

---

# POLITIQUE RELATIVE À LA GESTION DES RISQUES

---

VICE-RECTORAT À L'ADMINISTRATION  
ET AUX RESSOURCES

**Adoption**

par le conseil d'administration

**Date**

8 décembre 2014

**Résolution(s)**

380-CA-5766

**Modification(s)**

par le conseil d'administration

**Date**

14 février 2022

**Résolution(s)**

444-CA-6849

**Révision du règlement**

par le Vice-rectorat à l'administration et aux  
ressources

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. PRÉAMBULE</b>	<b>3</b>
<b>2. DÉFINITIONS</b>	<b>3</b>
<b>3. OBJECTIF DE LA POLITIQUE</b>	<b>4</b>
<b>4. CHAMP D'APPLICATION</b>	<b>4</b>
<b>5. PRINCIPE DIRECTEUR</b>	<b>4</b>
<b>6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS</b>	<b>4</b>
6.1 Conseil d'administration de l'UQO	4
6.2 Comité d'audit externe	4
6.3 Personnel de direction supérieur	5
6.4 Coordonnateur de la gestion des risques	5
6.5 Cadres de l'Université	5
6.6 Employés	5
<b>7. PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES</b>	<b>5</b>
1) Identification, évaluation et hiérarchisation des risques	5
2) Définition et mise en œuvre des stratégies de gestion des risques	5
3) Suivi des risques	6
<b>8. ÉVALUATION ET RÉVISION DE LA POLITIQUE</b>	<b>6</b>
<b>9. DISPOSITIONS FINALES</b>	<b>6</b>

## 1. PRÉAMBULE

La Politique relative à la gestion des risques (ci-après appelée la Politique) 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 Outaouais (UQO). Cette politique a pour objectif de fournir une démarche claire et uniforme aux principaux acteurs de l'Université afin d'identifier ses 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. DÉFINITIONS

### 2.1 Contrôles (ou mesure d'atténuation)

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

### 2.2 Gestion des risques

Approche systématique permettant aux cadres 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.

### 2.3 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.

### 2.4 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'UQO.

### 2.5 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.

### 2.6 Risque résiduel

Niveau de risque qui subsiste après l'application des contrôles existants. Il résulte de l'évaluation de l'efficacité des contrôles.

## 2.7 Seuil de tolérance aux risques

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

## 3. OBJECTIF DE LA POLITIQUE

De façon générale, la Politique vise à :

- 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'UQO;
- soutenir les responsabilités de la direction en matière de gouvernance, de façon à ce que les risques significatifs (événements susceptibles de menacer l'atteinte des objectifs stratégiques ou opérationnels) liés aux activités de l'UQO 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;
- définir des mécanismes de reddition de comptes à l'égard de la gestion des risques;
- renforcer la responsabilisation en montrant que les niveaux de risques sont bien compris, et qu'il existe un équilibre optimal entre les mesures de gestion des risques et l'incidence potentielle ou réelle de ces risques;
- intégrer la 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. CHAMP D'APPLICATION

La Politique s'applique à tous les secteurs d'activités de l'UQO et couvre tous les risques auxquels l'UQO est exposée dans le cadre de ses activités, incluant tous les risques associés au processus de gestion contractuelle.

## 5. PRINCIPE DIRECTEUR

Les règlements généraux de l'Université du Québec (UQ) imposent l'obligation, pour l'UQ et chacun des établissements du réseau, de maintenir un programme de vérification 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 aussi que l'UQO prenne en charge de façon plus large les risques inhérents à ses activités.

## 6. 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.

### 6.1 Conseil d'administration de l'UQO

Le conseil d'administration voit à ce que la gestion de l'UQO soit conforme aux dispositions des lois et règlements. En matière de gestion des risques, il approuve la *Politique relative à la gestion des risques*.

### 6.2 Comité d'audit externe

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

### **6.3 Personnel de direction supérieur**

Le personnel de direction supérieur est responsable de s'assurer de l'application et du suivi de la Politique 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 personnel de direction supérieur 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 cadres 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 personnel de direction supérieur. L'adjoint au vice-recteur à l'administration et aux ressources assume la fonction de coordonnateur de la gestion des risques.

### **6.5 Cadres de l'Université**

Désignent tant le personnel de direction supérieur que les cadres de l'Université. Ils 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 et gestion des risques et de faire rapport à leur supérieur hiérarchique, lorsque cela est demandé.

### **6.6 Employés**

Tout employé de l'Université 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 son secteur. Les cadres s'assurent de mettre en œuvre un dialogue franc et ouvert avec leurs employés afin de favoriser la transparence du processus de communication.

## **7. PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES**

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

### **1) Identification, évaluation et hiérarchisation des risques**

Le processus s'appuie sur le plan stratégique de l'UQO et sur les enjeux et objectifs qui y sont présentés. Les cadres de l'UQO évaluent les risques qui pourraient entraver de façon importante l'atteinte des objectifs et de la mission de l'UQO. Les risques sont évalués, par le personnel de direction supérieur, en fonction de leur probabilité de matérialisation, de leur l'impact potentiel et des contrôles afférents. Les risques sont hiérarchisés selon leur niveau de risque résiduel.

### **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 acceptée par l'organisation, les cadres proposent une stratégie de gestion des risques. Les propositions sont présentées au personnel de direction supérieur qui décide des mesures à mettre en place pour permettre d'atténuer les risques à un niveau toléré par l'UQO.

### 3) Suivi des risques

Pour s'assurer de la mise en place d'un cadre de gestion des risques efficace, le personnel de direction supérieur 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.

#### 4) Particularités

##### a. Gestion des risques associés au processus de gestion contractuelle

Dans le cadre de la gestion des risques associés au processus de gestion contractuelle, l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation, la mise en œuvre des stratégies ainsi que le suivi des risques s'effectuent notamment par le biais de l'adoption d'un plan de gestion des risques associés au processus de gestion contractuelle, lequel inclut :

- L'analyse du contexte dans lequel l'UQO 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 des risques;
- Les dispositions prévues pour le traitement des risques, y compris les mécanismes d'atténuation de ces risques;
- Tout autre élément déterminé par le Conseil du Trésor<sup>1</sup>.

Ce plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion doit être adopté à chaque année financière par le vice-recteur à l'administration et aux ressources.

Le plan 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 en conformité avec la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle (C.T. 220841).

;

## 8. ÉVALUATION ET RÉVISION DE LA POLITIQUE

Le vice-recteur à l'administration et aux ressources est responsable de l'évaluation et de la révision de la Politique. Une révision de la Politique est prévue tous les trois ans.

## 9. DISPOSITIONS FINALES

La Politique entre en vigueur au moment de son adoption par le conseil d'administration de l'Université.

---

<sup>1</sup> Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle (C.T.220841 du 16 avril 2019), art. 4