

FÉVRIER 2011

LE RISQUE DANS LE MILIEU DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AU CANADA

SONDAGE RÉALISÉ AUPRÈS D'UNIVERSITÉS ET DE COLLÈGES CANADIENS

CONTENT:

- 2 AVANT-PROPOS
- 3 SOMMAIRE
- 4 PARTIE I : L'ENVIRONNEMENT DE RISQUE
- 12 PARTIE II : L'ÉTAT DE LA GESTION DES RISQUES AU SEIN
DES ÉTABLISSEMENTS
- 24 CONCLUSIONS
- 25 ANNEXE

AVANT-PROPOS

Marsh Canada est heureuse de déposer les résultats de son premier sondage sur la gestion des risques dans le secteur de l'enseignement supérieur. Nous espérons que ces résultats seront un outil de référence utile pour l'évaluation des besoins en gestion des risques uniques auxquels sont exposés les établissements universitaires et collégiaux canadiens et pour la mise au point éventuelle de solutions pour y faire face.

Avec le besoin croissant d'une gestion des risques efficace dans le secteur de l'enseignement supérieur, il importe de mieux comprendre quels sont ces risques – particulièrement lesquels doivent être perçus comme des sujets de préoccupation majeure. Il est également utile de comprendre comment ces risques sont traités par d'autres établissements semblables. Pour ces raisons, ce rapport s'articule autour de deux points centraux : un examen des risques en présence, puis un examen de l'état des processus de gestion des risques, dans les établissements d'enseignement supérieur.

Marsh a choisi d'effectuer ce sondage à la fois auprès des collèges communautaires et des universités parce que, du point de vue de leurs activités et de leur budget, bon nombre de collèges communautaires sont récemment devenus aussi grands – ou même plus – que certaines universités. Par conséquent, les enjeux de gestion des risques des collèges communautaires sont souvent aussi importants que ceux des universités, même s'ils sont peut-être moins bien compris. En effet, un grand nombre de collèges se perçoivent comme sous-développés du point de vue de leur maturité en matière de gestion des risques, mais indiquent au moins une certaine conscience du besoin de prendre des mesures concrètes.

Fait intéressant, seuls trois des sept principaux risques identifiés sont assurables, ce qui démontre une fois de plus qu'une gestion des risques efficace est bien plus qu'une question de souscription d'assurance.

Dans l'ensemble, le taux de réponse au sondage a été élevé, et nous sommes reconnaissants envers tous les répondants ainsi que le Mécanisme d'assurance réciproque des universités canadiennes (MARUC/CURIE) et le comité d'assurance de Colleges Ontario du Comité de coordination des services de gestion (CCSG) pour leur approbation et leur soutien.

Vos commentaires sont les bienvenus, et nous espérons que ce sondage sur la gestion des risques dans le milieu de l'enseignement supérieur au Canada est le premier d'une série de sondages sur le sujet.

SOMMAIRE

Le présent rapport présente les données compilées par suite d'un sondage réalisé par Marsh sur la gestion des risques dans le secteur de l'enseignement supérieur au cours de la période d'octobre à décembre 2010. Son objectif est de donner un aperçu de la gestion des risques dans le milieu de l'enseignement supérieur au Canada. Notre sondage examine deux sujets majeurs :

1. l'environnement de risque;
2. l'état de la gestion des risques au sein des établissements.

Pour commencer, nous examinerons les principaux risques courants auxquels sont exposés les universités et collèges tels qu'ils ont été identifiés par les répondants au sondage. Nous examinerons également certains risques émergents pour ces établissements qui, de l'avis des répondants, deviendront pertinents au cours des trois prochaines années.

Puis, nous explorerons l'état actuel de la gestion des risques dans l'ensemble des établissements du secteur au Canada, afin de mieux comprendre comment ces risques sont gérés du point de vue stratégique et opérationnel.

Même si de prime abord, les universités et les collèges sont exploités différemment et répondent à des besoins différents, il a été observé qu'au jour le jour, les risques encourus sont communs à la plupart de ces établissements au Canada – allant des établissements les plus grands et les plus complexes comptant un grand nombre de campus et de programmes, aux exploitations les plus petites et les plus simples.

Certains thèmes clés sont ressortis au cours de cette étude, notamment pour ce qui est des principaux risques auxquels ces établissements sont exposés et des programmes de gestion des risques utilisés pour contrôler ces risques. Voici quelques-uns de ces thèmes :

- Incertitude financière
- Concurrence pour attirer les étudiants
- Inscriptions à l'international
- Caractéristiques démographiques
- Solidité perçue des programmes de gestion des risques



PARTIE I : L'ENVIRONNEMENT DE RISQUE

APERÇU DES PRINCIPAUX RISQUES

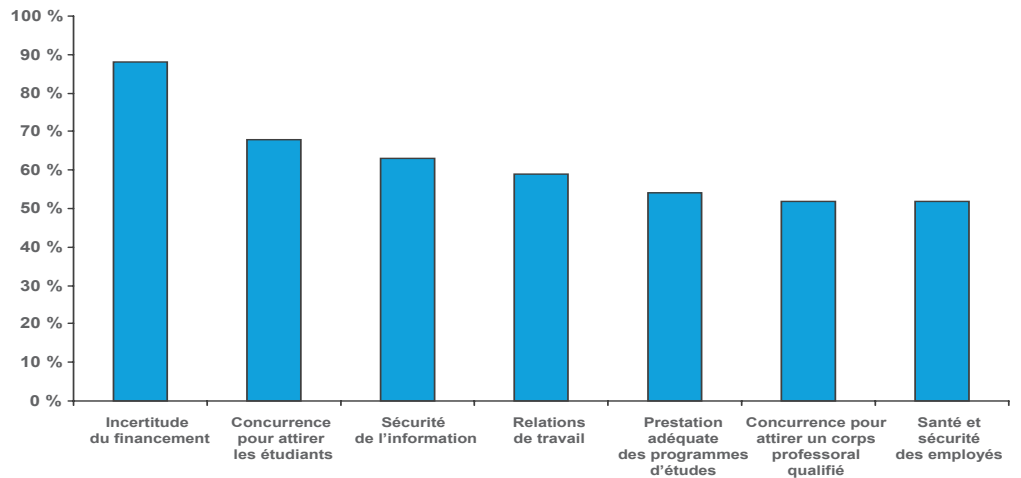
La majorité des établissements canadiens sont exposés à des risques comparables.

Dans le cadre du sondage, nous avons demandé aux établissements de classer différents risques selon leur importance relative (par degré d'importance). Les résultats illustrent clairement quels sont les principaux risques auxquels sont exposés les établissements d'enseignement canadiens, quels qu'en soient le type, la taille ou l'emplacement. Le risque prépondérant identifié comme enjeu principal, selon la plupart des établissements, est celui de l'incertitude du financement. Près de 90 % des répondants au sondage ont indiqué que ce risque constituait un enjeu très important.

En tout, sept risques ont été identifiés comme très importants par plus de 50 % des répondants. À part l'incertitude du financement, voici quels sont ces risques :

- Concurrence pour attirer les étudiants
- Sécurité de l'information
- Description exacte des programmes d'études
- Concurrence pour qualifier sa faculté
- Relations de travail
- Santé et sécurité des employés

Figure – Degré d'importance des risques : Risques très importants (tous établissements confondus)



Selon les résultats du sondage, le type d'établissement aurait une incidence mineure pour l'identification des principaux risques. Des 10 principaux risques identifiés tant par les universités que par les collèges, 7 sont les mêmes. En poussant l'analyse un peu plus loin, nous avons constaté que les 5 principaux risques étaient pratiquement identiques, qu'il s'agisse d'une université ou d'un collège.

Tableau – 10 principaux risques par type établissement (par ordre d'importance)

UNIVERSITÉS	COLLÈGES
Incertitude du financement	Incertitude du financement
Relations de travail	Sécurité de l'information
Concurrence pour attirer les étudiants	Concurrence pour attirer les étudiants
Sécurité de l'information	Santé et sécurité des employés
Description exacte des programmes d'études	Description exacte des programmes d'études
Concurrence pour qualifier sa faculté	Gestion de projets (projets de grande envergure, etc.)
Sécurité sur les campus (entrées des immeubles, Utilisation des médias/d'Internet accueil des visiteurs, etc.)	
Résidences étudiantes	Relations de travail
Santé et sécurité des employés	Concurrence pour qualifier sa faculté
Partenariats stratégiques avec d'autres établissements d'enseignement	Activités pratiques/placements externes (sorties éducatives, stages, etc.)

EXAMEN DES PRINCIPAUX RISQUES

INCERTITUDE DU FINANCEMENT

L'incertitude financière est assurément le risque identifié comme étant celui dont l'importance relative est la plus élevée lors du sondage. Avec la récente tourmente économique et son incidence sur les budgets, les budgets gouvernementaux, d'importantes pressions ont été exercées sur la réduction des déficits. Et les établissements d'enseignement canadiens sont touchés directement par les coupures budgétaires gouvernementales.

Un total de 88 % des répondants ont indiqué que, pour eux, l'incertitude du financement était un enjeu « très important » ou « extrêmement important ». Tant les universités que les collèges ont indiqué que cet enjeu de risque leur semblait être celui dont l'importance relative est la plus élevée.

Enjeu primordial en soi, le financement peut être intuitivement lié à plusieurs des principaux risques identifiés lors du sondage. Le niveau de financement est crucial pour qu'un établissement puisse réaliser adéquatement ses objectifs stratégiques et opérationnels, que ce soit pour ses projets d'infrastructures ou d'immobilisations, l'établissement de ses programmes de formation, ses activités de marketing ou l'embauche de personnel. Lorsqu'un établissement peut obtenir un financement adéquat, plusieurs des risques identifiés au cours du sondage peuvent être écartés; mais devant l'augmentation de l'incertitude du financement, il se peut qu'on voie aussi augmenter l'incidence potentielle de plusieurs de ces autres risques.

CONCURRENCE POUR ATTIRER LES ÉTUDIANTS

Près de 68 % des répondants ont identifié la concurrence pour attirer les étudiants comme étant un enjeu de risque très important, dont 30 % ont indiqué que cet enjeu était « extrêmement important ».

La concurrence pour attirer les étudiants a toujours été un enjeu primordial pour les établissements, mais les tendances récentes sur la scène économique et celle de l'enseignement supérieur sont en train de changer la donne pour ce risque. Même si l'effondrement économique récent s'est généralement traduit par une hausse des inscriptions pour bon nombre d'établissements canadiens, cet afflux n'est probablement pas permanent. Dans les faits, c'est probablement l'inverse. D'après les tendances démographiques courantes pour le Canada, on s'attend à une baisse progressive de l'âge moyen de la population étudiante au cours des prochaines années, ce qui peut être interprété comme voulant dire que les établissements se livreront concurrence pour un nombre total d'étudiants moindre (soit une explication supplémentaire à l'importance que nombre d'établissements accordent aux inscriptions à l'international).

On a également pu constater une mutation de l'offre de programmes de formation au cours des dernières années. Avec les percées dans l'offre de programmes et l'augmentation des formations spécialisées, les étudiants potentiels peuvent choisir parmi un éventail d'options élargi, tant au pays qu'à l'étranger.

La concurrence pour attirer les étudiants figurait parmi les risques les plus élevés, tant pour les universités que pour les collèges. Cet enjeu a été identifié comme le deuxième risque en importance pour les universités, et troisième pour les collèges, avec près de 80 % des universités et 61 % des collèges l'identifiant comme « très important ». Le pourcentage plus faible de collèges indiquant une préoccupation pour cet enjeu n'est pas étonnant compte tenu de la programmation spécialisée offerte par de nombreux collèges, qui est un facteur de réduction de la concurrence entre différents types d'établissements.

SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

Ces dernières années, la sécurité de l'information est devenue un enjeu crucial pour nombre d'entreprises. Qu'il s'agisse de se conformer aux lois sur la protection des renseignements personnels ou de protéger les dossiers académiques, les universités et collèges canadiens subissent d'importantes pressions pour s'assurer que les renseignements détenus et maintenus par leur établissement sont à l'abri de pertes involontaires ou d'intrusions malveillantes.

Avec 63 % des répondants ayant identifié cet enjeu comme « très important », la sécurité de l'information est le troisième risque en importance selon le sondage. Quelque 20 % des répondants ont considéré la sécurité de l'information comme un enjeu « extrêmement important ».

RELATIONS DE TRAVAIL

Les relations de travail sont perçues comme le quatrième risque du point de vue de l'importance relative, 59 % des répondants l'ayant qualifié de « très important ».

Ce risque revêt une importance particulière pour les répondants du milieu universitaire. En effet, 80 % des répondants d'universités ont considéré les relations de travail comme un enjeu « très important » (soit au deuxième rang), contre seulement 45 % pour les collèges (soit au huitième rang).

Même si la structure opérationnelle des syndicats tend à varier entre les niveaux universitaire et collégial, ce n'est peut-être pas le seul facteur de cette disparité. Pour les universités, il est fort probable que la mesure de ce risque ait été influencée par le passé récent, où l'on a pu constater les répercussions négatives potentielles de conflits de travail prolongés. Une autre explication du degré de l'importance perçue pour ce risque serait l'imminence de l'échéance de conventions collectives aux établissements ayant participé au sondage.

AUTRES RISQUES JUGÉS TRÈS IMPORTANTS

DESCRIPTION EXACTE DES PROGRAMMES D'ÉTUDES

La capacité de dispenser les programmes d'études tels qu'ils ont été annoncés est une question qui a reçu une attention particulière ces dernières années. En fait, cette question a fait l'objet d'un litige récent au Canada, alors que des inexactitudes dans les calendriers des cours ont entraîné des recours judiciaires contre certains établissements.

Cet enjeu a été considéré comme « très important » par 54 % des répondants, et comme « extrêmement important » par 25 %.

CONCURRENCE POUR QUALIFIER SA FACULTÉ

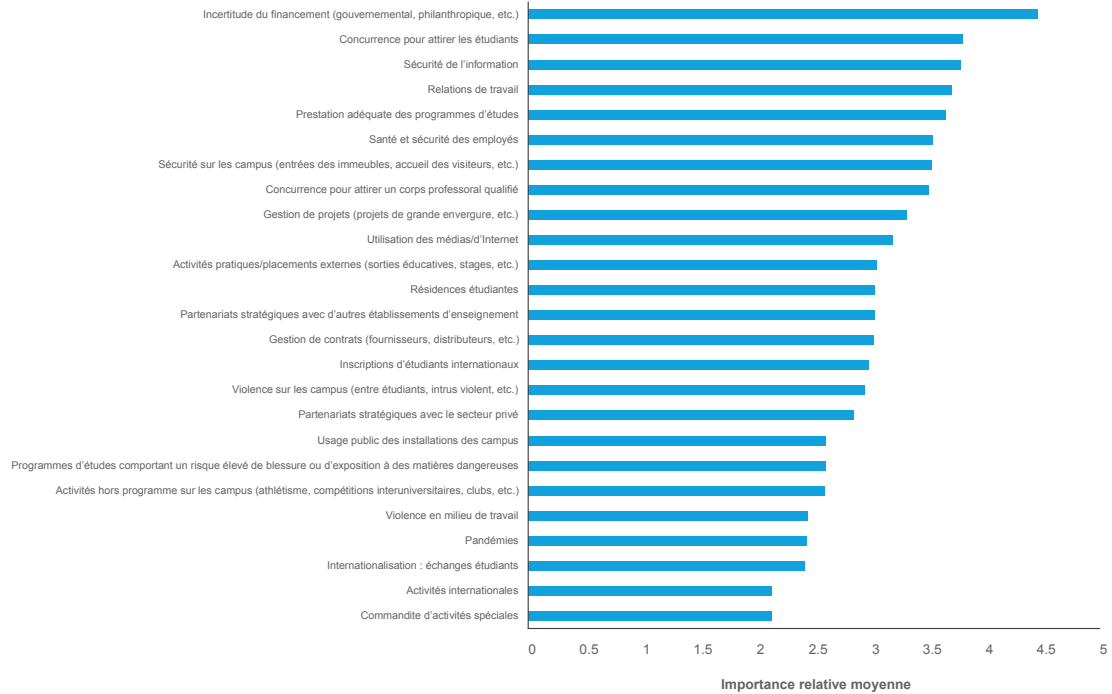
Pour un grand nombre d'établissements, la capacité d'attirer et de conserver un corps professoral attrayant et qualifié est un atout concurrentiel important. Comme une proportion grandissante de membres du corps professoral arrivent à l'âge de la retraite, on s'inquiète de plus en plus que ces départs de professeurs qualifiés excèdent la capacité des établissements à recruter des remplaçants adéquats. De plus, les établissements ont un bassin de candidats potentiels moindre qu'auparavant.

Même si ce risque est perçu comme « très important » par 52 % des répondants, il semble compter parmi les plus importants pour les universités, 60 % d'entre elles le citant comme une préoccupation, comparativement à 45 % des collèges.

SANTÉ ET SÉCURITÉ DES EMPLOYÉS

À égalité avec la concurrence pour un corps professoral qualifié (« qualifier sa faculté »), avec 52 % des répondants qui considèrent ce risque comme « très important ».

Figure – Degré d’importance : Tous les autres risques (tous établissements confondus)



CONTRÔLE DES RISQUES

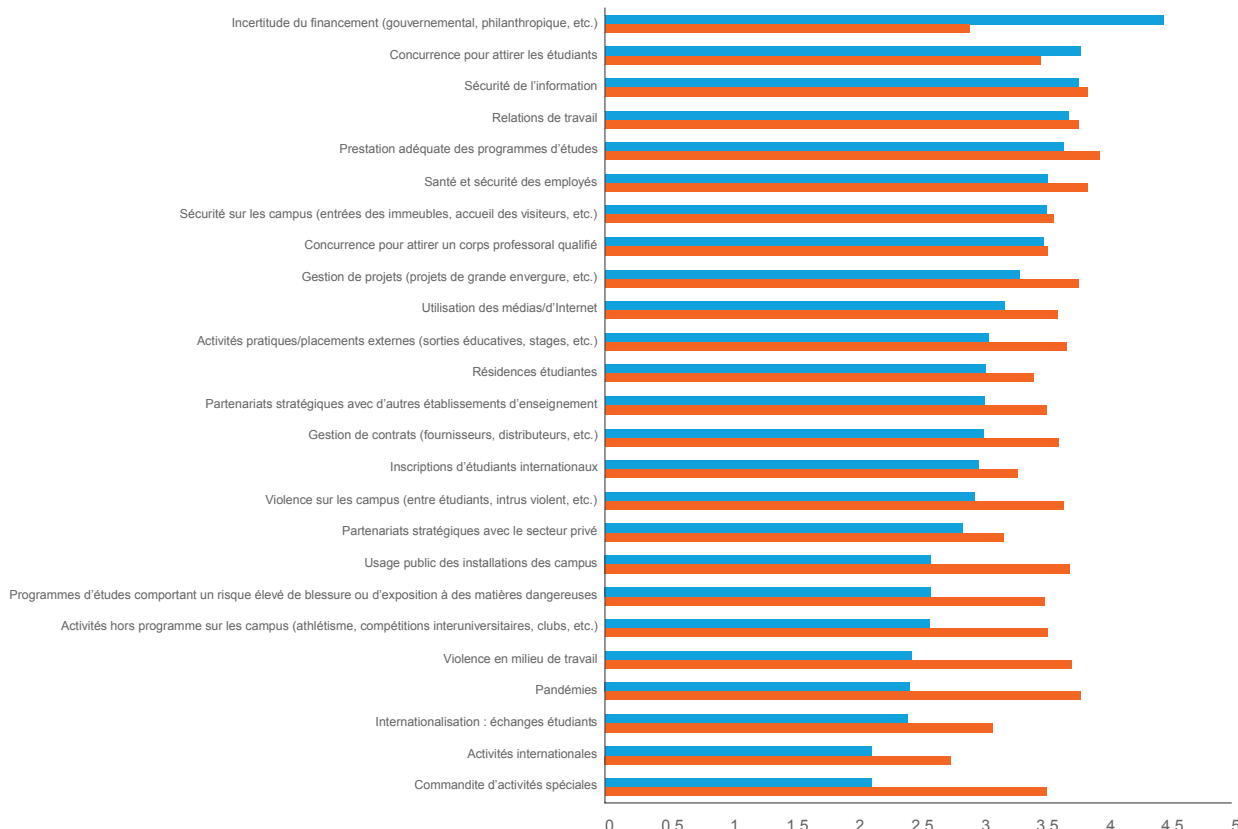
La plupart des établissements estiment qu’ils gèrent bien leurs principaux risques en général.

En plus de classer les risques par degré d’importance, nous demandions aux établissements d’indiquer combien, selon eux, ces risques étaient bien gérés. En moyenne, la plupart des répondants estiment qu’ils s’en tirent relativement bien avec la gestion de leurs principaux risques. Pour évaluer sommairement le degré de contrôle des risques, nous avons comparé le rang moyen que les répondants au sondage ont donné à l’importance relative des risques au rang moyen qu’ils ont donné aux mesures de contrôle des risques. Même si l’on constate plusieurs écarts entre le rang donné par chaque établissement à l’importance relative de divers risques et à celui de leur contrôle, le répondant moyen a mieux noté les mesures de contrôle des risques en place que leur importance relative, et ce, pour la plupart des enjeux de risque.

Seuls deux enjeux de risque ont reçu une note moyenne de contrôle des risques inférieure à leur importance relative, et ce sont les deux principaux risques qui ressortent de l’étude : l’incertitude du financement et la concurrence pour attirer les étudiants. Cela nous indique qu’en moyenne, les établissements estiment qu’ils ont en place des mesures de contrôle relativement solides à l’égard de leurs principaux risques.

Dans nombre de cas, nous constatons que la note moyenne donnée aux mesures de contrôle est substantiellement plus élevée que celui de l’importance relative. Mais ces données ne nous permettent pas de déterminer si l’attention accordée au contrôle de certains risques est excessive considérant leur importance relative, ou si l’importance relative de plusieurs risques a diminué par suite d’initiatives de gestion des risques mises en place par les établissements.

Figure – Degré d'importance des risques comparativement à leur contrôle



OPÉRATIONNALISER LA GESTION DES RISQUES : INCERTITUDE DU FINANCEMENT

L'incertitude du financement est un risque auquel la plupart des universités et collèges canadiens sont exposés. Du financement étudiant, académique ou de recherche au financement de projets d'immobilisation, ces établissements sont confrontés à diverses incertitudes dans toutes leurs activités.

La plupart des établissements semblent être aux prises avec cet enjeu de risque, particulièrement en raison de sa nature exogène. Malgré le lobbying, les établissements d'enseignement ont une influence limitée sur les décisions de financement finales du gouvernement et sont contraints d'accepter ce qui leur est accordé.

Même s'il est peut-être difficile de contrôler la probabilité de réalisation de ce risque, il existe plusieurs mesures que les établissements peuvent prendre de façon proactive pour être mieux préparés lorsque les décisions gouvernementales arrivent.



1. Amélioration continue des relations et des communications avec l'État

The definition of risk involves the concept of uncertainty. A strategy to reduce the risk to an organization is to remove the uncertainty of a risk event. By developing stronger ties with government representatives and maintaining frequent, regular communications with those representatives, colleges and universities can be better prepared for funding decisions that are relevant to their operations. Significant funding decisions tend not to happen overnight (although there are always exceptions), so the more foresight that an institution has regarding pending government decisions, the less likely it is to be surprised when a funding decision is made.

2. Planification en cas d'urgence

Il est inévitable qu'un jour ou l'autre des décisions de financement défavorables soient prises par des organismes d'État. Même s'ils doivent élaborer leurs plans stratégiques avec l'hypothèse sous-jacente d'un financement probable, les établissements doivent faire montre de flexibilité pour contrôler les répercussions d'un risque qui se réalise. Une pratique exemplaire serait d'élaborer des stratégies et des plans d'exploitation de base fondés sur un financement prévu ou hypothétique. Avec ces plans de base comme point de départ, il sera possible de les ajuster en prenant en compte un niveau de financement moindre que prévu. On pourra ainsi établir des plans de rechange ou d'urgence fondés sur le niveau de financement défavorable pour s'assurer que l'on répondra efficacement aux besoins les plus critiques. Même si cette stratégie ne peut supprimer l'éventualité d'une décision de financement défavorable, elle a le mérite de pouvoir aider de façon substantielle à réduire les répercussions négatives possibles d'une telle décision sur les activités de l'établissement.

3. Recherche de nouvelles sources de financement

It is becoming more common to see institutions rely on non-public funding sources to augment their operating capital. By seeking alternative funding, and possibly creating partnerships with private organizations, institutions can relieve some of their dependency on public funding decisions. While there are significant risks associated with private funding, the use of such capital can help insulate institutions from the volatility around public decisions.

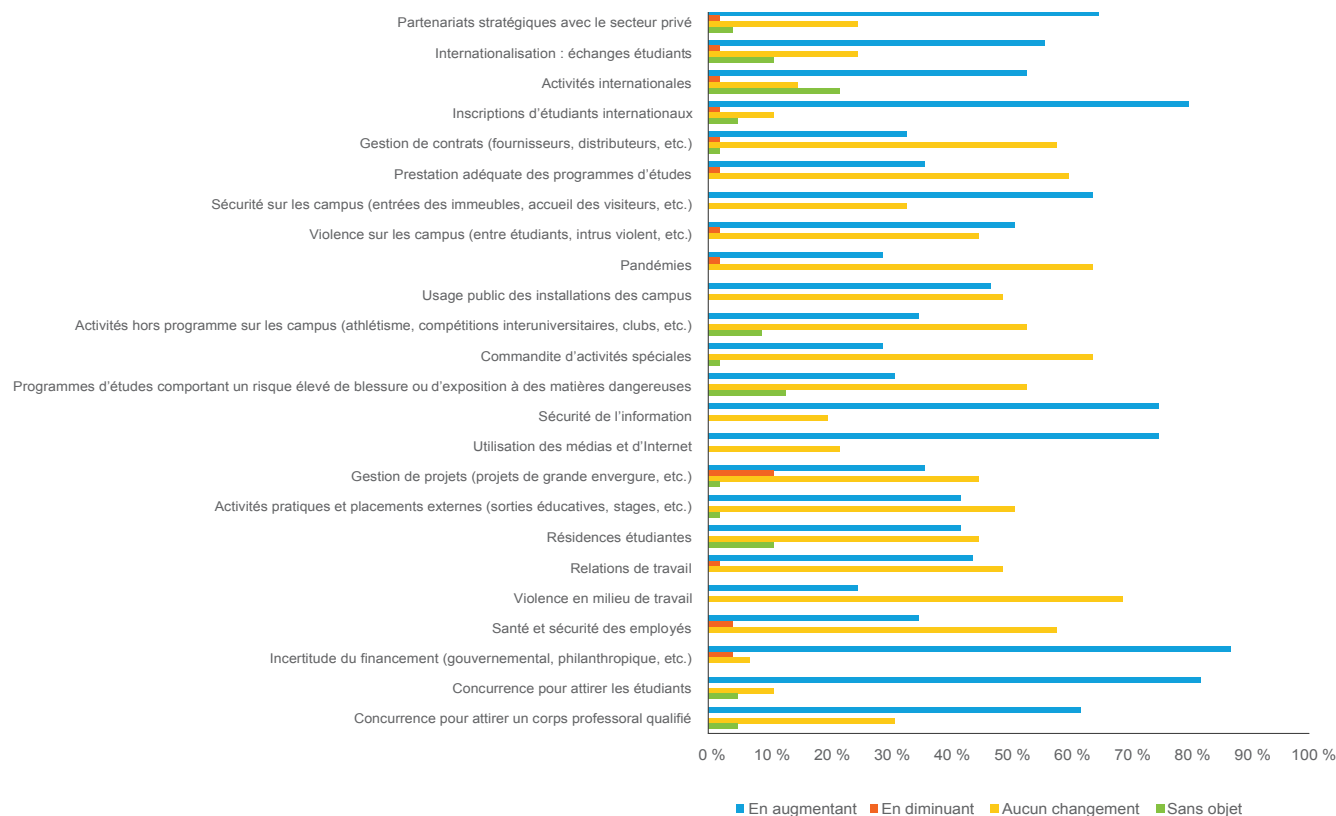
TENDANCES ÉMERGENTES EN MATIÈRE DE RISQUE

Une augmentation de l'importance relative de plus de la moitié des risques identifiés est prévue pour les prochaines années.

En plus de demander aux établissements de classer chaque risque identifié selon leur degré d'importance et les mesures de contrôle pour chacun, nous leur avons demandé leur opinion sur la façon dont ils croient que chaque risque évoluera en importance au cours des prochaines années. Plus de la moitié des répondants ont indiqué que les risques augmenteraient en importance au cours des prochaines années, et seulement 2 % ont mentionné qu'ils diminueraient en importance. Les deux principaux risques identifiés lors du sondage sont deux des risques perçus comme allant en s'intensifiant par un grand nombre de répondants. D'autres risques qui tendent à s'intensifier de façon considérable concernent l'inscription à l'international, les partenariats stratégiques et la sécurité des réseaux et d'Internet.

Même si les entreprises revoient et évaluent souvent leurs risques actuels, elles consacrent relativement peu de temps aux enjeux de risque émergents. Les risques émergents peuvent être des risques nouveaux qui n'ont pas encore été définis, mais il se peut qu'il s'agisse de risques déjà répertoriés par une entreprise. Les programmes de gestion des risques doivent porter principalement sur les risques actuels, mais doivent également considérer fortement les enjeux de risque émergents pour permettre aux établissements d'établir des stratégies, des plans et des programmes de gestion des risques avant même que ces risques ne se concrétisent.

Figure – Degré d'importance des enjeux de risque émergents



PARTIE II : L'ÉTAT DE LA GESTION DES RISQUES AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS

Dans la deuxième moitié du sondage, nous demandions aux répondants leurs commentaires sur l'état de la gestion des risques dans les établissements canadiens. En général, la plupart des répondants ont à tout le moins commencé à s'occuper de gérer leurs risques dans le cadre d'un processus formel.

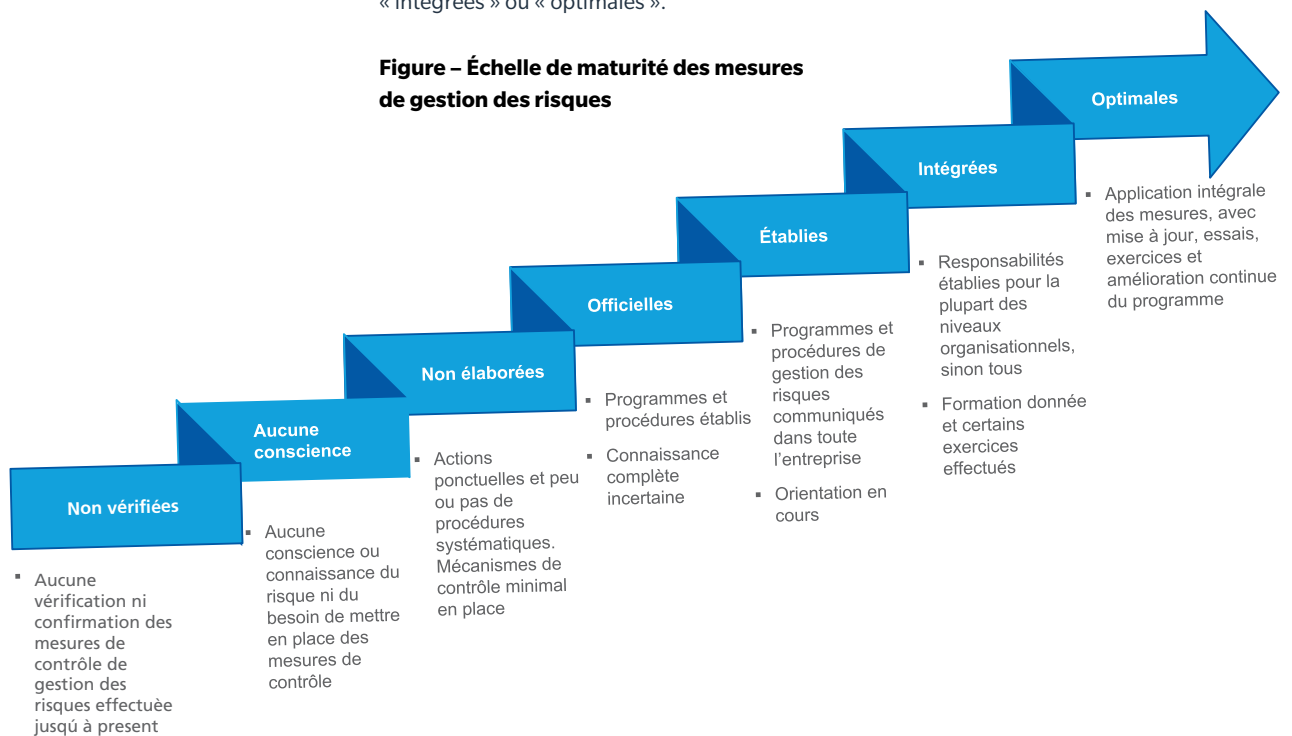
Un examen plus approfondi des réponses indique clairement que plusieurs établissements considèrent avoir en place des processus de gestion des risques plutôt satisfaisants, mais dans de nombreux cas, les réponses subséquentes de ces mêmes établissements indiquent l'absence d'un cadre formel pour promouvoir une culture de gestion des risques adéquate.

Nous avons également constaté d'importants obstacles qui entravent l'exécution de programmes vraiment efficaces de gestion des risques dans les établissements canadiens, le plus important étant le manque de communication sur les risques au sein de ces établissements. Ce thème était récurrent d'un département à l'autre, du niveau opérationnel à celui de la haute direction. C'est également un thème commun à d'autres milieux que celui de l'enseignement supérieur.

MATURITÉ EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES

Nous demandions aux répondants de classer leur perception des mesures de gestion des risques en place dans leur établissement, selon une échelle allant de « aucune conscience » à « optimales ». En général, bon nombre d'universités et de collèges canadiens ont eu une note relativement faible du point de vue de la maturité en matière de gestion des risques, la plupart des établissements ayant classé leur programme de gestion des risques entre le niveau le plus bas et le niveau médian de l'échelle de maturité. Seuls 7 % des établissements ont qualifié leurs mesures de gestion des risques de matures en les disant « intégrées » ou « optimales ».

Figure – Échelle de maturité des mesures de gestion des risques



Une proportion relativement élevée des répondants (42 %) perçoivent leur programme de gestion des risques comme « officiel », ce qui indique que certaines procédures ont été établies, mais poursuivent en indiquant que ces procédures n'ont pas été diffusées à la grandeur de leur établissement et qu'elles ne sont pas bien comprises. Même s'il est encourageant de constater qu'une proportion relativement importante des établissements ont commencé à élaborer un processus de gestion des risques, il nous est souvent arrivé de constater que la partie la plus difficile de ce processus est d'aller au-delà de l'état « officiel » pour passer au stade « opérationnel » d'un plan ou d'un cadre de gestion des risques.

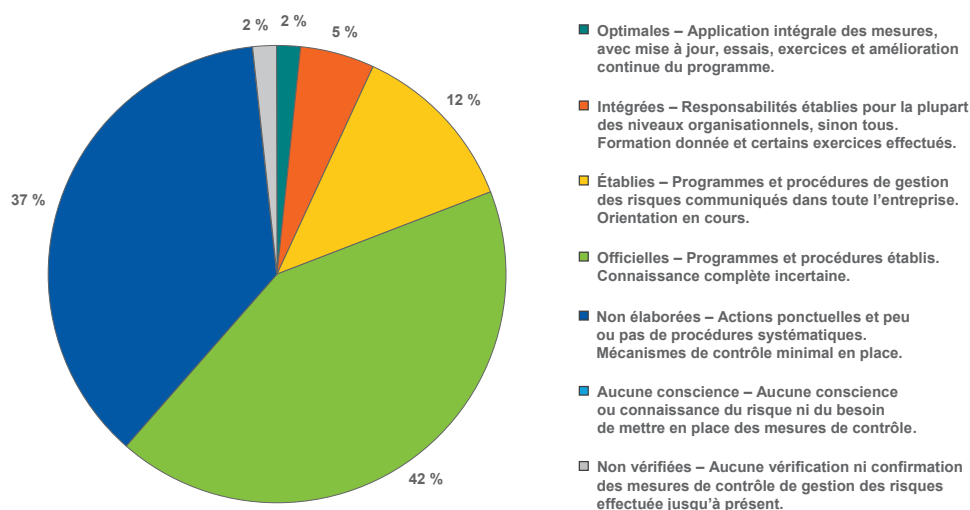
Une importante proportion des répondants (plus de 38 %) ont jugé leurs mesures de gestion des risques comme « non élaborées » ou moins sur l'échelle de maturité.

D'un point de vue proportionnel, les universités et les collèges avaient un profil assez semblable, avec seulement quelques variations quant au niveau de maturité. Dans l'ensemble, 63 % des répondants (68 % des universités et 59 % des collèges) ont classé leurs mesures de gestion des risques comme « officielles » ou plus haut sur l'échelle de maturité.

Du côté des universités, nous avons constaté que les établissements de plus grande envergure tendent à avoir un niveau de maturité plus élevé en matière de gestion des risques. En effet, presque tous les établissements comptant plus de 15 000 inscriptions à temps plein ont indiqué avoir des mesures de gestion des risques « établies », « intégrées » ou « optimales ».

Mais du côté des collèges, le constat n'est pas le même : les établissements les plus grands n'ont pas nécessairement des programmes de gestion des risques plus matures. En réalité, des huit répondants de collèges comptant plus de 9 000 inscriptions à temps plein, cinq ont indiqué que les mesures de gestion des risques de leur établissement étaient « non élaborées ». Comparativement aux universités, les grands collèges accusent un retard considérable sur le plan de l'établissement de programmes de gestion des risques.

Figure – Échelle de maturité des mesures de gestion des risques (tous établissements confondus)



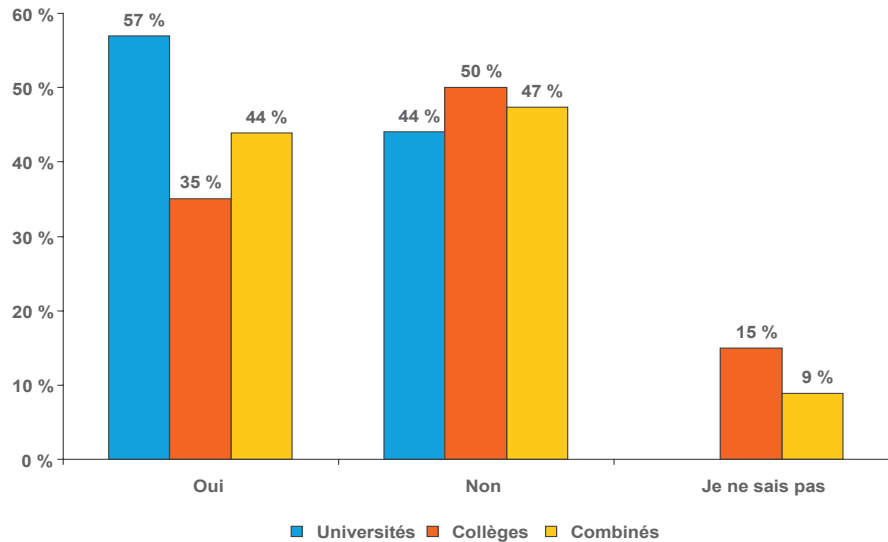
PLANIFICATION DE LA GESTION DES RISQUES

Établir un plan d'action est une étape cruciale de la mise au point d'un programme de gestion des risques. Une part d'un processus de planification consiste à définir les objectifs de gestion des risques et à aider les entreprises à mettre au point un programme assorti à ses objectifs stratégiques et opérationnels. Cette phase consiste à définir, de façon officielle, les risques propres à l'établissement.

Près de 45 % des répondants ont indiqué avoir des objectifs de gestion des risques définis officiellement. Pour les universités, cette proportion s'élève à 56 %, comparativement à 35 % seulement pour les collèges.

Fait intéressant, alors que 63 % des répondants prétendent détenir un programme de gestion des risques officiel, nous constatons que seuls 44 % d'entre eux ont des objectifs de gestion des risques définis officiellement. Cela indiquerait que plusieurs établissements ont commencé à mettre au point un programme de gestion des risques sans en avoir d'abord défini les objectifs de base.

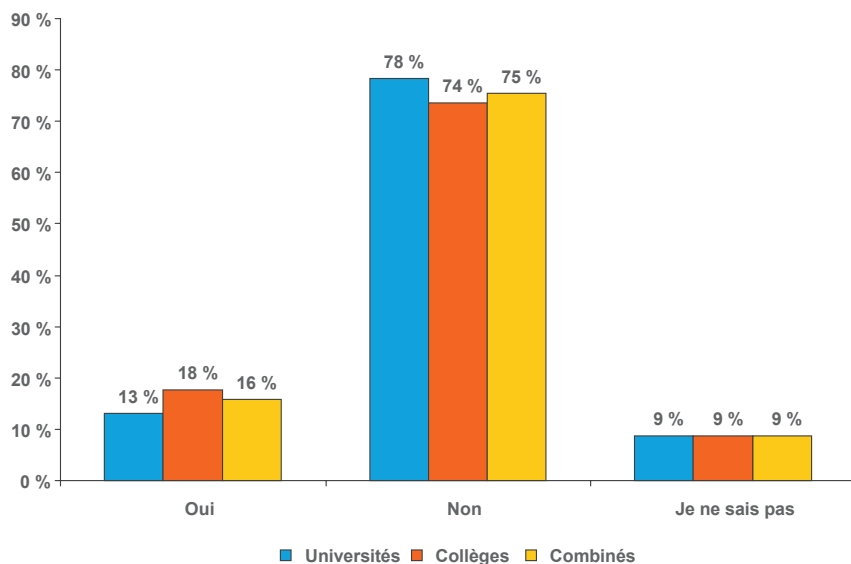
Figure – Proportion des établissements ayant des objectifs définis de gestion des risques



Une autre composante essentielle de la planification de la gestion des risques est de déterminer la capacité de l'établissement à accepter les risques – soit sa tolérance au risque –, ainsi que sa volonté de les accepter. Voilà deux concepts importants pour déterminer l'importance relative d'un risque pour un établissement.

Selon les résultats du sondage, un nombre relativement faible d'établissements ont défini leur tolérance au risque ou appétit pour le risque. Dans l'ensemble, seulement 16 % des répondants ont formellement défini leur niveau de tolérance au risque ou d'appétit pour le risque.

Figure – Proportion des établissements ayant défini leur niveau de tolérance au risque ou d'appétit pour le risque



Étonnamment, il est assez courant que des établissements commencent à mettre au point un cadre de gestion des risques ou à procéder à l'évaluation de leurs risques sans avoir établi adéquatement les fondements qui régissent ces processus. En omettant ces étapes cruciales, ils éprouvent des difficultés à établir une vision cohérente et objective de leurs risques. Plus particulièrement, en l'absence d'une planification adéquate, les établissements ont plus de difficulté à aller au-delà du stade initial de l'évaluation.

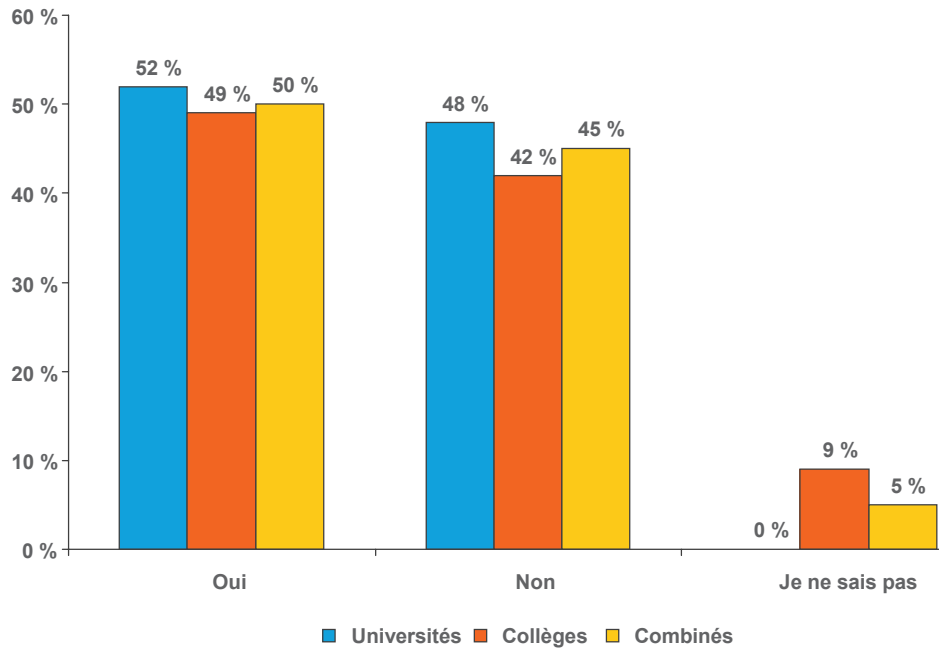


PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

CADRES ET FONDEMENTS DE LA GESTION DES RISQUES

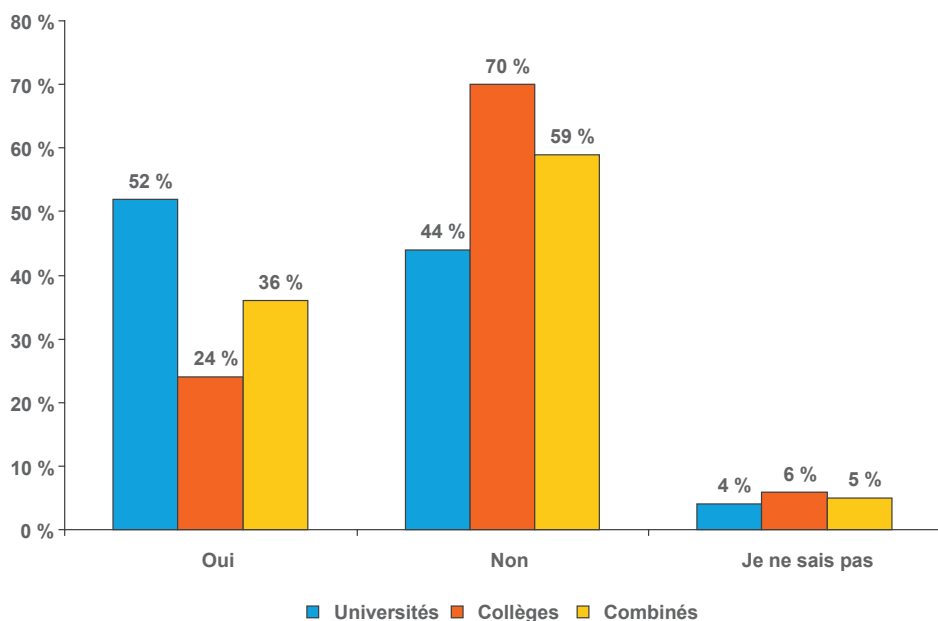
Il arrive souvent qu'un établissement qui songe à mettre au point un cadre de gestion des risques songe d'abord à l'évaluation de ceux-ci. Environ la moitié des répondants ont indiqué avoir effectué des évaluations de risques formelles à leur établissement. Cette proportion est la même tant pour les universités que pour les collèges.

Figure – Évaluation formelle des risques



Alors que 50 % des établissements procèdent à une évaluation formelle de leurs risques, seuls 35 % d'entre eux les consignent dans un registre des risques à l'échelle institutionnelle. Cet écart provient surtout des collèges. Toutes les universités qui procèdent à l'évaluation formelle de leurs risques se servent d'un registre des risques pour les consigner et en assurer le suivi, mais seulement la moitié des collèges qui le font se servent d'un registre des risques comme outil de suivi.

Le type de mécanisme de suivi utilisé n'est pas clairement indiqué, mais selon les résultats du sondage, il apparaît que plusieurs des collèges qui procèdent à l'évaluation formelle de leurs risques pourraient améliorer leur suivi des risques en utilisant un registre.

Figure – Registre des risques à l'échelle institutionnelle

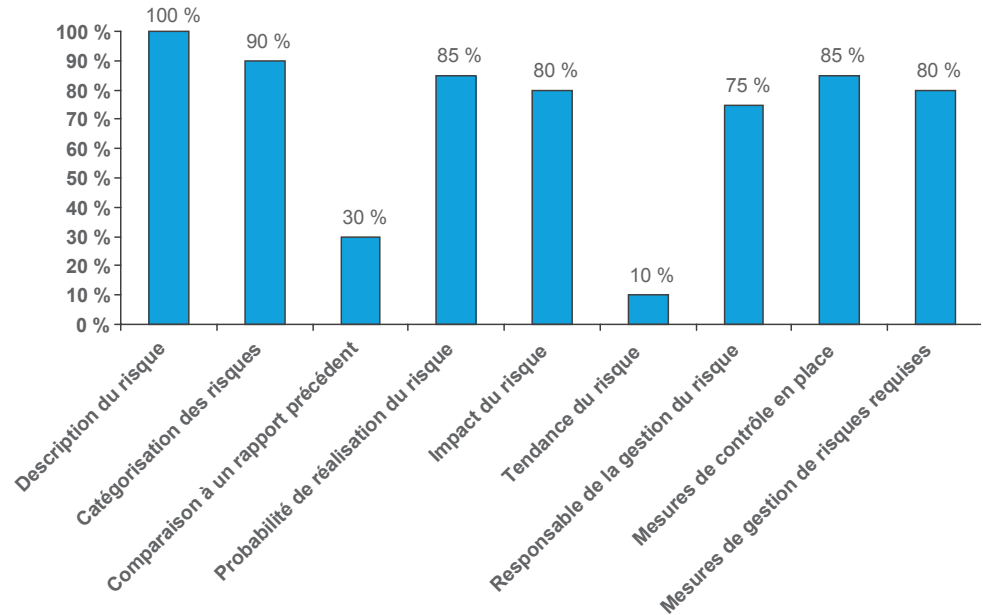
Nous avons constaté que les établissements qui utilisent un registre des risques, qu'il s'agisse d'universités ou de collèges, y consignent des renseignements similaires. Presque tous les établissements recueillent des renseignements sur la description et la catégorisation des risques, sur leur incidence et leur probabilité, sur les mesures de contrôle et les responsables de la gestion des risques et enfin, sur les mesures à prendre.

Seul un petit nombre d'établissements comparent vraiment leurs résultats concernant les risques inscrits au registre de l'année en cours à ceux de l'année précédente. Pareillement, peu d'établissements prennent en considération la tendance de leurs risques (c.-à-d., s'ils vont en augmentant ou en diminuant).

La plupart des établissements se montrent diligents pour l'examen formel de leur registre des risques. Plus de 80 % des établissements qui tiennent un tel registre le mettent à jour au moins une fois par année.



Figure – Registre des risques à l'échelle institutionnelle – Renseignements recueillis



INTERVENTION EN MATIÈRE DE RISQUES

Un élément important de tout programme de gestion des risques est la capacité, pour un établissement, de réagir lorsqu'un risque se réalise. La plupart des établissements ont mis en place un plan d'intervention en cas de crise et un plan de reprise pour faciliter la poursuite des activités en cas d'incident majeur.

Plus de 80 % des répondants ont mis au point un cadre officiel d'intervention en cas de crise et établi une équipe de gestion de crise. Parmi les établissements qui n'ont pas de plan officiel, seulement la moitié comptent plus de 1 000 étudiants inscrits à temps plein.

La plupart des établissements (85 %) ont mis au point un plan de communication en cas de crise qui prévoit comment les communications internes seront assurées (communications pédagogiques et administratives). De la même manière, une proportion élevée des établissements (75 %) ont intégré à leur plan de communication en cas de crise les parties prenantes externes telles que les médias, les agences gouvernementales, les parents, etc.

Près du tiers des répondants n'ont pas mis au point de procédure de reprise pour leurs activités administratives et pédagogiques.

Tous les établissements ont intégré un volet de simulations réelles à leur plan d'intervention en cas de crise, comme les exercices d'évacuation. Et environ 50 % simulent des procédures de confinement. Même si les deux tiers des collèges utilisent cette pratique, moins d'un tiers des répondants d'universités ont indiqué simulé activement des procédures de confinement. Enfin, moins de 30 % des répondants procèdent à des simulations de crise pour l'équipe de direction.

La plupart des établissements ont mis au point des plans d'intervention en cas de crise et de reprise centrés sur l'interne, mais plusieurs ont commencé à songer à l'externe également. Plus de 40 % procèdent à des exercices de simulation avec des partenaires et des fournisseurs dans le cadre de leur plan d'intervention en cas de crise et de reprise. Plus de 40 % procèdent à des exercices de simulation avec des partenaires et des fournisseurs dans le cadre de leur plan d'intervention en cas de crise et de reprise. Pour être complet et efficace, un programme d'intervention en cas de crise et de reprise doit tenir compte de ces éléments externes autant que de ses composantes internes.

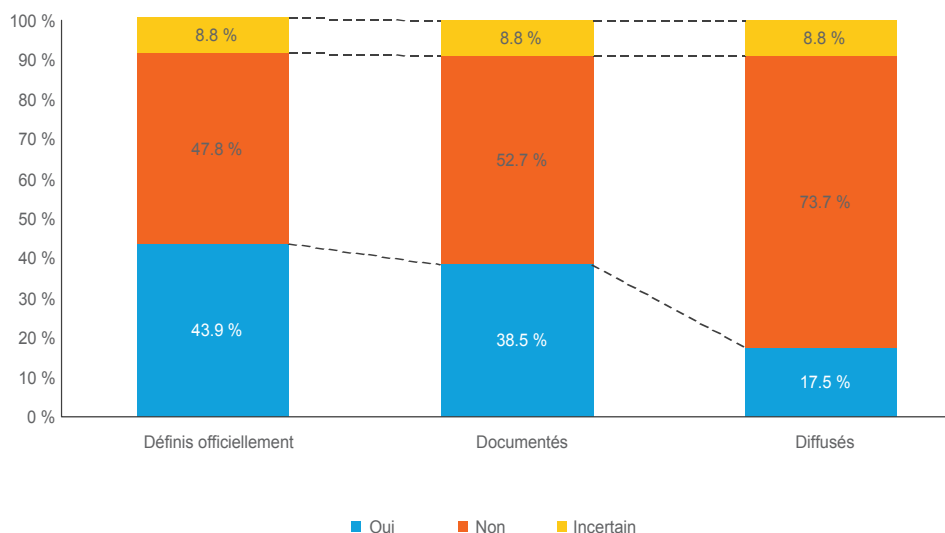
COMMUNICATION

COMMUNICATION DU HAUT VERS LE BAS

Selon notre expérience, la partie la plus difficile du processus de gestion des risques est d'aller au-delà du cadre « officiel ». Pour bien des établissements, le principal agent inhibiteur à la progression dans leur gestion des risques est la communication inefficace et le manque d'engagement à l'échelle de l'entité. Un programme de gestion des risques efficace ne peut être mis à exécution par une seule personne ou un seul service; il doit plutôt être intégré aux activités de l'établissement et adopté par ses parties prenantes.

D'après les résultats du sondage, ce serait le cas dans les universités et collèges canadiens. Nous avons vu précédemment que près de 44 % des répondants avaient des objectifs de gestion des risques définis officiellement. Même si presque tous ces établissements avaient documenté leurs objectifs, moins de la moitié les ont diffusés à l'échelle institutionnelle. Cela signifie que seulement 18 % des établissements ont réellement communiqué leurs objectifs de gestion de risques à l'échelle institutionnelle; ce qui équivaut approximativement à la proportion des répondants qui ont indiqué un niveau de maturité de leur programme de gestion des risques plus faible que le niveau « officiel ».

Figure – Diffusion des objectifs de gestion des risques (tous établissements confondus)



La communication des risques repose en grande partie sur l'acceptation et l'intégration des parties prenantes. Une approche efficace et logique de l'intégration de la gestion des risques et de l'élaboration d'une culture qui tient compte des risques est d'incorporer un élément de gestion des risques dans les descriptions de tâches et les objectifs de rendement. Habituellement, les établissements qui ont adopté cette approche ont mieux réussi à mettre au point un programme de gestion des risques pleinement intégré et plus efficace. Attribuer des tâches aux employés individuels leur confère un sens des responsabilités et aide à distribuer le fardeau d'un gestionnaire de risques ou d'un service de gestion des risques unique.

Moins d'un quart des répondants disent avoir incorporé explicitement la gestion des risques aux objectifs de rendement des employés. Il faut noter que près de 40 % des répondants ont explicitement assigné à des employés (ou services) individuels des mesures de reddition de comptes fondées sur les risques identifiés et évalués, mais qu'il n'y a pas de reddition de comptes globale en matière d'objectifs de rendement.

COMMUNICATION DU BAS VERS LE HAUT

La communication doit fonctionner dans deux sens et, si important que soit le besoin que la haute direction communique les objectifs et protocoles de gestion des risques aux échelons inférieurs de l'exploitation, il est encore plus important que les renseignements sur les risques et sur leur gestion soient communiqués en amont, de l'exploitation à la direction.

Environ 60 % des établissements répondants ont indiqué que leurs activités de gestion des risques sont formellement déclarées et évaluées à l'échelle institutionnelle. Cela serait un indicateur que, pour une majorité d'universités et de collèges, la haute direction est au courant des programmes et activités de gestion des risques entrepris et fournit des directives à l'égard de ces programmes. Fait intéressant, moins de 50 % des établissements examinent et évaluent les activités de gestion des risques à l'échelle des départements ou services, ce qui indique que relativement peu de chefs de départements ou services ont des responsabilités explicites en matière de gestion des risques, ce qui corrobore les résultats de la section précédente.

Comparativement aux universités, les collèges sont considérablement plus engagés au niveau départemental : près de 60 % des répondants de collèges indiquent une procédure de signalement et d'évaluation des risques, alors que 40 % seulement des universités le font.

Même si les activités de gestion des risques semblent être communiquées régulièrement, nous constatons qu'il n'y a pas de procédure formelle de communication des risques et de leurs enjeux dans bon nombre d'établissements. À la question de savoir si les renseignements sur les risques sont communiqués des départements ou services à la haute direction, plus de 80 % ont répondu que soit les risques sont communiqués de manière informelle, soit ils ne sont pas communiqués du tout.

Ce fait ressort particulièrement au niveau des universités, où 30 % des répondants ont indiqué que la communication sur les risques est limitée entre les départements ou services et la haute direction. Ce résultat semble contredire les résultats indiqués plus haut dans cette section. Selon ces données, nous serions portés à croire que, même si dans la plupart des établissements, les cadres supérieurs examinent et évaluent les activités de gestion des risques, ils ne reçoivent pas d'information formelle sur les risques donnant lieu à ces activités.

Figure – Incorporation of Risk Management in Performance Objectives

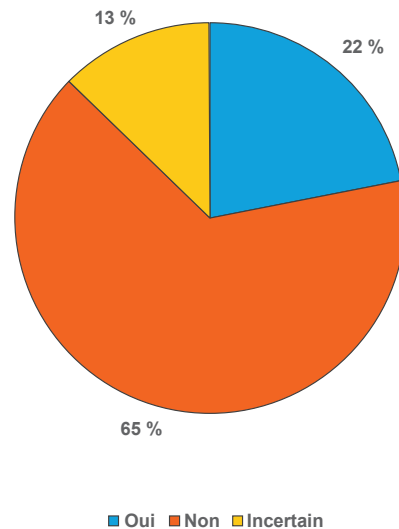
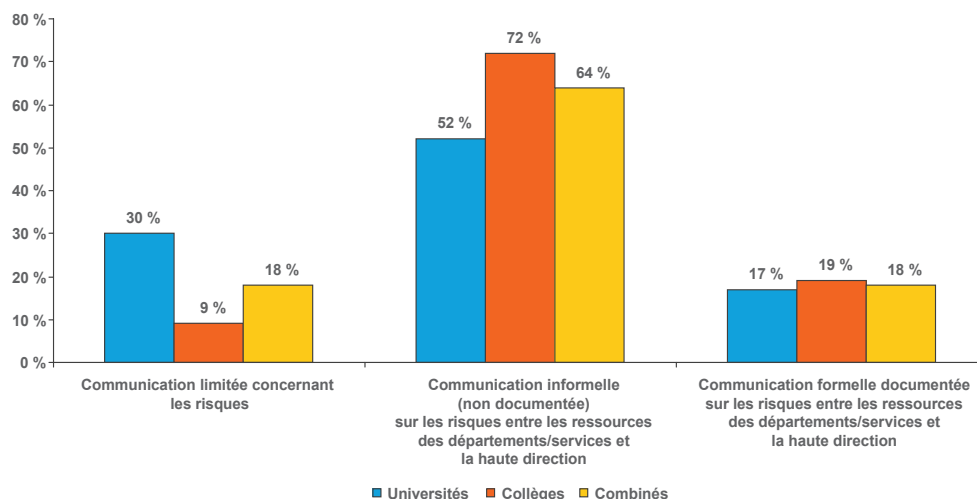


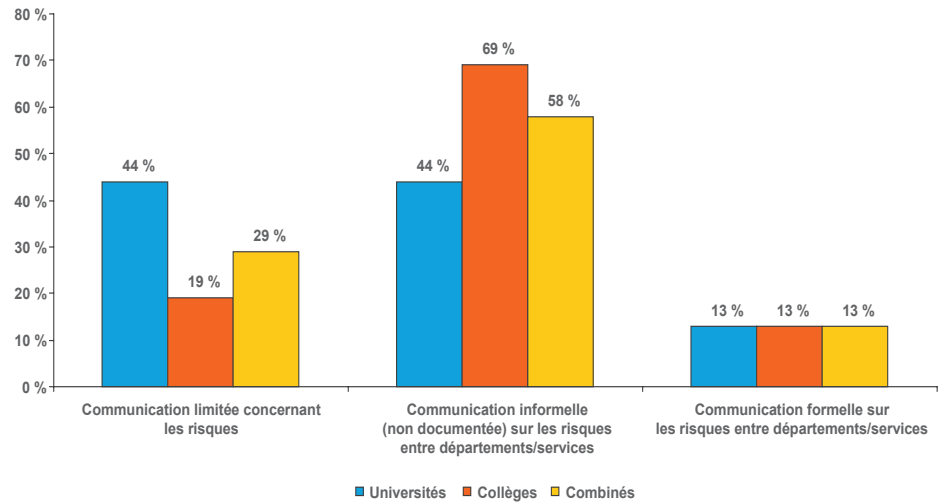
Figure – Communication des risques des départements et des services à la haute direction



De la même manière, il semble y avoir peu de communication formelle sur les risques d'un département ou service à l'autre. Près du tiers des répondants ont indiqué que les communications entre les départements ou les services sont limitées, et moins de 13 % ont indiqué avoir un processus formel de communication. Avec une telle approche en silo de la gestion des risques, les établissements sont susceptibles de ne pas prendre en compte ou de sous-évaluer des enjeux de risque communs à plusieurs départements ou services. Il est possible qu'un risque particulier soit relativement mineur pour une certaine sphère de l'établissement, mais que s'il est observé dans l'ensemble de l'établissement, il revête une grande importance et qu'il soit significatif. Un exemple courant serait le risque de crédit de la contrepartie. Il arrive souvent que différentes sphères d'une organisation soient engagées dans des contrats avec des contreparties communes. Prise séparément par contrat, l'exposition au risque est relativement faible; mais quand on considère tous les contrats dans l'ensemble de l'établissement, le risque de défaut de la contrepartie devient critique pour l'établissement.

L'effet de silo est particulièrement dominant dans les universités, dont 45 % des répondants ont indiqué que les communications entre départements ou services sont limitées. Étonnamment, ce fait est plus courant dans les plus petites universités, là même où l'on serait porté à croire qu'il devrait y avoir moins de barrières d'un département à l'autre.

Figure – Communication sur les risques entre les départements et les services



D'après les résultats du sondage, il est évident que bon nombre d'universités et de collèges s'efforcent d'identifier leurs risques et de les signaler à la direction, mais selon plusieurs indicateurs, certains enjeux de risque clés pourraient ne pas être pris en compte en raison des processus en place.

Même si la plupart des répondants (75 %) estiment que la haute direction a une vision et une compréhension adéquates des risques critiques auxquels leur établissement est exposé, nous savons par expérience que cette compréhension n'est peut-être pas complète.

INCORPORER LES RISQUES À LA PRISE DE DÉCISIONS

De nombreux programmes de gestion des risques sont amorcés et motivés par des exigences réglementaires de conformité. Toutefois, l'objectif d'un programme efficace de gestion des risques doit aller au-delà de la conformité et chercher à réduire les incertitudes en matière de rendements futurs. Souvent, les établissements qui réussissent le mieux sont ceux qui incorporent explicitement les renseignements sur les risques dans leurs processus de prise de décisions opérationnelles et stratégiques. En incorporant les risques au cadre décisionnel, les gestionnaires disposent de renseignements plus substantiels sur les résultats potentiels de leurs décisions. Ces renseignements peuvent leur servir dans le cadre d'un processus de contrôle préalable et les guider dans leur processus de prise de décisions.

La grande majorité des répondants au sondage indiquent que les considérations de risque sont à tout le moins prises en compte en partie dans les décisions opérationnelles et stratégiques. Environ 80 % ont indiqué que les risques sont explicitement considérés dans la prise de décisions. Selon notre expérience, ce résultat est surprenant. Même si bien des établissements discutent des risques lors de la prise de décisions, leur processus décisionnel ne comporte souvent aucune prise en compte explicite de scénarios de risques.



CONCLUSIONS

Les universités et collèges canadiens, même s'ils diffèrent de par leur offre, leur taille et leurs activités, ont plusieurs similitudes quant à leur profil de risque. Selon notre sondage sur la gestion des risques, il ressort que 10 des principaux risques identifiés, 7 sont communs à ces deux types d'établissement. Parmi ces risques importants, on retrouve les risques associés au financement, à l'inscription des étudiants, à la description exacte des programmes d'études, aux relations de travail et à la concurrence pour un corps professoral qualifié. Relativement peu de tendances de risque communes sont ressorties d'après le type, la taille ou l'emplacement des établissements.

Nous avons également constaté que même si la plupart des établissements ont commencé à mettre au point un cadre de gestion des risques, la grande majorité ont un degré de maturité relativement bas quant à la gestion des risques. À part les grandes universités (comptant plus de 15 000 inscriptions à temps plein), qui sont relativement avancées dans leur programme de gestion des risques, la plupart des établissements sont à un stade précoce de maturité à cet égard.

Le contexte actuel de risques auxquels sont confrontés les établissements canadiens leur fournit une excellente occasion de s'améliorer efficacement. En général, des enjeux de risque semblables fournissent une occasion exceptionnelle d'établir une collaboration en matière de gestion des risques à l'échelle institutionnelle. Plus particulièrement, dans un contexte de financement et de ressources limités, les universités et les collèges canadiens peuvent collaborer pour mettre au point des programmes de gestion des risques plus solides, qui profiteront à toutes leurs parties prenantes grâce à une gestion des risques améliorée, à une réduction des incertitudes et à une meilleure gestion du coût total de leurs risques.



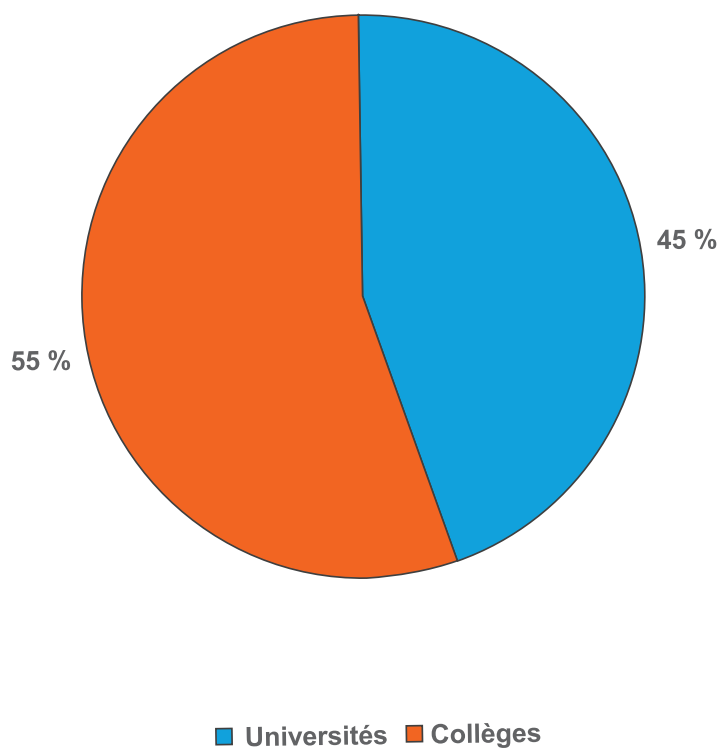
ANNEXE

PROFIL DES RÉPONDANTS

RÉPARTITION INSTITUTIONNELLE

Le sondage sur la gestion des risques a été envoyé à 155 collèges et universités dans toutes les provinces et tous les territoires du Canada. Nous avons reçu un total de 56 questionnaires remplis, soit un taux de réponse de 36,1 %. Le taux de réponse par type d'établissement correspondait à la moyenne combinée de ces types. Des 56 répondants, 25 provenaient d'universités (un taux de réponse de 35,2 %); les 31 restants provenaient de collèges (un taux de réponse de 26,9 %).

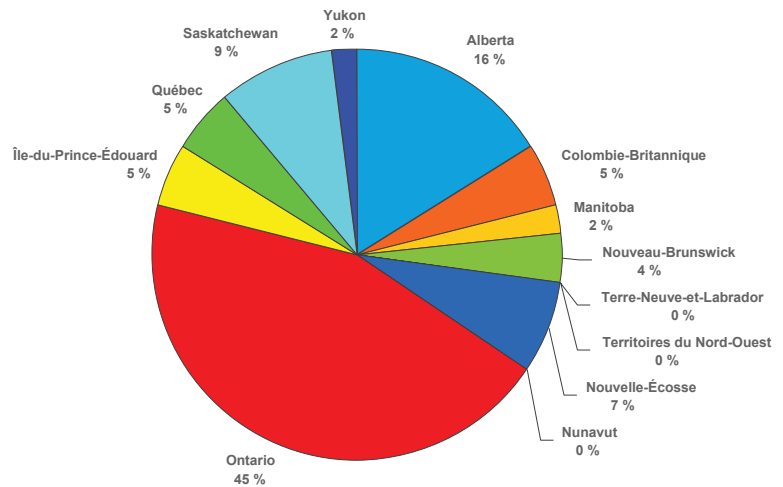
Figure – Profil des répondants par type d'établissement



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

En général, la répartition géographique des répondants est relativement représentative de la répartition nationale. Au total, 45 % des établissements répondants provenaient de l'Ontario. L'Alberta occupe le deuxième rang, avec 16 % de répondants. Aucune autre province ne représente plus de 9 % du total.

Figure – Profil des répondants par région



On observe pratiquement les mêmes résultats pour la répartition par établissement. Des répondants d'universités, l'Ontario représente 42 % des répondants, alors que la Nouvelle-Écosse et le Québec représentent chacune 13 % du total. Toutes les provinces qui ont une université active ont répondu sauf une.

Pour ce qui est des collèges, l'Ontario représente 48 % des répondants et l'Alberta, 23 %. Aucun autre territoire ou province ne représente plus de 10 %. L'Ontario et l'Alberta ont toutes deux un taux de réponse élevé (respectivement 63 % et 43 %). Malheureusement, aucun collège du Québec n'a répondu au sondage.

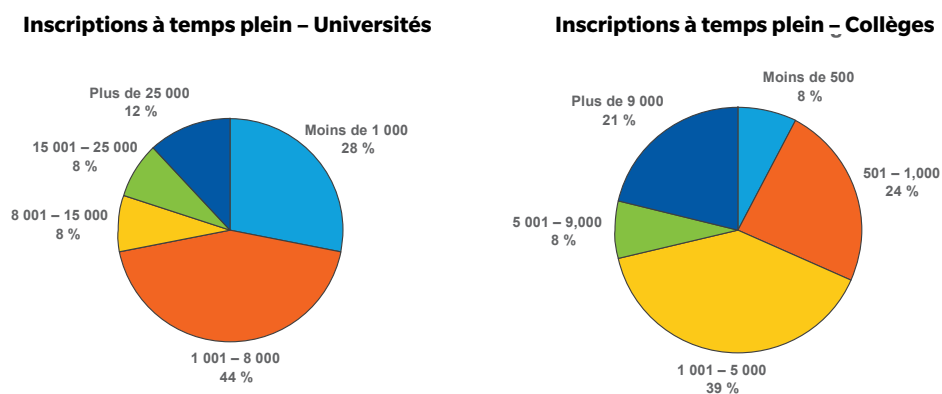
Parmi les établissements répondants :

- 14 % ont des activités dans plusieurs provinces (24 % des universités et 6 % des collèges);
- 66 % exercent leurs activités dans une localité comptant plus de 100 000 habitants (80 % des répondants d'universités et 55 % des répondants de collèges).

TAILLE DE L'ÉTABLISSEMENT

Plus de 30 % des répondants comptent plus de 9 000 étudiants à temps plein, et 30 % en compte moins de 1 000 (notamment 7 universités et 10 collèges).

Figure – Profil des répondants : Inscriptions à temps plein



REPRÉSENTATION ET CHARGE FONCTIONNELLES DES RÉPONDANTS

Le public cible du sondage était celui des services des finances ou de gestion des risques, principalement au niveau de la vice-présidence. Au total, 54 % des répondants provenaient de ces services et 32 %, de la direction de l'administration.

La plupart des répondants des services de gestion des risques représentaient des universités, les collèges qui possèdent un tel service dédié étant relativement peu nombreux. Seuls 2 répondants de collèges provenaient de services de gestion des risques, comparativement à 13 pour les universités.

En tout, 30 % des répondants occupaient un poste de vice-présidence, pour un total combiné de 70 % occupant un poste de vice-présidence ou de direction. Une proportion plus élevée de répondants de collèges, soit 38 %, occupaient un poste de vice-présidence, comparativement à 20 % pour ceux d'universités.

Pour en savoir plus, veuillez communiquer avec :

ANDREW GREEN
Administrateur délégué
Directeur, groupe d'expertise
Enseignement supérieur
416 868-7350
andrew.r.green@marsh.com

MARK AIELLO
Vice-président
Service d'évaluation des risques,
Marsh Directeur, groupe spécialisé
en évaluation des risques
416 868-2011
mark.aiello@marsh.com

STEVE OSSELTON
Administrateur délégué
Service d'évaluation des risques,
Marsh Directeur
416 868-8870
steve.q.osselton@marsh.com

Le présent document n'est pas destiné à servir de conseils concernant toute situation particulière et l'on ne doit pas agir sur le fondement de ce document pour cette raison. Les renseignements figurant aux présentes sont fondés sur des sources que nous jugeons fiables, mais nous ne formulons aucune déclaration ou garantie quant à leur exactitude. Marsh n'a aucune obligation de mettre à jour le présent document et n'assume à votre égard ou à l'égard de tout tiers aucune responsabilité qui découlerait de cette publication et de toute question mentionnée aux présentes.

Marsh ne formule aucune assertion ou garantie en ce qui concerne l'application du libellé de polices ou la situation financière ou la solvabilité d'assureurs ou de réassureurs. Marsh ne donne aucune garantie quant à disponibilité, au coût ou aux modalités d'une couverture d'assurance.

Marsh est une des Sociétés Marsh & McLennan, tout comme Guy Carpenter, Mercer et Oliver Wyman.

© 2011 – 2012 Marsh Canada Limitée et ses permitants. Tous droits réservés. www.marsh.ca | www.marsh.com

USDG-3721F (C110213TB): 2012/06/14