



Aperçu de la gestion des risques de la Confédération

1. Définition du risque et champ d'application

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 *tous* les groupes de tâches de la Confédération et tient compte du caractère sensible des informations liées aux risques auxquels la Confédération est exposée¹. Les prescriptions en matière de gestion des risques s'appliquent à l'ensemble de l'administration fédérale centrale et aux unités administratives (UA) de l'administration fédérale décentralisée sans comptabilité propre.

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

2. Objectifs et utilité

La gestion des risques de la Confédération favorise l'exécution prévoyante des tâches et la réalisation des objectifs de la Confédération, tout en permettant une prise de décisions tenant compte de futurs événements et développements. Elle contribue ainsi à garantir le bon fonctionnement du gouvernement et de l'administration. De plus, elle favorise une allocation efficace et économique des ressources, promeut le dialogue en matière d'exposition aux risques entre les organismes concernés et renforce la confiance de l'Assemblée fédérale et de la population à l'égard du Conseil fédéral et l'administration fédérale. Par ailleurs, elle vise à assurer au mieux la protection de la réputation et du patrimoine de la Confédération ainsi que de ses représentants.

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 l'atteinte de ses objectifs ou à l'exécution de ses tâches. L'important est de réduire les risques dans toute la mesure possible. Les décisions concernant la mise en œuvre de mesures de diminution des risques doivent reposer 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 activité³. Chaque collaborateur et, surtout, *chaque supérieur hiérarchique* est pleinement conscient des risques et adopte une culture positive de l'erreur. 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 des chefs

4. Organisation, tâches et responsabilités de la direction

La gestion des risques au sein de la Confédération est décentralisée. Par conséquent, sa mise en œuvre incombe, dans leur domaine respectif, aux départements et à la Chancellerie fédérale. Une fonction de responsable de gestion des risques est prévue dans chaque département et à la Chancellerie ainsi que dans chaque UA afin de coordonner les activités et de piloter le processus. Les principales tâches et responsabilités des supérieurs hiérarchiques en matière de gestion des risques sont les suivantes :

¹ Les rapports sur les risques et les informations relatives aux différents risques doivent être classifiés CONFIDENTIELS.

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

³ Voir l'art. 50, al. 2, de l'ordonnance sur les finances de la Confédération (RS 611.01). L'AFF n'autorise dès lors un report des risques financiers que dans des cas particuliers.

- **Conseil fédéral** : il fixe les principes et la stratégie en matière de risques, s'assure de l'application 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 des risques annoncés par les départements, en analyse les interactions possibles et définit un ordre de priorité des risques à l'intention du Conseil fédéral.
- **Chef de département** : il s'assure que la gestion des risques est appliquée au secrétariat général et dans les UA, 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 UA ; 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'UA ; 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 les responsables de la gestion des risques

5. Processus de gestion du risque

Les principales étapes du processus de gestion des risques sont :

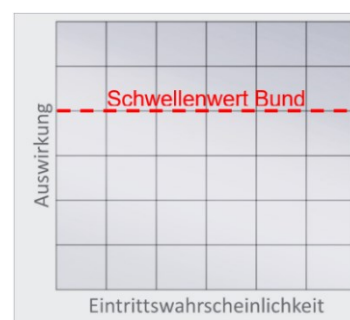
- **l'identification** des risques entravant la réalisation des objectifs ou l'exécution des tâches ;
- **l'analyse et l'évaluation** : la pire manifestation envisageable du risque est présentée de manière brève et compréhensible aussi par des tiers à l'aide d'un scénario (« *credible worst case* »). Cinq dimensions (conséquences) sont analysées et classées en fonction de la matrice d'évaluation applicable à la gestion des risques de la Confédération : conséquences financières, dommages corporels, atteinte à la réputation, effets négatifs sur les processus opérationnels et préjudice environnemental. À la suite de cette procédure, le risque est classé en fonction de la conséquence la plus importante ;
- **l'appréciation** : la tolérance au risque permet de déterminer si un risque est acceptable ;
- **la maîtrise** : il faut vérifier si les risques peuvent être évités ou réduits, notamment s'ils ne sont pas acceptables. Les coûts des mesures correspondantes doivent se situer dans une proportion raisonnable par rapport à la diminution du risque ;
- **la surveillance** régulière du paysage des risques.

La gestion des risques est un processus permanent. Un rapport global sur les risques est établi une fois par année à l'intention du Conseil fédéral. En outre, une mise à jour des risques les plus importants est effectuée en milieu d'année. Le Conseil fédéral est informé sans délai de toute situation de risque exceptionnelle.

Évaluation des scénarios : « credible worst case » ; gestion permanente des risques

6. Rapport et consolidation des risques

Les UA communiquent au département tous les risques dépassant le seuil défini par celui-ci, mais au moins leurs trois risques principaux. Les départements et la Chancellerie fédérale communiquent à la CSG (via l'AFF) tous les risques qui dépassent le seuil fédéral⁴, mais au moins leurs trois risques principaux. La CSG approuve le rapport à l'intention du Conseil fédéral.



Autres documents : [directives sur la politique de gestion des risques menée par la Confédération](#), [directives sur la gestion des risques de la Confédération](#), [manuel](#).

⁴ Tous les risques dont la conséquence est au moins classée « importante ».