



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Office fédéral des routes OFROU

INSTRUCTIONS

GESTION INTÉGRALE DES RISQUES ET DES OPPORTUNITÉS À L'OFROU

Édition 2025 V2.20
ASTRA 79002

Impressum

Auteurs / groupe de travail

Gogniat Bernard	OFROU N, présidence
Rues Raphael	OFROU SF
van der Heide Jarl	OFROU SF

Groupe d'accompagnement

Spillmann Thomas	OFROU V
Cuche Alain	OFROU IW
Tschäppeler Serge	OFROU IO
Frey Bruno	OFROU DS
Jacky Jérôme	OFROU DG

Langue originale

Français

Éditeur

Office fédéral des routes OFROU
Division Réseaux routiers N
Standards et sécurité de l'infrastructure SSI
3003 Berne

Diffusion

Le document est téléchargeable gratuitement sur le site www.ofrou.admin.ch.

© ASTRA 2025

Reproduction à usage non commercial autorisée avec indication de la source.

Avant-propos

En décembre 2004, le Département fédéral des finances a publié des bases pour l'introduction d'une gestion des risques au sein de l'Administration fédérale, avec pour objectif une prise en compte appropriée, efficace et transparente des risques et des opportunités dans les activités des départements.

Les présentes instructions exposent la façon dont l'OFROU applique et met en œuvre ces exigences.

Les instructions décrivent, en matière de gestion des risques et des opportunités, les bases légales et les directives de la Confédération, les notions fondamentales, la politique de l'office et le concept de gestion intégrale avec les responsabilités idoines.

Elles présentent enfin une vue d'ensemble des standards et des instruments applicables en fonction des thématiques traitées.

Le concept de gestion intégrale de l'OFROU concerne les risques et les opportunités au niveau stratégique et au niveau opérationnel. Il reprend et précise les principes en la matière qui sont énoncés dans l'orientation stratégique de l'OFROU. L'objectif visé est l'identification, l'analyse, l'évaluation et le traitement approprié des risques et des opportunités pouvant toucher l'OFROU.

Cette thématique est un des aspects de la gouvernance et fait partie du processus d'amélioration continue en lien avec la gestion de la qualité.

En finalité, l'OFROU vise le renforcement et la diffusion de la culture d'entreprise en matière de gestion des risques et des opportunités au sein de son organisation.

Office fédéral des routes

Jürg Röthlisberger
Directeur

Table des matières

Impressum	2
Avant-propos	3
 1 Introduction	 7
1.1 Objet	7
1.2 Champ d'application	7
1.3 Destinataires	7
1.4 Entrée en vigueur et modifications	7
 2 Bases	 8
2.1 Directives du Conseil fédéral	8
2.2 Commentaire sur les directives du Conseil fédéral	8
2.3 Directives de l'AFF sur la gestion des risques de la Confédération	9
2.4 Système de contrôle interne (SCI)	9
2.5 Révision interne (RI)	9
 3 Définitions	 10
3.1 Risque	10
3.2 Opportunité	10
3.3 Mesure	10
3.4 Amélioration continue	11
 4 Culture d'entreprise en gestion des risques et des opportunités	 12
4.1 Base	12
4.2 Déclinaison des valeurs	12
4.2.1 Compétences	12
4.2.2 Fiabilité	12
4.2.3 Attitude positive	12
4.2.4 Coopération	12
 5 Politique intégrale	 13
5.1 Contexte	13
5.2 Objectifs	13
5.3 Acceptabilité du risque	13
5.4 Profitabilité de l'opportunité	13
5.5 Mise en œuvre	13
 6 Méthode	 14
6.1 Approche globale	14
6.2 Procédé	14
6.2.1 Etablissement du contexte	15
6.2.2 Identification (approche top down et bottom up)	15
6.2.3 Analyse	15
6.2.4 Evaluation	15
6.2.5 Acceptabilité du risque – profitabilité de l'opportunité	16
6.2.6 Traitement	16
6.2.7 Surveillance et revue	16
6.2.8 Communication et concertation	16
 7 Organisation et responsabilités	 17
7.1 Organisation	17
7.1.1 Niveau stratégique	17
7.1.2 Niveau tactique	17
7.1.3 Niveau opérationnel	18

7.1.4	Niveau transversal	18
7.2	Fonctions, rôles et responsabilités.....	18
7.2.1	« Responsable de la gestion des risques de l'UA (unité administrative) »	18
7.2.2	« Coordinateur risques »	18
7.2.3	« Propriétaire du risque »	18
8	Instruments	19
8.1	Vue d'ensemble	19
8.2	Liste des standards OFROU	20
	Glossaire	21
	Bibliographie	22
	Liste des modifications	25

1 Introduction

1.1 Objet

Les instructions décrivent les principes applicables pour la gestion des risques et des opportunités inhérents à l'OFROU.

Les notions de « risque » et d'« opportunité » à comprendre dans les présentes instructions sont définies dans le chapitre 3.

1.2 Champ d'application

Les instructions concernent les risques et les opportunités de l'OFROU, tant au niveau stratégique qu'opérationnel.

Elles s'appliquent aux activités de l'OFROU, en fonction des thèmes et des entités impliquées.

Les risques et les opportunités liés à la politique et aux ressources ne font pas partie du champ d'application des instructions car ils sont explicitement exclus de la gestion des risques de la Confédération (voir Manuel de gestion des risques de la Confédération du 16 septembre 2024 [7]).

Il en va de même pour la sécurité opérationnelle et la gestion de la sécurité des infrastructures (instruments ISSI). Ces thématiques, liées indirectement à la gestion des risques, sont traitées dans d'autres standards ou publications de l'OFROU (voir chapitre 8.1).

1.3 Destinataires

Les instructions sont destinées à toutes les entités de l'OFROU et peuvent également s'adresser aux partenaires externes de l'OFROU en tant que recommandations.

1.4 Entrée en vigueur et modifications

Les présentes instructions sont entrées en vigueur le 01.03.2017. La « liste des modifications » se trouve à la page 25.

2 Bases

2.1 Directives du Conseil fédéral

Le Conseil fédéral a édicté les « Directives sur la politique de gestion des risques menée par la Confédération » du 26 juin 2024 [4] qui définit et décrit les conditions-cadres contraignantes pour une gestion efficace et prévoyante des risques au sein de la Confédération. Ces directives constituent la base contraignante pour l'aménagement, la mise en œuvre, l'évaluation des prestations et l'amélioration de la gestion des risques.

Les directives précisent en particulier :

- la définition du risque ;
- le champ d'application des directives ;
- les buts de la gestion des risques ;
- les principes de la gestion des risques ;
- les fonctions en matière de gestion des risques.

2.2 Commentaire sur les directives du Conseil fédéral

Le commentaire sur les « Directives sur la politique de gestion des risques menée par la Confédération » [4] précise et illustre les thèmes traités dans les directives.

Politique de gestion des risques

Le document précise, entre autres, ce qu'il convient d'entendre par politique de gestion des risques de la Confédération. Il s'agit en l'occurrence des principes et décisions qui déterminent, sur le long terme, le comportement de l'administration fédérale et de ses cadres dirigeants, face à l'extérieur comme à l'interne, dans la gestion des risques encourus par la Confédération.

Définition du « risque »

Le document explicite clairement la définition de la notion de « risque » (voir chapitre 3.1).

Risques essentiels, transversaux et secondaires

Il est stipulé qu'il est nécessaire d'identifier tous les risques qu'ils soient essentiels ou transversaux au niveau des départements et du Conseil fédéral. Les risques secondaires, par exemple ceux spécifiques à un office sans conséquences majeures, seront quant à eux surveillés dans le cadre de processus internes des unités administratives.

Buts de la gestion des risques

Il s'agit de mener une gestion transparente des risques, tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel. Les risques doivent être identifiés, analysés, évalués et maîtrisés le plus tôt possible, pour que les mesures requises puissent être prises en temps utile. Cela présuppose que le personnel de la Confédération ait été sensibilisé et exprime ouvertement ses appréciations en la matière (culture du risque).

Principes de la gestion des risques

Les principes liés à la gestion des risques sont également spécifiés. La gestion des risques est pleinement intégrée dans les processus de travail et de conduite des unités administratives. La gestion des risques doit intégrer un traitement approprié des urgences, des crises et de la continuité. Le développement et l'amélioration continue en matière de gestion des risques constituent une tâche permanente de l'administration fédérale.

2.3 Directives de l'AFF sur la gestion des risques de la Confédération

Ces directives de l'Administration fédérale des finances (AFF) [5] du 2 décembre 2024 se basent sur les directives du Conseil fédéral du 26 juin 2024 [4] et elles précisent et explicitent les règles de détail de ces directives pour la mise en œuvre de la gestion des risques au niveau de la Confédération.

Elles traitent notamment du champ d'application des directives du Conseil fédéral, de la définition du risque, des fonctions et des responsabilités et du processus de gestion des risques.

Pour ce dernier point, elles explicitent en particulier les conditions-cadres, les principes liés à l'identification des risques, à l'analyse et à l'évaluation des risques, à la réduction des risques, à la surveillance et au contrôle, au reporting et à la communication en matière de risques ([5] voir annexe 11 du Manuel de gestion des risques de la Confédération du 16 septembre 2024).

2.4 Système de contrôle interne (SCI)

L'Administration fédérale des finances (AFF) a édicté un guide sur les systèmes de contrôle interne (SCI) daté de janvier 2019 [6]. Il se base sur l'art. 39 de la loi du 7 octobre 2005 sur les finances de la Confédération (LFC ; RS 611.0) [1] et sur l'art. 36 de l'ordonnance du 5 avril 2006 sur les finances de la Confédération (OFC ; RS 611.01) [3].

Dans ce contexte, les risques inhérents aux processus financiers requièrent une attention toute particulière. L'OFROU travaille avec un système de contrôle interne (SCI) qui permet de décrire et d'évaluer les risques financiers identifiés et ensuite de prendre des mesures censées réduire ces risques.

Sur le plan opérationnel, le système de contrôle interne (SCI) est intégré au domaine Gestion des risques (RMQM) de l'OFROU.

2.5 Révision interne (RI)

L'OFROU dispose de son propre service de révision (domaine RI) au sens de l'art. 11 de la loi du 28 juin 1967 sur le Contrôle des finances (LCF ; RS 614.0) [2].

Administrativement, le domaine Révision interne (RI) dépend directement du directeur de l'OFROU. Il exécute ses attributions de manière autonome, objective et indépendante.

La révision interne consiste à l'examen et à l'audit des activités de l'OFROU, ainsi qu'à des prestations de conseil, avec l'objectif d'apporter une plus-value aux processus concernés et de contribuer à l'amélioration continue de ces derniers.

3 Définitions

3.1 Risque

Le point de départ de la définition du « risque » est l'atteinte des objectifs ou l'exécution des tâches dans l'administration fédérale. Sont donc considérés comme risques des événements et développements qui ont une certaine probabilité d'empêcher - ou du moins de perturber - la bonne exécution du mandat légal, autrement dit les événements et développements qui ont pour conséquence un écart négatif plus ou moins important par rapport aux objectifs visés (cf. chapitre 6.2).

Les risques sont évalués en fonction de leurs conséquences et de leur probabilité de survenance. En fonction des causes, on peut les classer en risques financiers, économiques, juridiques, techniques, matériels, liés aux personnes et à l'organisation, en risques technologiques ou scientifiques, ou en risques sociaux¹.

3.2 Opportunité

La définition de la notion d'« opportunité » est déterminée par analogie avec la définition du « risque ».

Le point de départ de la définition d'une « opportunité » est l'atteinte des objectifs ou l'exécution des tâches dans l'administration fédérale. Sont donc considérées comme opportunités des événements et développements qui ont une certaine probabilité de favoriser la bonne exécution du mandat, autrement dit les événements et développements qui ont pour conséquence un écart positif plus ou moins important par rapport aux objectifs visés (cf. chapitre 6.2).

Les opportunités sont évaluées en fonction de leurs utilités et de leur probabilité de survenance. En fonction des causes, on peut les classer en opportunités financières, économiques, juridiques, techniques, matérielles, liées aux personnes et à l'organisation, en opportunités technologiques et scientifiques, en opportunités sociales et politiques.

3.3 Mesure

La mesure permet soit de réduire le risque, soit de saisir une opportunité. La mesure est décidée et mise en œuvre par l'unité administrative concernée, suite à l'analyse et à l'évaluation du risque, respectivement de l'opportunité correspondant(e).

La mesure peut être de différents types, par exemple de type technique, constructif, organisationnel, financier, sociétal, environnemental, etc.

Une fois la mesure mise en œuvre, il s'agit d'en assurer le suivi, autrement dit de vérifier si elle a eu l'effet espéré ou s'il est nécessaire de prendre des dispositions complémentaires. La traçabilité du suivi doit être garantie dans tous les cas (cf. chapitre 6.2).

¹ Concernant l'infrastructure routière, une distinction est faite entre les risques exogènes et endogènes :

- les risques exogènes sont des événements ou des aléas externes à une entité qui peuvent avoir un impact sur cette dernière (par exemple les risques liés aux dangers naturels gravitationnels) ;
- les risques endogènes sont des événements ou des aléas internes à une entité qui peuvent avoir un impact sur cette dernière (par exemple les risques de rupture d'un ouvrage suite à une dégradation interne).

3.4 Amélioration continue

La gestion intégrale des risques et des opportunités s'inscrit dans une logique cyclique d'amélioration continue. Selon cette logique, chaque unité administrative, à son niveau, assure une gestion appropriée des risques et des opportunités, avec la mise en œuvre de mesures (cf. chapitre 6.2).

D'un point de vue global, cette logique doit permettre à l'organisation de répondre aux objectifs avec efficience et de mieux anticiper les dangers ou les chances auxquels l'OFROU est confronté.

4 Culture d'entreprise en gestion des risques et des opportunités

4.1 Base

La culture d'entreprise de l'OFROU, communiquée dès janvier 2020 sur l'Intranet, détermine les valeurs qui sont mises en œuvre dans les activités quotidiennes de l'office ainsi que les valeurs qui sont promues par la Direction.

Concernant la gestion des risques et des opportunités, les instructions décrivent toutes les normes y relatives (voir chapitre 8) et les valeurs en question (compétences – fiabilité – attitude positive – coopération) peuvent être déclinées avec les éléments qui suivent.

4.2 Déclinaison des valeurs

4.2.1 Compétences

Le personnel de l'OFROU est sensibilisé par la hiérarchie à l'importance de ce sujet pour une bonne gouvernance.

Le personnel de l'OFROU a les compétences spécifiques pour assurer une gestion des risques et des opportunités adéquate, tant sur le plan stratégique que sur le plan opérationnel. Dans certains contextes, des connaissances approfondies sont acquises par les spécialistes concernés.

Le personnel de l'OFROU, grâce à la formation interne, connaît les normes en vigueur sur ce sujet (voir chapitre 8).

4.2.2 Fiabilité

Le personnel de l'OFROU active le « réflexe de gestion des risques et des opportunités » quand les circonstances l'exigent, en rapport avec ses fonctions et ses activités quotidiennes. Cette approche participe à garantir la fiabilité de l'office dans ce domaine.

Le personnel de l'OFROU informe sa hiérarchie et les responsables de la gestion des risques de son unité administrative (voir chapitre 7.2) de façon transparente sur ces sujets, de manière à définir la suite à donner.

4.2.3 Attitude positive

Le personnel de l'OFROU s'engage pour une bonne gestion des risques et des opportunités qui peuvent se présenter à lui. Il aborde ce sujet de façon objective et constructive de manière à générer une plus-value pour son unité administrative ou pour l'office.

Si nécessaire, il contacte les spécialistes de la gestion des risques de son unité administrative pour apprécier des situations particulières.

4.2.4 Coopération

Le personnel de l'OFROU coopère spontanément avec ses collègues pour faciliter une bonne gestion des risques et des opportunités au sein de l'office.

Cette coopération repose bien entendu sur la confiance et le soutien mutuel et vise une amélioration continue des pratiques en la matière.

5 Politique intégrale

5.1 Contexte

Cette politique démontre la volonté de l'OFROU de gérer les risques et les opportunités de façon efficace, avec les instruments appropriés. Elle est axée sur une série de fondements et d'objectifs qui concernent toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs de l'OFROU, quel que soit leur niveau d'activité. On mentionnera encore que la gestion des risques et des opportunités est une des composantes du concept des trois lignes de défense d'une organisation².

5.2 Objectifs

- Promotion d'une culture d'entreprise en matière de gestion des risques et des opportunités au sein de l'OFROU ;
- mise en œuvre de la stratégie d'office de l'OFROU pour les objectifs liés à la gestion des risques et des opportunités ;
- adéquation des analyses et des évaluations au contexte (type et dimension du risque ou de l'opportunité) ;
- détection précoce des risques et des opportunités
- recherche et mise en œuvre de mesures pour réduire les risques ou de mesures pour saisir les opportunités ;
- application des méthodes décrites dans les standards traitant de la gestion des risques et des opportunités ;
- contrôle régulier de l'efficacité des mesures liées à la gestion des risques et des opportunités ;
- communication adéquate sur les risques et les opportunités.

5.3 Acceptabilité du risque

L'acceptabilité du risque et l'aversion au risque sont des notions qui dépendent de facteurs décisionnels déterminés par l'OFROU dans différents standards dans un contexte donné, voir chapitre 7.1 (facteurs politiques, économiques, sociétaux, légaux, environnementaux). L'acceptabilité des risques évolue dans le temps.

5.4 Profitabilité de l'opportunité

Lorsqu'une opportunité est identifiée, son évaluation doit permettre de décider de sa profitabilité et de sa concrétisation. Les facteurs décisionnels varient en fonction du contexte de l'activité ou du projet concerné

5.5 Mise en œuvre

La mise en œuvre de cette politique incombe tant à la Direction de l'OFROU pour le niveau stratégique qu'à tous les organes de l'office pour le niveau opérationnel. Elle correspond à une concrétisation des objectifs de la stratégie de l'OFROU en la matière.

² La première ligne de défense représente les contrôles opérés par les collaborateurs sur le plan opérationnel. La deuxième ligne de défense inclut les contrôles internes, la gestion des risques et la compliance. La troisième ligne de défense consiste à effectuer des audits internes au sein de l'organisation.

6 Méthode

La gestion des risques et des opportunités de l'OFROU requiert un consensus préalable sur le processus de mise en œuvre (contexte, identification, analyse, évaluation, gestion). Dans cette optique, l'OFROU s'inspire de la norme ISO 31000 : 2009 Management du risque – Principes et lignes directrices [24]

La gestion des risques et des opportunités en tant que telle intègre plusieurs domaines (par exemple le contrôle interne, l'assurance qualité, la sûreté, la sécurité, la gestion des événements, la gestion des projets, la compliance, la continuité, ...) qui sont étroitement interdépendants, ce qui nécessite une bonne coordination générale et des fonctions de référence en la matière.

6.1 Approche globale

En matière de gestion des risques, le principal enjeu consiste à réduire les risques élevés à un niveau acceptable, en tenant compte de l'utilité et des coûts des mesures mises en œuvre.

En ce qui concerne les opportunités, l'approche est basée sur la proactivité. Il s'agit d'anticiper au mieux les événements pour pouvoir bénéficier ensuite d'une plus grande marge de manœuvre décisionnelle.

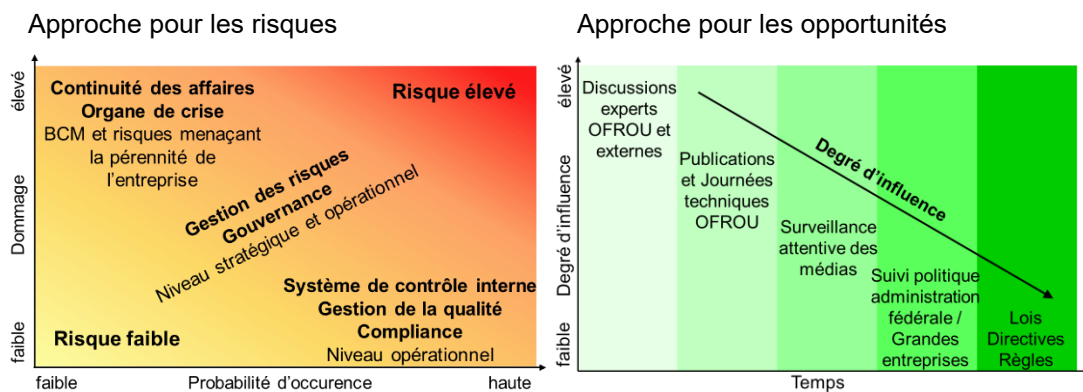


Fig. 6.1 Schémas de l'approche globale pour la gestion des risques et des opportunités.

6.2 Procédé

Le procédé de l'OFROU pour la gestion des risques et des opportunités est présenté sous la forme d'un déroulement générique applicable à n'importe quelle entité de l'office. Il se base à dessein sur la norme ISO 31000 : 2009 Management du risque – Principes et lignes directrices³ [24], pour en assurer une bonne compréhension et faciliter sa mise en œuvre globale.

La gestion des risques et des opportunités passe donc par les étapes-clé suivantes :

³ Dans une optique de cohérence opérationnelle, l'OFROU se base sur le processus décrit dans la version 2009 de la norme bien que la version actuelle de la norme (2018) présente le processus sous une forme légèrement plus élaborée.

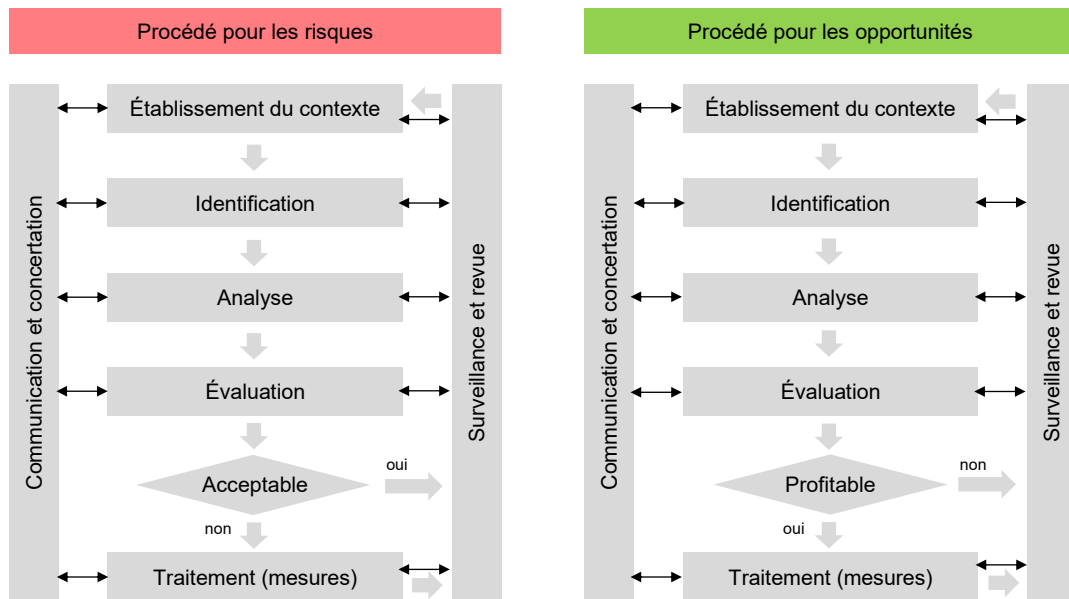


Fig. 6.2 Procédé pour la gestion intégrale des risques et des opportunités de l'OFROU.

6.2.1 Etablissement du contexte

- L'établissement du contexte consiste à la définition des paramètres externes et internes à l'OFROU à prendre en compte lors de la gestion des risques et des opportunités.

6.2.2 Identification (approche top down et bottom up)

Les risques et les opportunités :

- sont identifiés une première fois et ensuite actualisés régulièrement lors de nouveaux développements ou en cas de changements dans la situation de risque ;
- sont identifiés au moyen des méthodes et des instruments adéquats décrits dans les standards publiés par l'OFROU ;
- sont représentés de façon pertinente conformément aux standards ;
- sont classés selon leurs causes et leurs effets, en se basant sur des critères adaptés au contexte.

6.2.3 Analyse

Les risques et les opportunités :

- sont analysés, ce qui consiste à en comprendre leur nature et à en déterminer leur niveau ;
- sont analysés au moyen des méthodes et des instruments adéquats décrits dans les standards publiés par l'OFROU ;
- sont analysés par des spécialistes internes compétents au sein de l'OFROU ;
- sont analysés dans des cas particuliers avec le soutien de conseillers ou d'experts externes.

6.2.4 Evaluation

Les risques et les opportunités :

- sont évalués, ce qui consiste à comparer les résultats de l'analyse avec des critères spécifiques, afin de déterminer si le risque est acceptable ou si l'opportunité est profitable.
- sont évalués au moyen des méthodes et des instruments adéquats décrits dans les standards publiés par l'OFROU ;
- sont évalués par des spécialistes internes compétents au sein de l'OFROU ;
- sont analysés dans des cas particuliers avec le soutien de conseillers ou d'experts externes.

6.2.5 Acceptabilité du risque – profitabilité de l'opportunité

Voir chapitres 5.3 et 5.4.

6.2.6 Traitement

- Le traitement des risques peut inclure les actions suivantes : l'élimination de sa source, la réduction de sa vraisemblance, la limitation de ses conséquences, le partage du risque entre plusieurs parties ou le maintien du risque.
- Le traitement des opportunités inclut l'évaluation de sa profitabilité compte tenu de sa probabilité d'occurrence, de son utilité ou de la valeur ajoutée qu'elle peut apporter.
- Les risques et les opportunités sont traités au moyen des méthodes et des instruments adéquats décrits dans les standards publiés par l'OFROU ;
- L'OFROU fait en sorte que les risques et les opportunités soient traités par des spécialistes internes compétents ;
- Il est possible d'impliquer des conseillers ou des experts externes qui agissent en soutien dans le processus.

6.2.7 Surveillance et revue

La surveillance et la revue des risques et des opportunités :

- permettent de piloter le processus global de gestion des risques et des opportunités de l'OFROU ;
- consistent à vérifier l'efficacité des mesures pour traiter le risque ou pour concrétiser l'opportunité, par rapport au niveau de performance exigé ou attendu.
- sont opérées périodiquement, selon des prescriptions de la Direction et sous la supervision du domaine RMQM de l'OFROU ;
- s'inscrivent dans un processus cyclique et dans une logique d'amélioration continue.

6.2.8 Communication et concertation

- Le domaine RMQM est responsable :
 - de la communication interne sur les risques et les opportunités ;
 - de la communication concernant les risques stratégiques, avec le DETEC et avec les autres parties prenantes de l'administration fédérale ;
- La communication en matière de gestion des risques et des opportunités à l'extérieur de l'OFROU est supervisée par le domaine Information et communication (IK) de la Division Affaires de la direction (DG) de l'OFROU. Selon les besoins, la communication est coordonnée avec le domaine Gestion des risques et de la qualité (RMQM) de la division Gestion et finances (SF) ;
- Les rapports de risques exigés par les standards des RN sont établis dans le cadre de projets ou d'activités de l'OFROU, ils assurent une communication interne transparente ;
- Les risques et les opportunités du niveau stratégique sont communiqués par les chefs de division au domaine RMQM qui établit sur cette base le rapport annuel des risques stratégiques de l'OFROU ;
- Chaque collaboratrice et chaque collaborateur de l'OFROU communique les informations sur la gestion des risques et des opportunités à sa hiérarchie et/ou au « Coordinateur risques » (voir chapitre 7.2) de sa division.

7 Organisation et responsabilités

7.1 Organisation

La gestion des risques et des opportunités est organisée sur 4 niveaux :

- le niveau stratégique pour la direction de l'office, dans une logique « top down » ;
- le niveau opérationnel pour les entités administratives de la centrale et des filiales de l'office, dans une logique « bottom up » ;
- le niveau tactique qui fait le lien entre le niveau opérationnel et le niveau stratégique, dans une démarche bottom up (agrégation) et dans une démarche top down (propagation) ; le niveau tactique assure aussi le monitoring des mesures de réduction des risques et des mesures pour la concrétisation des opportunités ;
- le niveau transversal pour le « Groupe de coordination des risques de l'OFROU ».

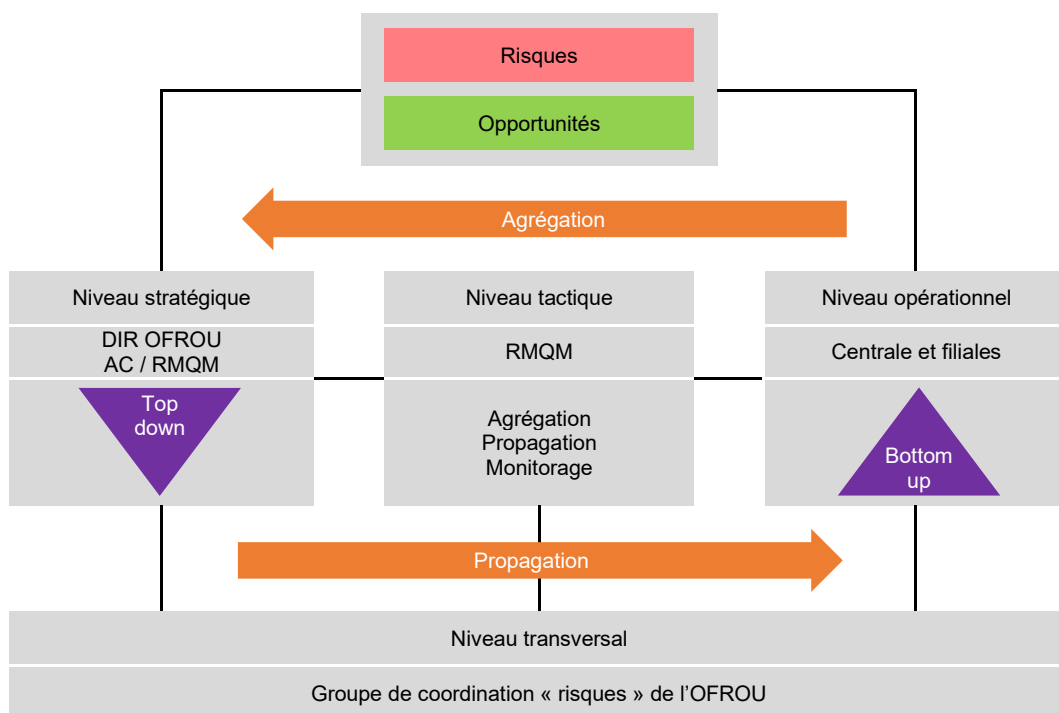


Fig. 7.1 Schéma de l'organisation du concept de gestion intégrale des risques et des opportunités de l'OFROU.

7.1.1 Niveau stratégique

Le niveau stratégique est sous la responsabilité de la Direction de l'OFROU (Directeur et chef(fe)s de Divisions AC), avec le soutien du domaine Gestion des risques et de la qualité (RMQM) de la Division Gestion et finances (SF).

La Direction de l'OFROU évalue 2 fois par année les risques stratégiques et opère le suivi des mesures, avec la participation des « Responsables de la gestion des risques de l'unité administrative (UA) » (voir chapitre 7.2).

7.1.2 Niveau tactique

Le niveau tactique est sous la responsabilité du domaine Gestion des risques et de la qualité (RMQM) de la Division Gestion et finances (SF).

7.1.3 Niveau opérationnel

Le niveau opérationnel est sous la responsabilité des « Propriétaires du risque » (selon Manuel selon l'annexe 1 du Manuel de gestion des risques de la Confédération du 23 novembre 2024 [5]), à savoir les collaborateurs des unités administratives de la centrale et des filiales de l'OFROU, avec le soutien direct et sous la supervision des « Responsables de la gestion des risques de l'unité administrative (UA) » de la Division Gestion et finances (SF).

7.1.4 Niveau transversal

Le niveau transversal est dédié au « Groupe de coordination des risques de l'OFROU », composé des « Responsables de la gestion des risques de l'unité administrative (UA) » et des « Coordinateurs risques » (voir chapitre 7.2).

Ce groupe assure la coordination des activités entre les divisions et promeut l'instauration d'une culture d'entreprise en la matière.

La direction du groupe est confiée au chef du domaine Gestion des risques et de la qualité (RMQM) de la division Gestion et finances (SF).

Le groupe se réunit trimestriellement en séances plénières.

7.2 Fonctions, rôles et responsabilités

7.2.1 « Responsable de la gestion des risques de l'UA (unité administrative) »

L'OFROU désigne deux « Responsables de la gestion des risques de l'UA » (domaine RMQM) qui assure l'application de la gestion des risques au sein de l'OFROU, selon l'annexe 1 du Manuel de gestion des risques de la Confédération du 23 novembre 2024 [5].

7.2.2 « Coordinateur risques »

Chaque division désigne un ou plusieurs « Coordinateur(s) risques » qui soutiennent et coordonnent la gestion des risques et des opportunités au sein de leur organisation et également au sein de l'office (niveau transversal – voir chapitre 7.1).

7.2.3 « Propriétaire du risque »

Le « Propriétaire du risque » est responsable de mener à bien la gestion des risques et des opportunités sur le plan opérationnel.

Il s'agit de collaborateurs des unités administratives de la centrale et des filiales de l'OFROU qui mettent en œuvre des méthodes d'évaluation des risques et des opportunités dans différents contextes, selon les exigences des standards concernés (voir chapitre 8.1).

8 Instruments

8.1 Vue d'ensemble

Thème	Standards pour les routes nationales				Approche
Gestion intégrale des risques et des opportunités	Instructions 79002				intégrale
Gestion des risques et des opportunités Projets	Directive 19006	Docu 89008			opérationnelle gestion de projet
Gestion des risques et opportunités Projets IT / Applications IT	Docu 89010				
Gestion des risques selon OPAM	Directive 19001	Directive 19002	Docu – IT 69511	Docu 89006	opérationnelle risques exogènes
Gestion des risques liés aux dangers naturels	Directive 19003	Docu 89001	Docu 89004	Docu 89009	
Gestion des risques dans les tunnels	Directive 19004	Docu 89005	Docu 89007		
Gestion des risques endogènes de l'infrastructure (en élaboration)	Directive 19007				opérationnelle risques endogènes

Thème	Documents à usage interne		Approche
Gestion des risques financiers	Instructions IC	Règlement des compétences et des signatures	opérationnelle activités internes
	Instructions SCI / IKS - RKM		
Gestion des risques de corruption	Guide pour la prévention contre la corruption	Directives de comportement Code de comportement	
	Manuel sur les marchés publics	Whistleblowing ASTRA	
Gestion des risques liés aux événements	Manuel de gestion des événements	Incidents management	
	Concept d'urgence pour la sécurité du bâtiment	Manuel de communication de crise (IK)	
	Manuel de gestion de crise	Business continuity management	
	Défaillance de la centrale de gestion du trafic	Défaillance du système d'enregistrement des données tachygraphiques	
	Défaillance du système de gestion des données des autorisations (MOFAD)		
Culture d'entreprise	Culture d'entreprise 01-2020	Concept IRM 11-2011	globale

Fig. 8.1 Vue d'ensemble des standards et documents OFROU en matière de gestion des risques et des opportunités (en vert : instructions, en orange : directives, en bleu : documentations, en rouge : documentations-IT, en gris : documents à usage interne).

8.2 Liste des standards OFROU

La liste qui suit est établie selon la classification présentée dans la vue d'ensemble qui précède. Les versions en vigueur des standards sont publiées sur la page web de l'OFROU [standards pour les routes nationales - gestion des risques et de la sécurité](#).

Tab. 8.2 Liste des standards OFROU en matière de gestion des risques et des opportunités (en italique : documents planifiés ou en cours d'élaboration).

Type et numéro	Titre
Gestion intégrale	
Instructions ASTRA 79002	Gestion intégrale des risques et des opportunités à l'OFROU [8]
Gestion de projet	
Directive ASTRA 19006	Gestion opérationnelle des risques et des opportunités appliquée aux projets - méthode [13]
Documentation ASTRA 89008	Gestion opérationnelle des risques et des opportunités appliquée aux projets - exemple [21]
Documentation ASTRA 89010	IKT Risikomanagementmethodik [23]
Risques exogènes - Protection contre les accidents majeurs	
Directive ASTRA 19001	Mesures de sécurité sur les routes nationales selon l'ordonnance sur les accidents majeurs [9]
Directive ASTRA 19002	Application de l'ordonnance sur les accidents majeurs sur les routes nationales [10]
Documentation IT ASTRA 69510	Mise en œuvre de l'ordonnance sur les accidents majeurs sur les routes nationales - Manuel d'utilisation de NetzScreen [15]
Documentation ASTRA 89006	Mise en œuvre de l'ordonnance sur les accidents majeurs sur les routes nationales - Modèle de rapport succinct OPAM [19]
Risques exogènes - Dangers naturels	
Directive ASTRA 19003	Gestion des dangers naturels sur les routes nationales [11]
Documentation ASTRA 89001	Dangers naturels sur les routes nationales - Concept de risque [16]
Documentation ASTRA 89004	Dangers naturels sur les routes nationales - Exemple d'application [17]
Documentation ASTRA 89009	Dangers naturels sur les routes nationales - Entretien des forêts de protection [22]
Risques exogènes - Tunnels	
Directive ASTRA 19004	Analyse de risques pour les tunnels des routes nationales [12]
Documentation ASTRA 89005	Concept de risques pour les tunnels des routes nationales - Méthode pour la détermination et l'évaluation des risques dans les tunnels [18]
Documentation ASTRA 89007	Analyse de risques pour les tunnels des routes nationales - Exemple d'application [20]
Risques endogènes - Infrastructure routière	
Directive ASTRA 19007	Gestion des risques endogènes de l'infrastructure routière [12]

Glossaire

Terme	Signification
RPT	Réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons
OFROU	Office fédéral des routes
ISSI	Instruments de sécurité de l'infrastructure
AFF	Administration fédérale des finances
CFF	Contrôle fédérale de finances
SCI	Système de contrôle interne
RI	Révision interne
LFC	Loi sur les finances de la Confédération
OFC	Ordonnance sur les finances de la Confédération
ISO	Organisation internationale de normalisation
RMQM	Domaine Gestion des risques et de la qualité de la Division Gestion et finances
DETEC	Dpt. fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication
EM	Domaine Etat-major de la Division Infrastructure routière
IK	Domaine Information et communication de la Division Affaires de la direction
SF	Division Gestion et finances de l'OFROU
DG	Division Affaires de la direction de l'OFROU
IO	Division Infrastructure routière (Est) de l'OFROU
IW	Division Infrastructure routière (Ouest) de l'OFROU
IF	Inspection des finances de l'OFROU
V	Division Circulation routière de l'OFROU
N	Division Réseaux routiers de l'OFROU
DS	Division Services numériques de l'OFROU
SSI	Domaine Standards et sécurité de l'infrastructure de la Division Réseaux routiers
BCM	Business continuity management
UA	Unité administrative

Bibliographie

Lois fédérales

- [1] Confédération suisse (2005), « **Loi fédérale du 7 octobre 2005 sur les finances de la Confédération** », RS 611.0, www.admin.ch.
- [2] Confédération suisse (1967), « **Loi fédérale du 28 juin 1967 sur le Contrôle fédéral des finances** », RS 614.0, www.admin.ch.

Ordonnances

- [3] Confédération suisse (2006), « **Ordonnance du 5 avril 2006 sur les finances de la Confédération** », RS 611.01, www.admin.ch.

Directives du Conseil fédéral

- [4] Conseil fédéral (2024), « **Directives sur la politique de gestion des risques menée par la Confédération** », www.admin.ch.

Directives de l'Administration fédérale des finances

- [5] Administration fédérale des finances (2024), « **Directives sur la gestion des risques menée par la Confédération** », www.admin.ch.

Directives du Contrôle fédéral des finances

- [6] Contrôle fédéral des finances (2019), « **Guide sur les systèmes de contrôle interne (SCI)** », www.admin.ch.

Manuel du Contrôle fédéral des finances

- [7] Administration fédérale des finances (2024), « **Manuel de gestion des risques de la Confédération** », www.admin.ch.

Instructions de l'OFROU

- [8] Office fédéral des routes OFROU (2025), « **Gestion intégrale des risques et des opportunités à l'OFROU** », *Instructions ASTRA 79002*, www.astra.admin.ch.

Directives de l'OFROU

- [9] Office fédéral des routes OFROU (2008), « **Mesures de sécurité sur les routes nationales selon l'ordonnance sur les accidents majeurs** », *Directive ASTRA 19001*, www.astra.admin.ch.
- [10] Office fédéral des routes OFROU (2012), « **Application de l'ordonnance sur les accidents majeurs sur les routes nationales** », *Directive ASTRA 19002*, www.astra.admin.ch.
- [11] Office fédéral des routes OFROU (2014), « **Gestion des dangers naturels sur les routes nationales** », *Directive ASTRA 19003*, www.astra.admin.ch.
- [12] Office fédéral des routes OFROU (2014), « **Analyse de risque pour les tunnels des routes nationales** », *Directive ASTRA 19004*, www.astra.admin.ch.
- [13] Office fédéral des routes OFROU (2022), « **Gestion opérationnelle des risques et des opportunités appliquée aux projets - méthode** », *Directive ASTRA 19006*.
- [14] Office fédéral des routes OFROU (202.), « **Gestion des risques endogènes de l'infrastructure routière** », *Directive ASTRA 19007 (en cours d'élaboration)*.

Documentations-IT de l'OFROU

- [15] Office fédéral des routes OFROU (2013), « **Mise en œuvre de l'ordonnance sur les accidents majeurs sur les routes nationales-Manuel d'utilisation de NetScreen sur les routes nationales** », *Documentation-IT ASTRA 69510*, www.astra.admin.ch.

Documentations de l'OFROU

-
- [16] Office fédéral des routes OFROU (2012), « **Dangers naturels sur les routes nationales-Concept de risque** », *Documentation ASTRA 89001*, www.astra.admin.ch.
-
- [17] Office fédéral des routes OFROU (2014), « **Gestion des dangers naturels sur les routes nationales : Exemple d'application** », *Documentation ASTRA 89004*, www.astra.admin.ch.
-
- [18] Office fédéral des routes OFROU (2014), « **Concept de risques pour les tunnels des routes nationales : Méthode pour la détermination et l'évaluation des risques dans les tunnels** », *Documentation ASTRA 89005*, www.astra.admin.ch.
-
- [19] Office fédéral des routes OFROU (2013), « **Mise en œuvre de l'ordonnance sur les accidents majeurs sur les routes nationales : Modèle de rapport succinct** », *Documentation ASTRA 89006*, www.astra.admin.ch.
-
- [20] Office fédéral des routes OFROU (2014), « **Analyse de risques pour les tunnels des routes nationales : Exemple d'application** », *Documentation ASTRA 89007*, www.astra.admin.ch.
-
- [21] Office fédéral des routes OFROU (2022), « **Gestion opérationnelle des risques et des opportunités appliquée aux projets - exemple** », *Documentation ASTRA 89008*, www.astra.admin.ch.
-
- [22] Office fédéral des routes OFROU (2025), « **Dangers naturels sur les routes nationales : Entretien des forêts de protection** », *Documentation ASTRA 89009*, www.astra.admin.ch.
-
- [23] Office fédéral des routes OFROU (2020), « **IKT Risikomanagementmethodik** », *Documentation ASTRA 89010* (seulement disponible sur l'intranet de l'OFROU).
-

Normes

-
- [24] Organisation internationale de normalisation ISO (2009), « **Management du risque : Principes et lignes directrices** » *EN ISO 31 000*.
-

Autres

-
- [25] Office fédéral des routes OFROU, « **Notre stratégie** », www.astra.admin.ch
-

Liste des modifications

Édition	Version	Date	Modifications
2025	2.20	07.11.2025	• Introduction des aspects liés à la culture d'entreprise. • Adaptation du champ d'application. • Introduction du principe des 3 lignes défense dans le chapitre 5. • Distinction des risques exogènes et endogènes pour l'infrastructure. • Mise à jour du chapitre 8.
2017	2.10	01.03.2021	Ajout de la référence bibliographique ASTRA 89010.
2017	2.00	02.03.2020	• Précision apportée au champ d'application. • Intégration de la révision interne dans le chapitre 2 « Bases ». • Intégration des notions d'acceptabilité du risque et de concrétisation de l'opportunité dans la politique. • Méthode complétée sur le plan du traitement global des risques et des opportunités. • Adaptation des fonctions, rôles et responsabilités.
2017	1.00	01.03.2017	Entrée en vigueur 2017 (version originale en français).

