

Titre : **POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES**

CODE : C3-D97

APPROUVÉ PAR : CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÉS. : CA-617-7747  
10-12-2013

EN VIGUEUR : 10-12-2013

MODIFICATIONS : CA-717-8825  
(25-02-2020)

---

**Note :** Le texte que vous consultez est une codification administrative des documents normatifs de l'UQAR. La version officielle est contenue dans les résolutions adoptées par le Conseil d'administration.

## PRÉAMBULE

La gestion des risques vise à assurer la continuité des opérations, le maintien de la qualité des services, la protection des actifs et l'atteinte des objectifs opérationnels et stratégiques de l'organisation.

Cette politique a donc pour objectif de fournir une démarche claire et uniforme aux personnes cadres de l'Université du Québec à Rimouski (ci-après appelée l'Université) afin d'identifier leurs principaux risques encourus, de recenser les contrôles existants, d'évaluer la probabilité et l'impact des risques ainsi que d'élaborer et de mettre en place des mécanismes de contrôle et d'atténuation lorsque ceux qui sont existants sont jugés insuffisants, et ce, afin de réduire les risques à un niveau acceptable pour l'Université.

Cette politique contient les éléments nécessaires à la mise en application d'une démarche de gestion des risques, soit : les définitions importantes, la présentation générale du processus de gestion des risques, ainsi que les rôles et responsabilités des principales intervenantes et des principaux intervenants.

## 1. PORTÉE DE LA POLITIQUE

Cette politique s'applique à tous les secteurs d'activités de l'Université et couvre les différentes catégories de risques, qu'il s'agisse de risques stratégiques, opérationnels, financiers ou liés à la divulgation de l'information ainsi qu'à la conformité réglementaire.

Elle couvre également les risques en matière de corruption et de collusion et concerne toutes les étapes des processus de gestion contractuelle, de l'identification des besoins jusqu'à la fin du contrat.

## 2. OBJECTIFS

Le but de la Politique de gestion des risques est d'assurer l'existence d'un processus structuré et uniformisé qui permet de déterminer, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques en lien avec les activités stratégiques, opérationnelles et la gestion contractuelle de l'Université.

La mise en œuvre du processus doit permettre

- de soutenir les responsabilités des personnes cadres en matière de gouvernance, de façon à ce que les risques significatifs liés aux activités de l'Université soient déterminés et évalués, et à ce que les mesures appropriées soient mises en place afin d'en réduire les effets défavorables et de tirer profit des opportunités;
- de définir des mécanismes de reddition de comptes à l'égard de la gestion des risques;
- de renforcer la responsabilisation en montrant que les niveaux de risques sont bien compris, et qu'il existe un équilibre optimal entre l'investissement dans la gestion des risques et les intérêts de l'Université; et
- de permettre l'intégration des pratiques de gestion des risques au processus décisionnel afin de traiter l'incertitude de façon stratégique, de tirer profit des occasions, de mieux communiquer les risques et de veiller à ce que les meilleures décisions soient prises.

### 3. ENVIRONNEMENT ET PRINCIPES DE GOUVERNANCE

L'Université est un organisme administré par un Conseil d'administration composé des membres nommés en vertu de la *Loi sur l'Université du Québec*, RLRQ, c. U-1.

Le Conseil d'administration exerce les droits et les pouvoirs de l'Université. Il peut également déléguer certains de ses pouvoirs au Comité exécutif ou à des membres du personnel conformément aux dispositions du Règlement 8 : *Instances et dispositions générales* et du Règlement 13 : *Affaires administratives* de l'Université.

Le Comité exécutif est composé de sept (7) membres. Le Comité exécutif a pour mandat d'appuyer le Conseil d'administration. Il exerce les pouvoirs que lui délègue le Conseil d'administration et fait rapport de ses activités au Conseil.

Le Comité d'audit et des ressources humaines appuie le Conseil d'administration. Le Comité d'audit et des ressources humaines s'intéresse principalement à l'intégrité de l'information financière, à l'audit interne, à l'audit indépendant, à la mise en place et au suivi de l'application des mécanismes de contrôle interne et du processus de gestion des risques.

La rectrice ou le recteur est la première personne responsable du développement et de la gestion de l'Université en conformité avec la *Loi sur l'Université du Québec*, les règlements généraux de l'Université du Québec et avec les règlements et les directives du Conseil d'administration. Elle ou il est assisté dans ces fonctions par quatre personnes (4) cadres supérieures nommées par le Conseil d'administration.

Les règlements généraux de l'Université du Québec (UQ) imposent l'obligation, pour l'UQ et les établissements du réseau, de maintenir un programme d'audit portant sur l'évaluation de la qualité des systèmes de contrôle et de gestion et sur l'examen des états financiers de manière à leur permettre de rendre compte de l'utilisation des fonds publics. Les bonnes pratiques de gestion exigent toutefois qu'ils prennent en charge de façon plus large les risques inhérents à leurs activités.

### 4. DÉFINITIONS

**Cause** : élément générateur d'un risque dont la compréhension peut aider à éviter la récurrence ou permettre de limiter ses conséquences.

**Collusion** : entente secrète entre des soumissionnaires qui s'organisent entre eux afin d'éliminer l'élément concurrentiel du processus contractuel (fixation des prix, trucage d'offres, partage des ventes ou de territoires).

**Contrôles (ou mesures d'atténuation)** : moyens mis en place afin de gérer le risque. On distingue deux types de contrôles :

- les contrôles formels (règlementation, politiques, procédures, lois, structures et activités de contrôle);
- les contrôles informels (culture d'entreprise, valeurs communes, appartenance organisationnelle et éthique).

Les contrôles sont mis en œuvre par les personnes cadres afin de maintenir ou de réduire le risque inhérent en deçà du seuil de tolérance acceptable pour l'Université.

**Corruption** : échange direct ou indirect où un avantage indu est offert, promis ou octroyé à une personne titulaire de charge publique, en retour d'un acte bénéficiant à la personne corruptrice.

**Gestion des risques** : approche systématique permettant aux personnes cadres de prendre des décisions éclairées dans l'intérêt de l'Université en identifiant, en comprenant, en évaluant, en mesurant, en atténuant et en communiquant les enjeux importants liés aux risques.

**Incidence (impact)** : conséquence découlant d'un risque. Les conséquences peuvent être de différents types : financier, manque à gagner, niveau de service, réputation, intégrité, juridique, insatisfaction des citoyennes ou citoyens, social, etc.

**Partie prenante** : partie sur laquelle les actions et décisions de l'Université peuvent créer un impact significatif (favorable ou négatif) ou peuvent influencer, dans un sens ou dans l'autre, le succès des stratégies mises en œuvre par l'Université. À titre d'exemple, mentionnons le gouvernement du Québec, le ministère responsable de l'enseignement supérieur, les étudiantes et étudiants (de façon directe ou indirecte), les employées et employés, les autorités réglementaires et les fournisseuses et fournisseurs.

**Probabilité** : vraisemblance ou possibilité qu'un événement se produise ou non.

**Risque** : expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'Université, ses actifs, ses processus clés, sa capacité à respecter ses valeurs, son éthique ainsi que les lois et règlements applicables. Lorsque les événements sont de nature favorable, on utilise le terme opportunité.

**Risque inhérent** : risque lié aux activités de l'Université, sans prendre en compte les contrôles existants. Il résulte de l'évaluation de la probabilité d'occurrence et de l'impact du risque.

**Risque résiduel** : niveau de risque qui subsiste après l'application des mesures de contrôles existantes. Il résulte de l'évaluation de l'efficacité des contrôles.

**Risque significatif** : évènement susceptible de menacer l'atteinte des objectifs stratégiques ou opérationnels.

**Seuil de tolérance aux risques** : niveau maximal de risque que l'Université est prête à accepter aux fins d'atteinte des objectifs stratégiques.

## 5. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

Le processus de gestion des risques se décline en trois (3) grandes étapes :

### 5.1 Identification, évaluation et hiérarchisation des risques

L'objectif de ce processus est de connaître et de hiérarchiser les risques de l'Université. Le processus tient compte de la mission universitaire et s'appuie sur le *Plan d'orientation stratégique de l'Université* et sur les enjeux et objectifs qui y sont présentés. Lorsque les enjeux et les objectifs ont été répertoriés, les personnes cadres de l'Université déterminent les risques qui pourraient entraver de façon importante leur atteinte. Une fois les risques identifiés et documentés, ils sont évalués en fonction de leur probabilité de matérialisation, de leur impact potentiel et des contrôles afférents. Les risques sont hiérarchisés selon leur niveau de risque résiduel.

### 5.2 Définition et mise en œuvre des stratégies de gestion des risques

L'objectif de ce processus est de gérer les risques de l'Université. Pour les risques dont le niveau résiduel est supérieur au niveau de tolérance acceptée par l'Université, une stratégie de gestion du risque devra être définie. Ainsi, des mesures additionnelles de contrôle devront être mises en place pour permettre d'atténuer le risque à un niveau toléré par l'Université.

### 5.3 Suivi des risques

L'objectif de ce processus est de réaliser le suivi des risques de l'Université. Pour s'assurer de la mise en place d'un cadre de gestion des risques efficace, l'Université devra suivre l'évolution de son environnement et de ses risques de façon périodique. De plus, un suivi de la mise en œuvre de sa stratégie d'atténuation des risques devra être effectué.

### 5.4 Plan de gestion des risques en matière de gestion contractuelle

Conformément à la *Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle* émise par le Conseil du trésor, l'Université adopte, pour chaque année financière, un plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

Le plan annuel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle inclut :

- l'analyse du contexte dans lequel l'Université conclut ses contrats;
- l'appréciation des risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle comprenant l'identification, l'analyse et l'évaluation de ces risques;
- les dispositions prévues pour le traitement des risques, y compris les mécanismes d'atténuation des risques;

- tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor.

Ce plan annuel de gestion des risques doit faire l'objet d'un rapport de surveillance et de revue du cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle, dont le Conseil du trésor peut déterminer la forme et les modalités. Ce rapport doit être approuvé par la vice-rectrice ou le vice-recteur aux ressources humaines et à l'administration, en tant que dirigeante ou dirigeant de l'organisme, au plus tard quatre (4) mois après la fin de l'année financière concernée.

## 6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

La vice-rectrice ou le vice-recteur aux ressources humaines et à l'administration a la responsabilité de la mise en place, de l'application et du suivi de la *Politique de gestion des risques*, incluant la reddition de comptes. Elle ou il est appuyé dans cette tâche par la directrice ou le directeur du Service des finances et des approvisionnements.

Les meilleures pratiques soulignent l'importance de la prise en charge de la gestion des risques à tous les niveaux de l'Université. Le partage des rôles et responsabilités suivant est proposé :

### 6.1 Conseil d'administration

Le Conseil d'administration voit à ce que la gestion de l'Université soit conforme aux dispositions de sa loi constitutive et de ses règlements. En matière de gestion des risques, il approuve la politique recommandée par le Comité d'audit et des ressources humaines.

### 6.2 Comité d'audit et des ressources humaines

Le Comité d'audit doit assurer le Conseil d'administration de la mise en place et de l'application d'un processus de gestion des risques et d'un plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle. À cet effet, il recommande la présente politique et assure un suivi des activités de gestion des risques et leur niveau de réalisation.

### 6.3 Cadres supérieurs

Les personnes cadres supérieures soutiennent le processus de gestion des risques et s'assurent que les principaux risques liés aux activités de l'Université soient identifiés et que des plans visant à gérer ces risques soient mis en place. De plus, ils ont la responsabilité d'identifier, d'évaluer et de décider des mesures d'atténuation à mettre en place en fonction de la tolérance au risque qu'ils ont déterminée.

### 6.4 Directrice ou directeur du Service des finances et des approvisionnements

La directrice ou le directeur du Service des finances et des approvisionnements soutient, sur demande, les personnes cadres dans la réalisation des activités de gestion des risques. En outre, elle ou il anime le processus de reddition de comptes et fait rapport conformément aux attentes des personnes cadres supérieures.

## **6.5 Cadres de l'Université**

Les cadres sont responsables de déterminer et d'évaluer les risques inhérents à leurs secteurs respectifs, de développer et de mettre en place des stratégies et mesures d'atténuation visant à réduire ces risques à un niveau acceptable. Les cadres ont aussi la responsabilité d'assurer la documentation relative à leurs analyses de risques et de faire rapport, lorsque cela est demandé, sur les activités de gestion des risques.

## **6.6 Employées et employés**

Toute employée ou tout employé de l'Université est responsable de communiquer sans délai à sa personne supérieure immédiate tout nouveau risque important qui peut entraver les activités stratégiques et opérationnelles de l'Université ou ceux de son unité administrative ou académique.