

Numéro du document normatif	
Instance d'approbation	Haute direction
Responsabilité administrative	Vice-rectorat à l'administration
Date d'approbation	16 août 2021
Date d'entrée en vigueur	10 août 2021
Date de dernière révision	

Directive sur la gestion des risques

1. Objectif

La présente directive découle de la Politique sur la gestion des risques qui a pour objectif de structurer la gestion des risques permettant à l'Université de l'Ontario français (ci-après « Université ») de gérer de manière proactive les risques rattachés à la réalisation des objectifs identifiés dans le plan stratégique.

La présente directive a les objectifs suivants :

- Établir la propension au risque de l'Université;
- Identifier les responsabilités clés des différents niveaux hiérarchiques de l'organisation;
- Donner un aperçu de la fréquence, de la forme et du contenu des exigences de présentation des rapports.

2. Définitions

Les définitions prévues à la Politique sur la gestion des risques s'appliquent à la présente directive administrative.

3. Principes généraux

3.1. Pour l'Université, les risques sont classés en deux catégories :

- a) **Risques stratégiques** : sont ceux qui affectent les objectifs stratégiques de l'Université. La gestion de ces risques est du ressort du Conseil de gouvernance et de l'équipe rectorale.
- b) **Risques opérationnels** : sont ceux associés au fonctionnement courant de l'Université. La gestion de ces risques est du ressort de l'équipe rectorale de l'Université.

3.2. La gestion des risques est une partie intégrante de la gestion, non une fonction distincte exercée par des spécialistes. Elle fait partie des opérations attenantes à la planification stratégique, à la planification opérationnelle et aux procédures d'approbation des projets d'investissement et de recherche.

3.3. La gestion des risques permet :

- a) L'amélioration de la performance en fixant des priorités et en facilitant la prise de décisions et l'allocation des ressources;
- b) Le développement d'un personnel soucieux du risque et un environnement qui soutient l'innovation et la prise de décisions éclairées, en assurant que des précautions légitimes sont prises pour maintenir la confiance des parties prenantes et assurer une diligence raisonnable;
- c) L'évaluation des contrôles appropriés en place pour atténuer les effets potentiellement néfastes des risques;
- d) Le renforcement de la capacité et l'augmentation de la stabilité de l'Université;
- e) L'atténuation des risques et l'évitement des pertes relatives aux éléments tels que :
 - L'infrastructure physique (biens meubles et immeubles, y compris les stocks);
 - L'infrastructure numérique (l'information);
 - La situation financière;
 - L'apprentissage et la recherche;
 - L'image corporative.

4. Rôles et responsabilités

4.1. Conseil de gouvernance

- a) Le Conseil de gouvernance est informé de tous les risques stratégiques majeurs auxquels est confrontée l'Université, des mesures de réaction mises en œuvre, des plans d'action qui s'y rapportent et de leur suivi;
- b) Annuellement, le Conseil de gouvernance approuve le rapport de surveillance et de revue du cadre organisationnel de la gestion des risques stratégiques.

4.2. Comité exécutif du Conseil de gouvernance

- a) Le comité exécutif du Conseil de gouvernance est informé de tous les risques stratégiques majeurs auxquels est confrontée l'Université, des mesures de réaction mises en œuvre, des plans d'action qui s'y rapportent et de leur suivi;
- b) Il est informé du plan annuel de gestion des risques associés au processus de gestion;
- c) Il recommande, au Conseil de gouvernance, l'approbation du rapport de surveillance et de revue du cadre organisationnel de la gestion des risques stratégiques.

4.3. L'équipe rectorale

- a) L'équipe rectorale est responsable de l'identification et de l'évaluation des risques stratégiques et de la mise en place des plans d'atténuation;
- b) Elle établit les niveaux de risque acceptables (seuils de tolérance) pour chacun des risques de l'Université, en fonction notamment de la mission, des enjeux, des objectifs et des ressources de l'organisation;
- c) Elle approuve un processus de gestion des risques et tous les outils nécessaires à sa mise en œuvre, ainsi que toutes modifications à ceux-ci;
- d) Elle approuve le plan d'action pour chacun de ces risques;
- e) Elle assure le suivi du processus de gestion des risques et fait rapport annuellement de ses travaux au comité exécutif du Conseil de gouvernance par l'intermédiaire du vice-recteur à l'administration;
- f) Elle informe le comité exécutif du Conseil de gouvernance, par l'intermédiaire du vice-recteur à l'administration, de tout risque majeur stratégique et, lorsqu'elle le juge nécessaire.

4.4. Le vice-rectorat à l'administration

Avec l'appui du gestionnaire des risques, les responsabilités du vice-rectorat à l'administration sont les suivantes :

a) Élaboration :

- D'un processus de gestion des risques et des outils nécessaires à sa mise en œuvre;
- D'un plan annuel de gestion des risques associé au processus de la gestion des risques et du rapport de surveillance et de revue du cadre organisationnel de la gestion des risques stratégiques;
- D'un rapport de surveillance et de revue du cadre organisationnel de la gestion des risques stratégiques et en fait la présentation à l'équipe rectorale et au comité exécutif du Conseil de gouvernance.

b) Organisation et coordination :

- Tenir des rencontres d'information et de formations en matière de gestion des risques;
- Mettre en œuvre et suivre le processus de gestion des risques dans tous les secteurs de l'Université avec le gestionnaire des risques;
- Assurer la circulation de l'information découlant du processus de gestion des risques entre les intervenants.

c) Communication

- Communiquer le registre des risques à l'équipe rectorale;
- Communiquer aux différents secteurs de l'Université le plan annuel de gestion des risques.
-

d) Collaboration

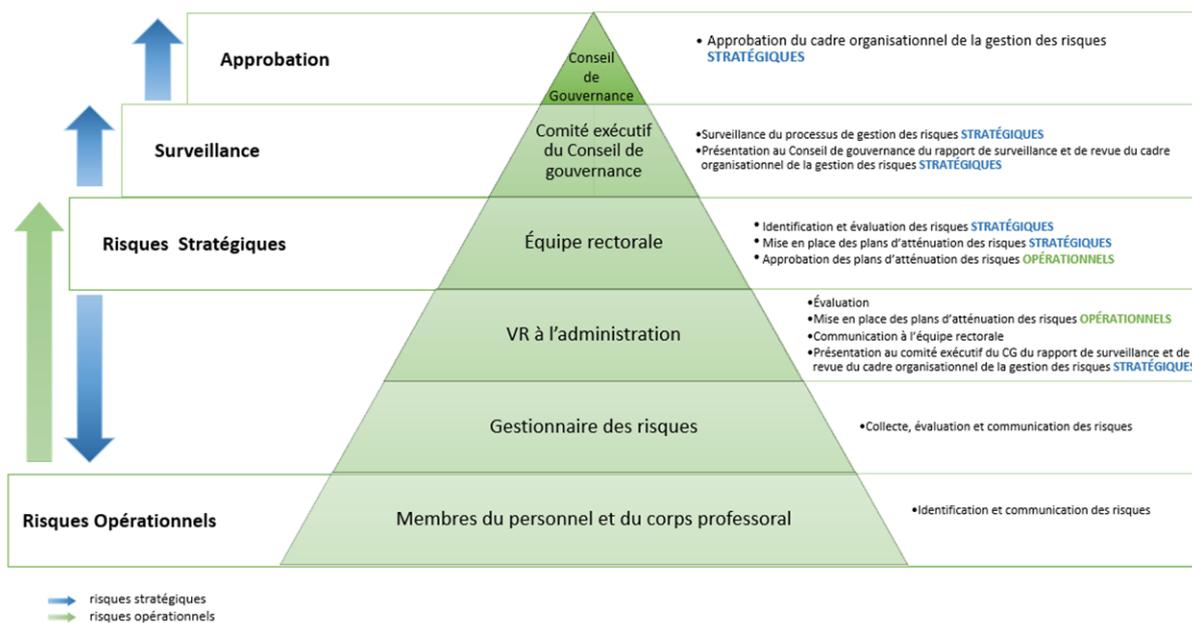
- Assister l'équipe rectorale dans l'établissement des niveaux de risque acceptables (seuils de tolérance), pour chacun des risques de l'Université, en fonction notamment de la mission, des enjeux, des objectifs et des ressources de l'Université.

4.5. Les responsables des secteurs :

- a) Rapporter sans délai les risques opérationnels majeurs qu'ils identifient dans leur secteur au gestionnaire des risques;
- b) Identifier et évaluer, par écrit, les risques liés aux activités de leur secteur respectif;
- c) Déterminer les mesures de réaction à mettre en œuvre relativement à ces risques en fonction des niveaux de risques acceptables déterminés par l'équipe rectorale de l'Université;
- d) Établir un plan d'action pour chacun de ces risques et assurer le suivi de ces plans d'action, conformément au processus de gestion des risques;
- e) Rendre compte de la gestion des risques liés aux activités de leur secteur au gestionnaire des risques.

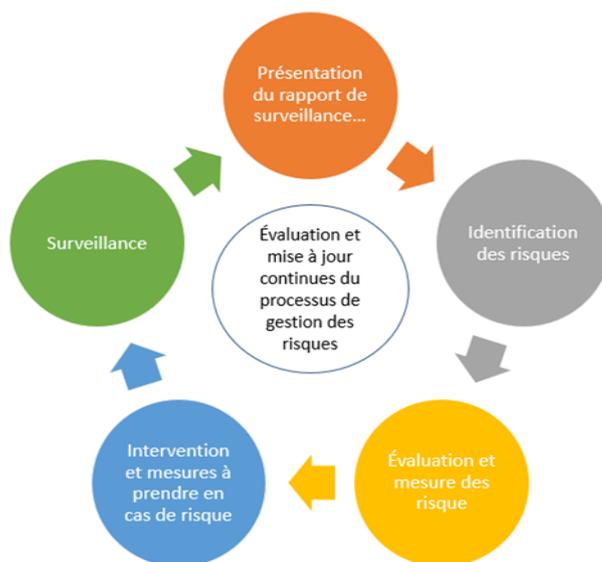
4.6. Les membres du personnel

Tout membre du personnel est responsable de communiquer sans délai, par écrit, à son supérieur immédiat et au gestionnaire des risques tout risque susceptible d'avoir un impact sur les activités, les projets, l'atteinte des objectifs et l'accomplissement de la mission de l'Université.



5. Processus et cycle de la gestion des risques

La gestion des risques est un processus continu et cyclique. Le Conseil de gouvernance et l'équipe rectorale donnent le ton de la gestion du risque. Ceci comprend la détermination de la propension au risque de l'Université et la façon d'identifier, de mesurer et de gérer les risques.



5.1. Identification des risques

L'identification des risques devrait être faite sur une base continue pour les processus existants et de façon ponctuelle selon le besoin pour l'introduction de nouveaux programmes académiques, les projets ou les modifications des programmes académiques et les processus existants.

5.2. Évaluation et mesure des risques

L'évaluation des risques comprend la prise en compte de la probabilité qu'un risque se produise et des conséquences de ce risque sur la réalisation des objectifs de l'Université dans un délai donné.

L'ampleur ou la gravité d'un risque est basée sur le produit de sa probabilité et de son incidence.

Les risques identifiés doivent être classés de "Faible" à "Élevé".

5.3. Intervention et mesures à prendre en cas de risque

Pour chaque risque identifié, l'Université doit établir des choix de « réponse » adéquats afin d'optimiser la gestion des risques. Ils varient d'« Accepter » à « Éviter ».

Quatre choix possibles de réponse sont identifiés au Tableau ci-dessous :

Réponse	Définition
Accepter	L'université décide d'accepter, gérer et surveiller le niveau de risque et de ne prendre aucune mesure pour le réduire.
Atténuer	L'université est disposée à accepter un certain risque en mettant en œuvre des processus de contrôle pour le gérer dans des limites de tolérance définies
Transférer	L'université choisit de transférer le risque à une tierce partie (p. ex., souscrire une assurance).
Éviter	L'université pense que le risque est inacceptable et l'évitera spécifiquement (p. ex., arrêter un programme donné)

5.4. Surveillance

Les activités de risque et la réponse au risque doivent être surveillées par le gestionnaire responsable du secteur afin d'assurer le maintien des risques notables dans les limites des niveaux acceptables, afin que les risques émergents et les lacunes soient identifiés et que la réponse au risque et les activités de contrôle soient conformes et appropriées.

Les risques qui demeurent supérieurs aux niveaux acceptables doivent être examinés par le Conseil de gouvernance dans une perspective d'approbation de toute stratégie nécessaire de résolution. Cette activité sera à la base du rapport au Conseil de gouvernance et de la surveillance continue de l'équipe rectorale.

6. Présentation du rapport de surveillance

L'équipe rectorale par l'intermédiaire du vice-rectorat à l'administration (ou son équivalent) soumettra un rapport de surveillance et de revue du cadre organisationnel de la gestion des risques stratégiques au comité exécutif du Conseil de gouvernance, le premier trimestre de chaque année afin de valider les actions d'atténuation qui pourraient être considérées dans l'établissement du budget annuel.

Le rapport de surveillance doit fournir des renseignements adéquats sur les risques identifiés, leur ampleur, profils, ainsi que les plans d'atténuation pour les ramener à des niveaux acceptables. Le rapport de surveillance doit au minimum :

- a) Résumer la nature et l'ampleur des risques notables;
- b) Souligner tous les risques notables et ceux qui dépassent les niveaux acceptables de risque;

- c) Identifier l'horizon temporel et l'état de toute activité de gestion de risque supplémentaire qui pourraient être nécessaires pour amener les risques dans des limites approuvées de niveaux de risque;
- d) Identifier les tendances négatives des domaines de risque élevé et toute modification dans les activités de gestion du risque;
- e) Souligner tout nouveau risque, notamment les activités d'évaluation, de réponse et de gestion;
- f) Résumer toute exception aux politiques ou limites définies pour les risques clés.

7. Mise en œuvre, modification et révision

Le vice-rectorat à l'administration est responsable de la mise en œuvre de la présente directive, de son examen périodique et de sa modification.

La présente directive doit faire l'objet d'une révision à tous les trois (3) ans.

Annexe 1 – Tableau d'appréciation des risques

Pour chacun des risques, indiquez :

- Les causes potentielles (fraudes, cyberattaques, etc.);
- L'impact de l'événement sur la capacité d'un secteur ou de l'Université à maintenir ses activités (1 = faible, 2 = modéré et 3 = sévère);
- La probabilité d'occurrence (1 = faible, 2 = moyenne et 3 = élevée).
- Le niveau de risque (1 ou 2 = faible, 3 ou 4 = moyen, 6 ou 9 = élevé), déterminé grâce au choix des deux variables précédentes; cela vous permet de visualiser rapidement les vulnérabilités de l'Université ;
- Les mesures de contrôle et d'atténuation pour réduire le niveau de risque (les mesures de remplacement et les stratégies de continuité seront décrites dans le document de conception des stratégies).

Conséquences	Causes	Risque			Mesures d'atténuation	Commentaires
		Impact	Probabilité	Niveau		
1 – Perte des systèmes informatiques et de communication (équipements, applications, téléphones)						
2 – Absentéisme anormal ou perte d'employés clés						
3 – Perte de ressources essentielles, d'équipements ou d'outils clés et de services						

Définition des niveaux de probabilité

Niveau de probabilité		Description
3	Élevé	Il est très probable que cette cause se matérialise
2	Moyen	Il est probable que cette cause se matérialise.
1	Faible	Il est peu probable que cette cause se matérialise.

Définition des niveaux d'IMPACT

Niveau de probabilité		Description
3	Sévère	L'incident a des conséquences directes et majeures sur l'intégrité physique des ressources humaines et matérielles ou la capacité de l'université à réaliser ses activités,
2	Modéré	L'incident affecte l'intégrité physique des ressources humaines ou matérielles, mais ses effets sont temporaires et réversibles. Il a des conséquences directes sur le bon déroulement des activités de l'université. Les activités sont ralenties.
1	Faible	L'incident affecte peu ou pas l'intégrité physique des ressources humaines et matérielles, ou la capacité de l'université à réaliser ses activités.

Description des niveaux de risque

Niveaux d'impact	Probabilité d'occurrence		
	3 - Sévère	2 - Moyen	1 - Faible
3 - Sévère	9	6	3
2 - Modéré	6	4	2
1 - Faible	3	2	1