

Aperçu de la gestion des risques menée par la Confédération

1. Définition du risque et champ d'application de la gestion des risques menée par la Confédération

Par risques, on entend des événements et développements qui ont une certaine probabilité de se produire et qui ont des conséquences négatives majeures d'ordre financier et non financier sur l'atteinte des objectifs et l'exécution des tâches dans l'administration fédérale. La gestion des risques englobe *toutes* les tâches de la Confédération; les risques liés à des domaines sensibles y sont intégrés de manière adéquate.¹ Sur le plan organisationnel, l'administration fédérale centrale et les unités administratives de l'administration fédérale décentralisée qui n'ont pas de comptabilité propre sont impliquées.

Gestion globale des risques axée sur les tâches et les objectifs de la Confédération

2. Objectifs et utilité de la gestion des risques

La gestion des risques favorise l'exécution prévoyante des tâches et la réalisation des objectifs de la Confédération, tout en permettant la prise de décisions en tenant compte d'éventuels événements et développements. Au sein de la Confédération, elle contribue à garantir le bon fonctionnement du gouvernement et de l'administration, elle accroît la transparence et améliore la prise de décisions. Elle favorise une répartition efficace et économique des ressources et aide à renforcer la confiance de l'Assemblée fédérale et de la population à l'égard du Conseil fédéral et l'administration fédérale. La protection de la réputation et du patrimoine de la Confédération ainsi que de ses représentants doit être assurée du mieux possible.

Favoriser la transparence et soutenir la prise de décisions

3. Stratégie et culture en matière de risques

La Confédération est prête à prendre sciemment des risques contrôlés si cela est nécessaire à la réalisation des objectifs ou à l'exécution des tâches. Les risques doivent être autant que possible minimisés. Les décisions concernant la mise en œuvre de mesures de réduction du risque reposeront sur une analyse coûts/avantages (avec pesée des intérêts en présence²). En principe, la Confédération assume le risque pour les dommages causés à son patrimoine et supporte les conséquences de son activité.³ Chaque collaborateur et, surtout, *chaque supérieur hiérarchique* est pleinement conscient des risques et adopte une attitude positive face aux défaillances. Le cas échéant, ils annoncent les risques à l'instance supérieure.

Maintenir les risques à un niveau aussi bas que possible; la gestion des risques, c'est l'affaire du chef

4. Organisation, tâches et responsabilités de la direction

La gestion des risques au sein de la Confédération est décentralisée: les départements et la Chancellerie fédérale sont responsables de la mise en œuvre dans leur domaine. Une fonction gestion des risques (exercée par un responsable ou conseiller de la gestion des risques) est prévue dans chaque département / à la Chancellerie et dans chaque unité administrative afin de coordonner les activités et de piloter le processus. Voici les principales tâches et responsabilités des supérieurs hiérarchiques dans la gestion des risques:

- **Conseil fédéral:** il fixe les principes et la stratégie en matière de risques, s'assure de l'ap-

¹ Les rapports sur les risques et les informations sur des risques particuliers sont classés CONFIDENTIELS.

² Par ex. intégrité physique (vie et intégrité corporelle), dignité humaine, propriété.

³ Cf. art. 50, al. 2, de l'ordonnance sur les finances de la Confédération. L'AFF n'autorise dès lors un report des risques financiers que dans des cas particuliers.

- plication de la gestion des risques au niveau de la direction et gère ses propres risques.
- **Conférence des secrétaires généraux (CSG):** elle consolide les risques transversaux sur le plan fédéral, contrôle l'exhaustivité et les interactions des risques annoncés par les départements et définit un ordre de priorité des risques à l'attention du Conseil fédéral.
 - **Chef de département:** il s'assure que la gestion des risques est appliquée au secrétariat général et dans les unités administratives, que les directives du Conseil fédéral et de l'AFF sont respectées et que les ressources nécessaires sont disponibles; il contrôle l'exposition aux risques du département, y compris les principaux risques des unités administratives; il informe chaque année le Conseil fédéral des risques les plus importants et sans délai en cas de situation de risque exceptionnelle.
 - **Directeur d'unité administrative:** il s'assure que la gestion des risques est appliquée dans son unité, que les directives sont respectées et que les ressources nécessaires sont disponibles; il contrôle l'exposition aux risques de l'unité administrative; il informe chaque année le département des risques les plus importants et sans délai en cas de situation de risque exceptionnelle.

**Organisation décentralisée;
soutien apporté par le responsable de la gestion des risques**

5. Processus de gestion des risques

Les principales étapes du processus de gestion des risques sont:

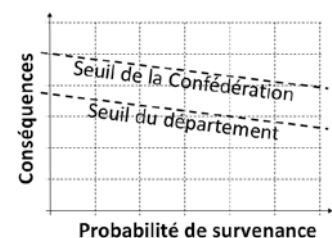
- **identification** des risques entravant la réalisation des objectifs ou l'exécution des tâches;
- **analyse et évaluation:** la pire manifestation envisageable du risque est présentée de manière brève et compréhensible aussi par des tiers à l'aide d'un scénario (*credible worst case*). Cinq dimensions (conséquences) sont analysées: conséquences financières, dommages corporels, atteinte à la réputation, effets sur les processus opérationnels ou préjudice environnemental. Le risque est classé dans son ensemble, en fonction de la dimension mesurée la plus élevée;
- **appréciation:** la tolérance de risque permet de déterminer si un risque est acceptable;
- **maîtrise:** il faut vérifier si les risques peuvent être évités ou minimisés, notamment s'ils ne sont pas acceptables. Les coûts des mesures correspondantes doivent se situer dans une proportion raisonnable par rapport à la réduction du risque;
- **surveillance** régulière du paysage des risques.

La gestion des risques est un processus permanent. Un rapport sur les risques est établi au moins une fois par an.

Scénario retenu (*credible worst case*); gestion permanente des risques

6. Rapport et consolidation des risques

Les trois principaux risques de chaque unité administrative et ceux qui dépassent un seuil défini⁴ sont annoncés au Conseil fédéral. Celui-ci analyse les risques des unités, notamment les éventuelles interactions, et communique à la CSG (via l'AFF) les trois principaux risques du département et ceux qui dépassent un seuil fédéral.⁵ La CSG approuve le rapport à l'attention du Conseil fédéral.



Autres documents: [directives sur la politique de gestion des risques menée par la Confédération](#), [directives sur la gestion des risques au sein de la Confédération](#), [manuel](#), matrice d'évaluation.

⁴ Fixé par le département.

⁵ Tous les risques avec une conséquence «très élevée» (quelle que soit leur probabilité de survenance) et ceux avec une conséquence «élevée» dont la probabilité de survenance dépasse 33 % (cf. matrice d'évaluation).