



GISGUF

29 avril 2026 REIMS

Anticiper l'imprévisible : maîtriser les risques et les crises dans l'université

# Introduction générale à la gestion des risques

Cecile CHICOYE

Fondamentaux, typologies et enjeux pour les universités

Cette intervention pose les bases conceptuelles et contextuelles de la gestion des risques appliquée au milieu universitaire. Les interventions suivantes permettront d'approfondir ensuite le management opérationnel et la cartographie des risques.

# Objectifs de cette intervention

À l'issue de cette présentation, vous disposerez des fondements conceptuels nécessaires pour aborder le management opérationnel des risques en contexte universitaire.

O1

---

## Définitions & concepts clés

Clarifier la notion de risque, ses composantes et ses distinctions fondamentales.

O3

---

## Enjeux contextuels

Comprendre les dimensions réglementaires, stratégiques et géopolitiques.

O2

---

## Typologies de risques

Identifier les 7 catégories de risques spécifiques aux universités.

O4

---

## Outils & gouvernance

Découvrir les principaux outils et le rôle de la gouvernance dans la maîtrise des risques.

# Références bibliographiques

Principales références mobilisées pour cette intervention.

## ISO 31000:2018

*Gestion des risques — Lignes directrices*, Organisation internationale de normalisation

## Cour des comptes (2025)

*Le contrôle interne dans les universités*, Rapport public annuel

## Prévalet, M. (2023)

*La gestion des risques dans la fonction publique*, ouvrage de référence

# Qu'est-ce qu'un risque ?

Un **risque** se définit comme un événement ou une situation dont la survenance pourrait affecter négativement l'atteinte des objectifs d'un établissement. Cette définition opérationnelle implique trois composantes indissociables : l'**événement potentiel**, sa **probabilité** de survenance et son **impact** sur l'organisation.

## Risque ≠ Menace

Le risque est gérable et anticipable ; la menace est une source de danger externe.

## Risque ≠ Incertitude

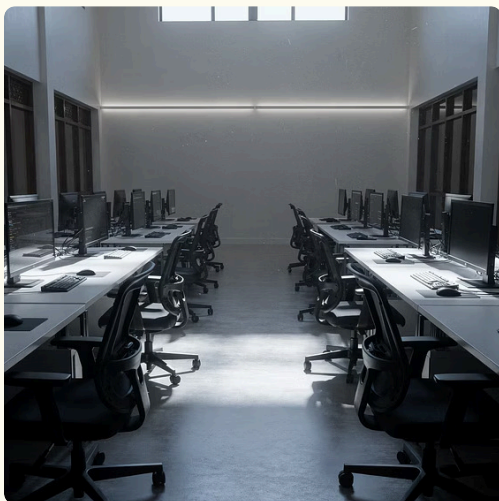
Le risque a des conséquences identifiables et mesurables ; l'incertitude est non quantifiable.

## Risque ≠ Opportunité

Certains risques peuvent générer des opportunités, mais restent à maîtriser.



# Exemples contextuels — Le risque en milieu universitaire



## Coupure électrique

Interruption des examens en ligne, perte de données, désorganisation des scolarités.  
Un risque opérationnel à très forte probabilité dans de nombreux contextes.



## Instabilité politique

Impact direct sur les partenariats internationaux, la mobilité étudiante et la réputation de l'établissement auprès des financeurs.



## Inflation économique

Réduction du pouvoir d'achat des étudiants, pression sur les frais de scolarité, risque de décrochage et de perte d'attractivité.

# Les trois dimensions du risque

## La formule fondamentale

**Risque = Probabilité × Impact × Vulnérabilité**

Ces trois dimensions sont indissociables. Agir sur l'une d'entre elles modifie le niveau global du risque.

- **Probabilité** : Fréquence estimée — rare, possible, probable
- **Impact** : Gravité des conséquences — faible, moyen, critique
- **Vulnérabilité** : Capacité de l'établissement à absorber et réagir

## Illustration — Panne informatique pendant les examens

### Probabilité : Possible

1 à 2 incidents par an estimés selon les antécédents de l'établissement.

### Impact : Critique

Examens annulés, replanification coûteuse, stress des étudiants.

### Vulnérabilité : Élevée


Absence de plan de continuité et de systèmes de secours identifiés.

☐ → **Niveau de risque global : ÉLEVÉ**

# Risque brut vs Risque résiduel

La distinction entre risque brut et risque résiduel permet de mesurer concrètement **l'efficacité des dispositifs de contrôle** mis en place par l'établissement.

Concept	Définition	Exemple — Gestion des notes
<b>Risque brut</b>	Niveau de risque avant toute mesure de contrôle	Erreurs de notation sans procédure de vérification
<b>Risque résiduel</b>	Niveau de risque après mise en œuvre des contrôles	Erreurs résiduelles malgré la double vérification
<b>Écart mesuré</b>	Mesure de l'efficacité des contrôles déployés	Réduction estimée à 70 % du risque initial


 **Message clé :** L'objectif n'est pas d'éliminer les risques — cela est impossible — mais de les réduire à un **niveau acceptable et maîtrisé**.

# Acceptabilité du risque & appétence

## La notion d'appétence au risque

Chaque établissement définit sa propre tolérance au risque en fonction de sa stratégie, de ses ressources et de sa culture institutionnelle.

Une université engagée dans l'innovation acceptera davantage de risques stratégiques qu'un établissement à vocation traditionnelle. Ce choix doit être **explicite et validé par la gouvernance**.

 **Responsabilité :** La gouvernance doit formellement valider les risques acceptés et en assumer la transparence.

## Matrice d'acceptabilité — Actions requises

1	 <b>CRITIQUE</b> Plan d'action immédiat — traitement obligatoire sans délai.
2	 <b>ÉLEVÉ</b> Réduction prioritaire — mesures correctives à planifier rapidement.
3	 <b>MOYEN</b> Surveillance renforcée — revue régulière du niveau de risque.
4	 <b>FAIBLE</b> Acceptable — suivi annuel suffit.

# Les 7 catégories principales de risques universitaires

## 1. Stratégiques



Orientation et environnement externe  
Réformes, financement, concurrence

## 2. Opérationnels



Processus et activités quotidiennes  
Scolarité, continuité pédagogique

## 3. Financiers



Ressources et gestion budgétaire  
Fraudes, erreurs comptables

## 4. Sociaux



Personnes et climat social  
RPS, harcèlement, discrimination

## 5. Climatiques



Environnement et durabilité  
Inondations, coupures électriques

## 6. Réputationnels



Image et crédibilité  
Crises, scandales,  
non-conformité

## 7. Cybersécurité



Données et systèmes  
Attaques, vol de données,  
perte de continuité

Ces sept catégories couvrent l'ensemble du spectre des risques auxquels une université peut être exposée. Elles sont interdépendantes : un risque dans une catégorie peut déclencher des effets en cascade dans les autres.

# Risques stratégiques

Les **risques stratégiques** concernent les orientations à long terme et l'environnement externe de l'université. Ils menacent la capacité de l'établissement à remplir sa mission et à maintenir son attractivité dans un contexte académique en mutation rapide.

## → Réformes législatives

Changements dans l'autonomie, l'accréditation, les modalités de financement public.

## → Concurrence académique

Perte d'attractivité face aux universités régionales et internationales, notamment en ligne.

## → Dépendance aux financements

Réduction des budgets publics, pression sur les ressources propres, vulnérabilité aux cycles économiques.

## → Transformation numérique

E-learning, données massives, IA : risques et opportunités liés au virage technologique.

📌 **Enjeu DGS :** Anticiper les mutations de l'environnement et adapter la stratégie de l'établissement en conséquence.



# Risques opérationnels

## Définition

Les risques opérationnels naissent dans les **processus et activités quotidiennes** de l'établissement. Ils sont souvent sous-estimés car invisibles jusqu'au moment où ils se matérialisent.

### Gestion de la scolarité

Erreurs d'inscription, perte de notes, fraudes aux examens.

### Continuité pédagogique

Panne informatique, absence d'enseignant non remplacée.

### Gestion RH & patrimoniale

Non-respect des procédures, maintenance insuffisante, accidents sur campus.



📌 **Enjeu DGS :** Formaliser les processus clés et mettre en place des contrôles réguliers pour réduire la fréquence et la gravité des incidents opérationnels.

# Risques financiers

Les **risques financiers** concernent la perte ou la mauvaise gestion des ressources de l'établissement. Dans un contexte de contrainte budgétaire croissante, leur maîtrise est un impératif de gouvernance.

## Fraudes

Détournement de fonds, fausses factures, marchés fictifs — souvent révélés lors d'audits.

## Erreurs comptables


Saisies erronées, rapprochements insuffisants, clôtures mal documentées.

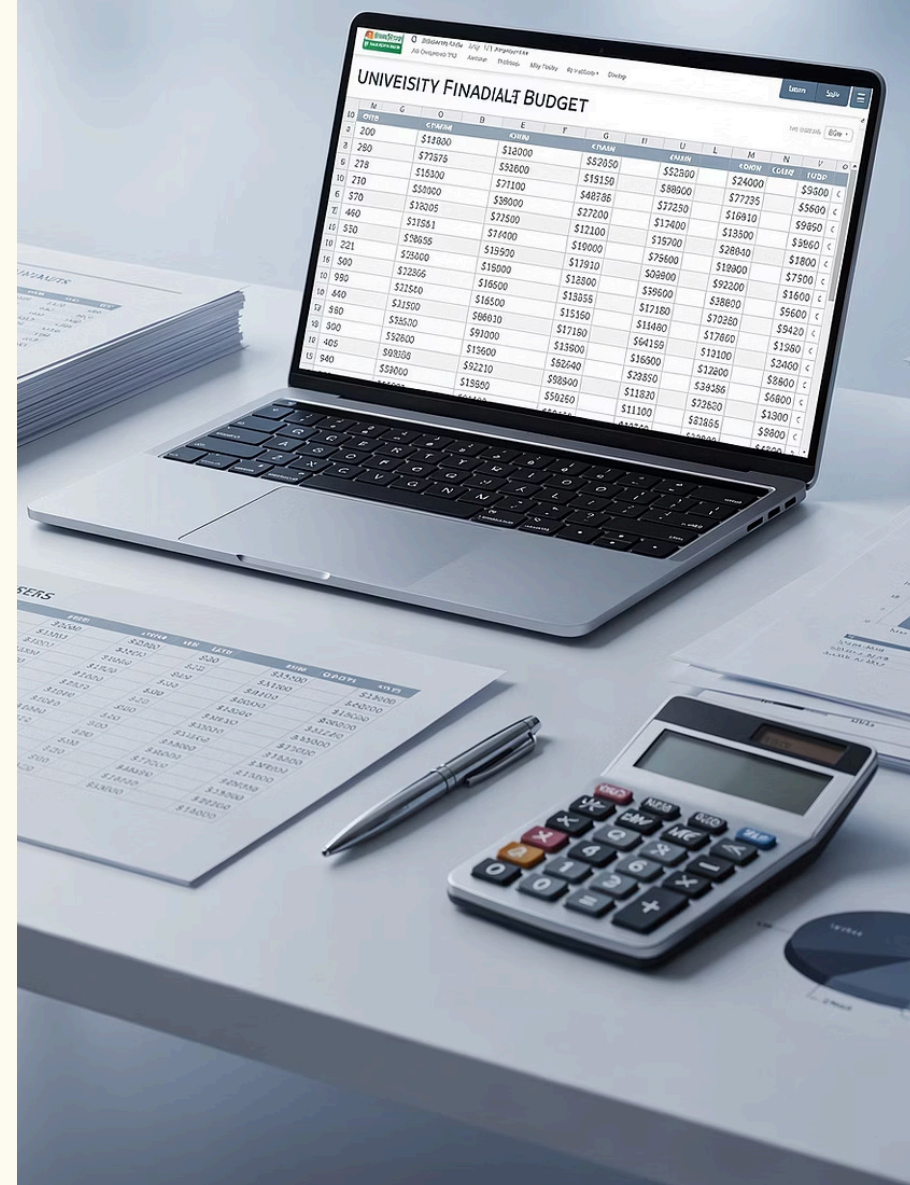
## Risques de trésorerie

Retards de paiement des dotations, gestion insuffisante des flux de trésorerie.

## Non-conformité réglementaire

Non-respect des règles de dépense publique, engagements hors délégation.

 **Enjeu DGS :** Mettre en place un contrôle interne robuste et préparer la certification des comptes.



# Risques sociaux

## Définition

Les **risques sociaux** touchent aux personnes, aux relations et au climat au sein de l'établissement. Ils affectent directement la performance, la réputation et la conformité légale.

### Risques psychosociaux (RPS)

Stress chronique, surcharge de travail, manque de reconnaissance, épuisement professionnel.

### Harcèlement & discrimination

Harcèlement moral et sexuel, discriminations liées au genre, à l'origine ou au statut.

### Turnover et perte de compétences

Départ de personnels clés, désorganisation des équipes, perte de mémoire institutionnelle.



**Enjeu DGS :** Prévention, dialogue social actif et conformité aux obligations légales en matière de santé au travail.

# Risques climatiques & environnementaux



De plus en plus et quelle que soit la zone géographique considérée, les **risques climatiques et environnementaux** revêtent une acuité particulière : l'accès à l'eau, l'instabilité électrique et les événements météorologiques extrêmes sont des réalités quotidiennes pour de nombreux établissements.

## Principales sources de risque climatique & environnemental

### Événements climatiques

Inondations, tempêtes, sécheresses — interruption des activités, dégradation des infrastructures.

### Coupures d'énergie

Interruption des activités numériques, perte de données, impossibilité de conduire les examens en ligne.

### Gestion patrimoniale

Dégradation accélérée des bâtiments, coûts de maintenance élevés, conformité sécurité.

### Transition énergétique

Conformité environnementale, adaptation aux nouvelles normes de durabilité et de gestion des ressources.

**Enjeu DGS :** Mise en place de plans de continuité d'activité (PCA) pour anticiper et gérer les interruptions liées aux aléas climatiques et énergétiques.

# Risques réputationnels



La **réputation** est un actif immatériel essentiel pour une université. Une fois endommagée, elle est longue et coûteuse à reconstruire — et ses effets se propagent rapidement dans l'ère des réseaux sociaux.

## Principales sources de risque réputationnel

### Fraudes académiques

Plagiat, fraudes scientifiques, diplômes non reconnus ou contestés.

### Scandales éthiques

Corruption, détournement de fonds, abus de pouvoir par des responsables.

### Incidents de sécurité

Agressions, accidents, décès sur campus — amplifiés par la couverture médiatique.

### Communication de crise insuffisante

Silence institutionnel ou réponse tardive qui aggrave la perception publique.

**Enjeu DGS :** Prévention proactive, communication transparente et plans de gestion de crise opérationnels.

# Risques cybersécurité

Avec la numérisation croissante des services universitaires — inscriptions en ligne, examens à distance, gestion des données étudiantes — les **risques cybersécurité** sont devenus une priorité absolue, y compris dans les établissements disposant de ressources limitées.

## Attaques informatiques

Ransomware, phishing, intrusions malveillantes ciblant les systèmes d'information.

## Vol de données

Données personnelles d'étudiants, résultats de recherche, données financières sensibles.

## Perte de continuité numérique

Panne système pendant les examens en ligne, indisponibilité des plateformes pédagogiques.

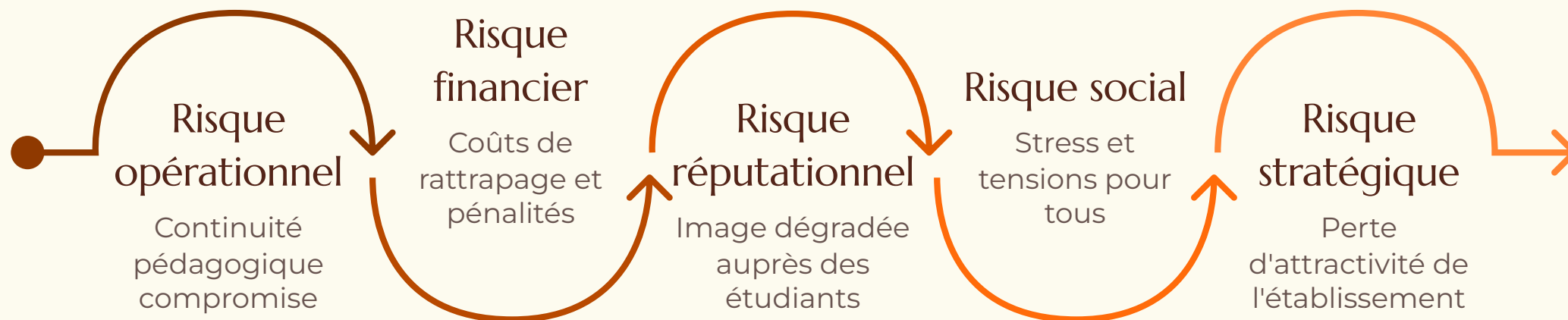
## Non-conformité RGPD

Mauvaise gestion des données personnelles, absence de registre des traitements, sanctions potentielles.



# Interconnexion des risques — Le cas de la panne informatique

Les risques ne sont jamais isolés. Un événement déclencheur peut provoquer une **cascade de risques interdépendants**, dont l'effet cumulé dépasse de loin l'impact initial. C'est pourquoi toute analyse doit adopter une vision systémique.



📌 **Message clé :** Ne jamais analyser un risque de façon isolée. La gestion des risques exige une vision systémique et transversale.

# Un contexte d'incertitude croissante

## Facteurs externes généraux

### → Réformes législatives fréquentes

Évolutions réglementaires constantes impactant l'autonomie et la gouvernance.

### → Crises multiformes

COVID, crise énergétique, crise climatique : les universités doivent absorber des chocs répétés.

### → Transformation numérique rapide

IA, e-learning, big data : mutation profonde des modalités d'enseignement et de gestion.

## Facteurs spécifiques au contexte de pays en voie de développement

- Instabilité politique et économique cyclique
- Accès inégal aux ressources humaines et matérielles
- Connectivité numérique variable selon les régions
- Contexte de développement et pressions démographiques fortes
- Dépendance aux partenariats internationaux pour le financement

**Conclusion :** Les universités africaines doivent conjuguer résilience structurelle et adaptabilité permanente.



# Cadre réglementaire de référence en France

Même en l'absence d'une obligation légale explicite d'adopter ISO 31000, les universités sont tenues de **démontrer une gestion structurée et documentée des risques** dans plusieurs dimensions de leur activité.

Référentiel	Portée et exigences principales
Code du travail	Évaluation des risques professionnels — obligation du Document Unique d'Évaluation des Risques (DUER)
Loi LRU	Contrôle interne comptable et financier dans le cadre des Responsabilités et Compétences Élargies (RCE)
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique — rigueur des engagements et de la programmation
RGP	Responsabilité partagée entre l'ordonnateur et le gestionnaire dans la chaîne de la dépense
ISO 31000	Référentiel international de management du risque — principes, cadre organisationnel et processus
COSO II / ERM	Cadre de contrôle interne et de gestion intégrée des risques à l'échelle de l'organisation

# Le risque zéro n'existe pas

« Le risque zéro n'existe pas. »

— *Benoît Dintilhac*

« Le risque vient de ne pas savoir ce que l'on fait. »

— *Warren Buffett*

Ce que cela implique pour les universités

L'objectif est la maîtrise, non l'élimination

Chercher à éliminer tout risque est illusoire et contre-productif.

La transparence est essentielle

Les risques acceptés doivent être documentés et assumés explicitement par la direction.

La gouvernance valide les choix

Informer les instances sur les risques majeurs est une responsabilité fondamentale des DGS.



# Le management des risques comme levier de performance

La gestion des risques est trop souvent perçue comme une contrainte administrative. Elle constitue en réalité un **investissement stratégique** générateur de valeur pour l'établissement.



## Prise de décision éclairée

Une vision claire des enjeux permet aux dirigeants d'arbitrer en connaissance de cause et de prioriser les ressources.



## Performance accrue

Une meilleure maîtrise des risques contribue directement à l'atteinte des objectifs institutionnels.



## Conformité renforcée

Respect des obligations légales, réduction des sanctions et amélioration de la position face aux auditeurs.



## Crédibilité institutionnelle

Signal positif envoyé aux étudiants, financeurs, partenaires et autorités de tutelle.

# Vue d'ensemble des outils de gestion des risques

Les outils de gestion des risques s'organisent en **trois familles complémentaires**, couvrant l'ensemble du cycle de vie du risque : de son identification à son suivi dans la durée. Ils sont au service d'une démarche humaine et ne se substituent pas au jugement professionnel.



## 1 — Identification

Recenser les risques existants et potentiels.

*Entretiens, ateliers brainstorming, questionnaires, SWOT/PESTEL, retours d'expérience.*



## 2 — Évaluation

Mesurer la probabilité et l'impact de chaque risque.


*Matrice de criticité P×I, scoring multicritères, arbres des causes.*



## 3 — Suivi & Pilotage

Surveiller les risques et évaluer les actions menées.

*Tableau de bord, registre des risques, indicateurs clés (KRI).*

 Les outils sont au service d'une démarche ; ils ne se substituent pas au **jugement humain** et à la connaissance du contexte local.

# Les outils de base

## Le registre des risques — Document vivant

Le registre recense l'ensemble des risques identifiés dans l'établissement. Pour chaque risque, il documente :



### Identification

Intitulé, catégorie, description du risque.



### Évaluation

Probabilité, impact, score de criticité, risque résiduel.



### Pilotage

Responsable, mesures en place, statut de traitement.

 Le registre constitue la base de travail de la cartographie des risques, approfondie par vos collègues.

# Plans d'action & tableaux de bord des risques

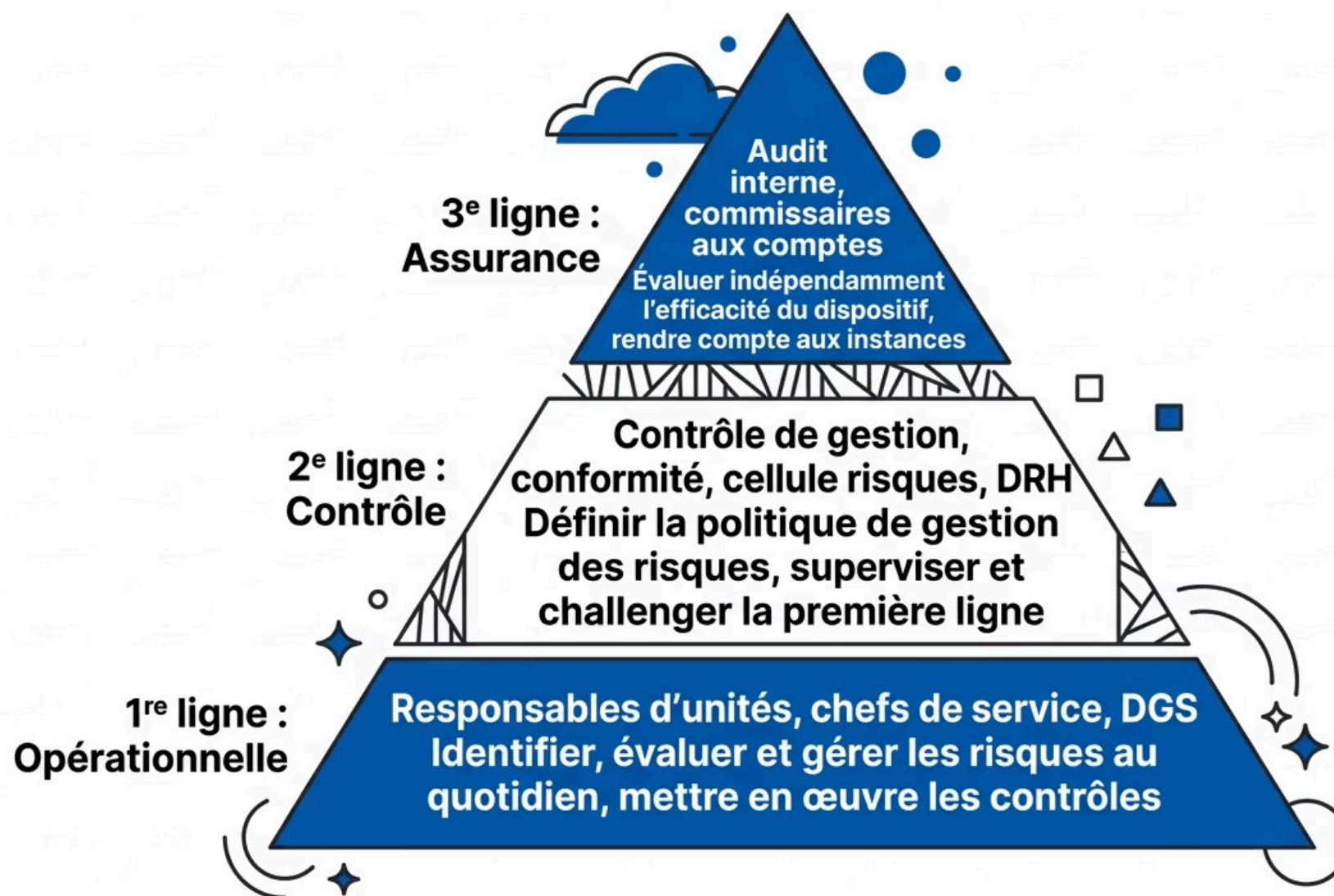
## Le tableau de bord — Outil de pilotage

Le tableau de bord permet à la direction et aux instances de gouvernance de **visualiser l'évolution des risques** dans le temps.

- Indicateurs d'alerte précoce (Key Risk Indicators — KRI)
- Suivi des actions en cours et de leur avancement
- Mise en évidence des risques émergents ou aggravés
- Fréquence mensuelle ou trimestrielle selon la maturité
- Support de reporting aux instances de gouvernance

# Gouvernance des risques : qui fait quoi ?

Le modèle des **trois lignes de maîtrise** (Three Lines Model — IIA) fournit un cadre de référence pour structurer les responsabilités en matière de gestion des risques au sein de l'université.



📌 **Pour les DGS :** Vous êtes en **première ligne** — identification, remontée et traitement des risques opérationnels et financiers au quotidien.

# Instances de gouvernance et rôles vis-à-vis des risques

Instance	Rôle vis-à-vis des risques
<b>Conseil d'Administration (CA)</b>	Valide la politique de risque de l'établissement et les niveaux de risques acceptés
<b>Président / Directeur général</b>	Impulse la culture risque, arbitre les priorités stratégiques, assume la responsabilité finale
<b>Directeur Général des Services (DGS)</b>	Pilote le dispositif opérationnel, coordonne les acteurs, est l'interlocuteur central
<b>Comité de direction</b>	Revue régulière des risques critiques, arbitrage des ressources allouées aux plans d'action
<b>Comité d'audit (si existant)</b>	Supervision indépendante, lien avec l'audit interne et les commissaires aux comptes



## Informier & Alerter

La gouvernance ne peut décider que si elle est correctement informée des risques.



## Construire la culture risque

Sensibilisation des équipes, retours d'expérience, amélioration continue dans la durée.



## Structurer le pilotage

Un bon registre des risques perd sa valeur sans instances de suivi structurées.

# Synthèse des concepts clés

1

## Définition du risque

Événement potentiel = Probabilité × Impact × Vulnérabilité

2

## Brut vs Résiduel

Mesure de l'efficacité des contrôles mis en place par l'établissement.

3

## 7 typologies

Stratégiques, opérationnels, financiers, sociaux, climatiques, réputationnels, cybersécurité.

4

## Interconnexion

Un risque peut déclencher une cascade — vision systémique indispensable.

5

## Outils & gouvernance

Registre, matrice, plans d'action, tableau de bord — trois lignes de maîtrise.

6

## Maîtrise, non élimination

L'appétence au risque est un choix de gouvernance assumé et documenté.

# Vers le management opérationnel des risques

## Ce que vous venez d'acquérir

Les **fondations conceptuelles** de la gestion des risques : définitions, typologies, enjeux contextuels, outils introductifs et cadre de gouvernance.

« Vous disposez désormais des fondations conceptuelles. Nos collègues vont vous montrer comment les appliquer concrètement. »

## Ce que nos collègues vont approfondir

O1

### Identification structurée

Ateliers, questionnaires, méthodes participatives d'inventaire des risques.

O2

### Évaluation & priorisation

Notation, pondération, classement des risques par niveau de criticité.

O3

### Cartographie des risques

L'outil central de visualisation et de communication des risques.

O4

### Plans d'action & suivi

Mise en œuvre et pilotage dans la durée des dispositifs de traitement.

# Questions & Échanges

Cette session est l'occasion d'approfondir les points qui vous ont interpellés et d'ancrer les concepts dans la réalité de votre établissement.



## Définitions & typologies

Clarifications sur les concepts, les distinctions entre catégories de risques, les exemples présentés.



## Contexte africain & spécificités locales

Enjeux propres à votre environnement institutionnel, régional ou national.



## Niveau de maturité

Positionnement de votre université sur l'échelle de maturité en gestion des risques.



## Premiers pas à franchir

Pistes d'outils ou de gouvernance à mettre en place dès le retour dans votre établissement.

