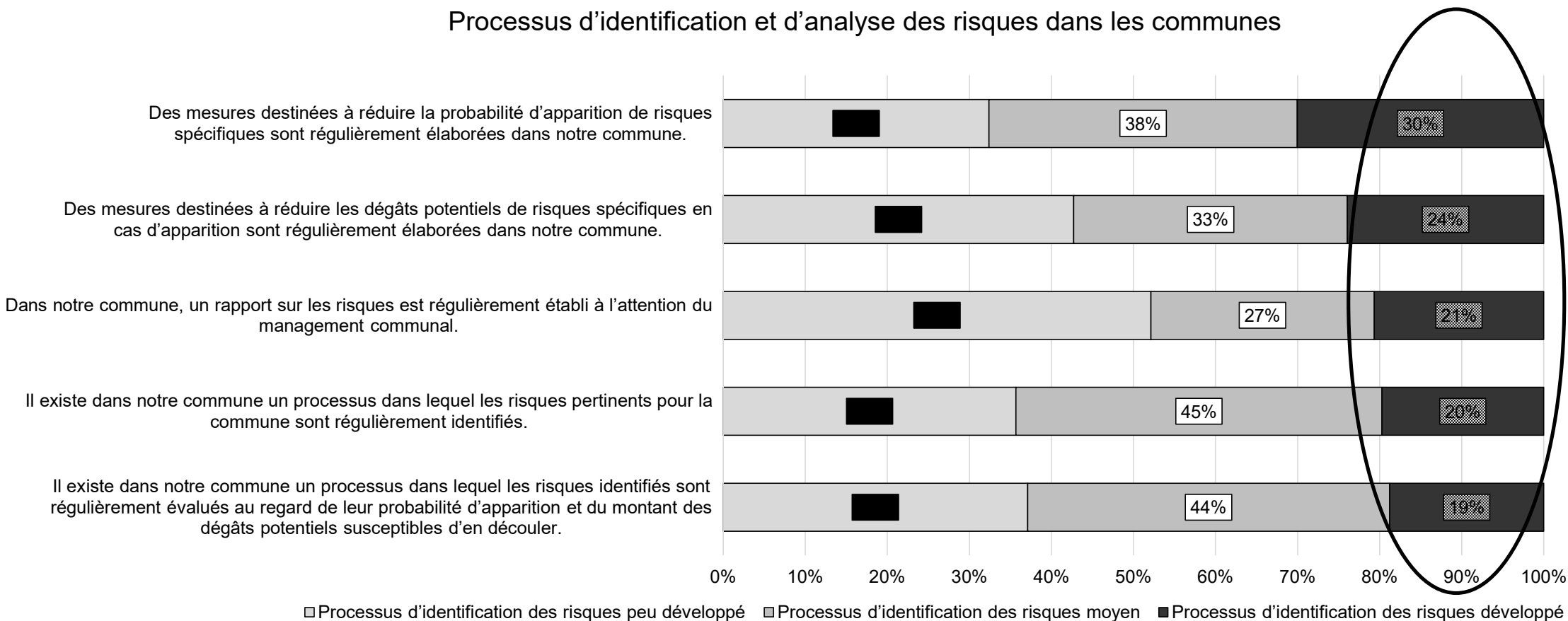
Comment les risques sont-ils identifiés et analysés dans les communes suisses?

4

Comment le SCI soutient-il la gestion des risques dans les communes suisses?

Dans plus d'un tiers des communes, les processus d'identification des risques et les mesures visant à réduire la probabilité de survenue et les dommages liés aux risques sont peu développés.

Processus d'identification et d'analyse des risques dans les communes



Sommaire

1

Conception de l'étude et participant·e·s à l'étude

2

Quels sont les risques qui revêtent une importance pour les communes suisses?

3

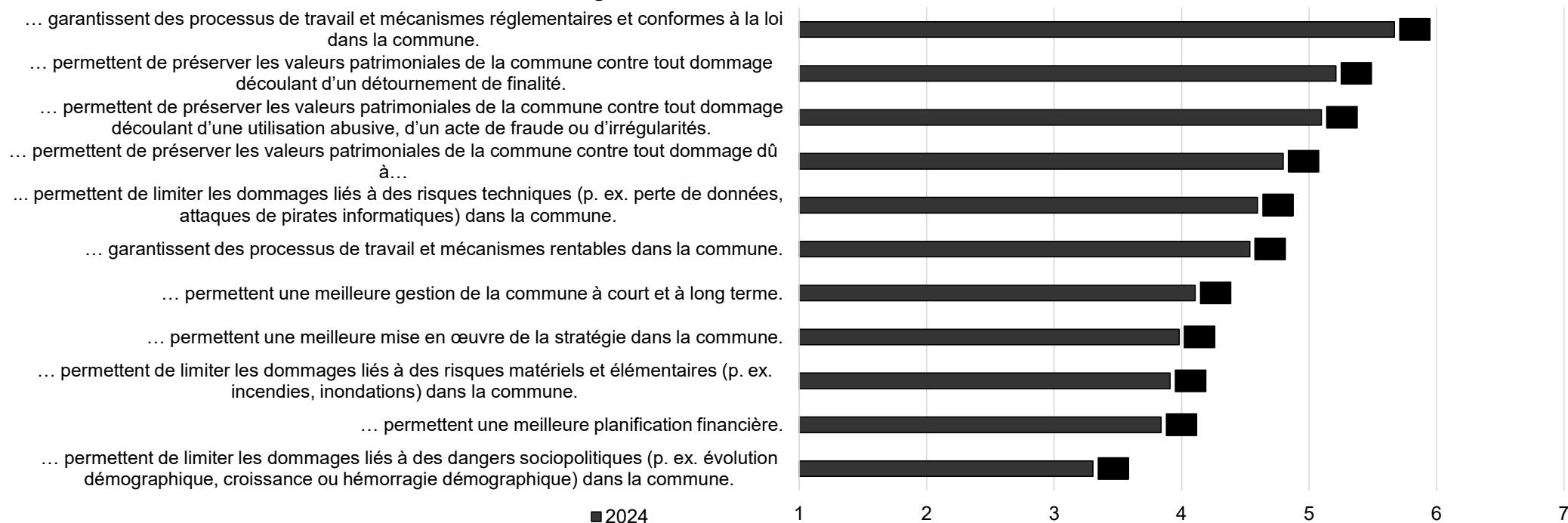
Comment les risques sont-ils identifiés et analysés dans les communes suisses?

4

Comment le SCI soutient-il la gestion des risques dans les communes suisses?

Dans les communes suisses, le SCI et la GR sont principalement utilisés pour prévenir les dommages. Le potentiel de ces instruments n'est donc pas encore pleinement exploité.

Les avantages du SCI et de la GR: le SCI et la GR ...

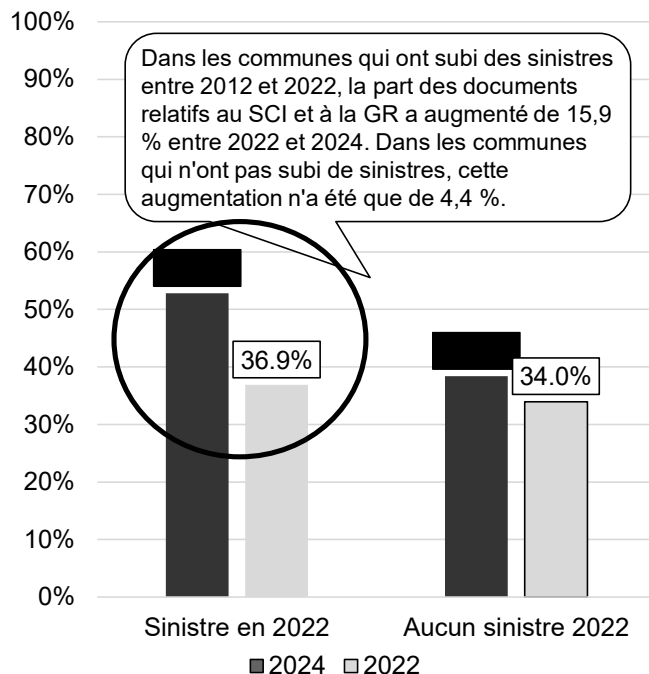


Au centre : contrôle réactif, non pilotage proactif.

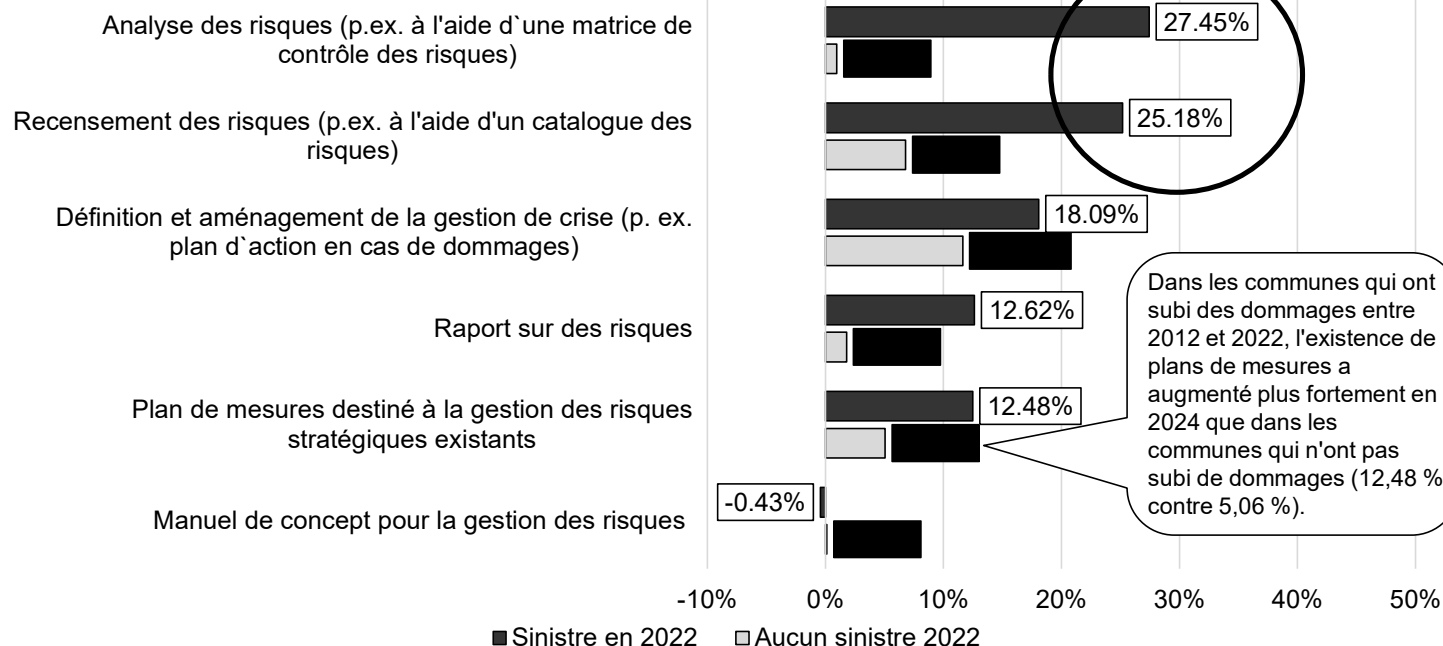
Les sinistres et leurs répercussions

Les communes ayant subi des sinistres jusqu'en 2022 affichent en 2024 une orientation SCI/GR plus forte et disposent de davantage de documents liés aux risques que les communes n'ayant pas subi de sinistre.

Existence de documents de SCI et de GR



Proportion de documents standard en fonction des sinistres



Alors que le préjudice financier lié à un sinistre n'a pas joué un rôle déterminant dans le développement de la gestion des risques, la survenance effective d'un sinistre a quant à elle été déterminante : les communes ayant subi des sinistres ont enregistré des progrès nettement plus importants, notamment en matière d'analyse et d'identification des risques.

Merci pour votre attention!



Prof. Dr. Markus Arnold

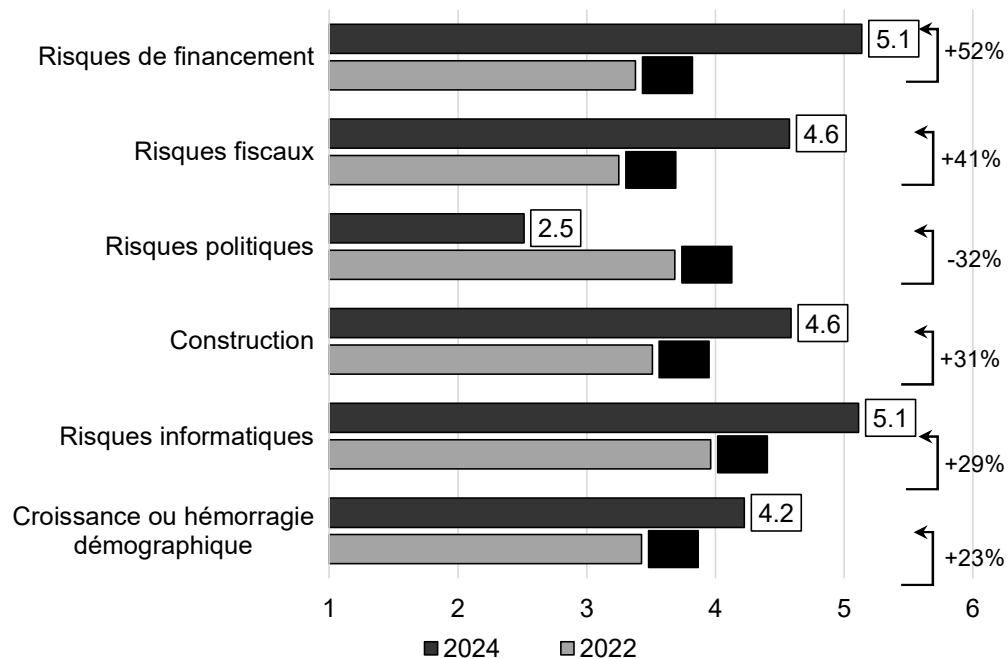
Directeur de l'institut de comptabilité
d'entreprise et de contrôle de gestion

E-Mail: markus.arnold@unibe.ch

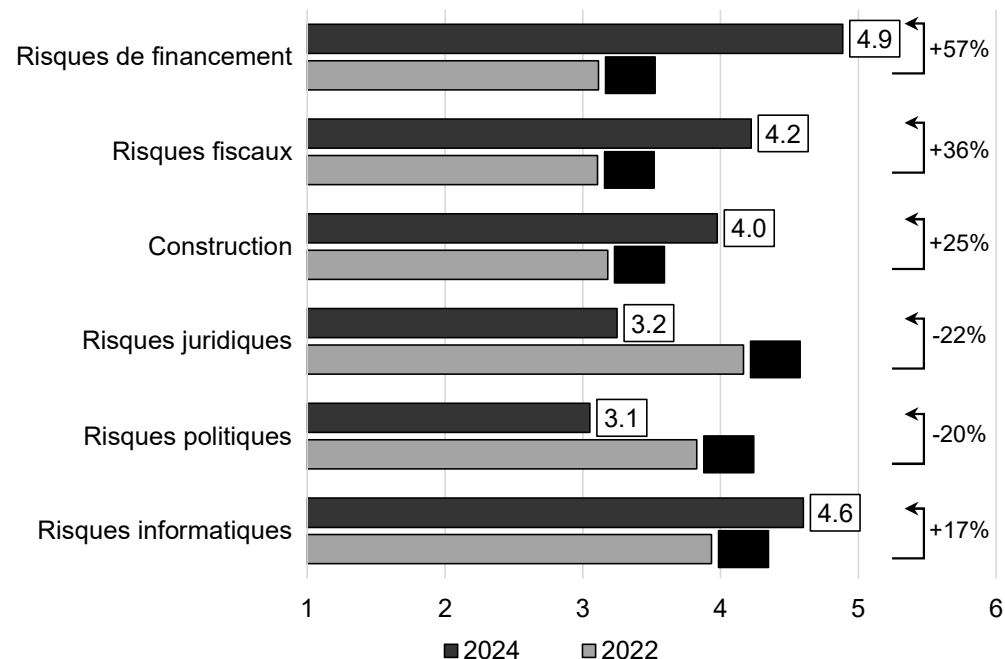
www.iuc.unibe.ch

En 2024, les petites et grandes communes affichent des changements similaires dans leurs évaluations des risques.

Plus fortes évolutions de l'évaluation des risques dans les grandes communes (≥ 10'000 habitant·e·s)



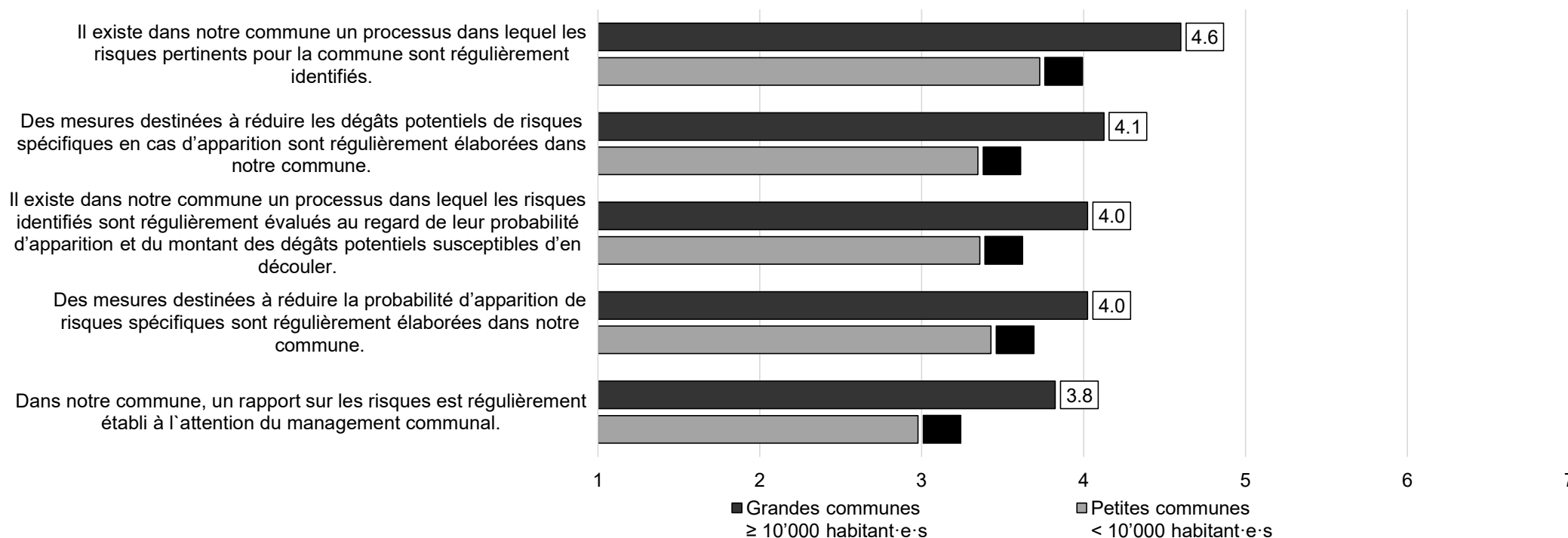
Plus fortes évolutions de l'évaluation des risques dans les petites communes (< 10'000 habitant·e·s)



En général, les risques ont évolué de manière relativement similaire dans les grandes et les petites communes. Les différences les plus marquées concernent les risques politiques et les risques informatiques, pour lesquels l'évaluation des risques a été fortement revue à la baisse ou à la hausse dans les grandes communes.

Les grandes comme les petites communes ont un retard à combler en matière de processus clair pour l'identification et l'analyse des risques.

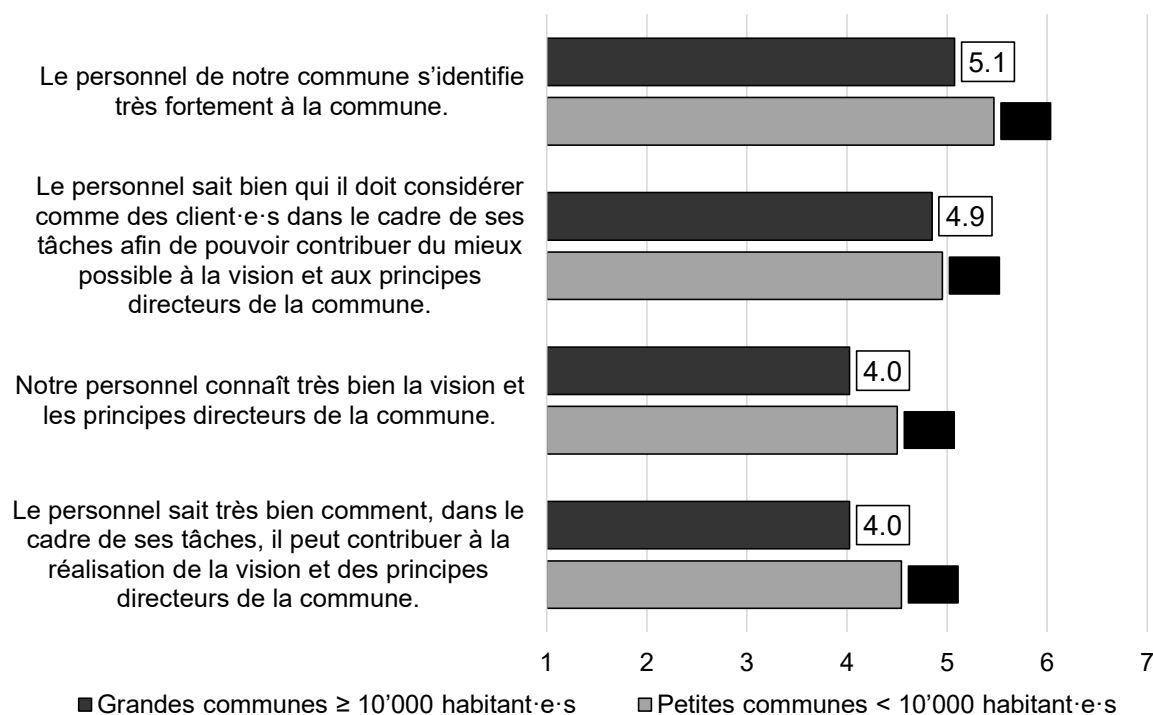
Processus d'identification et d'analyse des risques dans les grandes et les petites communes



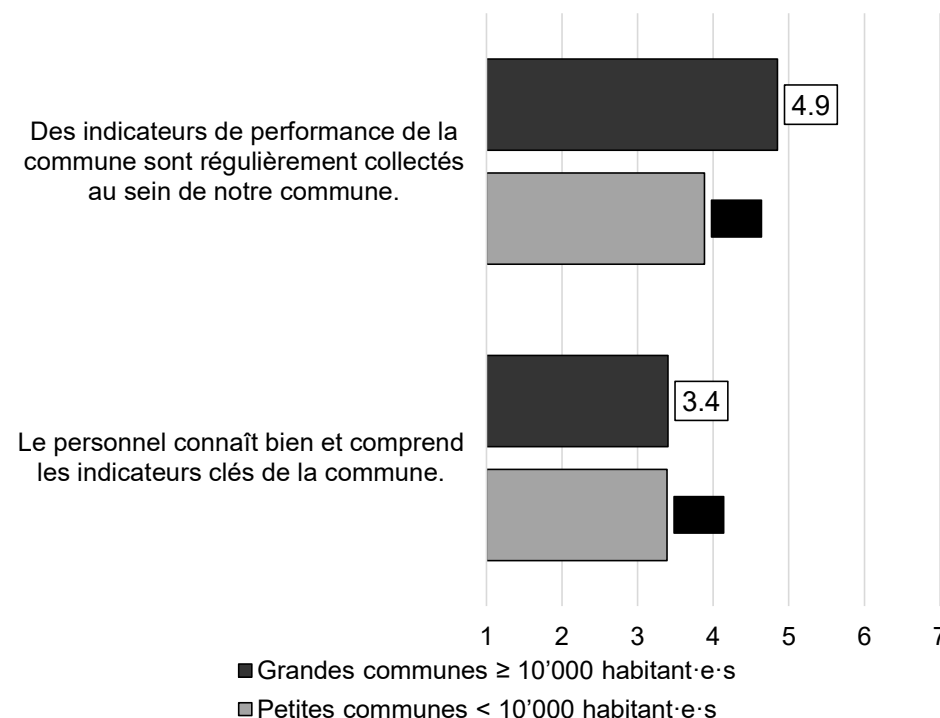
Dans les petites communes, le processus d'identification des risques est encore moins élaboré que dans les grandes communes. Il en est de même pour les mesures mises en œuvre en vue de minimiser les probabilités d'apparition des risques et les dégâts associés.

Les collaborateur·trice·s communaux en Suisse s'identifient fortement à leur commune. Ce sentiment d'appartenance est particulièrement fort dans les petites communes.

Communes participantes et leur personnel



Indicateurs

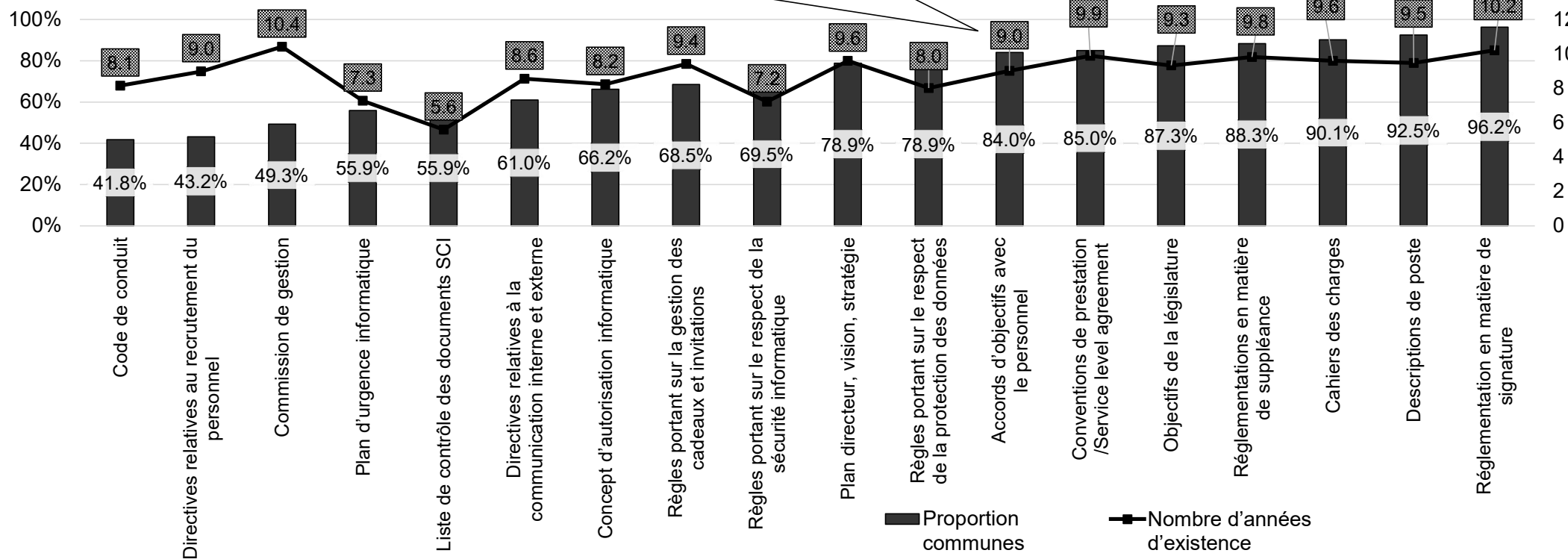


Indépendamment de la taille de la commune, les collaborateur·trice·s communaux font preuve d'une grande orientation client. Dans les petites communes, une connaissance approfondie de la mission et de la vision renforce la capacité à orienter son propre travail de manière ciblée vers celles-ci.

De nombreux documents standardisés présentent encore un potentiel d'amélioration, comme le code de conduite, les directives relatives au recrutement du personnel et la commission de gestion.

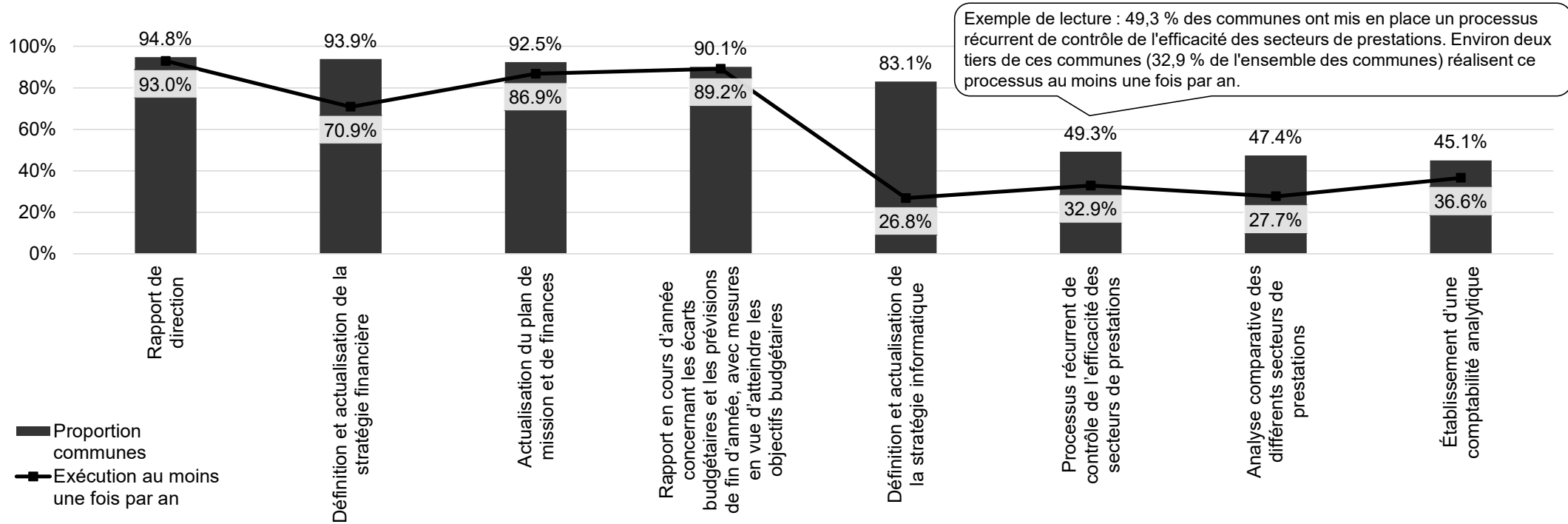
Documents standard et conditions-cadres disponibles dans les communes suisses (en %)

Exemple de lecture : dans 84 % des communes, des accords d'objectifs avec le personnel ont été conclus avec les collaborateur·trice·s. Dans ces communes, ces accords existent en moyenne depuis 9 ans.



Les processus de SCI destinés à la gestion et au contrôle en interne existent dans de nombreuses communes, mais leur mise en œuvre varie en termes de régularité.

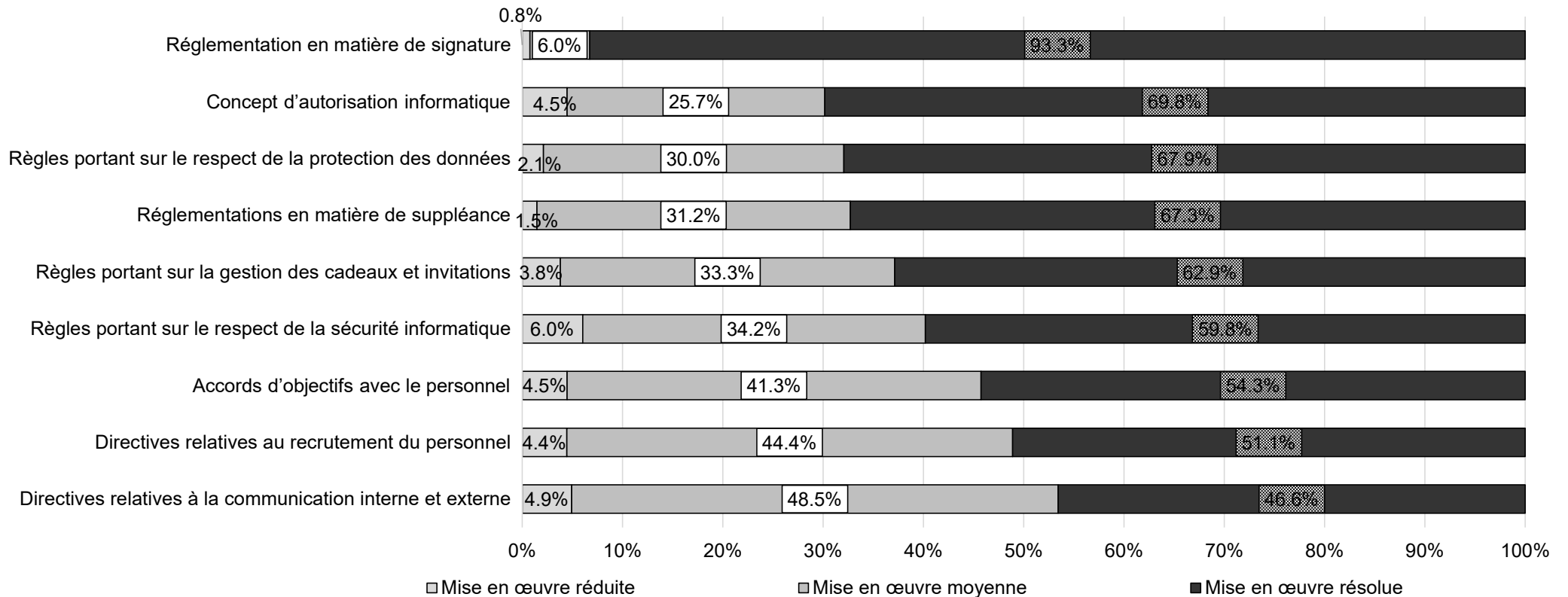
Documents de SCI disponibles dans les communes suisses (proportions en %)



La plupart des processus SCI sont déjà mis en œuvre dans les communes suisses et beaucoup d'entre eux sont également réalisés chaque année. Outre les processus liés à la stratégie (finances et informatique), les processus récurrent de contrôle de l'efficacité et d'analyse comparative de différents secteurs de prestations constituent ici une exception.

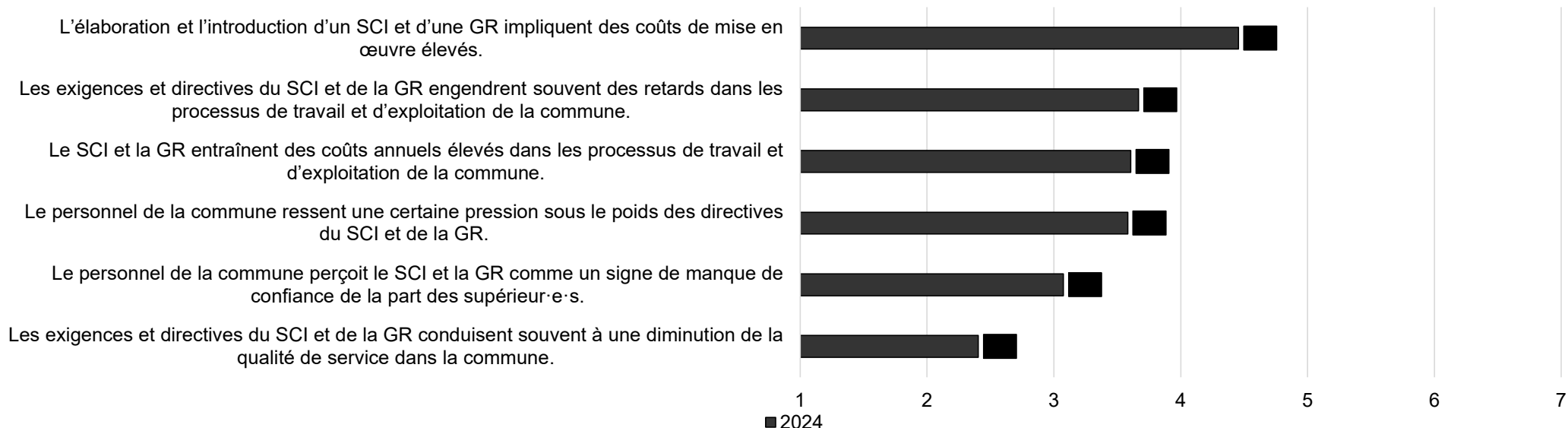
Dans les communes intégrant des processus de SCI, ces processus sont en grande partie résolument mis en application et ne sont que rarement des tigrés de papier.

Mise en œuvre de processus de SCI standardisés



Malgré les coûts élevés liés à leur mise en œuvre, les avantages du SCI et de la GR l'emportent largement sur les coûts.

Les coûts du SCI et de la GR



Comparaison des avantages et coûts moyens

