

Rapport annuel 2024-2025

Gestion intégrée des risques

Vice-rectorat exécutif
Avril 2025



UNIVERSITÉ
LAVAL

Introduction

Le rapport annuel présente l'évolution du déploiement de la gestion intégrée des risques (GIR) à l'Université Laval.

Dans un objectif de développement et d'amélioration continue, de nouvelles composantes sont graduellement incorporées à la structure de la GIR et celles existantes sont constamment bonifiées, afin de répondre aux besoins évolutifs et aux nouvelles pratiques en matière de gestion de risques.

Informations sur les risques

Le rapport annuel présente uniquement les éléments liés à la structure de la GIR. En raison de leur nature dynamique, les risques font l'objet d'une reddition de compte indépendante et périodique sous la forme de portrait de risques.



La GIR est un outil de gestion proactive qui permet d'orienter les décisions. Pour être efficace et pertinente, elle doit s'appuyer sur un cadre structurant solide et fiable.

Cette structure permet d'identifier, d'évaluer, de gérer et de suivre l'évolution des risques de manière efficace, organisée et cohérente.

Voici les éléments clés du développement de la structure de GIR pour l'année 2024-2025.

Évolution de la structure de la GIR en 2024-2025

Nouveau format de reddition : le portrait organisationnel de risques

Le portrait organisationnel de risques est présenté aux instances deux fois par année, afin de fournir une représentation globale et objective des risques institutionnels. Il expose l'état de ces risques ainsi que des interrelations et des observations transversales sur l'ensemble des risques de l'Université, incluant ceux des unités (facultés, services, bureaux, directions, etc.).

En 2024-2025, deux portraits ont été présentés (printemps et automne 2024).

Révision de la Politique de la gestion intégrée des risques

Depuis l'adoption de la première politique en 2021, la structure et les processus opérationnels ont grandement évolué. L'ancienne politique a été abrogée et remplacée par une nouvelle version modernisée, afin de représenter les paramètres établis par la pratique et les décisions prises au cours des dernières années.

Les éléments qui ont fait l'objet d'une mise à jour significative sont les suivants :

- Standardisation de la terminologie;
- Ajustement des rôles et des responsabilités;
- Refonte du cadre et du processus.

La Politique a été approuvée par le Conseil d'administration le 27 novembre 2024.

Évolution du rôle du Comité de la gestion intégrée des risques

Initialement, le Comité de la gestion intégrée des risques avait pour mandat de développer la structure de la GIR. Considérant l'arrivée d'une ressource et l'avancement des travaux, le Comité a évolué vers un rôle de support, de conseil, de recommandation, de supervision et de revue des risques et des activités de GIR.

Lors de la révision de la Politique de la GIR, les rôles et les responsabilités du Comité ont été mis à jour et la composition a été diversifiée.

Exercice de liaison entre la GIR et le Plan institutionnel ULaval 2023-2028

Dans les bonnes pratiques, la GIR et la planification stratégique devraient être étroitement liées afin de canaliser les efforts sur des cibles communes, améliorer la performance et soutenir la prise de décisions éclairées et cohérentes face aux enjeux émergents.

Lors de l'élaboration du PI ULaval 2023-2028, la GIR n'était pas encore déployée. Toutefois, il a été possible de mettre en relation les deux démarches *a posteriori*, afin :

- de renforcer les liens et la synergie entre les deux approches;
- de guider les actions liées aux deux démarches vers des objectifs communs.

Élaboration du cadre de surveillance des risques

Le cadre de surveillance est une composante de la GIR qui spécifie et encadre les activités liées à la surveillance des risques. Cette notion fait référence à un ensemble de processus et de contrôles qui structurent la vigie, le suivi, la communication et la gouvernance des risques, afin de garantir qu'ils soient surveillés de manière diligente, rigoureuse et encadrée.

La surveillance des risques est une responsabilité partagée qui s'exerce en continu et qui s'appuie sur une approche multiniveau, inspirée du modèle des trois lignes de défense.

Le Cadre de surveillance a été approuvé par le Comité exécutif le 21 janvier 2025.

Évolution du service d'expertise et de consultation en gestion de risques

Au-delà de l'accompagnement pour la réalisation des portraits de risques, les unités font maintenant appel au service de consultation en GIR afin de valider des outils de travail, des plans, des évaluations et des lignes directrices stratégiques en matière de gestion des risques.

Le volet consultatif et conseil favorise la mise en valeur des éléments clés suivants:

- Une compréhension et un engagement envers la gestion des risques;
- Une vision commune et partagée de la notion de risque, qui s'intègre graduellement aux réflexions, aux décisions et à la culture de l'organisation;
- Un accompagnement qui répond aux réalités et aux besoins spécifiques des équipes de travail, tout en assurant une cohérence institutionnelle.

Optimisation du registre et des données sur les risques

L'information sur les risques est centralisée dans le registre des risques. Les données sont accessibles par le biais de trois plateformes, qui offrent des fonctionnalités et des niveaux d'accès distincts (PowerApps, SharePoint et Power BI).

La première version de ces outils a été déployée en 2023. En 2024-2025, une révision a été effectuée afin d'ajuster certains paramètres et de bonifier les fonctionnalités.

La refonte du registre a permis d'améliorer la documentation sur les risques et de réaliser des analyses plus approfondies sur les données recueillies, notamment en lien avec la nature des causes et des mesures d'atténuation.

Introduction de la notion d'appétence pour le risque

L'appétence, qui comprend les notions d'appétit et de tolérance pour le risque, a été introduite, discutée et travaillée. Ce travail a permis l'élaboration d'un premier modèle de positionnement sur l'appétence pour le risque. Les balises d'appétence pourront maintenant être introduites aux analyses, aux rapports et aux décisions.

Le positionnement sur l'appétence pour le risque a été déterminé par le Comité des priorités lors des séances du 28 août et du 28 octobre 2024, et mis en application à la suite de la séance du Comité d'audit et de gestion intégrée des risques du 19 février 2025.

Élaboration d'un programme de gestion intégrée des risques

Depuis le début du déploiement de la GIR, plusieurs éléments ont été développés. Afin de mieux structurer ces derniers, un programme de gestion intégrée des risques a été développé, ce qui permet de regrouper et d'organiser l'ensemble des composantes de la structure de GIR.

Le programme permet d'illustrer de manière concrète et cohérente la mise en œuvre stratégique et tactique des activités de gestion de risques. De plus, il facilite les vérifications de conformité, les mises à jour et l'amélioration continue.

Inspiré des meilleures pratiques et des normes internationales, le programme a été développé pour répondre aux modes de fonctionnement, aux réalités et aux objectifs spécifiques de l'Université.

Le programme comprend 16 composantes relatives à la gouvernance, aux processus et à l'amélioration continue. Chaque composante est documentée dans le dossier de la GIR, ce qui assure une centralisation et une pérennité de la documentation.

La table des matières du programme est présentée au présent rapport, afin d'exposer les éléments contenus dans le programme.

PROGRAMME DE GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES -Table des matières -



Cadre de gestion, orientation stratégique et gouvernance

- C1 Politique de la GIR
- C2 Cadre de la GIR
- C3 Cadre de surveillance des risques
- C4 Intégration à la stratégie institutionnelle
- C5 Positionnement sur l'appétence



Processus standardisé

- C6 Processus de gestion des risques
- C7 Portée et contexte
- C8 Critères d'évaluation
- C9 Processus d'analyse
- C10 Traitement du risque
- C11 Communication et consultation
- C12 Documentation et rapport
- C13 Surveillance et révision



Développement et amélioration continue

- C14 Équipe de GIR
- C15 Évaluation et révision du PGIR
- C16 Plan de travail annuel

Un mot sur les exercices d'analyse de risques

Risques institutionnels

En 2024-2025, le suivi et la gestion des risques institutionnels se sont intégrés aux activités de gestion et de gouvernance. Les analyses et les révisions s'effectuent en continu avec les vice-rectorats et les propriétaires de risques, et la reddition de comptes est planifiée dans le calendrier annuel de la GIR.

Risques des unités (facultés, services, bureaux, directions, etc.)

Les risques des unités reflètent les réalités stratégiques et opérationnelles de leur secteur d'activités, en lien avec leurs mandats, leurs missions, leurs objectifs, le maintien et le développement de leurs activités spécifiques.

En 2023, l'exercice avait été lancé dans 10 unités. En 2024-2025, ces dernières ont réalisé leur exercice de révision annuelle et de nouvelles unités ont réalisé leur exercice initial.

Actuellement, 28 unités sont intégrées à la GIR (exercice en cours ou complété).



Perspective 2025-2026

Naviguant dans un climat d'incertitude lié aux contextes économiques, sociaux et géopolitiques, **l'identification et le suivi des risques institutionnels demeurent les priorités de la GIR.**

En parallèle, le développement de la structure de la GIR gardera le cap sur les éléments suivants :



Effectuer des analyses plus approfondies et acquérir une maturité dans la gestion des risques institutionnels.



Poursuivre les exercices dans les unités qui n'ont pas encore réalisé leur portrait de risques.



Renforcer la structure de la GIR par l'amélioration continue des pratiques et des processus.



Sensibiliser les gestionnaires aux risques liés aux projets, aux partenariats et au développement de leurs activités.



Renforcer la culture de gestion de risques.