

Politique de la gestion intégrée des risques

Approbation : Conseil d'administration
(Résolution CA-2020-02)

Modifications : CA-2021-217

Entrée en vigueur : 7 décembre 2021

Responsable : Vice-rectorat à l'administration

Cadre juridique : Charte de l'Université Laval, article 12
Statuts de l'Université Laval, article 67, paragraphe 3



UNIVERSITÉ
LAVAL

TABLE DES MATIÈRES

Préambule.....	3
1. Champ d'application	3
2. Définitions	3
3. Objectifs.....	4
4. Principes directeurs.....	4
5. Processus de gestion intégrée des risques.....	4
5.1 Information pour le Conseil d'administration et le Conseil universitaire.....	4
5.2 Modalités d'application.....	5
6. Rôles et responsabilités	5
6.1 Conseil d'administration	5
6.2 Comité d'audit	5
6.3 Conseil universitaire.....	5
6.4 Rectrice ou le recteur	5
6.5 Comité de gestion intégrée des risques	6
6.6 Coordinatrice ou coordonnateur de la gestion intégrée des risques	6
6.7 Propriétaire ou le propriétaire du risque	6
6.8 Responsable désigné d'une mesure de mitigation	7
6.9 Gestionnaires.....	7
7. Évaluation et révision.....	7
8. Entrée en vigueur	7
ANNEXE 1 - Processus de gestion intégrée des risques	8
ANNEXE 2 - Structure détaillée du processus de gestion intégrée des risques.....	9
ANNEXE 3 - Schéma du processus de déclaration et de surveillance des risques	10

PRÉAMBULE

L'Université reconnaît qu'il y a lieu, au-delà des exigences formelles et des pratiques habituelles, que soit adoptée une politique sur la gestion intégrée des risques (la Politique), qui permette leur prise en compte de manière rigoureuse et systématique dans le processus de surveillance de la gestion par les instances de l'Université et dans le processus décisionnel de la direction et des unités.

1. CHAMP D'APPLICATION

La Politique s'applique, dans un premier temps, à l'ensemble des membres de l'Université.

Ultérieurement, les entités liées seront aussi incorporées au processus.

2. DÉFINITIONS

Gestionnaires

- les vice-rectrices et vice-recteurs;
- les vice-rectrices adjointes et vice-recteurs adjoints;
- la secrétaire générale ou le secrétaire général;
- les doyennes et doyens;
- les vice-doyennes et vice-doyens;
- les directrices et directeurs de départements;
- les directrices et directeurs de service;
- les directrices et directeurs exécutifs;
- tout autre membre du personnel de direction et du personnel cadre ainsi que toute personne assumant des responsabilités de gestion.

Risque

Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure un événement et un résultat futurs. La criticité en est plus ou moins élevée en fonction de la probabilité perçue et de l'importance de ses conséquences. Il est l'expression d'une circonstance favorable ou défavorable qui influencera l'atteinte des objectifs de l'institution. Pour l'Université, le risque pourrait affecter :

- l'exécution de sa mission;
- la conformité et la gouvernance de l'organisation;
- la santé, l'intégrité et la sécurité des membres de sa communauté;
- les finances de l'institution;
- la qualité de l'enseignement et de la recherche;
- la réputation de l'Université.

3. OBJECTIFS

La Politique vise à :

1. Mettre sur pied et à maintenir, selon un principe d'amélioration continue, un processus de gestion intégrée des risques (Annexe 1) formel touchant l'ensemble des activités de l'Université;
2. Préciser et mettre en place un processus structuré (Annexe 2), cohérent et continu visant à identifier et suivre les risques identifiés;
3. Évaluer la nature, la portée, les impacts et la probabilité d'occurrence de ces risques et mettre en place les mesures de mitigation (d'atténuation, de contrôle, de transfert ou d'évitement) nécessaires;
4. Définir des mécanismes et les responsabilités des acteurs concernés en matière de gestion intégrée des risques;
5. Soutenir la direction de l'Université en matière de gouvernance en fournissant une démarche claire et uniforme de gestion intégrée des risques;
6. Développer une culture institutionnelle de gestion intégrée en matière de risque.

4. PRINCIPES DIRECTEURS

Le processus de gestion intégrée des risques doit produire des informations utiles en temps opportun afin :

1. De permettre aux organes décisionnels et aux gestionnaires de l'Université d'assumer pleinement leurs fonctions et de mettre en place des stratégies visant à réduire les risques à un niveau acceptable;
2. Les informations produites doivent soutenir la prise de décision à tous les niveaux de l'organisation.
3. De contribuer à améliorer la prise de décision et l'affectation des ressources;
4. D'assurer un équilibre entre le degré d'intervention en réponse aux risques (mitigation) et les contrôles établis (seuils).

Le Conseil d'administration et le Conseil Universitaire doivent disposer des informations appropriées sur les risques afin de les considérer au moment de prendre des décisions.

5. PROCESSUS DE GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

Le processus de gestion intégrée des risques (ci-après « le processus ») repose sur les principales étapes décrites ci-après. Le schéma et les détails de ce processus sont présentés en annexe (Annexe 2).

- Analyse de l'environnement;
- Identification;
- Évaluation;
- Traitement des risques et registre (Annexe 3);
- Veille et surveillance des risques.

5.1 Information pour le Conseil d'administration et le Conseil universitaire

La rectrice ou le recteur, après validation du Comité d'audit, informe le Conseil d'administration sur une base régulière de l'évolution des tendances, des risques émergents et des changements importants susceptibles d'affecter la mission, la vision et les valeurs de l'institution. Le Conseil universitaire est informé de la même manière des risques significatifs relevant de sa compétence.

5.2 Modalités d'application

Les modalités d'application détaillées du processus sont déterminées par la rectrice ou le recteur et font l'objet d'un guide à l'intention des gestionnaires.

6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

6.1 Conseil d'administration

- Approuve la Politique de la gestion intégrée des risques, le cadre de surveillance, la méthodologie pour l'identification et l'analyse des risques, incluant les critères d'impact, leur pondération et les seuils de tolérance aux risques suite aux recommandations du Comité d'audit;
- Reçoit les recommandations du Comité d'audit sur les rapports de la rectrice ou du recteur pour les sujets relevant de sa compétence;
- Étudie les avis du Comité d'audit touchant la Politique et en supervise l'application;
- Veille à ce que la connaissance et l'expertise collective de ses membres soient suffisantes pour une bonne compréhension.

6.2 Comité d'audit

- Revoit et recommande au Conseil d'administration l'approbation de la Politique de gestion intégrée des risques, le cadre de surveillance, la méthodologie pour l'identification et l'analyse des risques, incluant les critères d'impact, leur pondération et les seuils de tolérance aux risques;
- S'assure de la mise en place du processus ainsi que de son efficacité et de son adéquation;
- Reçoit et commente le rapport de la rectrice ou du recteur sur le portrait des risques significatifs et veille à être informé sur une base régulière de l'évolution des tendances, des risques émergents et des changements importants;
- Suit périodiquement l'évolution du processus et des actions de mitigation adoptées;
- Assure une communication régulière avec la coordonnatrice ou le coordonnateur de la gestion intégrée des risques et le comité de gestion intégrée des risques;
- Recevoir la déclaration d'indépendance des membres du Comité de gestion intégrée des risques;
- Faire suivre aux comités du Conseil concernés les risques documentés touchant leurs mandats et toute information pertinente discutée au Comité d'audit, et faire les suivis appropriés, lorsque requis.

6.3 Conseil universitaire

- Le Conseil universitaire donne son avis au Conseil d'administration sur le portrait des risques significatifs relevant de sa compétence soumis par la rectrice ou le recteur.

6.4 Rectrice ou le recteur

- Met en œuvre la Politique, en collaboration avec les gestionnaires de l'organisation;
- Favorise l'implantation et le maintien d'une culture de gestion intégrée des risques dans l'ensemble de l'Université;
- Détermine la pondération des critères d'impact, les seuils de tolérance aux risques pour identifier les risques significatifs et le cadre de surveillance;
- Effectue un suivi régulier au Comité d'audit et, sur sa recommandation, informe le Conseil d'administration de l'évolution des tendances, des risques émergents et des changements importants susceptibles d'affecter la mission, la vision et les valeurs de l'institution;

- Fait rapport au moins une fois l’an au Conseil d’administration sur le portrait des risques significatifs, leurs évaluations et l’efficacité des actions de mitigation mises en place;
- Forme un Comité de gestion intégrée des risques et en détermine la composition;
- Désigne une coordonnatrice ou un coordonnateur de la gestion intégrée des risques;
- Peut déléguer la responsabilité de la mise en œuvre de la Politique à une vice-rectrice ou un vice-recteur.

6.5 Comité de gestion intégrée des risques

- Valide et précise, le cas échéant, les informations requises aux fins du processus;
- Accepte, sur requête de la rectrice ou du recteur, le suivi de certains risques en faisant preuve de transparence à l’égard de leur gestion;
- Assure, le cas échéant, le suivi du plan d’action quant aux nouvelles mesures de mitigation à prendre à la lumière des évaluations;
- Donne son avis sur toute question que la rectrice ou le recteur lui soumet;
- Soumettre au Comité d’audit un rapport annuel, comprenant une déclaration de l’indépendance de ses membres et une évaluation de la performance du Comité de gestion intégrée des risques.

6.6 Coordonnatrice ou coordonnateur de la gestion intégrée des risques

- Appuie la rectrice ou le recteur en matière de gestion intégrée des risques;
- Coordonne et siège sur le Comité de gestion intégrée des risques;
- Accompagne, soutient et conseille la direction de l’Université, les propriétaires de risque, les responsables désignés et les gestionnaires dans la réalisation des activités de gestion des risques;
- En collaboration avec les propriétaires de risque, analyse les résultats des autoévaluations initiales et résiduelles des risques afin d’établir l’efficacité des mesures de mitigation;
- Compile et schématise les risques déclarés par les différents intervenants aux fins de révision et d’évaluation par le comité de gestion intégrée des risques;
- Conçoit les procédures opérationnelles assurant la mise en place et le fonctionnement du processus de gestion des risques;
- Développe et fait connaître les outils nécessaires à la mise en œuvre et au contrôle du processus de gestion des risques;
- Assiste la rectrice ou le recteur dans ses suivis au Comité d’audit.

6.7 Propriétaire ou le propriétaire du risque

- Gère les risques dont il est responsable et met en place les mesures et autres outils nécessaires au suivi, à l’atteinte des objectifs et à la reddition de comptes sur ces risques;
- Détermine les mesures de mitigation applicables et met à jour la documentation visée;
- Assigne chaque mesure de mitigation à la personne la plus apte à en assurer le suivi (responsable désigné) et est responsable des évaluations;
- Sur demande, rend compte sur le niveau de contrôle du risque dont il est propriétaire.

6.8 Responsable désigné d'une mesure de mitigation

- De concert avec le propriétaire de risque, veille à la conception, à la mise en place et au fonctionnement adéquat de la mesure de mitigation dont il est responsable;
- Accompagne les gestionnaires impliqués dans l'application de la mesure;
- Apporte les correctifs nécessaires lorsque la contribution de la mesure de mitigation du risque est insuffisante;
- Évalue chaque année l'efficacité de la mesure, en fonction des besoins du propriétaire de risque, et fait rapport à ce dernier.

6.9 Gestionnaires

- Mettent en œuvre la Politique conformément à leurs responsabilités;
- Reçoivent, identifient et déclarent les risques à la coordonnatrice ou au coordonnateur de la gestion intégrée des risques;
- Contribuent à l'implantation et au maintien d'une culture de gestion des risques dans leur domaine d'activités.

Les membres de l'Université informent, dans les meilleurs délais, leur gestionnaire ou supérieur immédiat de tout nouveau risque qu'ils constatent ou qui est porté à leur connaissance.

7. ÉVALUATION ET RÉVISION

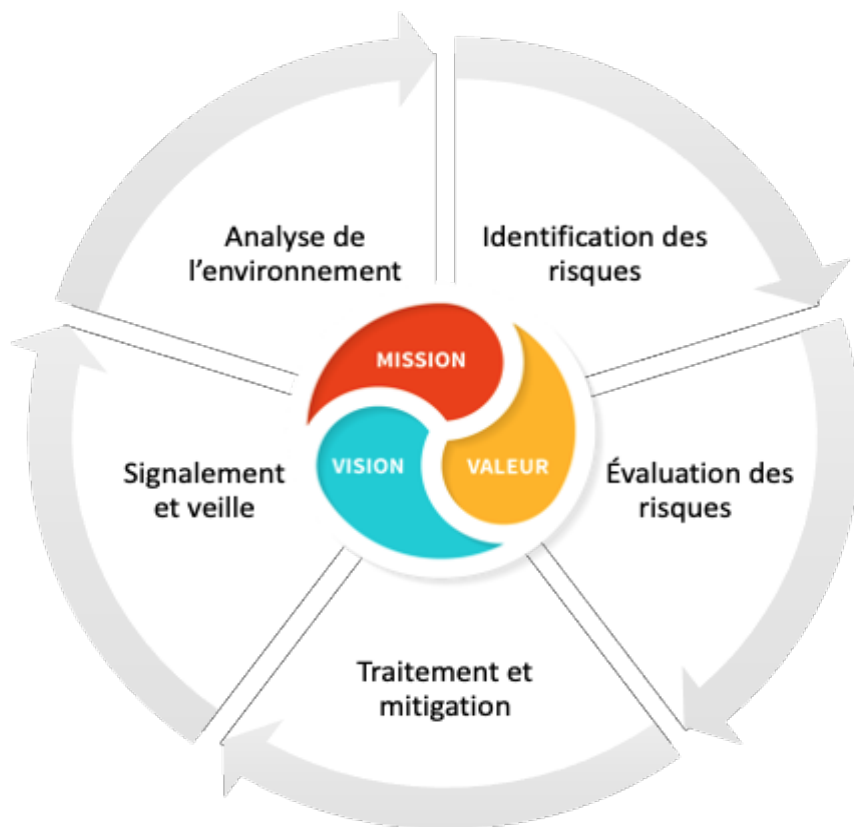
La Politique est évaluée au plus tard tous les trois ans à compter de la date de son entrée en vigueur et révisée au besoin.

Il y a lieu de noter que durant les premières années d'exercice de la Gestion intégrée des risques, il est possible que la Politique soit mise à jour régulièrement pour assurer la concordance de celle-ci et des pratiques mises en place.

8. ENTRÉE EN VIGUEUR

La politique entre en vigueur le 7 décembre 2021.

ANNEXE 1 - PROCESSUS DE GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES



ANNEXE 2 - STRUCTURE DÉTAILLÉE DU PROCESSUS DE GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

a) Analyse de l'environnement

Pour identifier les risques, une connaissance de l'environnement institutionnel, interne et externe, est nécessaire. Connaître les contextes politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux qui le composent favorisera une identification et une évaluation plus juste.

b) Identification

Les gestionnaires déclarent en continu les risques dans leur domaine d'activités. Ils proposent une stratégie de réponse au risque (acceptation, atténuation, évitement, transfert) ainsi que des actions de mitigation. Les informations relatives à la déclaration du risque sont ensuite vérifiées et validées par le coordonnateur ou la coordonnatrice. Les risques significatifs sont soumis au Comité de la gestion intégrée des risques, qui après examen, fait ses recommandations.

c) Évaluation

L'évaluation vise à déterminer la criticité initiale et résiduelle du risque déclaré et ainsi identifier les risques significatifs. La criticité est l'équation entre la probabilité qu'un risque se produise multiplié par la somme des impacts potentiels. Les impacts potentiels sont mesurés par des critères pondérés, dont la pondération est approuvée par le Conseil d'administration. Au moment de déclarer un risque, le gestionnaire procède à une évaluation préliminaire de la criticité initiale (risque brut), de la proximité ainsi que la criticité résiduelle en fonction de la stratégie de réponse et des actions de mitigation proposées.

La criticité initiale et la criticité résiduelle (risque mitigé) sont vérifiées par la coordonnatrice ou le coordonnateur de la gestion intégrée des risques avec le propriétaire du risque et validées par le Comité de gestion intégrée des risques quand la criticité du risque dépasse les seuils approuvés la rectrice ou le recteur. Sont identifiés comme risques significatifs les risques dont la criticité initiale ou résiduelle atteint les seuils approuvés par le Conseil d'administration.

d) Traitement des risques et registre (Annexe 3)

Les risques et les informations requises aux fins de l'application du processus sont consignés dans un registre. Le registre est mis à jour de manière continue.

e) Veille et surveillance des risques

La coordonnatrice ou le coordonnateur attribue un niveau de suivi au risque selon sa criticité. Les gestionnaires procèdent à un suivi rigoureux et régulier de l'évolution du risque dont ils sont propriétaires. Ils révisent les informations relatives au risque déclaré afin d'apporter les changements appropriés et d'indiquer, le cas échéant, le statut du risque et son évolution. Ils effectuent des veilles minimalement une fois l'an pour identifier de nouveaux risques.

Pour les besoins de suivi et de reddition, des tableaux de bord pour la surveillance et la veille des risques sont utilisés. Ces tableaux de bord sont personnalisés selon les rôles et responsabilités des parties prenantes. Des tableaux bord pour les instances, la rectrice ou le recteur et son équipe de direction, le coordonnateur ou la coordonnatrice, le Comité de gestion intégrée des risques, le propriétaire du risque et les personnes responsables impliquées permettront la veille et la surveillance.

ANNEXE 3 - SCHÉMA DU PROCESSUS DE DÉCLARATION ET DE SURVEILLANCE DES RISQUES

