

POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

ADOPTÉE 329-CA-3476 (23-04-2013)

(NOTE : Dans le présent document, le genre masculin est utilisé à titre épïcène dans le but d'alléger le texte.)

TABLE DES MATIÈRES

1.	Sommaire de gestion	2
2.	Portée de la politique	2
3.	Objectifs de la politique	2
4.	Éléments généraux	3
4.1	Environnement et principes de gouvernance	3
4.2	Définitions	4
5.	Présentation générale du processus de gestion des risques	5
5.1	Identification, évaluation et hiérarchisation des risques	5
5.2	Définition et mise en œuvre des stratégies de gestion des risques	5
5.3	Suivi des risques	6
6.	Rôles et responsabilités	6
6.1	Conseil d'administration	6
6.2	Comité d'audit	6
6.3	Comité de direction	6
6.4	Coordonnateur de la gestion des risques	7
6.5	Gestionnaires de l'Université	7
6.6	Employés	7

1. SOMMAIRE DE GESTION

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'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Cette politique a donc pour objectif de fournir une démarche claire et uniforme à la haute direction et aux gestionnaires de l'UQAT afin d'identifier leurs principaux risques d'affaires, 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'organisation.

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

2. PORTÉE DE LA POLITIQUE

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

3. OBJECTIFS DE LA POLITIQUE

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 découlant des activités stratégiques et opérationnelles de L'UQAT. La mise en œuvre du processus doit permettre :

- de soutenir les responsabilités de la direction en matière de gouvernance, de façon à ce que les risques significatifs liés aux activités de l'UQAT 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'organisation; 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.

4. ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX

4.1 Environnement et principes de gouvernance

L'UQAT est un organisme public administré par un Conseil d'administration. Il exerce les droits et les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi sur l'Université du Québec. Il peut également déléguer certains de ses pouvoirs au comité exécutif ou à des membres du personnel de l'UQAT. Le comité exécutif a pour mandat d'appuyer le Conseil d'administration en assumant l'administration courante de l'UQAT. Il exerce les pouvoirs que lui délègue le Conseil d'administration et fait rapport de ses activités au Conseil. Le Comité d'audit appui le Comité d'administration à s'acquitter de ses responsabilités de supervision.

Le Comité d'audit examine le processus de présentation de l'information financière, le système de contrôle interne, la gestion des risques.

Le Recteur est responsable de l'administration et de la direction de l'UQAT, dans le cadre de ses règlements et de ses orientations. Il est assisté dans ces fonctions par deux vice-recteurs et un secrétaire général.

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.



4.2 Définitions

Risque : Expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation, ses actifs, ses processus clés, sa capacité à respecter ses valeurs, son éthique ainsi que les lois et règlements applicables.

Note : Lorsque les événements sont de nature favorable, on utilise le terme opportunité.

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

Gestion des risques : Approche systématique permettant aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées dans l'intérêt de leur organisation en identifiant, en comprenant, en évaluant, en mesurant, en atténuant et en communiquant les enjeux importants liés aux risques.

Gestion intégrée des risques : La gestion intégrée du risque se distingue de la gestion du risque par une approche ouverte. Elle est basée sur une évaluation continue des risques auxquels une organisation peut faire face à tous les niveaux, le regroupement des résultats à l'échelle de l'organisation et une communication, une surveillance et une reddition de compte adéquates.

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

Contrôles (ou mesure d'atténuation) : Moyens mis en place afin de gérer le risque. On distingue deux types de contrôles, les contrôles formels (politiques, procédures, lois, structures et activités de contrôle) et les contrôles informels (culture d'entreprise, valeurs communes, appartenance organisationnelle et éthique). Les contrôles sont mis en œuvre par les gestionnaires afin de maintenir ou de réduire le risque inhérent en deçà du seuil de tolérance acceptable pour l'UQAT.

Risques résiduels : Niveau de risque qui subsiste après l'application des mesures de contrôles existantes. Il résulte de l'évaluation de l'efficacité des contrôles.

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

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 citoyens, social, etc.

Probabilité : Vraisemblance ou possibilité qu'un événement se produit ou non.

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

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

5. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

Le processus de gestion des risques se décline en trois 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'UQAT. Le processus s'appuie sur le plan stratégique de l'organisation et sur les enjeux et objectifs qui y sont présentés. Lorsque les enjeux et les objectifs ont été répertoriés, les responsables des différents secteurs de l'organisation 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'UQAT. Pour les risques dont le niveau résiduel est supérieur au niveau de tolérance acceptée par l'organisation, 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'organisation.

5.3 Suivi des risques

L'objectif de ce processus est de réaliser le suivi des risques de l'UQAT. Pour s'assurer de la mise en place d'un cadre de gestion des risques efficace, l'organisation 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.

6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Les meilleures pratiques d'affaires doivent englober la prise en charge de la gestion des risques à tous les niveaux de l'organisation. 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'UQAT 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.

6.2 Comité d'audit

Le Comité d'audit doit assurer le conseil que les risques sont clairement établis et qu'un processus soit mis en place pour les gérer. À cet effet, il recommande au conseil la Politique de gestion des risques et est informé de l'avancement des activités de gestion des risques, dont il soumet les résultats au conseil et en effectue le suivi.

6.3 Comité de direction

Le Comité de direction est responsable de s'assurer de l'application et du suivi de la Politique de gestion des risques et des processus de détermination et de gestion des risques, incluant le suivi et la reddition de comptes. De plus, il a 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'il a déterminé. Afin de jouer son rôle efficacement, le Comité de direction en collaboration avec le vice-recteur aux ressources et le directeur du Service des finances, désigne un coordonnateur de la gestion des risques.

6.4 Coordonnateur de la gestion des risques

Le coordonnateur supporte, sur demande, la direction et les gestionnaires dans la réalisation des activités de gestion des risques. En outre, il anime le processus de reddition de comptes et fait rapport conformément aux attentes du Comité de direction.

6.5 Gestionnaires de l'Université

Les gestionnaires 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 gestionnaires ont aussi la responsabilité d'assurer la documentation relative à leurs analyses de risques et de faire rapport, lorsque cela est demandé, sur leurs activités de gestion des risques.

6.6 Employés

Tout employé de l'UQAT est responsable de communiquer sans délai à son supérieur hiérarchique tout nouveau risque important qui peut entraver l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ou ceux de sa direction. Les gestionnaires s'assurent de mettre en œuvre un dialogue franc et ouvert avec leurs employés afin de favoriser la transparence du processus de communication.

Cette politique a été rédigée par la firme Ernst & Young