



Sommaire – gestion de risques

Processus de gestion de risques à l'Université de Moncton



Comité d'audit – 27 août 2024

MISE EN CONTEXTE

À l'automne 2021, l'Université de Moncton a décidé de procéder à un exercice d'analyse de risques, chose qui n'a jamais été fait dans le passé. Pour aider l'Université avec ce processus, la firme Raymond Chabot Grant Thornton a été embauchée, suite à un appel d'offre.

Le risque se définit comme « la possibilité que se produise un évènement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité. »

L'objectif de l'analyse est d'identifier les risques à nos activités et dont les conséquences peuvent affecter notre efficacité, faire atteinte à notre image ou notre crédibilité, ou fragiliser la pérennité de l'Université.

LE PROCESSUS

Le processus a débuté à l'automne 2021, avec une revue des objectifs et l'élaboration d'un plan de travail. Les consultants ont fait l'étude de plusieurs politiques, récolté des données, et fait l'analyse de ces informations. En février 2022, des entrevues ont eu lieu avec 19 cadres supérieurs de l'Université pour dresser une liste préliminaire des risques. En tout, 26 risques ont été identifiés. Par la suite, un sondage a été effectué pour classer les risques préliminaires.

En juin 2022, un atelier a eu lieu avec l'équipe de direction pour évaluer l'impact et la probabilité des différents risques, et évaluer l'impact des mesures d'atténuation de risques. Avec ces informations, les consultants ont préparé un rapport final comprenant 18 risques. La figure 1 montre le processus utilisé.

Le rapport d'évaluation de risques et un plan de travail ont été présentés au comité d'audit à la fin mai 2023. Le plan d'évaluation de travail a permis d'identifier les porteurs de dossier et les échéanciers pour les plans de travail.

Sommaire du processus de gestion de risques

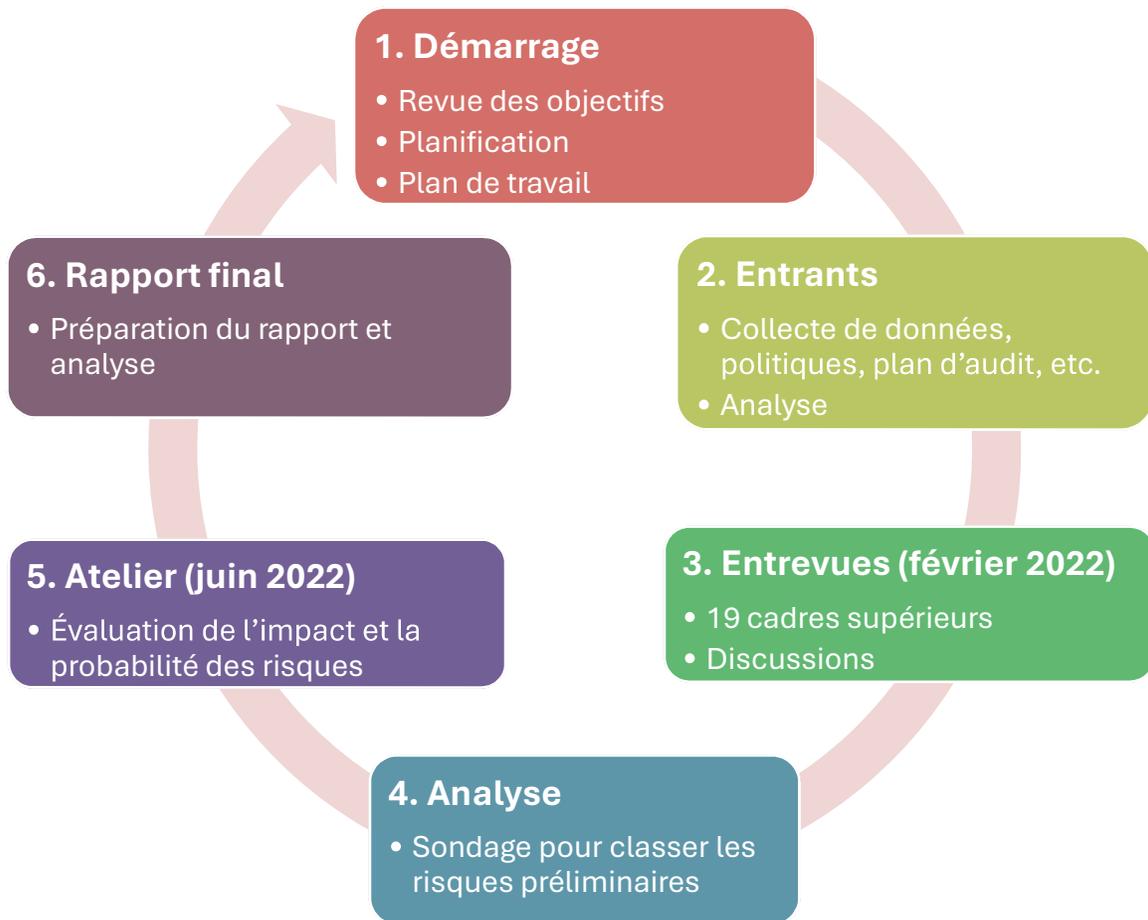


Figure 1 : processus d'analyse de risques

SOMMAIRE DES RÉSULTATS

Les 18 risques identifiés sont classés selon la catégorie dans la figure 2. La plupart des risques sont de nature opérationnelle.

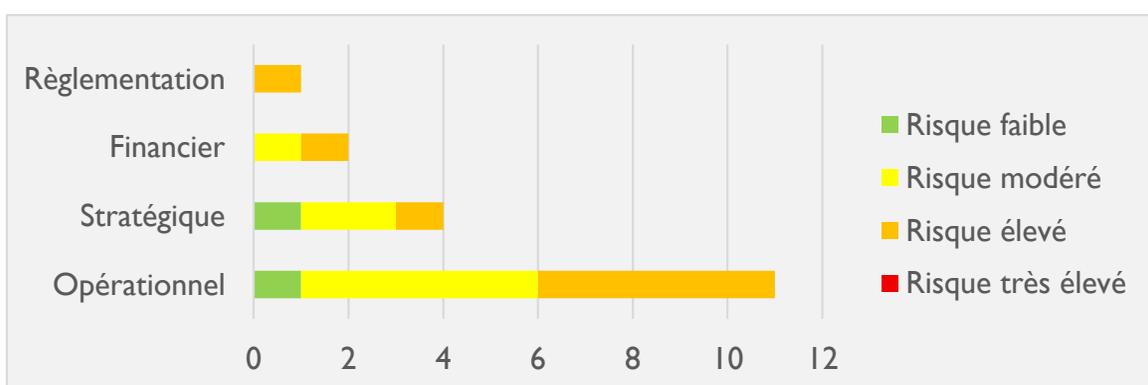


Figure 2 : risques par catégorie

Sommaire du processus de gestion de risques

Le tableau 1 montre les huit risques les plus élevés tels qu'identifiés dans l'exercice d'évaluation des risques. La plupart des risques sont de nature opérationnelle, mais le plus gros risque identifié est la réticence au changement. Certaines actions pour mitiger le risque sont aussi identifiées.

Tableau 1 : les huit risques les plus élevés selon la catégorie (2022)

| Rang | Risques | Catégorie |
|------|---|----------------|
| R1 | Réticence au changement au sein de l'organisation | Stratégique |
| R2 | Fluctuation importante des marchés | Financier |
| R3 | Départ de ressources clés (rétention employés) | Opérationnel |
| R4 | Cyberattaque – intégrité et confidentialité des données | Opérationnel |
| R5 | Difficulté à recruter des professionnels qualifiés | Opérationnel |
| R6 | Incidents à caractère raciste ou discriminant | Opérationnel |
| R7 | Instrumentalisation de la fonction RH | Opérationnel |
| R8 | Crise médiatique | Règlementation |

GESTION DES RISQUES

Un plan d'action a été élaboré pour chaque risque identifié, incluant un porteur de dossier. Le plan d'action doit permettre de réduire ou contrôler le risque selon les mesures de contrôle identifiées. Un échéancier a aussi été établi pour la remise des plans d'action :

- Risque élevé et très élevé : décembre 2023
- Risque modéré et faible : juin 2024

La plupart des actions identifiées pour mitiger les risques sont liées à des chantiers de la Stratégie 2023 – 2028 de l'Université.

PLAN D'ACTION DES TROIS RISQUES ÉLEVÉS

La section suivante présente le plan d'action des trois risques élevés, tels qu'identifiés en juin 2022.

R1 : Réticence au changement au sein de l'organisation

Description :

L'Université est composée d'individus en poste, souvent depuis plusieurs années, dont plusieurs pourraient s'avérer réticents aux changements, impactant la capacité de l'organisation à implémenter ses objectifs stratégiques ou des changements nécessaires afin de s'assurer de livrer un service de qualité. De plus, le processus d'approbation de changements au sein de l'Université est lourd et procédural, requérant l'implication de très nombreux intervenants.

Actions :

| Élément mitigeant le risque | Date |
|--|------------|
| Formation sur la gestion de risque et gestion de changement | 2023 |
| Planification de la mise en place d'un système d'accompagnement lors de changements organisationnels | En cours |
| Poste d'agent de projet de la Stratégie | Hiver 2024 |
| Restructuration de certaines structures administratives et académiques pour faciliter le changement | En cours |

Certaines actions sont déjà en cours, comme la restructuration des comités du Sénat, qui a été adopté au Conseil à l'automne 2023. Également, plusieurs formations ont été offertes aux cadres et au personnel sur la gestion du changement.

Un programme de formation pour les cadres a aussi été mis en place; une première cohorte de 21 personnes a débuté à l'automne 2022 et terminé à l'hiver 2024. Une deuxième cohorte de 17 personnes a débuté à l'automne 2023 et la troisième cohorte débute à l'automne 2024.

La Stratégie 2023-2028 comporte plusieurs actions qui vont transformer l'Université, notamment dans l'amélioration des processus.

Ce risque demeure important pour l'Université.

R2 : Fluctuations importantes des marchés

Description :

Les placements de l'Université (fonds de retraite, bourses, etc.) pourraient être impactés par une fluctuation importante des marchés, empêchant le fonds de retraite d'atteindre ses objectifs ou encore diminuant les sommes disponibles pour octroyer des bourses. L'Université devrait alors puiser dans son budget pour compenser certaines de ces pertes.

Sommaire du processus de gestion de risques

Actions :

| Élément mitigeant le risque | Date |
|---|---------------|
| Diversité des placements par le biais de la Politique de placement. La politique est révisée annuellement et suivi par le Comité de placement. Le Comité de Placement se réunit 4 fois par année. | En continu |
| Contrôle de l'exposition au risque : Adoption d'une politique de gestion de la trésorerie | Décembre 2023 |
| Utilisation d'experts pour conseiller l'Université : membres participant au Comité de placement, utilisation des services actuaires pour les deux régimes de pension. | En continu |

Ce risque est moins important maintenant. Les marchés performant bien; les régimes de retraite sont presque à 100% de capitalisation (les deux régimes sont au-dessus de 95% de capitalisation). Cependant, ce risque est fortement influencé par des facteurs externes dont l'Université n'a aucun contrôle.

R3 : Départ de ressources clé (rétention des employés)

Description :

Certains employés, par leurs fonctions, leurs expertises ou encore leur ancienneté dans l'organisation sont considérés comme des employés clés. L'enjeu pour l'Université de Moncton est de s'assurer que le savoir détenu par ces employés soit suffisamment documenté et transmis pour ne pas se perdre. L'Université est en compétition avec des universités de taille supérieure, mais aussi avec des entreprises privées disposant de plus de moyens.

Actions :

| Élément mitigeant le risque | Date |
|---|--------------------------|
| Documentation des processus clés organisationnels | Janvier 2024 En cours |
| Transfert de connaissances lorsque possible | En cours |
| Études de marché : salaires, avantages sociaux | Hiver 2024 |
| Identification des postes clés organisationnels | 2024-2025 |
| Développer le secteur mieux-être | 2024-2025 |
| Plan de relève des employés | 2025 |

Le marché de l'emploi commence à se stabiliser un peu, mais le roulement de personnel continue encore du côté administratif. Au niveau professoral, le roulement de personnel suit la tendance habituelle.

Sommaire du processus de gestion de risques

Autres risques à surveiller

Depuis l'exercice d'analyse de risques en 2022, plusieurs changements ont eu lieu dans le monde universitaire. Deux principaux risques à considérer :

1. R14 : Recrutement et rétention. Plusieurs changements au niveau de l'obtention des permis d'études des personnes étudiantes de l'international ont eu lieu au niveau d'IRCC (Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada). Les impacts réels de ces changements sur nos inscriptions ne sont pas encore connus. Plusieurs actions ont été prises pour mitiger ces impacts.
2. Intelligence artificielle (IA). L'impact des outils d'intelligence artificielle sur l'enseignement est encore incertain. Plusieurs formations ont lieu avec le corps professoral pour évaluer et mitiger l'impact dans la salle de classe.

PROCHAINES ÉTAPES

Voici le calendrier proposé pour la suite de ce processus :

| Date | |
|---------------|--|
| Automne 2024 | Révision du plan d'action des risques élevés |
| Octobre 2024 | Sondage à l'équipe de direction et cadres principaux sur la liste de risques |
| Novembre 2024 | Atelier avec l'équipe de direction et cadres principaux sur la liste de risque |
| Mars 2025 | Mise à jour au comité d'audit |
| Juin 2025 | Révision des plans d'action des risques modérés et faibles |

CONCLUSION

Ce document a été préparé pour faire la synthèse du processus d'analyse de risque à l'Université de Moncton. Une révision des risques devrait être effectuée à chaque année, et une révision complète aux trois années.

Préparé par

Gabriel Cormier, ing., Ph.D.

Vice-recteur à l'administration et aux ressources humaines

Le 20 août 2024

Gestion des risques

Sommaire 2023-2024 au 30 juin 2024

| Rang (niveau résiduel) | Objectif stratégique | Catégorie de risque | Chantier du Plan Opérationnel Institutionnel | Efficacité des contrôles sur 5 (2022-2023) | Risque | | Stratégie | Échéancier du plan d'action | % d'avancement du plan d'action | | Tendance du risque | Mesures d'atténuation en place |
|---------------------------|---|--------------------------------|---|--|---------|---------------|-----------|--------------------------------|------------------------------------|------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| | | | | | Symbole | Qualitatif | | | période préc. | période actuelle | | |
| 1 | Réticence au changement au sein de l'organisation | Stratégique | Leadership organisationnel | 1.8 | ◆ | Risque élevé | Atténuer | Décembre 2023 | 100% | 100% | → | Bonne |
| 2 | Fluctuation importante des marchés | Financier | Leadership organisationnel | 2.3 | ◆ | Risque élevé | Atténuer | Décembre 2023 | 100% | 100% | → | Excellente |
| 3 | Départ de ressources clés (rétention des employés) | Opérationnel | Talents | 1.7 | ◆ | Risque élevé | Atténuer | Décembre 2023 | 100% | 100% | → | Bonne |
| 4 | Cyberattaque - intégrité et confidentialité des données | Opérationnel | Leadership organisationnel | 2.8 | ◆ | Risque élevé | Atténuer | Décembre 2023 | 100% | 100% | → | Bonne |
| 5 | Difficulté à recruter des professionnels qualifiés | Opérationnel | Talents | 2.6 | ◆ | Risque élevé | Atténuer | Décembre 2023 | 100% | 100% | → | Bonne |
| 6 | Incidents à caractère raciste ou discriminant | Opérationnel | Milieu de vie | 2.4 | ◆ | Risque élevé | Atténuer | Décembre 2023 | 100% | 100% | → | Excellente |
| 7 | Instrumentalisation de la fonction RH | Opérationnel | Talents | 2.6 | ◆ | Risque élevé | Atténuer | Décembre 2023 | 100% | 100% | → | Bonne |
| 8 | Crise médiatique impliquant l'Université ou ses collaborateurs | Conformité à la réglementation | Leadership organisationnel | 2.5 | ◆ | Risque élevé | Atténuer | Décembre 2023 | 25% | 75% | → | Bonne |
| 9 | Perte d'efficacité liée à la structure organisationnelle de l'Université de Moncton | Opérationnel | Leadership organisationnel | 2.1 | ▲ | Risque modéré | Atténuer | Jun 2024 | 10% | 100% | → | Bonne |
| 10 | Concurrence d'autres universités | Stratégique | Enseignement et RDC Leadership organisationnel | 3.2 | ▲ | Risque modéré | Atténuer | Jun 2024 | 0% | 30% | ↑ | Bonne |
| 11 | Manque de liquidités | Financier | Leadership organisationnel | 3.2 | ▲ | Risque modéré | Atténuer | Jun 2024 | 100% | 100% | → | Excellente |
| 12 | Avoir des produits adaptés, les bons outils et les bonnes ressources | Stratégique | Talents Leadership organisationnel | 3.3 | ▲ | Risque modéré | Atténuer | Jun 2024 | 50% | 50% | → | Bonne |
| 13 | Incidents à caractère sexuel | Opérationnel | Milieu de vie | 3.4 | ▲ | Risque modéré | Atténuer | Jun 2024 | 0% | 75% | → | Bonne |
| 14 | Recrutement et rétention des étudiants | Opérationnel | Milieu de vie Enseignement et RDC | 3.5 | ▲ | Risque modéré | Atténuer | Jun 2024 | 0% | 50% | ↑ | Bonne |
| 15 | Cyberattaque - Disponibilité des données/infrastructures | Opérationnel | Leadership organisationnel | 3.3 | ▲ | Risque modéré | Atténuer | Jun 2024 | 0% | 50% | → | Bonne |
| 16 | Bien-être des employés | Opérationnel | Talents | 2.9 | ▲ | Risque modéré | Atténuer | Jun 2024 | 0% | 15% | → | Bonne |
| 17 | Sinistre majeur ne permettant plus l'accès aux locaux (maintien des actifs) | Stratégique | Leadership organisationnel | 3.8 | ● | Risque faible | Atténuer | Jun 2024 | 0% | 100% | ↑ | Bonne |
| 18 | Apparence de conflits entre les rôles académiques et les rôles de direction | Opérationnel | Leadership organisationnel | 3.0 | ● | Risque faible | Atténuer | Jun 2024 | 0% | 25% | → | Bonne |