



Collège de  
**Maisonneuve**

---

# **POLITIQUE DE GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES**

Adoptée le : 9 décembre 2019  
Lors de la : 331<sup>e</sup> réunion du conseil d'administration

## TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE .....	4
1. OBJECTIFS .....	4
2. PRINCIPES DIRECTEURS.....	4
3. DÉFINITIONS .....	5
4. CHAMPS D'APPLICATION.....	5
5. PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES .....	6
6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS .....	8
6.1 Conseil d'administration .....	8
6.2 Direction générale .....	8
6.3 Comité de direction.....	8
6.4 Directions et services .....	8
6.5 Personnel d'encadrement.....	9
6.6 Personnel du Collège .....	9
7. RESPONSABILITÉ DE LA DIFFUSION ET DE LA MISE À JOUR DE LA POLITIQUE .....	9
8. ENTRÉE EN VIGUEUR .....	9
ANNEXE 1 - CATÉGORIES DES RISQUES.....	10

## PRÉAMBULE

La présente politique s'inscrit dans une volonté de déployer les meilleures pratiques dans la gestion des risques auxquels le Collège est exposé dans le cadre de ses activités. En effet, les organisations sont encouragées à intégrer ce type de gestion, car elle est considérée comme une fonction appuyant la gestion axée sur les résultats à plusieurs égards. Elle permet d'accroître la probabilité, pour une organisation, d'atteindre ses objectifs, de rehausser son degré d'assurance et de confiance, de prévenir les situations de crise, de parfaire sa gouvernance et d'améliorer sa performance.

C'est dans ce contexte, et en s'inspirant des saines pratiques de gestion des risques, que le Collège de Maisonneuve se dote d'une politique intégrée de gestion des risques et formalise ses façons de faire en cette matière. La mise en place d'une telle politique donne 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.

La finalité de la gestion des risques est d'avoir une assurance raisonnable et non absolue que la direction du Collège applique avec diligence les méthodes nécessaires pour pouvoir agir rapidement et de façon appropriée face aux risques.

## 1. OBJECTIFS

La présente politique a pour but de définir un cadre en vue de la mise en place d'un processus structuré, formalisé et continu de gestion de risques applicables à l'ensemble des activités du Collège, notamment les risques associés au processus de gestion contractuelle et les risques de sécurité de l'information à portée gouvernementale.

Le processus décrit vise également à permettre la détermination des actions à mettre en œuvre pour pallier les risques résiduels jugés trop élevés et à énoncer les rôles et responsabilités des intervenants à tous les niveaux de l'organisation.

## 2. PRINCIPES DIRECTEURS

La politique de gestion intégrée des risques repose sur quatre principes directeurs :

- La gestion intégrée des risques est un processus systémique, systématique, continu et proactif et vise à comprendre, à gérer et à communiquer les risques;
- La gestion intégrée des risques est arrimée aux objectifs stratégiques et opérationnels de façon continue par la mise en œuvre des plans d'action annuels du Collège, en tenant compte des autres processus institutionnels et des politiques internes;
- La gestion intégrée des risques est mise en place pour ramener et maintenir les risques à un niveau compatible avec le seuil de tolérance défini par le comité de direction;
- La présente politique est mise en place en fonction d'un cadre normatif, notamment en application de la 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), de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (RLRQ c. G-1.03) et de la Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale (C.T. du 23 janvier 2014).

### 3. DÉFINITIONS

#### Propriétaires du risque

Directions ayant la responsabilité et l'autorité de s'assurer de l'identification, de l'évaluation et de la mise en place des mesures d'atténuation des risques identifiés dans un secteur d'activités.

#### Risque

Tout danger entraîné par un événement ou une situation comportant un degré d'incertitude<sup>1</sup> qui pourrait nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels du Collège.

#### Risques associés au processus de gestion contractuelle

Risques identifiés par l'Unité permanente anticorruption (UPAC) dans le cadre d'un processus de gestion contractuelle, ainsi que tout autre risque identifié comme étant un risque de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle par le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec.

#### Risques de sécurité de l'information à portée gouvernementale

Risque d'atteinte à la disponibilité, à l'intégrité ou à la confidentialité de l'information gouvernementale et qui peut avoir des conséquences sur la prestation de services à la population, sur la vie, la santé ou le bien-être des personnes, sur le respect de leurs droits fondamentaux, à la protection des renseignements personnels qui les concernent et au respect de leur vie privée, sur l'image du gouvernement ou sur la prestation de services fournie par d'autres organismes publics.

#### Risque majeur stratégique

Risque dont le niveau dépasse le niveau de risque acceptable à la suite des processus d'identification et d'évaluation, et susceptible de nuire de façon importante à l'atteinte des objectifs du Collège.

#### Seuil de tolérance aux risques

Niveau maximal de risques que le comité de direction est prêt à accepter aux fins d'atteinte des objectifs fixés. Ce seuil de tolérance est défini en référence aux objectifs stratégiques et opérationnels.

### 4. CHAMPS D'APPLICATION

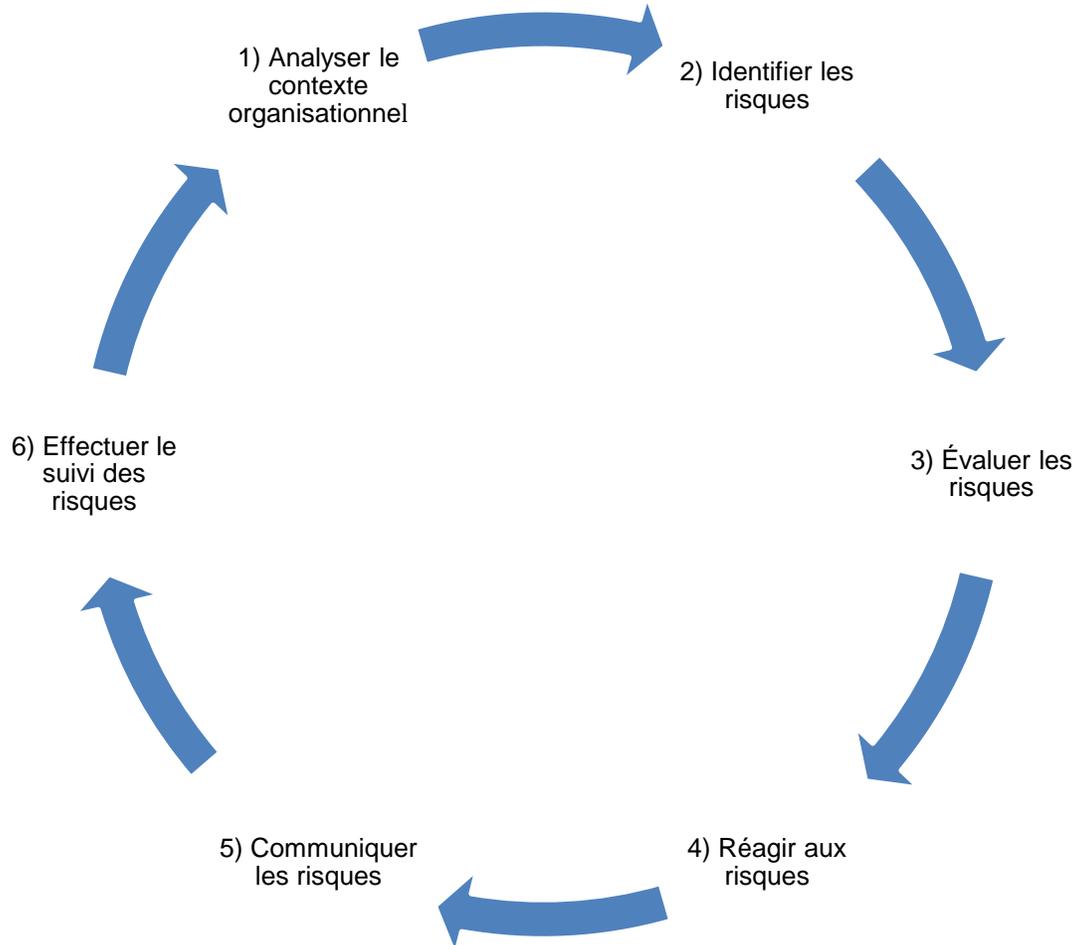
La politique de gestion intégrée des risques s'applique à l'ensemble du personnel. Sa mise en œuvre et son suivi incombent aux gestionnaires du Collège sous la responsabilité du Comité de direction. Elle couvre tous les types de risques auxquels le Collège est exposé dans le cadre de ses activités, notamment tous les risques associés au processus de gestion contractuelle ainsi que les risques de sécurité de l'information à portée gouvernementale.

---

<sup>1</sup> Dans le cas d'une incertitude dite négative, on parlera d'une menace; dans le cas d'une incertitude positive, on parlera d'une occasion ou d'une opportunité.

## 5. PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

Le processus de gestion des risques du Collège comporte un ensemble d'étapes permettant d'identifier les risques, de les évaluer, d'y réagir, de les communiquer et d'en effectuer le suivi.



### 5.1. Analyser le contexte organisationnel

Cette étape consiste à analyser l'environnement, le contexte, les enjeux et les objectifs institutionnels.

### 5.2 Identifier les risques

La phase d'identification des risques consiste à repérer les événements susceptibles de nuire de façon marquée à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

### 5.3 Évaluer les risques

L'évaluation des risques consiste à juger de la probabilité qu'un risque identifié se produise et de ses répercussions sur les objectifs du Collège, le cas échéant, en fonction notamment du contexte organisationnel. Cette analyse permet d'établir un ordre de priorité (hiérarchisation) des risques en fonction des niveaux de risque acceptables (seuils de tolérance) établis.

L'ensemble des risques, quel que soit le cadre juridique applicable, est évalué en fonction de trois paramètres tirés du cadre d'analyse du Secrétariat du Conseil du trésor<sup>2</sup> :

- Probabilité de matérialisation du risque

*Il s'agit de se demander quelle est la probabilité que le risque se matérialise, et ce, sans considérer les mesures de contrôle en place.*

- Répercussion potentielle du risque

*Il s'agit de mesurer l'impact prévisible du risque identifié, et ce, sans considérer l'efficacité des contrôles existants en se demandant quel serait l'impact réel de ce risque sur l'organisation s'il se matérialisait.*

- Contrôles en place

*Il s'agit enfin de se demander si des mesures de contrôle sont en place pour atténuer les risques identifiés. Pour chacun des risques, on jugera si ces contrôles sont adéquats pour traiter le risque et le maintenir à un niveau modéré; si les contrôles déjà en place fonctionnent efficacement; si cette efficacité peut être démontrée au besoin.*

## **5.4 Réagir aux risques**

Le processus de réaction aux risques consiste à déterminer et à mettre en œuvre une stratégie afin de contrôler ou d'atténuer un risque.

## **5.5 Communiquer les risques**

L'information sur le risque doit être communiquée aux personnes intéressées d'une manière utile, efficace et transparente.

## **5.6 Effectuer le suivi des risques**

Le suivi des risques se rapporte aux mécanismes de suivi et de révision des décisions prises à l'égard d'un risque à travers toutes les étapes du processus de gestion des risques. Ceci comprend l'évaluation de la justesse et de la pertinence des décisions compte tenu notamment de l'évolution des circonstances, de l'appréciation de l'efficacité des mesures mises en place et de l'adoption de modifications au besoin.

## **5.7 Produire les rapports**

La production des rapports vise la reddition de comptes et la surveillance de l'évolution du contexte organisationnel, des risques identifiés et des mesures de contrôle qui sont implantées dans le cadre de la gestion des risques associés au processus de gestion contractuelle et de la gestion des risques de sécurité à portée gouvernementale.

---

<sup>2</sup> Pour tous les paramètres d'évaluation des risques : Secrétariat du Conseil du trésor (2016.) *La gestion des risques à l'intégrité pour les organisations publiques*, p. 26.à p. 30.

## 6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

### 6.1 Conseil d'administration

Le Conseil d'administration :

- Adopte la présente politique et délègue à la direction générale la responsabilité de son application.
- Adopte le bilan et le plan d'action institutionnel dans lesquels sont indiqués les risques auxquels le Collège est exposé et les mesures mises en place pour les contrôler et les atténuer.

### 6.2 Direction générale

La Direction générale a la responsabilité de la mise en place et de l'application de la politique de gestion intégrée des risques.

Soutenue par le Comité de direction, elle s'assure que les principaux risques liés aux activités du Collège sont identifiés et que les moyens pour les traiter soient intégrés au plan d'action institutionnel afin d'être mis en œuvre, évalués et révisés.

### 6.3 Comité de direction

Le Comité de direction examine les principaux enjeux, dossiers et activités comportant des risques auxquels le Collège doit faire face ainsi que les mesures prises pour prévenir, contrôler et maîtriser ces risques, tel qu'appréciés en amont par les directions propriétaires de risques.

Plus spécifiquement, le comité de direction :

- a) Applique le processus de gestion intégrée des risques et approuve tous les outils nécessaires à sa mise en œuvre, ainsi que toutes modifications à ceux-ci;
- b) Établit les niveaux de risque acceptables (seuils de tolérance) pour chacun des risques du Collège, en fonction notamment de la mission, des enjeux, des objectifs et des ressources disponibles;
- c) Assure le suivi du processus de gestion intégrée des risques;
- d) Approuve les mesures d'atténuation à mettre en œuvre relativement aux risques qui sont jugés majeurs, à la suite du processus d'identification et d'évaluation des risques;
- e) Recommande pour adoption le bilan et le plan d'action institutionnel qui intègrent les risques à traiter;
- f) Adopte le plan annuel de gestion des risques associés au processus de gestion contractuelle;
- g) Adopte le bilan des risques à portée gouvernementale.

### 6.4 Directions et services

Les directions propriétaires de risques sont responsables de l'application des mesures de gestion des risques dans les secteurs d'activités qui les concernent. Cette responsabilité consiste notamment à mettre en place un comité de gestion de risques qui identifie et évalue les risques inhérents à ces activités. De plus, ces directions propriétaires des risques doivent développer et mettre en place des stratégies et des mesures d'atténuation visant à réduire les risques à un niveau acceptable.

Certains risques sont qualifiés de partagés parce que leur identification, leur évaluation et leur gestion relèvent des secteurs de plus d'une direction. Dans ce cas, on parlera de risques partagés nécessitant une gestion concertée.

Les directions propriétaires de risques produisent leur plan d'action annuel et s'assurent d'y intégrer les risques résiduels relevés dans les secteurs d'activités spécifiques et les mesures de contrôle associées.

Les directions propriétaires de risques voient au suivi de ces plans, notamment en ce qui a trait au processus d'implantation et de réévaluation des contrôles.

### **6.5 Personnel d'encadrement**

Sous la responsabilité du comité de direction, les gestionnaires du Collège collaborent au processus d'évaluation des risques et contribuent à l'identification des mesures à inscrire au plan d'action de leur unité administrative. Ils sont responsables de la mise en œuvre de ces mesures d'atténuation et de contrôle et en effectuent le suivi. Enfin, ils veillent à consigner et à traiter, le cas échéant, tout signalement de la part de leurs employés à propos de nouveaux risques pouvant entraver les objectifs stratégiques et opérationnels du Collège ou nuire plus globalement à ses activités et à sa réputation.

### **6.6 Personnel du Collège**

Les membres du personnel communiquent sans délai à leur supérieur immédiat tout nouveau risque important qui pourrait entraver les objectifs stratégiques et opérationnels du Collège ou nuire plus globalement à ses activités et à sa réputation.

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

La Direction générale est responsable de la diffusion, de l'application et de la mise à jour de la présente politique.

## **8. ENTRÉE EN VIGUEUR**

La présente politique entre en vigueur le 31 décembre 2019.

## **ANNEXE 1**

### **CATÉGORIES DES RISQUES**

(Inspirées de *Taxonomie des risques*<sup>3</sup> du Conseil du trésor du Canada)

Le Comité de direction identifie sept grandes catégories de risques :

#### **Mission éducative (ME)**

Menaces associées à l'inadéquation des programmes d'études aux attentes des universités, du marché du travail, des étudiants et de la société. Menaces et occasions associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au respect des politiques gouvernementales et des politiques et procédures internes en matière de gestion des programmes d'études, de pédagogie et de réussite des étudiants. Menaces et occasions associées au recrutement de futurs étudiants et à l'attractivité des programmes d'études.

#### **Gestion des ressources humaines (GRH)**

Menaces et occasions associées au roulement de personnel au sein de l'effectif et de la direction, à la culture organisationnelle et au climat de travail, au recrutement, à la rétention du personnel et aux processus d'embauche, aux pratiques de dotation, à la planification de la relève et à la gestion des talents, au perfectionnement, à la formation et au renforcement des capacités des employés.

#### **Milieu de vie (MV)**

Menaces et occasions associées aux immobilisations d'une organisation, y compris les biens durables (p. ex., immeubles, matériel scientifique, etc.), à l'exclusion de l'infrastructure de la TI qui est traitée isolément. Menaces associées à des équipements et à des installations non conformes pour les étudiants et le personnel.

Menaces associées à la sécurité et à la santé psychologique et physique des étudiants et du personnel dans le cadre des activités du Collège. Menaces et occasions associées à l'inadéquation des services offerts aux besoins des étudiants et du personnel.

#### **Gestion contractuelle (GC)**

Menaces et occasions associées aux conflits perçus ou potentiels en les intérêts privés et particuliers et l'intérêt public dans la gestion contractuelle.

#### **Gestion financière (GF)**

Menaces et occasions associées aux structures et aux processus destinés à assurer une saine gestion des ressources financières et la conformité aux politiques et aux normes en matière de gestion financière.

#### **Technologie et gestion de l'information (TI)**

Menaces et occasions associées à la capacité et à la viabilité en matière de technologie de l'information, dont l'infrastructure et l'utilisation des applications technologiques. Menaces et occasions associées à la capacité et à la viabilité relativement aux procédures et aux pratiques de gestion de l'information.

---

<sup>3</sup> Inspirées de <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/gestion-risque/taxonomies.html>

## **Gouvernance et communication (GouvC)**

- Communications

Menaces et occasions associées à l'approche et à la culture d'une organisation en matière de communication, de consultation, de transparence et de mise en commun des renseignements, tant à l'interne qu'à l'externe.

- Orientation stratégique

Menaces et occasions associées aux façons de faire en matière de leadership, de prise de décisions et de capacité de gestion.

- Confidentialité et gérance du savoir

Menaces et occasions associées à la protection des renseignements personnels. Menaces et occasions associées à la consignation et à la gestion du savoir, notamment en ce qui a trait à la propriété intellectuelle, à l'information et aux dossiers organisationnels et opérationnels et aux données scientifiques. Menaces associées aux conduites éthiques en matière de recherche.

- Transformation organisationnelle et gestion du changement

Menaces et occasions associées à un changement important de la structure ou du comportement d'une organisation se rapportant à son mandat, à son contexte opérationnel.

- Élaboration et mise en œuvre des politiques

Menaces et occasions associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au respect des politiques gouvernementales et des politiques et procédures internes.

- Réputation

Menaces et occasions associées à la réputation et à la crédibilité d'une organisation auprès de ses partenaires, des intéressés et de la population.

- Valeurs et éthique

Menaces et occasions associées à la capacité de respecter les valeurs institutionnelles et sociétales.