

POLITIQUE N° 20

CADRE DE GESTION DES RISQUES

Cette politique a été adoptée pour la première fois par la Résolution n° 372-10 le 23 février 2016 et modifiée ultérieurement par la Résolution :

- 396-04 29 octobre 2019

En cas de divergence, la version anglaise prévaut sur la version française.

POLITIQUE N° 20 CADRE DE GESTION DES RISQUES

Table des matières

SECTION 1	1
BUT	1
SECTION 2	1
DÉFINITIONS	1
SECTION 3	1
PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES.....	1
SECTION 4	4
RAPPORT ET RESPONSABILITÉ	4
ANNEXE A	6
MODÈLE DE REGISTRE DES RISQUES.....	6

POLITIQUE N° 20 CADRE DE GESTION DES RISQUES

SECTION 1

BUT

- 1.1 Le Cégep John Abbott College (le « **Cégep** ») s'engage à promouvoir des pratiques visant à identifier et à gérer les risques. Ces pratiques de gestion des risques visent à développer des activités proactives qui aideront le Cégep à maximiser les occasions d'atteindre ses objectifs stratégiques et protéger le Cégep des événements négatifs.

Sans limiter la généralité de ce qui précède, et pour plus de certitude, les pratiques de gestion des risques présentées dans la présente s'appliquent aussi à la gestion du risque dans un contexte de corruption et de collusion au sein du processus de gestion contractuelle, conformément à la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans le processus de gestion contractuelle (la « **Directive** ») publiée en vertu de la *Loi sur les contrats des organismes publics* (RLRQ, c. C-65.1).

SECTION 2

DÉFINITIONS

- 2.1 Un *risque* est tout ce qui empêche ou limite la capacité d'une organisation à atteindre ses buts et objectifs clés. Le risque renvoie à l'incertitude qui entoure les événements et les résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité qu'un événement se produise, de son incidence sur les buts et objectifs organisationnels si l'événement venait à se produire, et de l'influence qu'il aurait sur l'atteinte des buts et des objectifs.

La *gestion du risque* est le processus qui consiste à identifier, analyser, évaluer et développer des mesures ou des activités de gestion pour atténuer ou gérer les risques auxquels une organisation fait face.

Un *registre des risques* est le document de sortie organisé sous forme de tableaux qui recense les processus de gestion du risque; il devrait inclure les colonnes spécifiées dans le modèle de registre des risques joint en Annexe A (le « **Registre des risques** »).

SECTION 3

PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

- 3.1 La méthodologie du Cégep pour la gestion du risque peut être divisée en quatre étapes, qui sont appliquées en fonction d'un but ou d'un objectif stratégique ou opérationnel :

- identifier les risques;
- analyser les risques;
- atténuer les risques; et
- surveiller et évaluer les risques.

3.1.1 Identifier les risques

La première étape consiste à identifier le risque qui entrave un but ou un objectif spécifique. Les types de risques auxquels le Cégep peut être confronté sont nombreux et variés; ils peuvent être internes ou externes au Cégep. Parmi les sources de risques, notons : l'incertitude du financement, la concurrence pour attirer des étudiants, la sécurité des informations, la prestation exacte des programmes de cours, la concurrence pour attirer du personnel enseignant qualifié, les relations de travail, la santé et la sécurité des employés, etc. Les risques sont habituellement identifiés à l'occasion de réunions ou de séances de remue-méninges avec des individus qui sont qualifiés pour évaluer ce qui pourrait entraver un but ou un objectif institutionnel spécifique. Sans limiter la généralité de ce qui précède, les risques identifiés par l'UPAC dans un contexte de corruption et de collusion au sein du processus de gestion contractuelle (les « **Risques UPAC** ») doivent aussi être examinés. Les risques identifiés, y compris les Risques UPAC, doivent être recueillis et conservés dans le Registre des risques.

3.1.2 Analyser les risques

La deuxième étape consiste à déterminer la *probabilité* qu'un risque identifié se concrétise et l'*incidence* de ce risque, le cas échéant, afin d'évaluer le *niveau de risque*.

a) *Probabilité*

La probabilité qu'un risque se concrétise doit être mesurée en fonction des critères suivants :

COTE	PROBABILITÉ	DESCRIPTION
Faible 1	Improbable, rare ou invraisemblable <25 % de chance	Peut survenir dans des circonstances exceptionnelles
Moyenne 2	Possible 25 à 75 % de chance	Peut survenir dans les circonstances actuelles
Élevée 3	Très forte possibilité, ou pratiquement certain >75 % de chance	Devrait survenir à moins que les circonstances ne changent

Pour évaluer la probabilité d'un risque, les mesures de contrôle actuellement en place doivent être identifiées et prises en compte.

b) *Incidence*

L'incidence du risque identifié pour le Cégep doit être déterminée. À cet égard, trois (3) types clés d'effets possibles ont été identifiés. La réussite

étudiante, l'excellence institutionnelle et la satisfaction des employés, avec trois (3) niveaux d'incidence pour chaque type, comme indiqué ci-dessous :

COTE D'INCIDENCE	RÉUSSITE ÉTUDIANTE	EXCELLENCE INSTITUTIONNELLE	SATISFACTION DES EMPLOYÉS
Faible 1	Réduction du n ^b re de demandes d'admission <2 % Baisse des taux de diplomation ou de persévérance scolaire <2 % Réduction des taux réussite de session <2 %	Coût de rétablissement ou perte de revenus <10 000 \$ Perturbation de services essentiels d'une durée <5 jours Dommage mineur à la réputation du Cégep (interne ou externe)	Perte indésirée de personnel <2 % Durée moyenne de vacance d'un poste <30 jours Baisse des résultats de sondage sur la satisfaction des employés <2 %
Moyenne 2	Réduction du n ^b re de demandes d'admission de 2 % à 5 % Baisse des taux de diplomation ou de persévérance scolaire de 2 % à 5 % Réduction des taux de réussite de session de 2 % à 5 %	Coût de rétablissement ou perte de revenus de 10 000 \$ à 100 000 \$ Perturbation de services essentiels d'une durée de 5 à 10 jours Dommage à court terme à la réputation du Cégep (interne ou externe), rétablissement en moins de 1 an	Perte indésirée de 2 % à 5 % du personnel Durée moyenne de vacance d'un poste de 30 à 60 jours Baisse de 2 % à 5 % des résultats de sondage sur la satisfaction des employés
Élevée 3	Réduction du n ^b re de demandes d'admission >5 % Baisse des taux de diplomation ou de persévérance scolaire >5 % Réduction des taux réussite de session >5 %	Coût de rétablissement ou perte de revenus >100 000 \$ Perturbation de services essentiels d'une durée de 10 jours ou plus Dommage à long terme à la réputation du Cégep (interne ou externe), rétablissement sur plusieurs années	Perte indésirée de personnel >5 % Durée moyenne de vacance d'un poste >60 jours Baisse des résultats de sondage sur la satisfaction des employés >5 %

c) *Niveau de risque*

On calcule le niveau de risque en multipliant la cote de probabilité par la cote d'incidence pour obtenir la cote de risque globale.

$$\text{Cote de probabilité} \times \text{Cote d'incidence} = \text{Cote de risque globale}$$

Étant donné les cotes à trois niveaux utilisées pour la probabilité et l'incidence, la cote de risque globale sera un nombre compris entre 1 et 9. Le tableau ci-dessous indique aussi le type de mesures qui doivent être prises selon la cote de risque globale.

<i>COTE D'INCI- DENCE</i>	3	3	6	9
	2	2	4	6
	1	1	2	3
		1	2	3
	<i>COTE DE PROBABILITÉ</i>			

COTE DE RISQUE GLOBALE	MESURE
1, 2	Accepter le risque
3, 4	Surveiller le risque
6, 9	Atténuer le risque

La probabilité, l'incidence et le niveau de chaque risque doivent être inscrits dans le Registre des risques.

3.1.3 Atténuer les risques

Tous les risques cotés 6 ou 9 seront intégrés à l'étape de planification des mesures au niveau stratégique et devront être l'objet d'un plan d'atténuation (aussi appelé plan d'action). Le plan d'atténuation contient les mesures qui seront prises pour atténuer ces risques clés. Le but d'un plan d'atténuation est de déterminer le traitement qui doit être appliqué à un risque clé pour l'amener à un niveau tolérable et acceptable. Lorsqu'on détermine de tels plans d'atténuation, il est important de tenir compte aussi du résultat désiré (la solution) afin d'assurer qu'un risque particulier sera atténué (c.-à-d., une fois le plan d'atténuation en place, quel est le changement prévu ou effectué pour atténuer le risque).

Un résumé des mesures planifiées, le « propriétaire » (la personne responsable d'assurer que la mesure d'atténuation est mise en œuvre) et la solution seront aussi inscrits au Registre des risques.

3.1.4 Surveiller et évaluer les risques

Tous les risques, peu importe leur cote de risque globale, doivent être surveillés et évalués périodiquement, particulièrement si le risque change ou si les mesures de contrôle deviennent vulnérables. Ce processus de surveillance et d'évaluation ne devrait pas être un processus statique, mais plutôt dynamique, qui répond aux changements des objectifs et de l'environnement du Cégep. Ce processus d'évaluation devrait avoir lieu au moins deux fois par année lors de réunions des administrateurs, et être rapporté annuellement au conseil d'administration.

SECTION 4

RAPPORT ET RESPONSABILITÉ

- 4.1 Conformément à la Directive, les parties du Registre des risques qui concernent les Risques UPAC devront être approuvées par la directrice ou le directeur général du Cégep annuellement, dans un délai d'au plus quatre (4) mois suivant la fin de l'exercice applicable. À des fins de clarté, les parties du Registre des risques qui concernent les

Risques UPAC constitueront le Plan de gestion des risques et le Rapport de surveillance et de revue du cadre organisationnel de gestion des risques prescrit par la Directive.

- 4.2 La directrice ou le directeur général et le ou la responsable de l'application des règles contractuelles (RARC) du Cégep sont les propriétaires du processus décrit dans la présente et les dépositaires du Registre des risques du Cégep.

ANNEXE A

MODÈLE DE REGISTRE DES RISQUES

Légende	
	Accepter le risque
	Surveiller le risque
	Atténuer le risque
	Le risque a été atténué
	Le risque n'a pas encore été évalué

Catégories	
RÉ	Réussite étudiante
EÉ	Excellence/réputation de l'établissement
SS	Santé et sécurité
AT	Autre
UPAC	Collusion et corruption dans les contrats

N° de risque	Description du risque (Qu'est-ce qui vous inquiète et pourquoi?)	Mesures de contrôle existantes (Pour aider à évaluer la probabilité)	Évaluation de l'incidence potentielle	Probabilité (de survenir)	Incidence (sur nos buts)	Cote de risque	Niveau de risque	Catégorie	Plan d'action (résumé)	Propriétaire	Solution