

---

<b>Adoption</b>	<b>Résolutions</b>
2017-05-29	CA-341-3953

  

<b>Modifications</b>	<b>Résolutions</b>
2022-05-24 (concordance)	CD-925-336
2022-06-13 (concordance)	

  

<b>Abrogation</b>	<b>Résolutions</b>

---

## **CHAPITRE 1 : PRÉAMBULE<sup>1</sup>**

Dans le but de se conformer aux meilleures pratiques de gestion, l'ÉTS se dote d'une politique de gestion intégrée des risques. Par l'intermédiaire de cette politique, l'ÉTS veut soutenir les responsabilités de la direction en matière de gouvernance, en veillant à ce que les secteurs de risques élevés liés aux activités de l'ÉTS soient déterminés et évalués, et à ce que les mesures appropriées soient mises en place afin d'en réduire les effets défavorables et de tirer profit des occasions intéressantes.

## **CHAPITRE 2 : OBJECTIFS**

Les objectifs poursuivis par cette politique sont les suivants :

- Cerner, évaluer, gérer et surveiller les risques pouvant affecter l'atteinte de la mission, de la vision ainsi que des objectifs stratégiques et opérationnels de l'ÉTS;
- Améliorer la performance dans l'utilisation des ressources et dans le choix des contrôles qui sont modulés en fonction des risques, et ce, dans un souci d'économie, d'efficacité et d'efficience;
- Soutenir les responsabilités de la direction en matière de gouvernance en veillant à ce que les secteurs de risques élevés liés aux activités soient déterminés, évalués et gérés.

## **CHAPITRE 3 : DÉFINITIONS**

### **3.1 Gestion intégrée des risques**

Processus régulier, continu, coordonné et intégré à l'ensemble des systèmes et des sous-systèmes de l'organisation qui permet l'identification, l'analyse, le contrôle et l'évaluation des risques et des situations jugées à risque, qui ont causé ou auraient pu causer des dommages aux étudiants, au personnel, aux biens de ceux-ci ou à ceux de l'organisation.

---

<sup>1</sup> Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

### **3.2 Risque**

Tout évènement comportant un degré d'incertitude qui pourrait mettre en péril l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation.

### **3.3 Niveau de risque inhérent**

Fais partie intégrante de l'ensemble des activités réalisées par l'organisation et résulte de l'évaluation de la probabilité de matérialisation et de l'impact des risques, sans prendre en compte l'évaluation des contrôles.

### **3.4 Niveau de risque résiduel**

Risque qui résulte de l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité des mesures de contrôle. Ce niveau devrait se situer dans la zone de tolérance acceptable pour l'ÉTS, telle que déterminée par la Direction.

### **3.5 Mesures d'atténuation (contrôles)**

Toute mesure prise par la Direction, le Conseil d'administration ou d'autres parties afin de gérer les risques et d'accroître la probabilité que les buts et les objectifs fixés de l'organisation soient atteints. On distingue les contrôles formels des contrôles informels :

- Formels : politiques, procédures, lois, structures et activités de contrôle;
- Informels : culture d'entreprise, valeurs communes, appartenance organisationnelle, éthique.

### **3.6 Seuil de tolérance aux risques**

Niveau maximal de risque que l'organisation est prête à accepter aux fins d'atteinte des objectifs fixés. Ce seuil de tolérance est défini par le conseil d'administration en référence aux objectifs stratégiques.

## **CHAPITRE 4 : CHAMPS D'APPLICATION**

S'applique à tous les secteurs d'activités de l'ÉTS et couvre les différentes catégories de risques de l'organisation, qu'il s'agisse de risques stratégiques, opérationnels, financiers, de projet ou liés à la divulgation de l'information ainsi qu'à la conformité. La présente Politique s'applique sans limitation à l'ensemble des gestionnaires, des secteurs d'activités, des processus, des nouveaux projets et des types de fonds de l'Université.

## **CHAPITRE 5 : PRINCIPES DIRECTEURS**

### **5.1 Définition et principe**

- La démarche de gestion des risques s'arrime aux objectifs stratégiques de l'ÉTS;
- La gestion des risques s'effectue de façon continue et couvre les risques stratégiques, opérationnels et de projet;
- La gestion du risque entraîne la mise en place de contrôles pour ramener les risques à un niveau compatible avec le niveau de tolérance aux risques des administrateurs de l'ÉTS.

## CHAPITRE 6 : RÔLES ET RESPONSABILITÉS

### 6.1 Le Conseil d'administration

Il s'assure que des systèmes appropriés sont en place afin d'identifier et d'examiner les risques et les occasions à la conduite des affaires de l'ÉTS.

### 6.2 Le Comité de vérification

Il s'assure que soit mis en place un processus de gestion des risques. Notamment, il exerce une activité de surveillance en ce qui a trait à l'application de la politique de gestion des risques en fonction des politiques et règlements en vigueur. Un mécanisme de reddition de comptes lui permet de suivre l'évolution du portefeuille de risques de l'ÉTS et de s'assurer d'une application adéquate de la politique de gestion des risques.

- Cette reddition de comptes présentée semestriellement par la Direction au comité de vérification de l'ÉTS assure la pérennité de la démarche. Le comité de vérification fait rapport au conseil d'administration;

### 6.3 Directeur général

Soutient le processus de gestion des risques et s'assure que les principaux risques reliés aux activités de l'ÉTS sont identifiés et que des plans visant à gérer ces risques sont mis en place.

### 6.4 Chaque direction exécutive

Est responsable de la réalisation des activités de gestion des risques dans sa direction exécutive. Le directeur exécutif détermine et évalue les risques inhérents à son secteur, développe et met en place des stratégies et mesures d'atténuation visant à réduire les risques à un niveau acceptable. Il produit également la documentation relative à son analyse de risques et fait rapport, lorsque cela est requis, sur les activités de gestion des risques.

- Chaque directeur exécutif utilise une approche de gestion des risques uniforme basée sur :
  - Une documentation adéquate des risques et des contrôles;
  - Des critères et des échelles d'évaluation des risques qui sont objectifs, alignés sur les enjeux stratégiques et qui sont connus de tous;
  - Une évaluation juste de l'efficacité des contrôles;
  - La qualité et la rigueur du processus de suivi et de reddition de comptes.

### 6.5 Direction exécutive du développement stratégique et des ressources

Est responsable de la mise en place et de l'application de la démarche de gestion des risques. Le directeur exécutif agit à titre de coordonnateur et assure le soutien auprès des directions dans l'exercice d'analyse et d'évaluation des risques dans tous les secteurs, le suivi des activités de gestion des risques, la coordination du processus de reddition de comptes et l'intégration, à l'échelle de l'organisation, de

l'ensemble des risques relevés. Il coordonne la production des plans d'action et en assure l'intégration et la cohérence. Le directeur exécutif assure le suivi de ces plans, notamment en ce qui a trait au processus d'implantation, de test et de réévaluation des contrôles et coordonne la reddition de comptes relative à ce processus.

- Les employés communiquent sans délai à leur supérieur immédiat tout nouveau risque important qui peut entraver l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation et ceux de leur direction.

## **CHAPITRE 7 : DIRECTIVES ET PROCÉDURES**

Les responsables des différentes directions déterminent les risques qui pourraient affecter de façon importante l'atteinte de leurs objectifs ainsi que les contrôles actuellement en place. La qualité de la documentation est la pierre d'assise de la démarche, puisqu'elle assure que l'évaluation des risques repose sur de l'information factuelle et que, conséquemment, l'appréciation du niveau de risque soit la plus objective possible.

Deux mesures sont utilisées aux fins d'évaluation des risques : la probabilité de matérialisation et l'impact. La probabilité de matérialisation est liée à la fréquence et à la durée du risque. L'impact de la matérialisation du risque est lié à l'ampleur des effets qu'il engendre sur l'ÉTS.

L'évaluation des mesures de contrôle est effectuée en fonction des deux critères suivants : l'efficacité du contrôle et son degré d'application. Cette échelle permet de déterminer si les contrôles en place amènent le risque à un niveau acceptable pour l'organisation et de cerner les occasions où les contrôles pourraient être optimisés lorsque ceux-ci ne sont pas alignés avec le niveau de tolérance et d'acceptabilité du risque.

La détermination des niveaux d'acceptabilité par rapport aux risques se définit en fonction de la mission, des enjeux et des objectifs de l'ÉTS. Les niveaux d'acceptabilité sont définis pour chacun des risques identifiés, sont communiqués par la Direction et peuvent être revus en fonction des changements à l'environnement de l'ÉTS.

Lorsque le risque résiduel est supérieur à la tolérance de l'organisation, les gestionnaires concernés doivent alors élaborer et mettre en œuvre les plans d'action nécessaires comprenant des mesures de contrôle additionnelles visant à réduire l'incidence des risques résiduels.

Une fois leur exercice de détermination et d'évaluation des risques complété, les gestionnaires doivent rendre compte des résultats aux instances concernées, incluant l'élaboration des plans d'action. Cette reddition de comptes devrait notamment inclure :

- la cartographie des principaux risques de l'organisation;
- l'évaluation des risques résiduels;
- les plans d'action visant à mettre en place les mesures de contrôle nécessaires pour moduler les risques résiduels à des niveaux acceptables.

Afin d'assurer la pérennité de la gestion intégrée des risques, celle-ci doit être prise en charge et intégrée aux pratiques de management et de gouvernance de l'organisation. Il revient au comité de direction et aux gestionnaires de se questionner sur l'évolution de leurs risques et d'en faire la réévaluation qui s'impose suite à de nouveaux enjeux. La reddition de comptes sera présentée annuellement au conseil d'administration par le responsable de la gestion intégrée des risques.

## **CHAPITRE 8 : ENTRÉE EN VIGUEUR**

La présente politique entre en vigueur au moment de son adoption par le conseil d'administration.

**ANNEXE 1**
**DOCUMENTATION DES RISQUES ET CONTRÔLES**

Catégorie de risque :

Risque 1 :	
Objectif stratégique affecté :	
Responsable :	
Description :	
Faits :	■
Impacts potentiels du risque :	■
Contrôles actuels :	■

## ANNEXE 2

### ÉCHELLE POUR ÉVALUER LA PROBABILITÉ DE MATÉRIALISATION DU RISQUE

## ANNEXE 3

### ÉCHELLE POUR ÉVALUER L'IMPACT DE LA MATÉRIALISATION DU RISQUE



## ANNEXE 4

### ÉCHELLE POUR ÉVALUER LA QUALITÉ DES MESURES DE CONTRÔLE

**ANNEXE 5**  
**FORMAT DE PLAN D'ACTION**

**ANNEXE 6**  
**FORMAT DE TABLEAU DE BORD**