



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'environnement,
des transports, de l'énergie et de la communication DETEC
Office fédéral des routes (OFROU)

Documentation

Édition 2010 V1.11

Bases pour l'introduction de la gestion des risques à l'OFROU (état 2009) – Synthèse

ASTRA 89003

ASTRA OFROU USTRA UVIAS

Impressum

Auteurs / groupe de travail

Jachen Cajos (OFROU N-SFS, chef de projet)
Alain Jeanneret (OFROU N-SFS)

Groupe d'accompagnement

Erwin Wieland (OFROU N, président)
Philippe Arnold (OFROU I-ES)
Jachen Cajos (OFROU N-SFS chef de projet)
Jean-Bernard Duchoud (OFROU I-IC)
Volker Fröse (OFROU V-VR)
Alain Jeanneret (OFROU N-SFS, chef de projet adjoint)
Christoph Julmy (OFROU DG-RDL)
Marc Huber (OFROU I-FU)
Claude Page (OFROU FISP)
Rosmarie Reist (OFROU DG-FC)
Thomas Weber (OFROU I-F3)
Marc Wijnhof (OFROU N-VMZ)

en collaboration avec:

Ernst Basler + Partner AG
Emch + Berger AG
NOVO Business Consultants AG

Traduction

Service linguistique (Version originale en allemand)
(Traduction française de la version allemande)

Éditeur

Office fédéral des routes (OFROU)
Division Réseaux routiers N
Standards, recherche, sécurité (SFS)
3003 Berne

© ASTRA 2010

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

Avant-propos

Depuis l'entrée en vigueur de la Réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT) le 1^{er} janvier 2008, l'éventail des tâches et activités de l'OFROU s'est considérablement élargi. De même, la taille de l'Office et le nombre des collaborateurs ont nettement augmenté.

Parallèlement à cette évolution, l'éventail des risques potentiels et des opportunités de l'OFROU s'est sensiblement modifié.

En décembre 2004, lors de la vaste introduction d'une gestion des risques dans l'Administration fédérale, le Département fédéral des finances a élaboré et publié des bases pour la conception d'une gestion des risques au sein du département. L'objectif de la politique de gestion des risques de la Confédération est notamment d'accroître l'efficacité des départements et unités administratives dans l'accomplissement de leurs tâches. Ce faisant, la gestion rentable et transparente des risques dans les prises de décisions occupe le devant de la scène.

Compte tenu de ces évolutions, l'OFROU a décidé d'introduire une gestion des risques applicable à l'ensemble de l'Office. La nouvelle gestion des risques contribue à instaurer une compréhension uniforme des risques et des opportunités dans tout l'Office. La gestion des risques permet de déterminer avec clarté quels événements ou incidents représentent des risques pour l'OFROU et d'identifier les opportunités particulières à saisir. En même temps, la gestion des risques apporte des méthodes et instruments qui permettent de répertorier et d'évaluer les risques et opportunités et de prendre des mesures.

Le concept de gestion des risques à l'OFROU englobe trois éléments: principes, organisation et instruments. Les instruments s'articulent autour d'un assessment qui doit être réalisé périodiquement et donne un aperçu des risques et opportunités pertinents de l'OFROU. Des indicateurs d'alerte donnent suffisamment tôt, de façon rapide et pragmatique, un aperçu des tendances et évolutions critiques. Les domaines qui soulèvent des questions particulièrement complexes ou critiques sur les risques et les opportunités font l'objet d'analyses approfondies.

L'objectif de la gestion des risques est que tous les collaborateurs de l'OFROU connaissent les risques et opportunités de leur domaine de responsabilité et y répondent de façon équilibrée, ciblée et efficace.

Office fédéral des routes

Dr Rudolf Dieterle
Directeur

Table des matières

	Impressum	2
	Avant-propos	3
1	Introduction	7
1.1	Situation initiale	7
1.2	Pourquoi une gestion des risques?.....	7
1.3	La gestion des risques de l'OFROU	8
2	Principes de la gestion des risques	11
3	Indicateurs d'alerte	12
3.1	Méthodologie.....	12
3.2	Responsabilité.....	12
3.3	Méthode	12
3.4	Produits / résultats	12
3.5	Perfectionnement	12
4	Assessment des risques et opportunités.....	13
4.1	Méthodologie.....	13
4.2	Responsabilité.....	15
4.3	Méthode	16
4.4	Produits / résultats	16
4.5	Perfectionnement	16
5	Procédures approfondies.....	17
5.1	Méthodologie.....	17
5.2	Responsabilité.....	17
5.3	Méthode	17
5.4	Produits / résultats	17
5.5	Perfectionnement	17
6	Organisation et processus.....	18
6.1	Panorama des processus	18
6.2	Organisation de la gestion des risques	19
	Anhänge	21
	Bibliographie	25
	Liste des modifications	27

1 Introduction

1.1 Situation initiale

L'Office fédéral des routes (OFROU) présente un large éventail de tâches et domaines d'activité. Cet éventail s'est considérablement élargi depuis l'entrée en vigueur de la Réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT) le 1^{er} janvier 2008.

Les activités variées de l'OFROU s'accompagnent en permanence de risques et d'opportunités pour l'Office. Avec l'élargissement des domaines d'activité et le renforcement de la décentralisation de l'organisation de l'Office, ces risques et opportunités se sont diversifiés. Afin de garantir une gestion équilibrée et systématique des risques et des opportunités, la direction de l'OFROU a décidé en août 2007 d'introduire et de mettre en œuvre une gestion des risques dans l'ensemble de l'Office.

1.2 Pourquoi une gestion des risques?

La gestion équilibrée des risques et des opportunités n'est pas une nouveauté à l'OFROU. L'Office dispose depuis longtemps d'une multitude de bases, instruments et moyens en la matière. La nouveauté vient du fait que ces problématiques sont traitées de façon uniforme et systématique dans l'ensemble de l'Office pour servir de base à l'évaluation des risques et des opportunités, ainsi qu'aux décisions sur les nouvelles mesures à prendre.

Obligation de répertorier et d'évaluer les risques

En 2004, le Conseil fédéral a posé les bases d'une gestion uniforme des risques avec la «Politique de gestion des risques de la Confédération» [1] à l'attention de l'Administration fédérale et des offices GMEB¹.

D'importantes nouveautés sont également intervenues dans la législation: suite à la révision du droit des obligations (article 663b chiffre 12), chaque entreprise suisse soumise à une révision ordinaire ou restreinte doit désormais réaliser une évaluation des risques et en faire mention en annexe de ses comptes annuels. Ce faisant, l'accent est mis sur une étude des risques. Les opportunités ne font plus l'objet d'une classification par thème.

Gestion équilibrée des risques

Une gestion circonstanciée et complète des risques repose sur le cycle des risques dans son ensemble. À cet égard, il existe plusieurs formes possibles de gestion des risques:

- *Prévention des risques*: la gestion des risques ne peut pas avoir pour objectif une prévention complète des risques. En effet, celle-ci ne pourrait être atteinte qu'en évitant d'exercer toute activité s'accompagnant de risques.
- *Réduction des risques*: la réduction des risques ne consiste pas à exclure les risques, mais à les réduire à un degré acceptable (réduction de la probabilité d'occurrence des événements et/ou limitation de l'ampleur des dommages si l'incident survient). À cet égard, les mesures préventives et les mesures de gestion d'évènement, ainsi que visant à remettre rapidement le système en marche, occupent le devant de la scène.
- *Transfert des risques*: il implique de transférer le risque à des tiers (assurance). Le risque n'est pas évité ou limité, mais la personne qui assume le risque change.

¹ GMEB signifie Gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire selon les articles 44 LOGA et 38a LFC.

La gestion des risques dans l'ensemble de l'OFROU garantit que les risques et les opportunités sont régulièrement répertoriés et évalués. Elle doit permettre de reconnaître suffisamment tôt les évolutions futures, de les accompagner par des mesures adaptées et, ainsi, de créer un instrument de pilotage dans la structure d'organisation et de conduite de l'OFROU. Par ailleurs, la gestion des risques doit apporter les bases décisionnelles nécessaires pour pouvoir influencer les risques et les opportunités par des mesures correspondantes – lorsque cela est nécessaire et judicieux – et garantir une utilisation optimale des ressources.

1.3 La gestion des risques de l'OFROU

Éléments de la gestion des risques de l'OFROU

La gestion des risques dans l'ensemble de l'Office offre à l'OFROU un instrument de promotion et de développement de la gestion structurée et équilibrée des risques et opportunités dans tout l'Office. Il permet une gestion systématique des risques et des opportunités à l'Office et favorise la sensibilisation de toutes les parties prenantes sur les risques et opportunités.

La gestion des risques de l'OFROU repose sur trois éléments: *principes*, *organisation* et *instruments*.

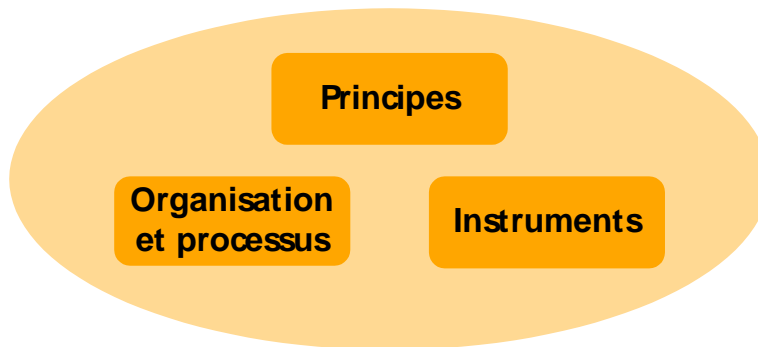


Fig. 1.1 Les trois éléments de la gestion des risques de l'OFROU.

Principes de la gestion des risques

Les principes constituent les fondations de la gestion des risques. Les principes et objectifs stratégiques sont définis sur la base de la vision et ils déterminent les principes applicables à toutes les activités de l'OFROU dans le présent contexte. Les principes élaborés décrivent les systèmes de valeurs de l'OFROU, et en particulier de la direction. Ils doivent être transposés et « expérimentés » dans l'activité quotidienne. Ils visent avant tout à répondre activement aux objectifs correspondants de l'Office. Les principes de la gestion des risques de l'OFROU reflètent les discussions en cours sur les principes de gestion des risques et opportunités à l'Office. Ils doivent être contrôlés régulièrement et, le cas échéant, adaptés ou élargis.

Instruments

La gestion des risques à l'OFROU repose sur une procédure qui permet de déterminer, de façon appropriée à chaque problématique, les risques et les opportunités, ou les indices (indicateurs d'alerte) correspondants de risques possibles, à tous les niveaux des différentes unités organisationnelles. Elle couvre trois éléments-clés qui, bien que complémentaires, se distinguent par leur pertinence et l'intensité de leur traitement:

- *Indicateurs d'alerte:*
Identification de tendances sur la base du dépouillement de chiffres-clés caractéristiques.

- **Assessment des risques et opportunités:**
Évaluation des risques au regard de la fréquence d'occurrence et de l'ampleur des dommages sur la base d'une liste structurée de scénarios.
Détermination et évaluation des opportunités.
- **Procédures approfondies:**
Enquêtes détaillées sur des problématiques spécifiques servant de bases à la planification des mesures.

Par ailleurs, les processus de travail de l'OFROU contiennent divers instruments et moyens qui permettent de reconnaître suffisamment tôt les risques et opportunités et contribuent à sensibiliser tous les collaborateurs de l'OFROU. L'illustration ci-dessous donne un aperçu des principaux aspects des trois instruments de la gestion des risques de l'OFROU.

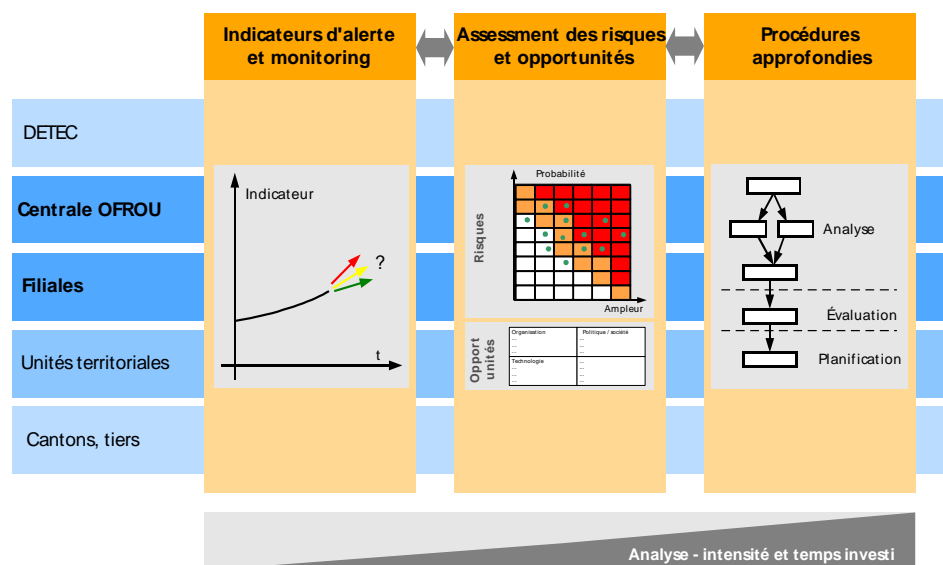


Fig. 1.2 Instruments de la gestion des risques de l'OFROU.

Chaque collaborateur est seul responsable des risques relevant de son propre domaine de responsabilité. Dans le cadre de ses attributions, il veille seul à leur réduction, dès lors que cela relève de ses possibilités et compétences. Par ailleurs, tous les collaborateurs de l'OFROU peuvent faire une «déclaration de risque» (indications de risques et opportunités). Ces déclarations sont transmises au gestionnaire des risques par la personne chargée des risques dans les divisions ou états-majors. Le gestionnaire des risques les examine régulièrement avec le comité de gestion des risques dans le cadre d'une évaluation des risques et débat de la future marche à suivre. La future marche à suivre intervient par étapes. Dans certains cas, le gestionnaire des risques propose à la direction des mesures immédiates.

Organisation et processus

La mise en œuvre de la gestion des risques repose sur un processus principal correspondant et des processus annexes associés, décrits plus en détail au chapitre 6.

Avantage de la gestion des risques

La gestion des risques présente notamment une utilité pour l'OFROU sur les plans suivants:

- La gestion des risques permet de reconnaître suffisamment tôt les risques et opportunités ainsi que le besoin d'action associé (conscience des risques), de prendre les mesures correspondantes et de pouvoir assumer la responsabilité à tous les niveaux sur ces questions. En outre, elle aide à développer une culture commune de la sécurité au sein de l'Office.

- **Aperçu:**
La gestion des risques donne un aperçu des risques et opportunités pertinents sous l'angle de l'Office dans son ensemble.
- **«Ne rien oublier»:**
L'aperçu régulier et systématique dans le cadre de la gestion des risques contribue à ne pas «oublier de voir» des risques et opportunités.
- **Comparabilité:**
La gestion des risques permet de comparer les risques relevant de thématiques différentes et ainsi de procéder à une étude comparative.
- **Utilisation efficace des ressources:**
La gestion des risques sert à étayer les décisions et mesures par des analyses et évaluations systématiques. De manière générale, le traitement systématique garantit aussi une utilisation opportune et ciblée des ressources. Les ressources utilisées doivent permettre d'atteindre l'effet maximal en termes de réduction des risques.
- **Soutien de la communication:**
La gestion des risques facilite la communication avec l'intérieur (en interne à l'Office) et avec l'extérieur (en externe) sur les questions des risques et opportunités.

2 Principes de la gestion des risques

Principes de la gestion des risques OFROU

Vision de la gestion des risques

Tous les collaborateurs de l'OFROU connaissent les risques et les opportunités de leur domaine de responsabilité et y répondent de façon équilibrée, ciblée et efficace

Principes stratégiques de la gestion des risques

Importance de la gestion des risques

- La gestion des risques de l'OFROU est un instrument de direction. La direction l'utilise pour piloter l'activité de l'Office de façon prévoyante et proactive.
- La gestion des risques de l'OFROU fait partie de la culture d'entreprise et concerne tous les collaborateurs. La direction et les cadres encouragent une gestion équilibrée des risques et des opportunités.
- La gestion des risques de l'OFROU est un outil de communication interne et externe.
- La gestion des risques de l'OFROU est une tâche permanente. La direction veille à l'amélioration et au perfectionnement constants.

Gestion des risques et opportunités

- Pour l'OFROU, la maîtrise des risques dans le but de garantir l'exécution du mandat de prestations et la sécurité des personnes, de l'environnement et des biens matériels est la plus grande priorité.
- Afin de réduire les risques, les instructions, normes et directives juridiques pertinentes ainsi que les nouvelles connaissances sont prises en compte et les mesures nécessaires sont mises en œuvre.
- Les moyens et ressources sont utilisés pour réduire les risques lorsqu'ils sont susceptibles d'apporter le meilleur résultat et avantage.
- Les opportunités sont saisies de façon sélective lorsque l'avantage potentiel est fort, la faisabilité est avérée et les conséquences négatives sur les risques sont faibles.

Instruments de la gestion des risques

- La direction définit pour l'OFROU des concepts et méthodes uniformes pour l'évaluation et la gestion des risques et opportunités.
- Le recensement permanent et l'analyse d'indicateurs d'alerte pertinents permettent de reconnaître suffisamment tôt les tendances et évolutions, et donc les risques et opportunités potentiels.
- Les risques et opportunités sont répertoriés et évalués systématiquement au moins une fois par an dans l'ensemble de l'Office, dans toutes ses divisions et à tous ses niveaux.
- Dès lors qu'il existe des signes de situation de risque élevé, les responsables procèdent à une analyse approfondie des risques.
- Les collaborateurs à tous les niveaux analysent les risques et opportunités lorsqu'ils s'attendent à une tâche et pendant son exécution, et ils prennent les mesures appropriées pour maîtriser les risques et exploiter les opportunités.

Objectifs stratégiques de la gestion des risques

Affaires de la direction et état-major

- Contrôle et traitement des risques financiers, juridiques et politiques pour l'Office
- Direction de la communication de l'Office sur les risques
- Identification et analyse des opportunités stratégiques pour l'Office et proposition de concepts pour leur exploitation
- Réduction des risques liés aux projets informatiques et dans le domaine de l'infrastructure informatique

Réseaux routiers

- Conduite efficace et orientée sur les résultats des processus de gestion des risques ainsi que de leurs contrôle et amélioration permanents
- Identification et analyse des opportunités découlant des connaissances et résultats de la recherche nationale et internationale et des évolutions technologiques et sociétales; proposition de concepts pour leur exploitation
- Réduction des risques de sécurité constatés grâce à des normes et prescriptions adaptées
- Examen attentif des risques et opportunités dans la définition, la planification et le perfectionnement du réseau routier national
- Garantie de la gestion des risques de la centrale VM d'Emmen

Infrastructure routière

- Garantie d'une gestion des risques actuelle dans les filiales et unités territoriales
- Mise en œuvre et exploitation d'une gestion des risques efficace dans le cadre de tous les projets de construction, d'achèvement et d'entretien grâce au recours aux acteurs pertinents. Application cohérente d'une gestion de la qualité adaptée aux projets
- Identification et exploitation des opportunités de la concurrence, des possibilités de formes efficaces de gestion de projet et des innovations technologiques
- Réduction des risques dans la fourniture de services de planification et de construction par des recours
- Réduction des risques de sécurité pour le personnel de l'entretien courant et les usagers de la route sur les chantiers, ainsi que pour le personnel d'entretien
- Garantie de l'aptitude à l'emploi des services d'intervention

Circulation routière

- Définition d'objectifs de protection (réduction du nombre de morts et de blessés graves) pour la circulation routière
- Contrôle périodique des accidents par rapport aux objectifs de protection sur la base de statistiques et dépouillements; proposition/élaboration de mesures pour les écarts constatés
- Choix de mesures sur la base des découvertes de la recherche nationale/internationale sur les accidents et la prévention en matière de Best-Practice, selon les critères du meilleur potentiel de sécurité et du meilleur rapport coût/efficacité
- Prise en compte des opportunités (mobilité, bien-être économique, procédure d'autorisation à coût avantageux, données de bonne qualité sur la circulation routière) et des risques (sécurité de la circulation, protection de l'environnement, couverture des dommages) dans la réglementation de l'autorisation des véhicules/conducteurs, le transport de matières dangereuses sur les routes et la réglementation de la cohabitation des usagers de la route
- Réduction des risques dans le développement et l'exploitation de systèmes informatiques

Fig. 2.1 Principes de la gestion des risques.

3 Indicateurs d'alerte

3.1 Méthodologie

Une analyse fondée sur des indicateurs d'alerte permet d'identifier régulièrement et suffisamment tôt les tendances et évolutions souhaitables et indésirables. Les indicateurs d'alerte sont des indicateurs représentatifs qui permettent de reconnaître les évolutions dans divers secteurs à risques. Un seuil est défini pour chaque indicateur d'alerte afin de déterminer le moment à partir duquel des écarts deviennent pertinents et une étude plus poussée s'impose.

Des chiffres-clés sont définis selon une procédure uniforme afin de quantifier les indicateurs d'alerte. Ce faisant, il convient avant tout d'utiliser des chiffres-clés qui sont déjà collectés aujourd'hui.

3.2 Responsabilité

La collecte et le dépouillement peuvent intervenir à tous les niveaux des unités organisationnelles de l'OFROU. Le dépouillement et l'analyse sont l'affaire du gestionnaire des risques.

3.3 Méthode

Les différents indicateurs d'alerte donnent un aperçu des risques et opportunités potentiels ou des évolutions correspondantes. L'aperçu sert de base à un monitoring périodique.

Les valeurs actuelles de chaque indicateur peuvent être représentées dans un tableau ou dans des exploitations graphiques standardisées. Ainsi, elles permettent d'identifier rapidement les tendances ou évolutions négatives ou le dépassement des seuils. Si certains indicateurs d'alerte dépassent les seuils fixés, il convient de fournir des explications circonstanciées pour évaluer les risques et les opportunités associés.

3.4 Produits / résultats

Les indicateurs d'alerte fournissent des informations sur la situation actuelle et l'évolution des chiffres-clés dans le temps. Ils donnent des indications sur les possibles évolutions qui doivent être analysées avec plus de précision et suffisamment tôt.

3.5 Perfectionnement

La collecte et le dépouillement des indicateurs d'alerte correspondent à un processus dynamique. Les indicateurs d'alerte utilisés doivent être vérifiés régulièrement sur la base des nouvelles connaissances, découlant par exemple des assessments des risques et opportunités, d'analyses approfondies et des processus de travail. Le cas échéant, il convient alors de définir de nouveaux indicateurs d'alerte ou d'abandonner ou d'adapter d'anciens indicateurs.

4 Assessment des risques et opportunités

4.1 Méthodologie

L'assessment repose sur une estimation et une évaluation des risques et opportunités dans le cadre d'ateliers.

L'objectif est de collecter autant d'informations que possible sur les principaux thèmes abordés lors de l'atelier, ainsi que de réunir autant de scénarios que possible sous l'angle des risques et opportunités internes à l'Office. L'illustration ci-dessous reproduit la classification complète de l'OFROU.

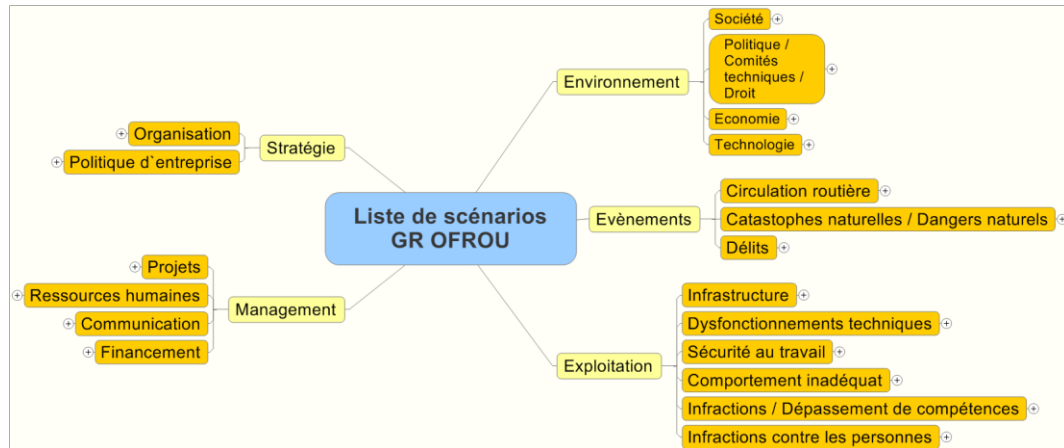


Fig. 4.1 Classification des scénarios.

Assessment des risques

À partir d'une liste prédéfinie de scénarios, la fréquence d'occurrence et l'ampleur potentielle des dommages sont débattues, évaluées et reproduites dans une matrice des risques pour chaque scénario (cf. Fig. 4.2). En outre, une plate-forme est proposée pour reprendre d'autres risques pertinents dans la liste des scénarios et les évaluer. Des idées de mesures pour les scénarios présentant des risques élevés sont ensuite réunies dans le cadre d'un brainstorming afin de servir de base à l'élaboration de la future marche à suivre.

Estimation de l'ampleur des dommages

La classification uniforme des ampleurs des dommages passe également par la création de catégories uniformes. Les catégories de dommages sont désignées par les lettres A à F. Dans la mesure où les dommages peuvent se manifester très différemment, cinq indicateurs de dommages (étalons de mesure) ont été définis.

- Dommages aux personnes [décès, blessures] ;
- Dommages financiers et matériels [CHF] ;
- Atteinte à l'environnement [-] ;
- Limitation de la disponibilité des routes nationales [-] ;
- Restriction de l'activité de l'Office [-].

Tandis que les dommages aux personnes et les dommages financiers et matériels sont mesurables de façon quantitative et que chaque catégorie de dommage peut être limitée avec précision, les autres indicateurs de dommages doivent être «mesurés» qualitativement.

L'évaluation d'une éventuelle atteinte à la réputation (préjudice politique / atteinte à l'image) intervient dans une deuxième phase distincte. À cette fin, on détermine pour chaque scénario l'éventuelle atteinte à la réputation susceptible de résulter de sa réalisation.

Évaluation des risques

L'évaluation des scénarios au regard des risques qui en résultent se fait sur la base de critères d'évaluation prédéfinis et représentés dans la matrice des risques.

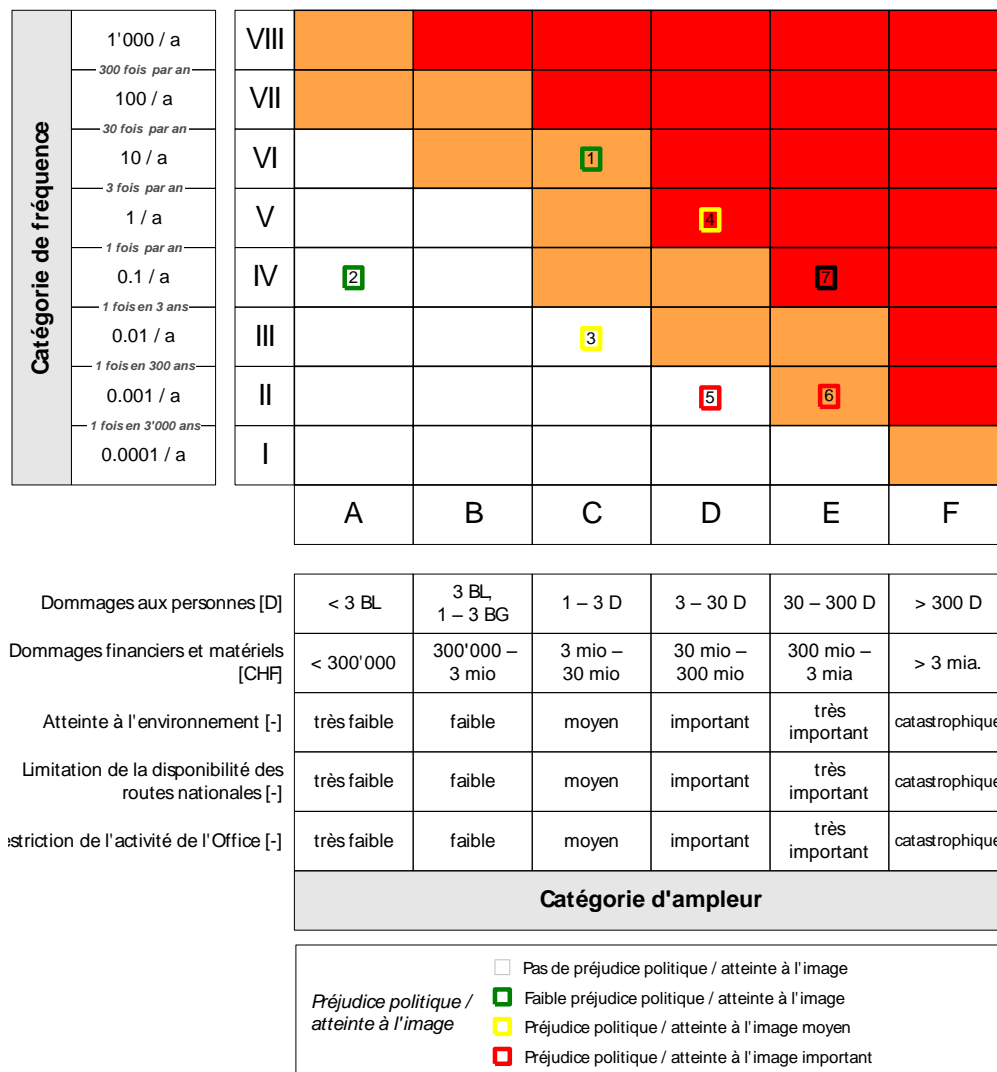


Fig. 4.2 Matrice des risques².

Les couleurs figurant dans la matrice représentent trois domaines de risques. Ils se distinguent notamment par les actions qu'ils requièrent.

- Domaine blanc:**
 Le domaine blanc regroupe les scénarios qui ne requièrent pas de mesures impératives. Il s'agit en l'espèce de risques qui sont bien connus et qui ne se font guère ressentir à l'OFROU dans son ensemble. Cela peut tenir au fait que ces risques sont assez faibles ou que des mesures destinées à réduire les risques ont déjà été mises en œuvre. Des mesures supplémentaires, requérant un faible investissement en temps et en coûts, sont judicieuses et peuvent être mises en œuvre à tout moment.
- Domaine orange:**
 Les scénarios du domaine orange de la matrice des risques impliquent de décider au cas par cas si des mesures complémentaires visant à réduire les risques sont indiquées. Pour ce faire, il convient en particulier de fonder la décision sur des considérations de rapport coût / efficacité.

² Légende: BL = blessure légère, BG = blessure grave, D = décès

- *Domaine rouge:*
Les scénarios du domaine rouge de la matrice des risques requièrent une étude approfondie.

L'estimation du dommage en terme de préjudice politique / atteinte à l'image et son évaluation interviennent séparément. En outre, chaque scénario se voit attribuer la couleur qui correspond à chaque catégorie d'ampleur. La Fig. 4.2 propose une représentation schématique.

- *Pas de couleur:* pas de préjudice politique / atteinte à l'image
- *Vert:* faible préjudice politique / atteinte à l'image
- *Jaune:* préjudice politique / atteinte à l'image moyen
- *Rouge:* préjudice politique / atteinte à l'image important

Pour l'évaluation des actions nécessaires, il convient en principe de tenir compte des deux aspects – c'est-à-dire l'évaluation des scénarios au regard des cinq indicateurs de dommages et l'évaluation au regard du préjudice politique / de l'atteinte à l'image. Ce faisant, il y a lieu de vérifier les points suivants:

1. *Qu'est-ce qui est déjà fait? Quelles mesures sont actuellement mises en œuvre?*
2. *Quel est l'effet de ces mesures en termes de réduction des risques?*
3. *Des mesures complémentaires sont-elles nécessaires?*

Des «fiches scénario» sont utilisées par le gestionnaire des risques pour documenter chaque scénario et les bases d'évaluation de la fréquence et de l'ampleur du dommage. L'Annexe I présente le masque d'une fiche scénario avec les principales informations à renseigner.

S'il est décidé que des mesures sont nécessaires, elles doivent produire leurs effets dans un délai raisonnable (quelques mois à 5 ans); dans certains cas, des mesures produisant rapidement des effets peuvent être nécessaires. Aussi dans le domaine rouge de la matrice des risques, les mesures doivent être planifiées et priorisées sur la base de critères de rapport coût / efficacité.

Assessment des opportunités

Dans le cadre d'un brainstorming, les opportunités pour l'OFROU sont rassemblées, classifiées et priorisées en termes d'actions nécessaires. Pour l'OFROU, des opportunités dans les domaines

- Politique et société
- Technologie et
- Organisation

doivent être systématiquement surveillées et, le cas échéant, exploitées.

Les opportunités recensées sont ensuite évaluées et classées dans l'une des trois catégories suivantes:

- L'opportunité est poursuivie de façon active
- L'opportunité est surveillée
- L'opportunité n'est pas poursuivie

4.2 Responsabilité

Le gestionnaire des risques de l'OFROU est chargé de la mise en œuvre de l'assessment des risques et des opportunités. Le fait de procéder sous la forme d'un atelier permet de déterminer les risques et les opportunités avec la charge de travail la moins importante possible. La principale charge de travail pèse sur les responsables de l'atelier. Pour les autres participants, elle se limite à la préparation de l'atelier, à la partici-

pation et à un petit travail ultérieur (prise de position sur la documentation dérivée de l'atelier).

Les participants à l'assessment sont sélectionnés avec soin et en fonction des thèmes-clés de l'assessment. En ce qui concerne l'OFROU, les personnes représentées sont en principe celles qui connaissent bien l'activité de leurs unités organisationnelles ou le domaine technique qui sera abordé.

4.3 Méthode

L'assessment des risques et opportunités est réalisé une fois par an ou selon les besoins (par ex. lorsqu'une analyse des risques et opportunités s'impose en raison d'évolutions récentes dans un domaine technique).

À l'issue de l'assessment, le gestionnaire des risques élabore un aperçu récapitulatif des résultats (résumé). Celui-ci sert de base à l'établissement ultérieur des actions nécessaires. Il comprend:

- Identification de la personne assumant le risque (responsable du contenu des scénarios)
- Contrôle critique de l'évaluation des scénarios par la personne assumant le risque
- Élaboration d'idées de mesures

4.4 Produits / résultats

Les résultats de l'atelier d'assessment sont présentés sous la forme suivante:

- Aperçu des scénarios avec estimation de la fréquence d'occurrence et de l'ampleur de chaque préjudice.
- Matrice des risques avec scénarios étudiés.
- Fiches scénario avec aperçu récapitulatif des principales bases et informations (cf. Annexe I).
- Fiches mesures (cf. Annexe I).

4.5 Perfectionnement

Les instruments d'assessment doivent être contrôlés régulièrement afin de déterminer s'ils doivent être mis à jour ou complétés. En particulier, l'exhaustivité et l'exactitude de la liste des scénarios doivent être régulièrement contrôlées.

5 Procédures approfondies

5.1 Méthodologie

Les «procédures approfondies» regroupent toutes les procédures qui, dans le cadre d'enquêtes spécifiques, fournissent des informations et des bases pour l'évaluation des risques et opportunités de divers domaines techniques, qui vont plus loin que l'évaluation dans le cadre de l'assessment en termes de profondeur et de niveau de détail ou qui la complètent. Par exemple:

- Procédure selon les projets de recherche AGB 1.
- Enquêtes sur les dangers naturels.
- Rapports succinets/ études de risque selon l'Ordonnance sur les accidents majeurs.
- Résultats d'audits.
- Analyses et évaluations de risques, planifications de mesures dans le cadre de projets.

La nature de la procédure et les méthodes utilisées dépendent des exigences liées à chaque domaine technique. Dans le cadre de la gestion des risques, les procédures approfondies occupent surtout le devant de la scène lorsqu'il s'agit de vérifier l'adéquation et de définir des mesures concrètes.

5.2 Responsabilité

Les domaines techniques / le personnel qualifié de l'OFROU et, le cas échéant, des services extérieurs (tiers mandatés par l'OFROU) sont responsables de la mise en œuvre des résultats des analyses approfondies.

5.3 Méthode

La méthode dépend des exigences spécifiques de chaque domaine et de la problématique concernée. Les procédures approfondies sont réalisées indépendamment de la gestion des risques propres à l'OFROU. La gestion des risques doit permettre de garantir que les informations pertinentes recueillies dans le cadre des procédures approfondies sont utilisées pour l'évaluation.

Les procédures approfondies permettent d'étudier avec précision non seulement les informations détaillées sur les risques et les opportunités, mais également les effets en termes de réduction des risques et les conséquences financières de chaque mesure. Elles créent donc une meilleure base décisionnelle avant toute prise de décision concernant des mesures.

5.4 Produits / résultats

Les produits des procédures approfondies sont des rapports, expertises et documents similaires. Le contenu, la portée et le niveau de détail des rapports sur les procédures approfondies dépendent des problématiques et des thèmes abordés.

5.5 Perfectionnement

Le perfectionnement de chaque procédure relève de la responsabilité de chaque domaine. Du point de vue de la gestion des risques, il convient de garantir que les informations et connaissances pertinentes sont intégrées dans les processus de gestion des risques.

6 Organisation et processus

6.1 Panorama des processus

L'aperçu du panorama des processus de l'illustration 6.1 constitue la base de la description des processus de gestion des risques et des rôles associés. Les processus peuvent être divisés en deux groupes:

- Processus principal de gestion des risques
- Processus annexes de gestion des risques

Les processus de travail en matière de gestion des risques sont définis et dirigés par le processus principal de gestion des risques. Celui-ci repose sur la norme ISO 31 000 (gestion des risques) et son déroulement reprend la méthodologie de gestion des risques généralement reconnue. Ce déroulement correspond à la pratique en place, qui s'applique également dans les entreprises privées. La revue de direction constitue un règlement de pilotage central du processus principal de gestion des risques qui traite le rapport sur les risques du gestionnaire des risques et délivre des mandats de mise en œuvre.

Les processus annexes de gestion des risques sont étroitement intégrés dans les processus de travail opérationnels existants. Ils apportent l'input pour le processus principal de gestion des risques à partir de sources diverses et avec différents instruments. Par ailleurs, une partie de ces processus sert à la mise en œuvre concrète de mesures.

Le processus principal de gestion des risques et les descriptions associées des processus annexes sont repris dans le système de direction de l'OFROU et reproduits selon les directives existantes. L'interface entre les processus de gestion des risques et les processus de travail existants est la revue de direction dans le cadre du processus «conduite de l'Office».

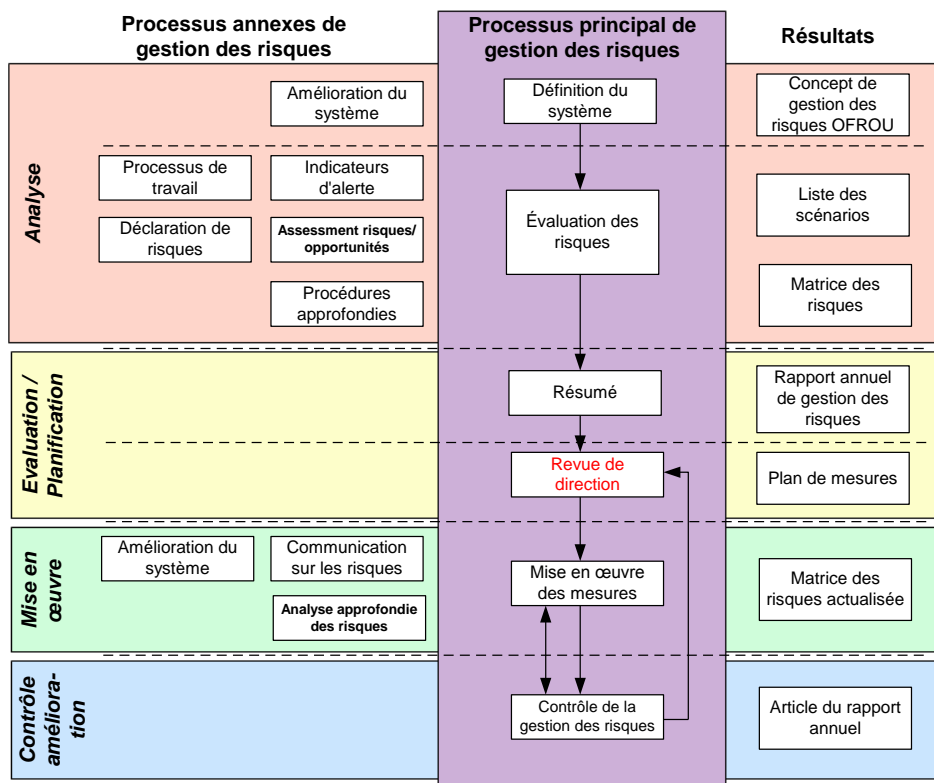


Fig. 6.1 Panorama des processus de gestion des risques.

6.2 Organisation de la gestion des risques

En vue de l'intégration organisationnelle des processus de gestion des risques dans l'organisation globale de l'OFROU, la gestion des risques a été combinée à la gestion de la qualité et soumise directement au directeur de l'OFROU, en qualité d'état-major.

Les personnes responsables et leurs missions en matière de gestion des risques sont résumées ci-dessous.

Fig. 6.2 Responsables et missions

Fonction	Tâches principales
Directeur	<ul style="list-style-type: none"> • Direction générale de la gestion des risques
Chef de division	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité de l'évaluation des risques et opportunités dans la division • Responsabilité de la mise en œuvre des mesures dans la division
Gestionnaire des risques OFROU ³	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des bases de la mise en œuvre de la politique de gestion des risques de la Confédération au sein de l'OFROU • Conduite des processus de gestion des risques et développement du concept de gestion des risques OFROU • Élaboration et mise à jour de l'aperçu des risques et opportunités de l'Office • Compte-rendu de la gestion des risques à la direction • Formulation de propositions concernant le traitement des risques et l'amélioration du système • Supervision de la mise en œuvre des décisions de la direction en matière de gestion des risques • Élaboration et mise en œuvre de principes, bases spécifiques à la gestion des risques, standards et documents relatifs à la gestion des risques et à la communication sur les risques • Défense des intérêts sur les questions de gestion des risques au sein de comités externes • Sensibilisation et formation des collaborateurs aux questions de gestion des risques • Participation à des projets relatifs à la gestion des risques, tels que des projets de recherche • Réponse aux questions sur la gestion des risques et la sécurité; participation à des discussions sur la gestion des risques, etc.
Personne chargée des risques dans les divisions	<ul style="list-style-type: none"> • Interlocuteur des divisions sur les questions de gestion des risques • Coordination, soutien, élaboration et supervision des processus de gestion des risques et connaissances / informations sur les risques et mesures dans les divisions • Interlocuteur interne à la division sur les thèmes de gestion des risques • Reporting à l'attention du gestionnaire des risques • Participation au comité de gestion des risques
Comité des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation et traitement périodiques des risques et opportunités de l'Office • Discussion sur des thèmes prioritaires de la gestion des risques
Responsable de la sécurité dans une unité territoriale	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable des risques dans l'unité territoriale • Identification, recensement et évaluation des événements / risques dans la zone de rayonnement de l'unité territoriale • Interlocuteur interne pour chaque unité territoriale sur les thèmes de la gestion des risques
Personne chargée du processus / assumant le risque	<ul style="list-style-type: none"> • Identification et évaluation des risques des processus • Évaluation de l'estimation de chaque risque suite à l'assessment et élaboration de propositions de mesures • Signalement des risques des processus pertinents pour l'Office
Collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> • Identification / évaluation des risques dans son propre domaine de compétence • Signalement des risques pertinents pour l'Office

³ Au besoin, certaines des tâches peuvent être déléguées.

Annexes

I Instrument Assessment des risques et opportunités: fiche scénario et mesures .. 23

I Instrument Assessment des risques et opportunités: fiche scénario et mesures

L'illustration ci-dessous présente un masque d'élaboration d'une fiche scénario et mesures. Celle-ci sert de base aux activités qui suivent l'assessment.

Partie 1: scénario

Scénario					N°	
Quelles mesures existent déjà?						
Estimation de l'évaluation des risques						
Saisie: état actuel						
VIII						
VII						
VI						
V						
IV						
III						
II						
I						
	A	B	C	D	E	F
Catégorie d'ampleur (A à F)					Réputation (faible, moyen, important)	
Catégorie de fréquence (I à VIII)				Indicateur de préjudice déterminant		
Bases (statistiques, analyses, etc.)						
Causes						

Partie 2: mesures

Vérification de l'évaluation (l'évaluation est-elle compréhensible?)	
D'autres mesures sont-elles nécessaires? (explication)	
Informations sur la réduction des risques	Coûts d'exploitation et d'investissement (en gros)
Propositions de mesures (si nécessaire)	
M1	
M1 – Évaluation: coûts – efficacité	
M2	
M2 – Évaluation: coûts – efficacité	
M3	
M3 – Évaluation: coûts – efficacité	

Bibliographie

-
- [1] Département fédéral des finances DFF (2004), "**Politique des risques - Base pour la gestion des risques au niveau fédérale**".
-
- [2] Office fédérale des routes OFROU (2009), „**Gestion des risques OFROU - Concept de base**“, *Documentation ASTRA 89002, V1.40*, www.astra.admin.ch.
-

Liste des modifications

Edition	Version	Date	Modifications
2010	1.11	07.06.2016	Changement du titre et adaptations formelles.
2010	1.10	07.11.2013	Adaptations formelles, publication de l'édition 2010.
2010	1.01	31.03.2010	Première édition.

