

Piloter les risques dans la durée

Intégrer la gestion des risques au cœur de la gouvernance universitaire

Retour d'expérience UNIGE, éléments transférables

GISGUF – Reims – 2026

Alison Kelly, Chargée de la qualité et la gestion des risques, UNIGE

Une gestion des risques alignée sur le cadre institutionnel

UN PLAN STRATÉGIQUE

Orientations et objectifs institutionnels à long terme

Horizon 2034

- Façonner le monde de demain
- Vivre dans le monde d'aujourd'hui
- Promouvoir une université ouverte sur le monde

UNE MISSION, DES VALEURS ET DES PRINCIPES

Raison d'être, cadre éthique et normes de gouvernance de l'institution

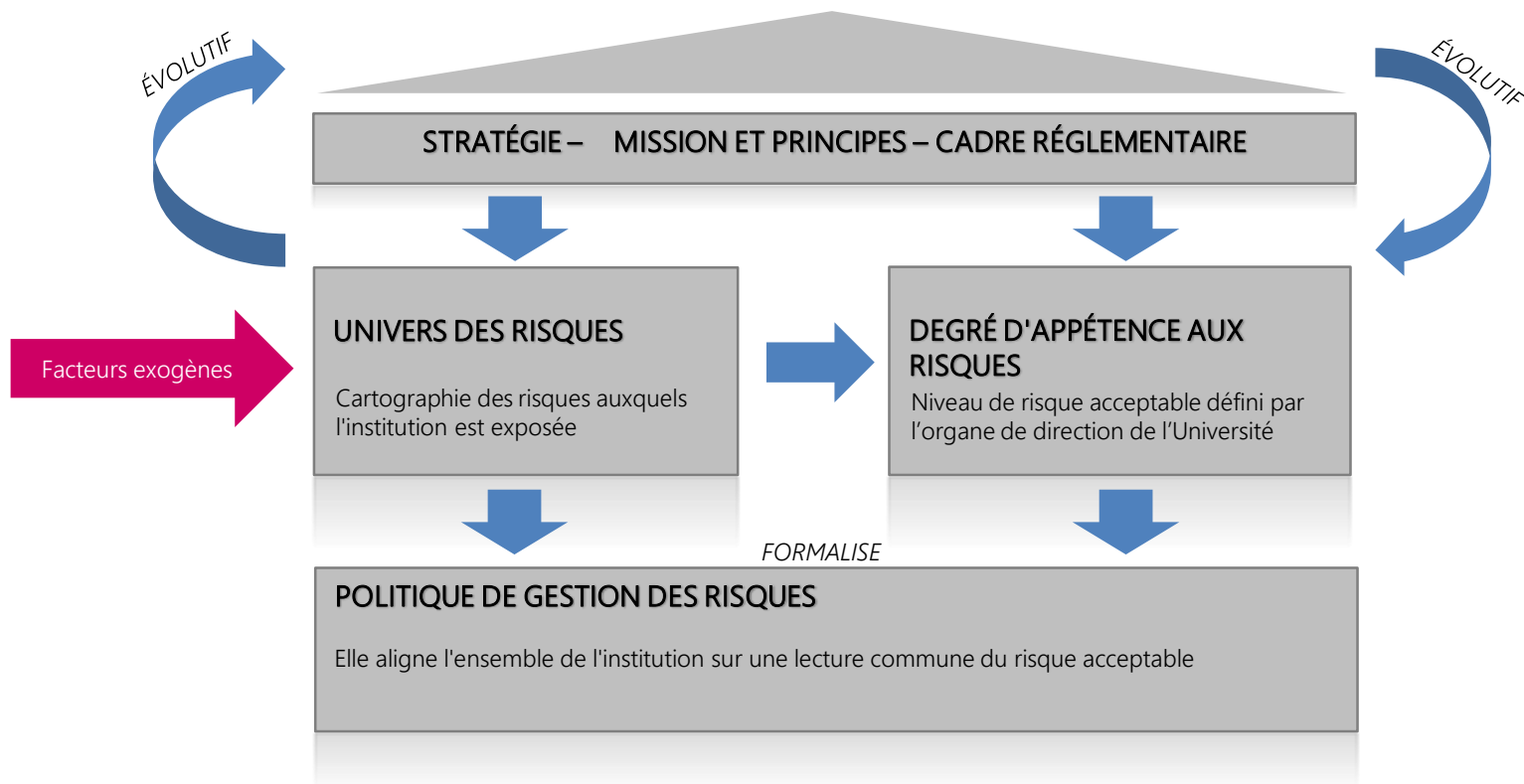
- Ouverture internationale
- Respect des droits humains
- Sensibilité aux diverses cultures, à l'éthique, à l'humanisme et à la tradition de recherche scientifique

EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES ET STATUT PUBLIC

Obligations légales et conformité au droit public cantonal

- Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève
- Loi sur la Surveillance de l'Etat de Genève
- Règlement sur la Gestion des Risques
- Référentiels: COSO, ISO 31000, ISO 22301

Un mécanisme intégré, évolutif et formalisé



Une définition claire des rôles et responsabilités



Une modélisation des activités pour une approche globale



Exemples d'appétence aux risques à l'UNIGE

Appétence très faible à faible

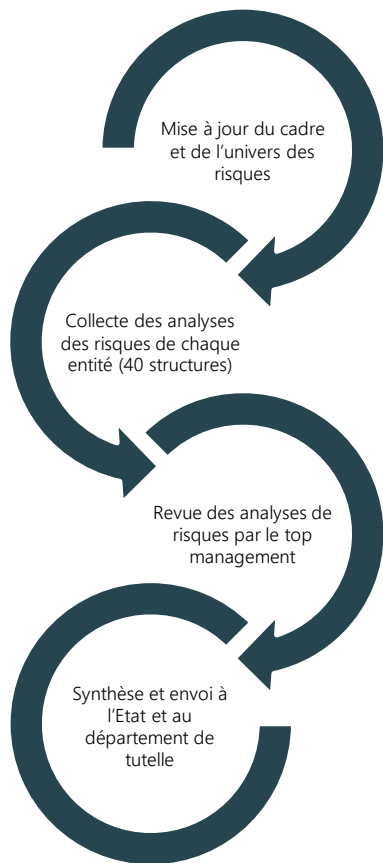
- Intégrité, éthique
- Santé et sécurité
- Atteintes aux personnes (RH, étudiants)
- Conformité réglementaire
- Cybersécurité et protection des données

Appétence modérée à élevée

- Innovation pédagogique
- Recherche scientifique
- Développement de nouveaux services à la cité

RISQUES

Un processus annuel standardisé et participatif



- ✓ Un **guide et un outil d'analyse unique** permettant :
 - une discipline dans la description, l'évaluation et la mise en œuvre de réponses aux risques
 - de consolider les analyses et tirer des tendances
- ✓ Un **processus institutionnel participatif** qui favorise :
 - l'exhaustivité des risques remontés et la finesse des analyses (participation des métiers)
 - l'appropriation des risques : engagement plus fort dans la mise en œuvre des mesures de maîtrise (inversement à un mécanisme imposé)
 - l'identification de risques transverses

Difficultés et challenges :

- Complexité du fichier de recensement des risques
- Perception de la gravité d'un risque différente entre L'Université et l'Etat
- Exercice chronophage mobilisant beaucoup de temps
- Compréhension de ce qu'est un risque versus un problème, une insatisfaction, une doléance

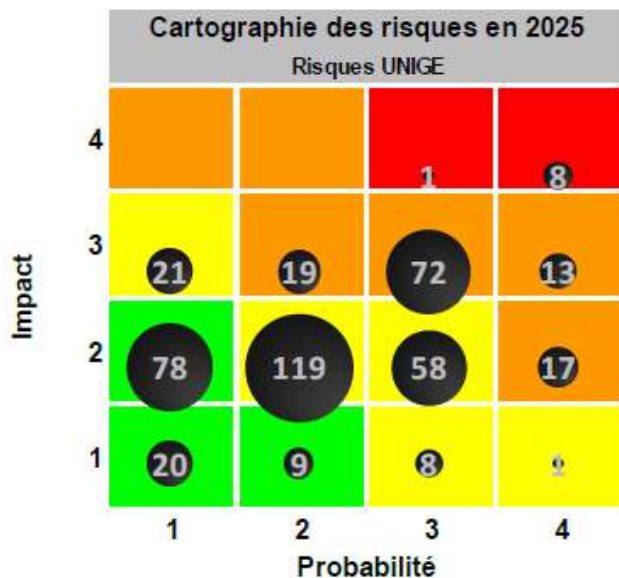
Résultats de l'analyse des risques 2025

446

Risques remontés

40

Analyses de
risques
effectuées

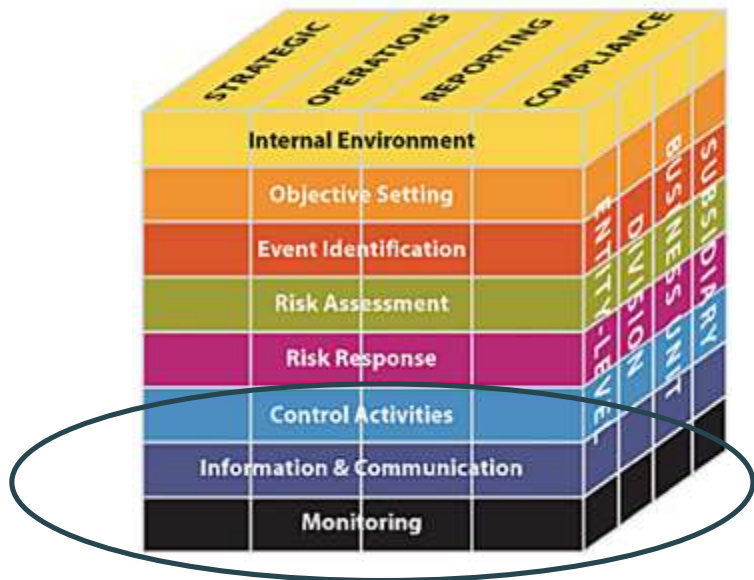


5 risques majeurs spécifiques :

- Risque de non-association à Horizon Europe
- Non-respect de la liberté académique et d'expression
- Cyber attaque
- Manque de financement
- Taux d'encadrement critique pour l'enseignement

4 risques sont considérés comme majeurs car redondants :
Gouvernance / RH / stratégie / logistique

Une évolution du diagnostique vers un processus de pilotage continu



Axes en cours d'amélioration

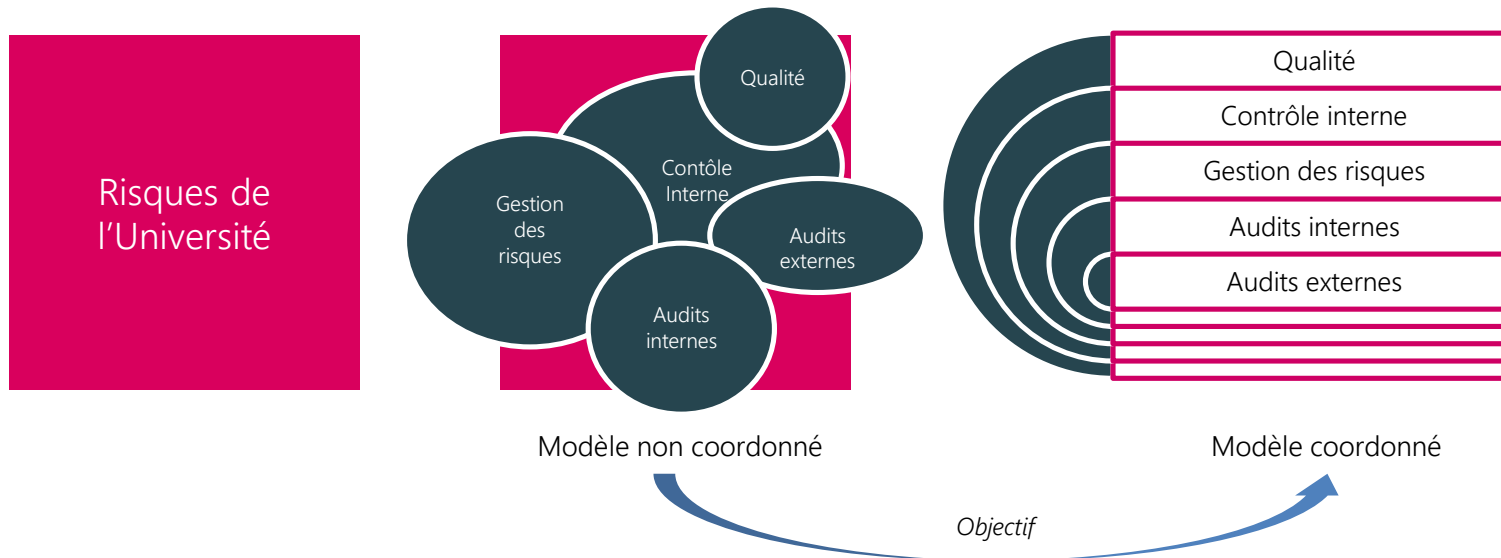
Au niveau institutionnel :

- Renforcer la **communication sur les résultats** des analyses de risques annuelles
- Structurer le **pilotage des risques majeurs et des risques transversaux récurrents**
Orientations envisagées: créer des fiches risques, désigner des responsables et ou groupes de travail pour assurer un plan d'action et un suivi renforcé

Au niveau des entités :

- Intégrer le **suivi des risques et des mesures de maîtrise dans les processus opérationnels** quotidiens (rapports et indicateurs, ancrage dans le contrôle interne).

Un processus à coordonner avec d'autres mécanismes d'assurance



Axes en cours d'amélioration

- Tenir compte des contrôles effectués par les 2ème et 3ème niveau de maîtrise dans l'analyse des risques (contrôle interne et audits)
- Intégrer les résultats d'analyse de risques dans l'amélioration des processus qualité et contrôles internes

Pour conclure

- ✓ La gestion des risques suppose une gouvernance claire, dont un positionnement en termes d'appétence aux risques et des responsabilités identifiées
- ✓ L'enjeu est de passer d'un exercice annuel à un pilotage continu

Des questions ?

MERCI POUR VOTRE ATTENTION

Contact:
Alison KELLY
alison.kelly@unige.ch