

# Politique relative à la gestion des risques de l'Université du Québec

**Instance : Comité exécutif**

	<b>Date</b>	<b>Résolution</b>
<b>Adoption</b>	19 juin 2013	2013-6-CEX-R-18
<b>Modifications</b>	25 mai 2016 25 septembre 2019	2016-4-CEX-R-14 2019-9-CEX-R-44

---

<b>Révisée les</b>	25 mai 2016 et 25 septembre 2019
<b>Prochaine révision</b>	25 septembre 2022
<b>Responsable</b>	Vice-présidence à l'administration

## Table des matières

<b>Préambule</b>	<b>3</b>
<b>1 Objectif général</b>	<b>3</b>
<b>2 Objectifs particuliers</b>	<b>3</b>
<b>3 Champ d'application</b>	<b>4</b>
<b>4 Définitions</b>	<b>4</b>
<b>5 Rôles et responsabilités</b>	<b>6</b>
5.1 Assemblée des gouverneurs	6
5.2 Comité exécutif	6
5.3 Comité d'audit	6
5.4 Direction	6
5.5 Responsable de l'application des règles contractuelles (RARC)	6
5.6 Coordonnateur de la gestion des risques	7
5.7 Gestionnaires	7
<b>6 Dispositions générales</b>	<b>7</b>
<b>7 Processus de gestion des risques</b>	<b>8</b>
7.1 Identification, évaluation et hiérarchisation des risques	8
7.2 Définition et mise en œuvre des stratégies de gestion des risques	8
7.3 Suivi des risques	8
<b>8 Risques liés aux processus de gestion contractuelle</b>	<b>9</b>
8.1 Plan annuel de gestion des risques	9
<b>9 Reddition de comptes</b>	<b>9</b>
<b>10 Responsable de l'application et de la mise à jour</b>	<b>10</b>
<b>11 Adoption et entrée en vigueur</b>	<b>10</b>

## 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.

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

### 1 Objectif général

Cette politique a pour objectif de fournir une démarche claire et structurée à la direction et aux gestionnaires de l'Université du Québec\* 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.

### 2 Objectifs particuliers

La présente politique vise plus particulièrement à assurer l'existence d'un processus qui permet de déterminer, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques découlant des activités stratégiques et opérationnelles de l'Université. 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'Université soient déterminés et évalués, et 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

\* Cette politique s'applique uniquement au siège social de l'Université du Québec.

- 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 **Champ d'application**

Cette politique s'applique à tous les secteurs d'activités de l'Université 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. Cette politique s'applique également à la gestion des risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

### 4 **Définitions**

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

« **Collusion** » : Entente secrète entre des soumissionnaires potentiels qui s'organisent pour entraver la concurrence, notamment par la fixation des prix ou de la production, par le partage des ventes ou des territoires, ou par le trucage des offres.

« **Contrôles (ou mesures d'atténuation)** » : Moyens mis en place afin de gérer les risques. On distingue deux types de contrôles :

- les contrôles formels (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 gestionnaires afin de maintenir ou de réduire le risque inhérent en deçà du seuil de tolérance acceptable pour l'organisation.

« **Corruption** » : Échange ou tentative d'échange où, directement ou indirectement, un avantage indu offert, promis ou octroyé par un corrupteur, ou demandé, accepté ou reçu par un titulaire de charge publique, en retour d'un acte de la part du titulaire de charge publique au bénéfice du corrupteur.

« **Dirigeant** » : Le dirigeant est désigné dans la *Politique de gestion contractuelle* de l'Université du Québec.

« **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 des risques 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 comptes adéquates.

« **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, social, etc.

« **Partie prenante** » : Partie sur laquelle les actions et décisions de l'organisation peuvent créer un impact significatif (positif ou négatif) ou qui peut influencer, dans un sens ou dans l'autre, le succès des stratégies mises en œuvre par l'organisation.

À titre d'exemple, le gouvernement du Québec, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, les établissements du réseau de l'Université du Québec, les employés et les fournisseurs sont des parties prenantes de l'Université.

« **Probabilité** » : Vraisemblance ou possibilité qu'un risque 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'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 inhérent** » : 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.

« **Risque résiduel** » : Niveau de risque qui subsiste après l'application des contrôles existants. Il résulte de l'évaluation de l'efficacité des contrôles.

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

## **5 Rôles et responsabilités**

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

### **5.1 Assemblée des gouverneurs**

L'assemblée des gouverneurs voit à ce que la gestion de l'Université soit conforme aux dispositions de sa loi constitutive et de ses règlements.

### **5.2 Comité exécutif**

En matière de gestion des risques, le comité exécutif approuve la politique recommandée par le comité d'audit.

### **5.3 Comité d'audit**

Le comité d'audit doit assurer le comité exécutif que les risques sont clairement établis et qu'un processus est mis en place pour les gérer. À cet effet, il recommande la présente politique au comité exécutif et assure un suivi des activités de gestion des risques de l'Université et de leur niveau de réalisation.

### **5.4 Direction**

La direction de l'Université est responsable de s'assurer de l'application et du suivi de la présente politique et des processus de caractérisation et de gestion des risques, incluant le suivi et la reddition de comptes. De plus, elle a la responsabilité d'identifier, d'évaluer et de décider des mesures d'atténuation à mettre en place en fonction du seuil de tolérance au risque qu'elle a déterminé. Afin de jouer son rôle efficacement, la direction désigne un coordonnateur de la gestion des risques.

### **5.5 Responsable de l'application des règles contractuelles (RARC)**

Conformément à la *Loi sur les contrats des organismes publics* (RLRQ, chapitre C-65.1), le conseiller juridique de l'Université est désigné comme responsable de l'application des règles contractuelles. À ce titre, il doit s'assurer de la mise en place par le dirigeant d'un plan annuel de gestion des risques de corruption et de collusion, de rapporter au dirigeant les risques détectés ainsi que la démarche de gestion des risques et de veiller à l'amélioration du processus de gestion des risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

## 5.6 Coordonnateur de la gestion des risques

Le coordonnateur de la gestion des risques de l'Université 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 à la direction.

## 5.7 Gestionnaires

Les gestionnaires de l'Université sont responsables d'identifier et d'évaluer les risques inhérents à leurs secteurs respectifs, ainsi que de proposer et d'opérationnaliser des stratégies et mesures d'atténuation visant à réduire ces risques à un niveau acceptable. Les gestionnaires ont la responsabilité de documenter leurs analyses de risques et de faire rapport, lorsque requis, de leurs activités de gestion des risques. Les gestionnaires ont aussi la responsabilité de sensibiliser les membres de leur équipe aux enjeux relatifs à la gestion des risques.

## 6 Dispositions générales

L'Université du Québec est un organisme public administré par un conseil d'administration appelé l'assemblée des gouverneurs composée de 24 membres nommés par le gouvernement du Québec.

L'assemblée des gouverneurs exerce les droits et les pouvoirs généraux et spéciaux de l'Université du Québec, tel que prévu à la *Loi sur l'Université du Québec*.

En vertu de cette loi, l'assemblée des gouverneurs a notamment la responsabilité d'approuver et de transmettre au gouvernement les documents consolidés suivants sur une base annuelle : un rapport d'activités, des états financiers audités, des budgets de fonctionnement et des projets quinquennaux d'investissements.

L'assemblée des gouverneurs délègue l'administration courante de l'Université à un comité exécutif. Elle délègue également un pouvoir de dépenser et de passer des contrats en conséquence à des membres du personnel de l'Université.

Le comité exécutif est composé de sept membres. Il exerce les pouvoirs d'administration courante que lui délègue l'assemblée des gouverneurs et lui fait rapport de ses activités.

Le comité d'audit appuie l'assemblée des gouverneurs et le comité exécutif dans leurs responsabilités de supervision. Le comité d'audit examine notamment les processus de présentation de l'information financière, de contrôle interne et de gestion des risques.

Le président est responsable de l'administration et de la direction de l'Université, dans le cadre de ses règlements et de ses orientations. Il est assisté dans ses fonctions par deux vice-présidents et un secrétaire général nommés par l'assemblée des gouverneurs.

L'Université et les établissements du réseau maintiennent 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.

## **7 Processus de gestion des risques**

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

### **7.1 Identification, évaluation et hiérarchisation des risques**

La réalisation de cette étape s'appuie sur la mission, l'offre de services et le plan de travail de l'organisation, et sur les enjeux et objectifs qui s'y rattachent. Lorsque ces enjeux et ces 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.

### **7.2 Définition et mise en œuvre des stratégies de gestion des risques**

Pour les risques dont le niveau résiduel est supérieur au niveau de tolérance accepté par l'organisation, une stratégie de gestion du risque doit être définie. La réalisation de cette étape exige que des mesures additionnelles de contrôle soient évaluées et mises en place pour permettre d'atténuer le risque à un niveau toléré par l'organisation.

### **7.3 Suivi des risques**

Pour s'assurer d'un cadre de gestion des risques efficace, l'organisation doit suivre l'évolution de son environnement, de ses risques et de ses stratégies de gestion de façon périodique.

## **8 Risques liés aux processus de gestion contractuelle**

En réponse aux exigences de la *Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle* (C.T.216501) adoptée par le Conseil du trésor le 14 juin 2016, l'Université doit mettre en place un cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle afin d'identifier, d'analyser et d'évaluer ces risques, et d'instaurer des contrôles ou des mesures d'atténuation spécifiques.

Le cadre s'applique à toutes les étapes des processus de gestion contractuelle, notamment lors de l'évaluation des besoins, de la préparation de l'appel d'offres, de l'évaluation de la conformité des soumissions et de l'admissibilité des soumissionnaires, de la formation du comité de sélection, de l'évaluation des soumissions, de l'adjudication du contrat et du suivi du contrat.

### **8.1 Plan annuel de gestion des risques**

Le dirigeant adopte, pour chaque année financière, un plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle. Ce plan, déposé annuellement au comité d'audit, doit inclure 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 de ces risques ainsi que tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor.

## **9 Reddition de comptes**

L'Université doit déposer au comité d'audit, pour l'année en cours, une reddition de comptes comprenant notamment la liste des contrats de plus de 25 000 \$ pour lesquels une reddition de comptes est exigée en vertu de la *Loi sur les contrats des organismes publics*, la liste des contrats publiés sur le Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec (SÉAO), les bons de commandes de plus de 25 000 \$, le montant des achats réalisés par fournisseur ayant un cumulatif de 5 000 \$ et plus, la liste des autorisations signées par le dirigeant ainsi que le plan annuel de gestion des risques.

## **10 Responsable de l'application et de la mise à jour**

Le vice-président à l'administration vis-à-vis de la direction est responsable de l'application de la présente politique, laquelle est mise à jour au besoin ou révisée tous les trois ans.

## **11 Adoption et entrée en vigueur**

Cette politique est entrée en vigueur le 19 juin 2013, date de son adoption par le comité exécutif. Elle a été révisée les 25 mai 2016 et 25 septembre 2019.