

**POLITIQUE 2500-031**

<b>TITRE :</b>	<b>Politique de gestion intégrée des risques</b>		
ADOPTÉE PAR :	Conseil d'administration	Résolution :	CA-2013-05-27-11
MODIFICATION :	Conseil d'administration	Résolution :	
ENTRÉE EN VIGUEUR :	Le 27 mai 2013		

TABLE DES MATIERES

1. PRÉAMBULE .....	2
2. OBJECTIFS.....	2
3. DÉFINITIONS.....	2
4. CHAMPS D'APPLICATION.....	3
5. PRINCIPES DIRECTEURS .....	4
6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS.....	4
7. PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES.....	5
8. RESPONSABILITÉ DE LA DIFFUSION ET DE LA MISE À JOUR DE LA POLITIQUE .....	5
9. ENTRÉE EN VIGUEUR .....	6
ANNEXE .....	7

## 1. PRÉAMBULE

La présente politique a pour but d'établir les modalités de la gestion intégrée des risques et de faciliter leur application par les gestionnaires de l'Université, des facultés et des services en matière de gouvernance, en veillant à ce que les activités à risques élevés soient identifiées, définies, évaluées et gérées.

La démarche décrite dans la présente politique permet d'intégrer la gestion des risques aux objectifs et aux contrôles et de déterminer les actions à mettre en œuvre pour pallier les risques résiduels jugés trop élevés. Elle donne aussi la possibilité d'augmenter le niveau de sensibilité institutionnelle face à la gestion des risques jugés les plus critiques, de les faire connaître et de les évaluer afin de prendre les décisions de gestion éclairées qui s'imposent.

L'Université de Sherbrooke a déjà identifié la présence de risques, selon différents niveaux d'importance dans l'ensemble de ses activités. À cet égard, le comité de vérification et le comité des finances intègrent les responsabilités relatives à la *Politique de gestion intégrée des risques* et à mettre en place des mesures pour pallier, diminuer ou éliminer ces risques.

## 2. OBJECTIFS

L'approche systématique de gestion des risques se base sur un processus structuré mis en œuvre par les gestionnaires de l'Université, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant aux enjeux suivants :

- l'atteinte des objectifs stratégiques de l'Université;
- la réalisation et l'optimisation des activités des facultés, des services et des instituts;
- la fiabilité de l'information financière de l'Université;
- la conformité aux lois et aux règlements;
- l'amélioration de la performance de l'Université dans le choix des contrôles et dans l'utilisation des ressources qui sont modulées en fonction des risques, et ce, dans un souci d'économie, d'efficacité et d'efficience.

## 3. DÉFINITIONS

### 3.1 Gestion intégrée des risques

Approche servant à déterminer la meilleure décision à prendre en cas d'incertitude en identifiant, en comprenant, en évaluant et en communiquant les questions liées aux risques et en prenant les mesures appropriées.

### 3.2 Risque

Tout danger entraîné par un événement comportant un degré d'incertitude qui pourrait nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels de l'Université à la suite d'un choix conscient ou non. Un risque réfère à la combinaison de l'impact de la

matérialisation et de la probabilité ou vraisemblance de cette matérialisation, selon une échelle d'évaluation des risques.

### **3.3 Niveau de risque inhérent**

Les risques sont classés selon leur niveau d'importance en fonction du résultat de la multiplication de deux facteurs (probabilité de matérialisation et impact), sans prendre en compte l'évaluation des mesures de contrôle.

### **3.4 Niveau de risque résiduel**

Risque qui résulte de l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité des mesures de contrôle. Ce niveau devrait se situer dans la zone de tolérance acceptable pour l'Université, telle que déterminée par la direction.

### **3.5 Mesures de contrôle**

Toute mesure prise par le conseil d'administration, la direction de l'Université, les facultés, les services et les instituts afin de gérer les risques et d'accroître la probabilité que les buts et objectifs fixés par l'Université soient atteints.

On distingue les contrôles formels des contrôles informels :

- contrôles formels : lois, politiques, règlements, directives, procédures, structures, activités de contrôle, etc.;
- contrôles informels : culture de l'Université, valeurs communes, appartenance organisationnelle, éthique, etc.

### **3.6 Seuil de tolérance aux risques**

Niveau maximal de risques que l'Université est prête à accepter aux fins d'atteinte des objectifs fixés. Ce seuil de tolérance est défini par la haute direction en référence aux objectifs stratégiques.

## **4. CHAMPS D'APPLICATION**

La *Politique de gestion intégrée des risques* incombe prioritairement au comité de direction de l'Université et également, sans limitation, à l'ensemble des gestionnaires des secteurs d'activités, des processus, des nouveaux projets et des différentes catégories de budgets de l'Université.

Elle couvre les différentes catégories de risques identifiés par la démarche entreprise par la direction de l'Université. Ces risques sont reliés notamment :

- à la communauté étudiante;
- aux ressources humaines;
- aux activités de recherche et d'enseignement;
- à la santé et la sécurité;
- aux infrastructures;

- à la technologie;
- aux lois et règlements.

## 5. PRINCIPES DIRECTEURS

La politique repose sur les principes directeurs suivants :

- la démarche de gestion des risques s'arrime aux objectifs stratégiques et opérationnels de l'Université et s'effectue de façon continue;
- la gestion des risques entraîne la mise en place de contrôles pour ramener ces risques à un niveau compatible avec le seuil de tolérance défini par la direction de l'Université.

## 6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

La vice-rectrice ou le vice-recteur à l'administration a la responsabilité de la mise en place et de l'application de la politique de gestion intégrée des risques.

La vice-rectrice ou le vice-recteur à l'administration est appuyé dans cette tâche par la section Gestion des risques du Service des ressources humaines et financières qui a le mandat de coordonner les mesures à mettre en place et d'assurer le soutien auprès des vice-rectrices et des vice-recteurs dans l'exercice d'analyse et d'évaluation des risques dans tous les secteurs d'activités.

La section Gestion des risques coordonne également la production des plans d'action et s'assure de l'intégration et de la prise en compte de l'ensemble des risques relevés dans l'élaboration des plans. Elle voit au suivi de ces plans, notamment en ce qui a trait au processus d'implantation, de test et de réévaluation des contrôles. Elle coordonne la reddition de comptes relative à ce processus.

### 6.1 Conseil d'administration

Le conseil d'administration s'assure que des systèmes appropriés sont en place afin d'identifier et d'examiner les risques qui pourraient entraver la bonne conduite des affaires de l'Université.

### 6.2 Comité des finances

Sous réserve du mandat spécifique du comité de vérification, le comité des finances examine les principaux dossiers comportant des risques auxquels l'Université doit faire face ainsi que les mesures prises pour prévenir, contrôler et maîtriser ces risques, et recommande au conseil d'administration les actions appropriées.

### **6.3 Comité de vérification**

Sous réserve du mandat spécifique du comité des finances, le comité de vérification s'assure que l'Université soit dotée d'un processus robuste, efficace et permanent d'identification et de gestion des risques. Il s'assure également de l'intégrité et de la conformité des systèmes de contrôle interne et d'information de gestion de l'Université.

### **6.4 Rectrice ou recteur**

La rectrice ou le recteur soutient le processus de gestion des risques et s'assure 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.

### **6.5 Vice-rectrice ou vice-recteur / secrétaire générale ou secrétaire général**

Chaque vice-rectrice et chaque vice-recteur et la secrétaire générale ou le secrétaire général est responsable de l'application des mesures de gestion des risques dans son unité. Cette responsabilité consiste notamment à déterminer et évaluer les risques inhérents à ses activités et aux unités administratives dont elle est ou dont il est le supérieur hiérarchique. De plus, chaque vice-rectrice ou vice-recteur doit développer et mettre en place des stratégies et des mesures d'atténuation visant à réduire les risques à un niveau acceptable.

### **6.6 Personnel de l'Université**

Les membres du personnel communiquent sans délai à leur supérieur immédiat tout nouveau risque important qui peut entraver l'atteinte des objectifs stratégiques de l'Université et ceux de leur unité.

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

Les principales étapes du processus de gestion des risques sont les suivantes :

- Analyse de l'environnement, des enjeux et des objectifs;
- Identification et documentation des risques;
- Évaluation de la probabilité d'occurrence;
- Évaluation de l'impact;
- Évaluation des contrôles en place (existence, efficacité et application);
- Mise en priorité des risques résiduels;
- Élaboration et mise en place de plans d'action.

Le tableau décrivant le processus complet de gestion des risques est présenté en annexe.

## **8. RESPONSABILITÉ DE LA DIFFUSION ET DE LA MISE À JOUR DE LA POLITIQUE**

La vice-rectrice ou le vice-recteur à l'administration est responsable de la diffusion et de la mise à jour de la présente politique.

## **9. ENTRÉE EN VIGUEUR**

La présente politique entre en vigueur au moment de son adoption par le conseil d'administration.

