

GUIDE

Gestion des risques



Fédération
des établissements
d'enseignement
privés

Table des matières

Introduction	p3
La gestion intégrée des risques : un outil stratégique de grande importance	p4
Facteurs clés pour la réussite de la mise en place	p4
Les rôles du conseil d'administration et de la direction générale	p5
Définitions	p6
Processus de gestion des risques (lignes directrices)	p7
Le registre des risques	p13
Gestion de crise	p13
Recommandations pour une meilleure gestion des risques	p14
Annexes	
- Annexe I : Auto-évaluation - 25 questions à se poser	
- Annexe II : Exemple – Politique de gestion des risques	
- Annexe III : Exemple – Fiche d'identification et d'analyse des risques	
- Annexe IV : Exemple – Registre des risques	
- Annexe V : Exemple – Code d'éthique pour le conseil d'administration	
- Annexe VI : Liste non exhaustive des risques potentiels pour un établissement d'enseignement privé	

Introduction

Plus que jamais, la gouvernance prend une place majeure dans la gestion des entreprises. Les administrateurs ont donc un rôle crucial pour assurer la pérennité et le bon fonctionnement de l'organisation. L'un des volets importants à considérer dans leur travail est la gestion des risques. La Fédération des établissements d'enseignement privés (FEEP) souligne l'importance de cette notion et encourage fortement les établissements membres de son réseau à investir le temps nécessaire pour encadrer la gestion des risques.

La FEEP croit qu'en présence d'une volonté de maintenir un processus d'amélioration continue de la gouvernance, la mise en place de bonnes pratiques en matière de gestion des risques et l'instauration d'une culture organisationnelle respectant cet aspect sont essentielles.

Ce guide propose des lignes directrices visant à alimenter les réflexions et permettant le partage de renseignements pour de bien comprendre la notion de la gestion des risques. Celle-ci va bien au-delà de l'énumération des risques potentiels. Elle demande des discussions d'affaires qui s'avèrent essentielles dans l'avancement d'une organisation. Il est important de ne pas se restreindre aux risques associés à un projet précis. Ces réflexions doivent également considérer les activités quotidiennes et opérationnelles de l'établissement. Il est donc important d'identifier les risques faisant partie du quotidien de toute l'organisation pour les éliminer, ou du moins en minimiser les impacts en cas de réalisation.

Dans cette optique, le guide présente une démarche simple et efficace dont la mise en œuvre permet d'une part d'entamer les réflexions, mais aussi d'instaurer une culture qui aidera à planifier les activités en fonction de la gestion des risques. Finalement, des recommandations et des outils pour accompagner la réalisation du travail sont présentés à l'intérieur de ce guide.

La gestion intégrée des risques : un outil stratégique de grande importance

Les organisations ont entamé des réflexions sur la gestion des risques au cours des années 70. Cette pratique se résumait auparavant à adhérer à une assurance-responsabilité auprès d'un courtier. Toutefois, la fluctuation accrue des marchés économiques a forcé les entreprises à se pencher davantage sur la question. C'est ainsi qu'au cours des années 90 sont apparues les premières traces de stratégies de gestion intégrée des risques, pratique assurant la stabilité voire la survie des organisations.

Cette évolution a eu un impact majeur sur le rôle du conseil d'administration. Dorénavant, celui-ci ne doit plus simplement assurer le contrôle des affaires de l'organisation. Il doit également soutenir la direction générale dans la prise de décisions. Ce nouveau rôle permet ainsi à l'organisation de maintenir l'équilibre entre le risque potentiel et le rendement de ses activités, faisant de la gestion intégrée des risques un outil stratégique véritablement essentiel pour atteindre les objectifs organisationnels.

Facteurs clés pour la réussite de la mise en place

Comme pour toute notion, il est important d'identifier les éléments qui permettront une mise en pratique efficace de la gestion des risques. Ainsi, voici cinq facteurs clés à considérer :

- 1 S'assurer que le conseil d'administration et la direction générale donnent l'exemple et encadrent sérieusement la gestion des risques ;
- 2 Nommer un responsable du dossier, afin d'assurer une approche stratégique (par exemple, former un comité d'audit et de gestion des risques) ;
- 3 Développer un langage commun pour bien définir le contexte propre à l'organisation ;
- 4 Clarifier les objectifs stratégiques que l'on entend viser dans la gestion des risques ;
- 5 Établir des objectifs réalistes, spécialement au début des travaux.

Il est également essentiel de préciser que les questions et réflexions entourant la gestion des risques doivent être continuellement priorisées dans les discussions et les prises de décision du conseil d'administration afin de se répercuter dans l'ensemble de l'organisation. L'annexe I propose un outil d'auto-évaluation pour l'organisation sur la gestion des risques.

Les rôles du conseil d'administration et de la direction générale

Dans son rôle de surveillance, le conseil d'administration est responsable de protéger et promouvoir les intérêts des membres et autres commettants, ainsi que d'encadrer la reddition de compte et la direction d'un établissement.

Dans ce contexte, le conseil d'administration doit s'assurer qu'un processus de gestion des risques soit en place et à cet égard, il doit examiner le profil des risques et leur plan de mitigation.

L'administrateur doit faire preuve de jugement en matière de gestion des risques et veiller à ce que celle-ci soit adaptée à la gouvernance de l'établissement. L'administrateur doit de même s'assurer que l'établissement a fait preuve de diligence dans l'identification et l'évaluation des risques, sans pour autant tomber dans la microgestion. De façon générale, il doit voir à la mise en place d'un processus de gestion des risques, à son suivi régulier et à l'intégration d'une politique orientant ce processus. Enfin, l'administrateur doit veiller à ce que l'établissement se dote d'un plan de continuité des affaires et d'un plan de gestion de crise. À noter que dans plusieurs établissements, la gestion des risques est sous la responsabilité du comité d'audit et de gestion des risques du conseil d'administration.

La direction générale a quant à elle deux rôles principaux en matière de gestion des risques. Tout d'abord, elle doit veiller à la mise en place d'une politique de gestion des risques et s'assurer du respect de celle-ci. Elle doit de même, avec la collaboration de son équipe de cadres et du personnel, préserver l'organisation des risques potentiels et demeurer à l'affût des solutions possibles.

Le deuxième rôle de la direction générale est d'assurer un suivi auprès du comité d'audit et gestion des risques ou du conseil d'administration. Cette reddition de compte permet à la direction générale de rassurer les administrateurs sur la saine gestion de l'organisation. Agissant ainsi, la direction générale démontre que la notion de gestion des risques fait partie intégrante des réflexions de son équipe. Ce processus permet également d'informer les administrateurs des différents plans d'action mis en place pour minimiser, voire éliminer les risques qui guettent l'organisation.

Définitions

Afin de bien concevoir une politique de gestion des risques, voici quelques définitions. Celles-ci permettront de préciser la signification des termes utilisés et ainsi garantir une même compréhension de ceux-ci par les différents intervenants dans le dossier. À noter que ces définitions se retrouvent également dans l'exemple de politique porté à l'annexe II du document. Il est possible d'ajouter les termes et définitions qui sont jugés pertinents au regard des pratiques des différents établissements.

Gestion de crise

Ensemble des modes d'organisation, des techniques et des moyens qui permettent à un établissement de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise puis de tirer les enseignements de l'événement pour améliorer les procédures et les structures dans une vision prospective.

Gestion des risques

Approche servant à déterminer la meilleure voie à prendre en cas d'incertitude en identifiant, en évaluant, en comprenant, en communiquant les questions liées aux risques et en prenant les mesures appropriées à leur égard.

Niveau de risque inhérent

Résultat de l'évaluation de la probabilité d'occurrence et de l'impact du risque, sans prendre en compte l'effet des contrôles (mesures d'atténuation) mis en place.

Niveau de risque résiduel

Résultat de l'évaluation de l'efficacité des contrôles. Il s'agit donc du niveau de risque qui subsiste après l'application de ces mesures.

Processus de gestion des risques

Application systématique de politiques, de procédures et de pratiques de gestion aux fonctions d'établissement du contexte, d'identification, d'analyse, d'évaluation, de gestion, de surveillance et de signalement des risques.

Risque

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

Seuil de tolérance aux risques

Niveau maximal de risque que l'établissement est prêt 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.

Processus de gestion des risques (lignes directrices)

Pour faciliter la gestion de ce processus dans son ensemble, les experts en gestion des risques suggèrent l'utilisation d'une fiche identifiant le risque. Celle-ci doit contenir les informations essentielles pour identifier, mesurer et contrôler le risque potentiel. L'annexe III en présente un exemple.

Il existe plusieurs démarches encadrant les pratiques de gestion des risques, mais les étapes proposées se résument principalement aux quatre points suivants :

ÉTAPE 1 : IDENTIFICATION DES TYPES DE RISQUES

Il faut tout d'abord identifier les éléments importants à traiter en procédant à une réflexion sur l'ensemble des risques pouvant affecter les opérations de l'organisation. Pour faciliter cet exercice, il est suggéré de regrouper les risques potentiels en six thèmes. Il faut toutefois noter que la liste proposée n'est pas exhaustive et qu'il est possible d'y ajouter d'autres éléments reflétant mieux la réalité de l'établissement. Celle-ci risque également d'évoluer avec le temps, en fonction des différents défis et changements que l'organisation rencontrera.

1 Risque stratégique

Le risque stratégique est celui qui affecte une ou plusieurs stratégies de l'organisation et est identifié comme étant un problème qui préoccupe l'orientation de l'organisation. Généralement considéré comme une menace, le risque stratégique peut parfois se traduire en opportunité.

Exemples de risques stratégiques :

- Mise en place de programmes inadéquats ;
- Échec de la mise en place d'une initiative stratégique ;
- Perte d'intérêt pour les programmes spéciaux offerts ;
- Perte du positionnement stratégique de l'organisation ;
- Augmentation de la concurrence ;
- Négligence au niveau de la gestion d'une saine gouvernance ;
- Prises de décisions inefficaces ;
- Défaillance dans la surveillance des risques de l'organisation ;
- Variation démographique.

Processus de gestion des risques (lignes directrices) **SUITE**

2 Risque financier

Au sens large, le risque financier est relié aux activités bancaires, financières et économiques de l'organisation. Il affecte directement ou indirectement les ressources financières qui permettent à l'établissement d'assurer la continuité des opérations.

Exemples de risques financiers :

- Fraudes financières ;
- Problèmes de liquidités ;
- Perte de subventions du gouvernement ;
- Rendement négatif des placements ;
- Augmentation excessive des coûts d'exploitation ;
- Infraction pour défaut de verser les retenues salariales ;
- Restriction sur l'utilisation de fonds provenant de partenaires (exemples : le ministère ou la fondation de l'établissement).

3 Risque opérationnel

Le risque opérationnel est associé à des processus internes inadéquats ou défectueux. Son impact peut être direct ou indirect et il est normalement causé par un problème de procédure, de personnel ou par des éléments externes à l'organisation (exemple : un fournisseur).

Exemples de risques opérationnels :

- Offre de services décevante ;
- Négligence des ressources humaines de l'établissement ;
- Mauvaise gestion des opérations quotidiennes de l'établissement (exemples : grille-horaire, activités, organisation scolaire) ;
- Réactions inadéquates à une urgence ou à une situation problématique ;
- Inconduite de la part d'un employé ou d'un bénévole.

Processus de gestion des risques (lignes directrices) **SUITE**

4 Risque lié aux technologies

Les risques liés aux technologies englobent non seulement les éléments de la structure informatique de l'organisation, mais également la protection des données qui s'y trouvent. Ces risques peuvent être causés par une manipulation humaine, une défaillance des instruments, une désuétude du matériel ou la malveillance de personnes externes.

Exemples de risques liés aux technologies :

- Système informatique inadéquat ;
- Piratage du système informatique ;
- Perte ou vol de données importantes et confidentielles.

5 Risque relié à l'utilisation de l'information

Souvent lié au partage d'information, ce risque est un élément très sensible dans le monde de l'éducation. Il s'agit de la perte de contrôle, volontaire ou non, de l'information pertinente ou confidentielle affectant les opérations ou touchant l'identité des parties prenantes de l'organisation.

Exemples de ces risques :

- Violation de lois (exemple : protection de la vie privée) ;
- Partage d'information ayant un volet confidentiel ;
- Utilisation non légitime des médias sociaux.

6 Risque d'atteinte à la réputation

Malgré le caractère intangible de ces risques, leurs conséquences sont très souvent dévastatrices puisqu'il s'agit d'une atteinte aux valeurs, à la confiance et à la renommée de personnes ou de l'organisation.

Exemples de risques d'atteinte à la réputation :

- Attaque contre l'organisation ;
- Scandale affectant le statut de l'organisation dans la communauté ;
- Événement modifiant l'opinion publique de l'établissement.

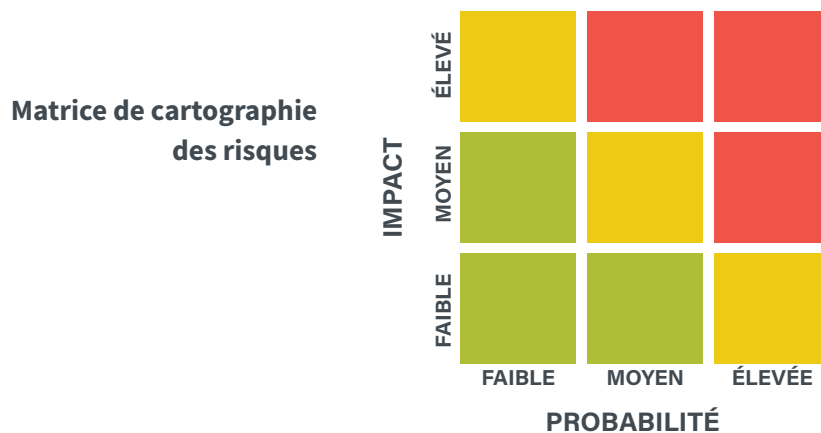
Processus de gestion des risques (lignes directrices) **SUITE**

ÉTAPE 2 : ÉVALUATION ET ANALYSE DES RISQUES

La seconde étape consiste à évaluer l'ensemble des risques identifiés à l'étape précédente. L'utilisation d'une matrice permettra une mesure uniforme de l'ensemble des risques énumérés.

1 Explication de la matrice de cartographie des risques

Les spécialistes de la gestion des risques utilisent cette matrice positionnant le risque sur une échelle à deux axes. Le risque est évalué selon son impact sur l'organisation et la probabilité de se réaliser. Le résultat de cet exercice permet d'évaluer l'urgence d'intervenir sur le risque observé.



2 Définition des termes utilisés dans la matrice

Afin de bien positionner le risque dans la matrice, il est important de comprendre la signification de chacun des termes qui définissent les deux axes.

Probabilité

Évaluation du caractère possible de l'événement ou de la fréquence d'apparition de celui-ci.

Impact

Effet ou conséquence d'un événement sur les opérations de l'organisation, sur le projet, sur l'actif informationnel, sur l'environnement, ou sur l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Urgence

Caractère de ce qui nécessite un remède, une réaction dans un bref délai.

Processus de gestion des risques (lignes directrices) **SUITE**

3 Déterminer le niveau de risque acceptable (urgence)

Pour maximiser l'efficacité de cet outil, les gestionnaires devront réfléchir, évaluer et déterminer le niveau d'urgence (impact + probabilité) de chacun des risques identifiés à l'étape précédente, en positionnant ceux-ci dans la matrice. L'évaluation devra être précisée en indiquant un niveau faible, modéré ou élevé sur chacun des axes de la matrice. Pour faciliter la réflexion, trois questions essentielles doivent être posées :

- Qu'est-ce qui peut influencer les opérations de l'organisation ou la réalisation de votre projet ?
- Quelle est la probabilité qu'un tel événement se produise ?
- Quelle est la gravité des conséquences si l'événement se produit ?

À la fin de l'exercice, chacun des risques sera réparti dans le graphique, définissant clairement les éléments (ou risques) prioritaires à traiter.

Ainsi, tous les risques se retrouvant dans les zones rouges devront prioritairement faire l'objet d'un plan d'action, afin de les mitiger en cas de réalisation. Une fois ce travail fait, les gestionnaires pourront s'attaquer aux risques situés dans les zones jaunes de la grille. Le même principe s'appliquera, à savoir déterminer une procédure à respecter en cas de réalisation du risque. Finalement, les risques se retrouvant dans les zones vertes pourront faire l'objet d'une seconde évaluation pour juger si chacun de ses risques nécessite une intervention.

Au cours des travaux, les gestionnaires pourront utiliser différentes stratégies pour guider leurs réflexions. Selon l'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA), quatre stratégies doivent être considérées :

- Éviter le risque :
 - Laisser tomber le projet ou la stratégie si le risque est trop élevé ;
 - Réfléchir à des procédures pour minimiser le risque ;
 - Énumérer les avantages et les désavantages/inconvénients potentiels ;
- Transférer le risque :
 - Partager le risque avec une partie prenante (exemple : police d'assurance) ;
 - Traduire ce partage en relation contractuelle avec des experts ;
- Atténuer le risque :
 - Mettre en place une procédure pour freiner le risque ou en diminuer la probabilité et la gravité ;
- Accepter le risque :
 - Évaluer si la probabilité ou l'impact du risque est faible ;
 - Accepter le risque s'il ne nécessite qu'une faible surveillance.

Processus de gestion des risques (lignes directrices) **SUITE**

Certains facteurs qui influenceront leur position pourraient également être considérés par les gestionnaires. Ces facteurs peuvent varier selon la réalité du milieu, mais compteront certainement ceux-ci :

- Solidité des finances (face au risque évalué, quelle est la marge de pertes financières gérable) ;
- Capacité à bien réagir devant une éventuelle réalisation du risque ;
- Soutien des collaborateurs devant le risque (exemples : fondation, partenaires, personnel) ;
- Réputation de l'établissement (atteinte potentielle) ;
- Crédibilité de l'établissement ;
- Expérience et compétence des gestionnaires (pouvoirs délégués à la direction générale).

ÉTAPE 3 : MITIGATION DES RISQUES

Après avoir procédé à l'identification, l'évaluation et l'analyse des risques, les gestionnaires devront mettre en place des procédures de contrôle pour en limiter l'impact. Concrètement, la mitigation des risques réside dans la maîtrise par l'organisation des différents aspects permettant de diminuer la possibilité de réalisation du risque. Il peut également s'agir de préparer les intervenants à réagir et à gérer adéquatement les conséquences d'une réalisation. À cette étape du processus, les gestionnaires devront garder en tête deux questions fondamentales :

- Quoi faire pour réduire le risque identifié ?
- Quoi faire pour se préparer à résoudre le problème ?

Ainsi, les gestionnaires sont appelés à réfléchir à des mesures de contrôle pouvant influencer les causes et les conséquences d'un risque potentiel. La mise en place d'un plan d'action concret pour chacun de ces éléments permet d'assurer un encadrement qui minimisera l'impact d'une réalisation du risque. Il est également nécessaire d'identifier la personne ou le groupe de personnes responsable de chacune des actions. L'idée n'est pas de travailler en mode microgestion, mais bien de structurer les actions à entreprendre et de nommer la ou les personnes responsables.

Ces informations et analyses doivent être ajoutées à la fiche d'identification et d'analyse des risques (annexe III).

Processus de gestion des risques (lignes directrices) **SUITE**

ÉTAPE 4 : SUIVI ET CONTRÔLE DES RISQUES

La dernière étape du processus de gestion des risques consiste à déterminer une mécanique de suivi et de contrôle, en relation avec les autres étapes. Bien que la gestion des risques doit être la charge de l'ensemble du personnel, il est important d'identifier un responsable pour le suivi de l'évaluation et des actions envisagées pour chacun des risques identifiés.

Le suivi de ce processus doit minimalement :

- 1 Assurer que les gestionnaires possèdent toutes les informations nécessaires afin de faire part de tout développement sur les risques identifiés ;
- 2 Identifier les nouveaux risques ou les changements aux risques préalablement identifiés par l'organisation ;
- 3 Assurer le contrôle du processus de surveillance pour la gestion des risques ;
- 4 Identifier ou corriger les mesures requises pour assurer une réponse adéquate en cas de réalisation.

Le registre des risques

Afin de rassembler l'ensemble des informations traitées dans ce processus, les experts suggèrent l'utilisation de l'outil le plus simple qui soit : un registre des risques. Un exemple est proposé à l'annexe IV. Ce document est essentiel pour le conseil d'administration et les gestionnaires afin d'optimiser la gestion des risques. Il permet une synthèse des travaux effectués et des actions envisagées. L'exemple présente les informations que devrait minimalement contenir un registre des risques. Il doit demeurer vivant, puisqu'une organisation évolue dans un milieu en développement constant.

Gestion de crise

En cas de gestion de crise, nous vous proposons de vous référer au document produit par la FEEP à cet égard. Il est possible de le consulter en utilisant l'hyperlien suivant.

<http://www.feep.qc.ca/nos-services/communications/>

Recommandations pour une meilleure gestion des risques

Dans le but d'optimiser les réflexions sur la question de la gestion des risques, un document de l'ordre des comptables agréés (CPA) propose les douze recommandations suivantes.

- 1 Les politiques et les procédures de gestion des risques de l'organisme intègrent des définitions et des catégories de risques.
- 2 Le conseil d'administration approuve, appuie et signe le code de conduite chaque année pour montrer qu'il a lu et qu'il y conforme (voir l'exemple à l'annexe V).
- 3 L'organisme se dote de politiques particulières pour accepter et gérer les principaux risques (c.-à-d. gestion des investissements, assurance, etc.).
- 4 L'organisme met en place un processus structuré pour l'identification, la surveillance et la gestion des principaux risques auxquels il fait face et la présentation régulière d'informations au conseil d'administration.
- 5 Le conseil d'administration :
 - participe au processus de planification stratégique ;
 - prévoit des moments précis pour recevoir des rapports des permanents sur le risque et en discuter ;
 - encourage les membres à poser des questions et à fournir des conseils et des instructions aux moments appropriés lors des réunions du conseil.
- 6 Le conseil prend des mesures pour accroître le niveau de conscience des administrateurs à l'égard des risques et la compréhension qu'ils en ont.
- 7 Le conseil fait appel à des experts internes et externes pour le conseiller, ainsi que ses comités, sur des questions particulières liées au risque.
- 8 Le conseil et ses comités disposent de politiques et de procédures écrites qui définissent leurs responsabilités en matière de surveillance de la gestion des risques.
- 9 L'organisme se dote d'un processus méthodique d'identification des risques qui fait appel à une diversité adéquate de méthodes, de techniques et de participants.
- 10 L'organisme se dote de processus et de critères pour évaluer les risques.
- 11 Les stratégies de l'organisme pour gérer les risques :
 - sont compatibles avec ses valeurs, ses objectifs et son niveau de tolérance au risque;
 - procurent un équilibre réaliste des coûts et de la protection ;
 - reposent sur des processus internes rigoureux et des partenaires fiables.
- 12 Le registre des risques est actualisé et passé en revue au moins une fois l'an.

ANNEXE I

AUTO-ÉVALUATION – 25 QUESTIONS
À SE POSER

Auto-évaluation - 25 questions pour le conseil d'administration sur la gestion des risques

SECTION 1

Vérifier que la direction dispose d'un cadre et d'un processus efficaces de surveillance de l'évolution de l'environnement stratégique, des nouveaux risques d'entreprise et possibilités d'affaires clés, de leur gestion, de même que des modifications requises aux orientations stratégiques.

No	Question	Oui / Non
1	L'établissement dispose-t-il d'un système de gestion des risques efficace permettant de définir clairement les rôles et les responsabilités, de même que les attentes et les objectifs, tout en faisant en sorte que la direction rende des comptes ?	
2	La direction a-t-elle établi un ensemble bien défini de fonctions chargées de l'identification, de l'évaluation et de la surveillance des risques ?	
3	Les processus ou systèmes de gestion des risques sont-ils conçus de façon à permettre une gestion globale des risques, plutôt qu'une gestion en silos ?	
4	Existe-t-il un cadre de contrôle interne solide assurant la mise en œuvre de contrôles permettant d'atténuer les risques d'entreprise importants ?	
5	Le comité d'audit est-il proactif et a-t-il la capacité et le niveau de compréhension requis pour apprécier et évaluer les risques financiers ?	
6	L'établissement dispose-t-il d'une fonction audit interne capable de conseiller la haute direction et le conseil d'administration en toute objectivité ?	
7	Les enseignants sont-ils formés et informés des mesures à prendre dans le cadre de certains risques ?	
8	Les auditeurs externes connaissent-ils suffisamment les processus et les transactions de l'établissement ?	
9	Le conseil d'administration procède-t-il à un suivi régulier des risques potentiels de l'établissement ?	

SECTION 2

Vérifier que les communications de la direction avec les parties prenantes sont efficaces et qu'elles permettent les échanges bidirectionnels d'informations et d'idées.

No	Question	Oui / Non
10	Les risques de réputation font l'objet d'un suivi régulier de la part de l'établissement ?	
11	Les relations avec les collectivités sont-elles encadrées par une stratégie adéquate ?	
12	Entretenons-nous de bonnes relations de travail avec les employés, les fournisseurs et les partenaires ?	
13	Entretenons-nous de bonnes relations avec les organismes publics et les organismes de réglementation ?	
14	L'établissement peut-il s'appuyer sur des ressources et des infrastructures de communication efficaces ?	
15	Les hauts dirigeants ont-ils reçu de la formation sur l'art de communiquer avec les médias ou la gestion de crise ?	
16	L'établissement dispose-t-il d'une stratégie efficace en matière de médias sociaux ? Cette stratégie est-elle assortie de processus, de rôles et de responsabilités bien définis ainsi que d'une stratégie d'atténuation des risques ?	
17	Savons-nous quels sont les groupes de médias sociaux qui s'intéressent à nous et cultivons-nous une image positive auprès de ces groupes ?	
18	Disposons-nous d'une solide stratégie à l'égard de la responsabilité sociale de l'établissement ?	

SECTION 3

Gérer les crises et communiquer en situation de crise.

No	Question	Oui / Non
19	Disposons-nous d'un système de détection des risques avant qu'ils ne dégénèrent en situations de crise (p. ex., indicateurs de performance clés, sondage sur la satisfaction de la clientèle, rapports d'analyse comparative de la concurrence et d'analyse sectorielle, modèles de simulation de crise financière à jour) ?	
20	L'établissement fait-il preuve de vigilance relativement aux pressions émanant des parents, de la communauté et des autres parties prenantes ?	
21	Disposons-nous de ressources financières adéquates, compte tenu des risques que nous prenons ?	
22	L'établissement dispose-t-il de plans lui permettant de composer avec les situations d'urgence possibles ?	
23	Ces plans ont-ils été mis à l'épreuve dans le cadre de simulations ou de mises en situation hypothétiques ?	
24	Disposons-nous des ressources et des structures de communication requises pour soutenir l'établissement en situations de crise ?	
25	Avons-nous songé à l'impact des médias sociaux en cas de crise et sommes-nous prêts à y faire face ?	

ANNEXE II

EXEMPLE – POLITIQUE DE GESTION
DES RISQUES

Politique de gestion des risques

OBJECTIFS

Les objectifs de cette politique sont les suivants :

- 1 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'Établissement.
- 2 Améliorer la performance de l'Établissement dans l'utilisation de ses 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.
- 3 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.

CHAMP D'APPLICATION

Cette politique s'applique à tous les secteurs d'activités de l'Établissement et couvre les différentes catégories de risques, qu'il s'agisse de risques stratégiques, financiers, opérationnels, technologiques, d'atteinte à la réputation ou liés à la divulgation d'information.

PRINCIPES DIRECTEURS

- 1 La démarche de gestion des risques est un objectif stratégique de l'Établissement.
- 2 La gestion des risques s'effectue de façon continue et couvre les risques stratégiques, financiers, opérationnels, technologiques, d'atteinte à la réputation et liés à la divulgation d'information.
- 3 La gestion du risque entraîne la mise en place de contrôles pour ramener les risques à un niveau compatible avec le niveau de tolérance au risque des administrateurs de l'Établissement.

DÉFINITIONS

Gestion de crise

Ensemble des modes d'organisation, des techniques et des moyens qui permettent à un Établissement de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise puis de tirer les enseignements de l'événement pour améliorer les procédures et les structures dans une vision prospective.

Gestion des risques

Approche servant à déterminer la meilleure voie à emprunter en cas d'incertitude en identifiant, en évaluant, en comprenant, en communiquant les questions liées aux risques et en prenant les mesures appropriées à leur égard.

Niveau de risque inhérent

Résultat de l'évaluation de la probabilité d'occurrence et de l'impact du risque, sans prendre en compte l'effet des contrôles (mesures d'atténuation) mis en place.

Niveau de risque résiduel

Résultat de l'évaluation de l'efficacité des contrôles. Il s'agit du niveau de risque subsistant après l'application de ces mesures.

Processus de gestion des risques

Application systématique de politiques, de procédures et de pratiques de gestion aux fonctions d'établissement du contexte, d'identification, d'analyse, d'évaluation, de gestion, de surveillance et de signalement des risques.

Risque

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

Seuil de tolérance aux risques

Niveau maximal de risque que l'Établissement est prêt 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.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ① Le conseil d'administration :
 - Adopte la présente politique ainsi que toute modification à celle-ci ;
 - Est informé de tous les risques majeurs stratégiques, financiers, opérationnels, technologiques, d'atteinte à la réputation ou liés à la divulgation d'information auxquels est confronté l'Établissement, ainsi que des mesures de réaction mises en œuvre, des plans d'action qui s'y rapportent et de leur suivi ;
 - S'assure que le comité d'audit et gestion des risques procède au suivi du processus de gestion des risques ;
- ② Le comité d'audit et gestion des risques :
 - Recommande au conseil d'administration l'adoption de la présente politique et toute modification à celle-ci ;
 - Assure le suivi du processus de gestion des risques et fait rapport au conseil d'administration de ses travaux à ce sujet ;
 - Est informé de tous les risques majeurs stratégiques, financiers, opérationnels, technologiques, d'atteinte à la réputation ou liés à la divulgation d'information auxquels est confronté l'Établissement, ainsi que des mesures de réaction mises en œuvre, des plans d'action qui s'y rapportent et de leur suivi ;

- ③ La direction générale :
- S'assure du respect de la politique de gestion des risques par les cadres et le personnel et assure le suivi auprès du comité d'audit et de gestion des risques et du conseil d'administration ;
- ④ La direction générale et les cadres :
- Identifient, évaluent et rapportent, par écrit, les risques liés aux activités de leurs secteurs respectifs. La direction générale, au comité d'audit et gestion des risques et les cadres, à la direction générale ;
 - Établissent un plan d'action pour chacun des risques identifiés et assurent le suivi de ces plans d'action, conformément au processus de gestion des risques ;
 - Rendent compte de la gestion des risques liés aux activités de leurs secteurs. La direction générale, au comité d'audit et gestion des risques et les cadres, à la direction générale. À cet égard, ils fournissent toute l'information et tous les documents requis, conformément au processus de gestion des risques.
- ⑤ Les membres du personnel :
- Tout membre du personnel est responsable de communiquer, sans délai et par écrit, à son supérieur immédiat tout risque susceptible d'avoir un impact sur les activités, les projets, l'atteinte des objectifs et l'accomplissement de la mission de l'Établissement.

RESPONSABLE DE L'APPLICATION ET DE LA MISE À JOUR

Le conseil d'administration est responsable de superviser l'application et la mise à jour de la présente politique.

Entrée en vigueur

La présente politique entre en vigueur à la date fixée par le conseil d'administration.

ANNEXE III

EXEMPLE – FICHE D'IDENTIFICATION
ET D'ANALYSE DES RISQUES

Exemple – Fiche d'identification et d'analyse des risques

Identification du risque : _____

Catégorie de risque :

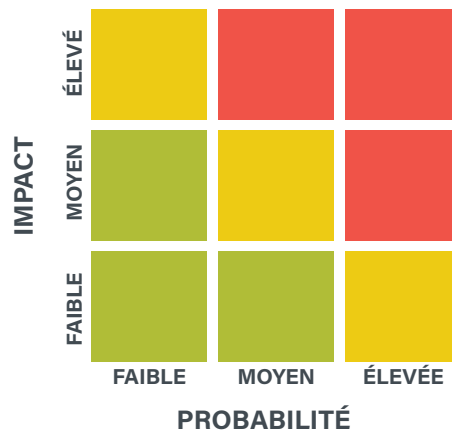
- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Stratégique | <input type="checkbox"/> Divulgence - information |
| <input type="checkbox"/> Financier | <input type="checkbox"/> Réputation |
| <input type="checkbox"/> Opérationnel | <input type="checkbox"/> Autres |
| <input type="checkbox"/> Technologie | |

Date de l'analyse : _____

Description du risques :

Causes possibles du risque :

Évaluation du risque :



Exemple – Fiche d'identification et d'analyse des risques (suite)

Mesure de prévention (sur les causes) :

--

Mesure de prévention (sur les conséquences) :

--

Responsabilité et actions :

Responsable / personne impliquée	Action à entreprendre	Échéance

Signature

Date

ANNEXE IV

EXEMPLE – REGISTRE DES RISQUES

Exemple – Registre des risques

Risques identifiés	Probabilité	Impact	Risque global (avant contrôle)	Procédure de contrôle	Risque global (après contrôle)	Processus de surveillance	Responsable	Mesure requise	Fréquence du suivi

ANNEXE V

EXEMPLE – CODE D'ÉTHIQUE POUR
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Exemple – Code d'éthique pour le conseil d'administration

PRÉAMBULE

Les présentes règles d'éthique et de déontologie sont adoptées en vertu de *la Loi modifiant la Loi sur le ministère du Conseil exécutif et d'autres dispositions législatives concernant l'éthique et la déontologie*. Ces dispositions complètent les règles d'éthique et de déontologie déjà prévues aux articles 321 à 330 du *Code civil du Québec* (Annexe I).

OBJET

Le Code a pour but d'établir les règles de conduite applicables aux membres du conseil d'administration de l'Établissement. Plus spécifiquement, il est mis en place en vue :

- 1 D'assurer la confiance du public envers l'organisation et son conseil d'administration ;
- 2 De maintenir et de promouvoir l'intégrité, l'objectivité et la transparence des administrateurs dans leurs fonctions ;
- 3 De préserver la capacité des administrateurs d'agir avec confiance au mieux des intérêts et de la mission de l'organisation.

CHAMP D'APPLICATION

Tout membre du conseil d'administration est assujéti aux règles prescrites par le présent Code. De plus, la personne qui cesse d'être administrateur est assujéti aux règles encadrant la notion de conflit d'intérêts.

DEVOIRS GÉNÉRAUX DES ADMINISTRATEURS

Tout membre du conseil d'administration exerce sa fonction avec indépendance, intégrité et bonne foi dans le meilleur intérêt de l'Établissement et pour la réalisation de sa mission. Il agit avec prudence, diligence, honnêteté, loyauté et assiduité, comme le ferait en pareilles circonstances une personne raisonnable et responsable. Il doit s'engager à participer aux réunions du conseil et à s'abstenir de s'inscrire dans des activités de boycottage, de collusion et de ralentissement des travaux du conseil.

OBLIGATIONS DES ADMINISTRATEURS

Tout membre du conseil d'administration doit, dans l'exercice de ses fonctions :

- 1 Respecter les obligations que la loi, la charte constitutive de l'Établissement et les règlements lui imposent et agir dans les limites des pouvoirs de l'Établissement ;
- 2 Ne pas se placer dans une situation de conflit réel, potentiel ou apparent entre son intérêt personnel ou l'intérêt du groupe et les obligations de ses fonctions d'administrateur ;
- 3 Agir avec civilité, éviter de porter atteinte à la réputation d'autrui et traiter les administrateurs avec respect ;
- 4 Ne pas utiliser, à son profit ou au profit d'un tiers, les biens de l'Établissement ;
- 5 Ne pas divulguer, à son profit ou au profit d'un tiers, l'information privilégiée ou confidentielle qu'il obtient en raison de ses fonctions d'administrateur ;
- 6 Ne pas abuser de ses pouvoirs ou profiter indument de sa position pour en tirer un avantage personnel ;
- 7 Ne pas, directement ou indirectement, accorder, solliciter ou accepter une faveur ou un avantage indu pour lui-même ou pour une autre personne ;
- 8 N'accepter aucun cadeau, marque d'hospitalité ou autre avantage que ceux d'usage et de valeur minime ;
- 9 Être solidaire des décisions du conseil d'administration et de l'Établissement tant par son attitude que par ses propos et gestes ;
- 10 Ne pas s'immiscer dans la gestion courante de l'Établissement en dehors de ses fonctions qui lui sont dévolues par le conseil d'administration.

RÉMUNÉRATION

L'administrateur n'a droit à aucune rémunération pour l'exercice de ses fonctions d'administrateur de l'Établissement. Il ne peut également recevoir aucune autre rémunération de l'Établissement. Le remboursement de certaines dépenses encourues en vue de participer à des activités liées à l'exercice de ses fonctions et autorisées par le conseil d'administration est admissible, selon les procédures en vigueur à l'Établissement.

RÈGLES DÉONTOLOGIQUES

Les règles contenues à la présente section ont pour objet de faciliter la compréhension de différentes problématiques possibles et d'établir des procédures et modalités administratives auxquelles est assujéti l'administrateur pour permettre de procéder au mieux de l'intérêt de l'Établissement.

Règles relatives à l'information

Tout membre du conseil d'administration est tenu à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions d'administrateur et est tenu, à tout moment, de respecter le caractère confidentiel de l'information ainsi reçue.

Il ne peut utiliser à son profit ou au profit d'un tiers l'information obtenue dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions d'administrateur.

Règles relatives aux délibérations du conseil d'administration

Les délibérations du conseil d'administration ont un caractère privé. En conséquence, seuls les administrateurs de l'Établissement ainsi que leurs invités peuvent assister aux séances du conseil d'administration.

Suivant la présente règle, tout membre du conseil d'administration est tenu de respecter le caractère confidentiel de l'opinion, de l'intervention et du sens du vote de tout autre membre du conseil d'administration.

Règles en matière de conflit d'intérêts

Les règles contenues à la présente section ont pour objet de faciliter la compréhension des situations de conflit d'intérêts. Elles permettent d'établir des procédures et modalités administratives auxquelles est assujéti tout membre du conseil d'administration en situation de conflit d'intérêts. En présence d'une situation problématique, elles permettent d'identifier les procédures à suivre en vue des meilleurs intérêts de l'Établissement.

Règles de conduite générale

Tout membre du conseil d'administration doit éviter de se placer dans une situation de conflit réel, potentiel ou apparent entre son intérêt personnel, ses devoirs d'administrateur de l'Établissement et ses responsabilités face à la poursuite de la mission de l'Établissement.

L'administrateur doit être présent lors des réunions du Conseil d'administration, à moins d'un empêchement justifié. Dans ce cas, il doit en informer le secrétaire du Conseil d'administration dès que possible.

L'administrateur doit se préparer pour les réunions du Conseil d'administration auxquelles il participe.

L'administrateur doit intervenir avec modération dans ses propos, éviter de porter atteinte à la réputation d'autrui et traiter les autres administrateurs avec respect.

L'administrateur ne doit pas avoir de comportements qui font en sorte de perturber le déroulement ainsi que les discussions lors des rencontres du conseil d'administration.

Situation de conflit d'intérêts

Constitue une situation de conflit d'intérêts toute situation réelle, apparente ou potentielle, qui est objectivement de nature à compromettre ou susceptible de compromettre l'indépendance et l'impartialité nécessaires à l'exercice de la fonction d'administrateur, ou à l'occasion de laquelle l'administrateur utilise ou cherche à utiliser les attributs de sa fonction pour en retirer un avantage indu ou pour procurer un tel avantage indu à une tierce personne.

Les situations de conflit d'intérêts peuvent généralement avoir trait à l'argent, à l'information, à l'influence ou au pouvoir.

Sans restreindre la portée de cette définition et seulement à titre d'exemple, sont ou peuvent être considérés comme des situations de conflit d'intérêts :

- La situation où l'administrateur a directement ou indirectement un intérêt dans une délibération du conseil d'administration ;
- La situation où un administrateur a directement ou indirectement un intérêt dans un contrat ou un projet de contrat avec l'Établissement ;
- La situation où un administrateur, directement ou indirectement, obtient ou est sur le point d'obtenir un avantage personnel qui résulte d'une décision de l'Établissement ;
- La situation où un administrateur accepte un présent ou un avantage quelconque d'une entreprise qui traite ou qui souhaite traiter avec l'Établissement, à l'exception des cadeaux d'usage de peu de valeur.

Déclaration d'intérêts

Dans les trente (30) jours suivant l'entrée en vigueur du présent Code ou dans les trente (30) jours suivant sa nomination, l'administrateur doit remplir et remettre au président du conseil d'administration une déclaration des intérêts (voir annexe III) qu'il a, à sa connaissance, travaillé dans une entreprise faisant affaire ou ayant fait affaire avec l'Établissement dans les deux dernières années. Il doit divulguer, le cas échéant, toute situation réelle, potentielle ou apparente de conflit d'intérêts pouvant le concerner. Cette déclaration doit être révisée et mise à jour annuellement par l'administrateur.

Si la situation réelle ou appréhendée de conflit d'intérêts intervient en cours de mandat de l'administrateur, il doit divulguer cette situation au président du conseil d'administration (voir annexe IV) dès l'occurrence de la situation ou, au plus tard, dans les trente (30) jours de la connaissance de cette situation, mais avant le traitement de la question par le conseil d'administration.

Interdictions

L'administrateur qui est en situation de conflit d'intérêts à l'égard d'une question discutée au conseil d'administration a l'obligation de se retirer de la séance du conseil pour permettre que les délibérations et le vote se tiennent hors de la présence de l'administrateur et en toute confidentialité.

Rôle du président

Le président du conseil d'administration est responsable du bon déroulement des réunions du conseil d'administration. Il doit trancher toute question relative au droit de voter à une réunion du conseil d'administration. Lorsqu'une dénonciation ou divulgation de conflit d'intérêts lui est transmise, il doit, après avoir entendu le cas échéant les représentations des administrateurs, décider quels sont les membres habilités à délibérer et voter. Le président a le pouvoir d'intervenir pour qu'une personne s'abstienne de voter et pour que cette dernière se retire de la salle où siège le conseil d'administration. La décision du président est finale.

Règles prohibant l'acceptation de cadeau, de faveur ou autre avantage

En sa qualité d'administrateur, un membre du conseil d'administration ne peut, directement ou indirectement, accorder, solliciter ou accepter un cadeau, une faveur ou un avantage indu pour lui-même ou pour un tiers.

Le membre du conseil d'administration doit retourner à la personne donneuse, ou rembourser, le cas échéant, tout avantage indu. Cette consigne doit par ailleurs être appliquée avec discernement lorsqu'il s'agit d'un cadeau ou d'une marque d'hospitalité usuelle offert par une personne de l'étranger afin de préserver des relations appropriées dans le cadre d'une collaboration d'affaires.

Règles applicables après la cessation des fonctions

L'administrateur qui a cessé d'exercer ses fonctions doit se comporter de façon à ne pas tirer d'avantages indus de ses fonctions antérieures au service de l'Établissement.

L'administrateur qui a cessé d'exercer ses fonctions ne doit pas divulguer une information confidentielle qu'il a obtenue dans l'exercice de ses fonctions d'administrateur ni donner à quiconque des conseils fondés sur de l'information confidentielle concernant l'Établissement.

Il lui est interdit, dans l'année qui suit la fin de ses fonctions d'administrateur, d'agir au nom ou pour le compte d'autrui relativement à une procédure, à une négociation ou à une opération à laquelle l'Établissement est partie et sur laquelle il détient de l'information confidentielle.

COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES RESSOURCES HUMAINES

Le comité de gouvernance et des ressources humaines, constitué par le conseil d'administration à cette fin, siège comme conseil de discipline et décide du bienfondé de la plainte et de la sanction appropriée, le cas échéant.

Le comité de gouvernance et des ressources humaines notifie à l'administrateur les manquements reprochés. Il l'avise qu'il peut, dans les trente (30) jours, lui fournir par écrit ses observations concernant les manquements reprochés. Sur demande, il peut également être entendu relativement aux manquements de ses fonctions d'administrateur par le président du conseil d'administration.

Dans le cas d'une situation urgente nécessitant une intervention rapide ou dans un cas présumé de faute grave, l'administrateur peut être relevé provisoirement de ses fonctions par le président du conseil d'administration.

Le comité de gouvernance et des ressources humaines qui conclut que l'administrateur a contrevenu à la loi ou au Code recommande l'intervention appropriée au conseil d'administration. Ce dernier prend la décision finale. Les interventions possibles sont l'avertissement écrit, la suspension ou la révocation.

DISPOSITIONS FINALES

Le comité de gouvernance et des ressources humaines, constitué par le conseil d'administration à cette fin, siège comme conseil de discipline et décide du bienfondé de la plainte et de la sanction appropriée, le cas échéant.

Attestation du membre du conseil d'administration

Au moment de son entrée en vigueur, le membre du conseil d'administration reçoit du secrétaire une copie du présent Code et atteste par écrit dans la forme prescrite à l'annexe II qu'il a pris connaissance du présent Code et qu'il se déclare lié par ses dispositions.

Entrée en vigueur

Le présent Code entre en vigueur à compter de la séance qui suit son adoption par le conseil d'administration. Ses dispositions sont d'application immédiate.

ANNEXE I – EXTRAITS DU CODE CIVIL DU QUÉBEC

SECTION III DES OBLIGATIONS DES ADMINISTRATEURS ET DE LEURS INHABILITÉS

321. L'administrateur est considéré comme mandataire de la personne morale. Il doit, dans l'exercice de ses fonctions, respecter les obligations que la loi, l'acte constitutif et les règlements lui imposent et agir dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés.

1991, c. 64, a. 321.

322. L'administrateur doit agir avec prudence et diligence.

Il doit aussi agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la personne morale.

1991, c. 64, a. 322.

323. L'administrateur ne peut confondre les biens de la personne morale avec les siens; il ne peut utiliser, à son profit ou au profit d'un tiers, les biens de la personne morale ou l'information qu'il obtient en raison de ses fonctions, à moins qu'il ne soit autorisé à le faire par les membres de la personne morale.

1991, c. 64, a. 323.

324. L'administrateur doit éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et ses obligations d'administrateur.

Il doit dénoncer à la personne morale tout intérêt qu'il a dans une entreprise ou une association susceptible de le placer en situation de conflit d'intérêts, ainsi que les droits qu'il peut faire valoir contre elle, en indiquant, le cas échéant, leur nature et leur valeur. Cette dénonciation d'intérêt est consignée au procès-verbal des délibérations du conseil d'administration ou à ce qui en tient lieu.

1991, c. 64, a. 324.

325. Tout administrateur peut, même dans l'exercice de ses fonctions, acquérir, directement ou indirectement, des droits dans les biens qu'il administre ou contracter avec la personne morale.

Il doit signaler aussitôt le fait à la personne morale, en indiquant la nature et la valeur des droits qu'il acquiert, et demander que le fait soit consigné au procès-verbal des délibérations du conseil d'administration ou à ce qui en tient lieu. Il doit, sauf nécessité, s'abstenir de délibérer et de voter sur la question. La présente règle ne s'applique pas, toutefois, aux questions qui concernent la rémunération de l'administrateur ou ses conditions de travail.

1991, c. 64, a. 325.

326. Lorsque l'administrateur de la personne morale omet de dénoncer correctement et sans délai une acquisition ou un contrat, le tribunal, à la demande de la personne morale ou d'un membre, peut, entre autres mesures, annuler l'acte ou ordonner à l'administrateur de rendre compte et de remettre à la personne morale le profit réalisé ou l'avantage reçu.

L'action doit être intentée dans l'année qui suit la connaissance de l'acquisition ou du contrat.

1991, c. 64, a. 326.

327. Sont inhabiles à être administrateurs les mineurs, les majeurs en tutelle ou en curatelle, les faillis et les personnes à qui le tribunal interdit l'exercice de cette fonction.

Cependant, les mineurs et les majeurs en tutelle peuvent être administrateurs d'une association constituée en personne morale qui n'a pas pour but de réaliser des bénéfices pécuniaires et dont l'objet les concerne.

1991, c. 64, a. 327.

328. Les actes des administrateurs ou des autres dirigeants ne peuvent être annulés pour le seul motif que ces derniers étaient inhabiles ou que leur désignation était irrégulière.

1991, c. 64, a. 328.

329. Le tribunal peut, à la demande de tout intéressé, interdire l'exercice de la fonction d'administrateur d'une personne morale à toute personne trouvée coupable d'un acte criminel comportant fraude ou malhonnêteté, dans une matière reliée aux personnes morales, ainsi qu'à toute personne qui, de façon répétée, enfreint les lois relatives aux personnes morales ou manque à ses obligations d'administrateur.

1991, c. 64, a. 329.

330. L'interdiction ne peut excéder cinq ans à compter du dernier acte reproché.

Le tribunal peut, à la demande de la personne concernée, lever l'interdiction aux conditions qu'il juge appropriées.

ANNEXE II – ATTESTATION DU MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Je, soussigné, membre du conseil d'administration de l'Établissement,

- Déclare remplir les fonctions suivantes pour une ou des organisations autres que l'Établissement :

- Reconnais avoir pris connaissance du *Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration* de l'Établissement ;
- Déclare être lié(e) par des dispositions comme s'il s'agissait d'un engagement contractuel de ma part et en conséquence ;
- M'engage à me conformer à toute décision du conseil d'administration à mon égard, sans restreindre, ce qui précède, et à démissionner immédiatement comme administrateur sur la communication de la décision du conseil d'administration si requis par ce dernier.

SIGNÉ à _____, ce _____^e jour de _____.

Signature

Nom en lettres moulées

ANNEXE III – DÉCLARATION ANNUELLE DES INTÉRÊTS

J'ai pris connaissance du *Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration* de l'Établissement.

En apposant ma signature ci-dessous, je confirme, en ma qualité de membre du conseil d'administration pour l'année scolaire _____ que :

- Je remplis les fonctions suivantes pour une ou des organisations autre que l'Établissement :

- J'ai lu le *Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration* de l'Établissement et je déclare, qu'à ma connaissance, je n'ai aucun conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel.

ou

- J'ai lu le *Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration* de la de l'Établissement et je déclare, qu'à ma connaissance, j'ai un conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel. En voici les précisions.

SIGNÉ à _____, ce _____^e jour de _____.

Signature

Nom en lettres moulées

ANNEXE IV – DIVULGATION DE CONFLIT D’INTÉRÊTS

Déclarante ou déclarant : _____

Fonction : _____

Date : _____

Je, soussigné(e), déclare ce qui suit :

Je porte à l’attention du comité de gouvernance et des ressources humaines une situation de conflit d’intérêts réel, apparent ou potentiel pour les motifs suivants (si nécessaire, joindre des pages supplémentaires à ce formulaire) :

Si les faits décrits ci-dessus concernent vos relations avec des tiers ou des entreprises, prière d'inscrire toutes les informations pertinentes. Ces informations doivent inclure, non limitativement :

- Le nom des tiers concernés et vos relations avec ces personnes ;
- Le détail des avantages financiers pertinents (par exemple : actions, honoraires, compensations financières, etc.) ;
- Le nom de vos proches, vos relations avec ces personnes et la nature générale de toute implication de celles-ci ;
- Le nom des employées et employés de l'Établissement ou de toute autre personne à son service et la nature de l'implication de ces personnes ;
- La nature de vos activités consistant à fournir des conseils ou des services professionnels (incluant la participation à un conseil d'administration ou à un conseil de direction ou autres) et la rémunération à laquelle elle donne lieu ;
- Tous les détails de l'utilisation projetée ou anticipée des ressources de l'Établissement.

Je comprends que les informations fournies dans la présente **Divulgence de conflit d'intérêts** sont requises aux fins de l'application du *Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration* de l'Établissement et que les renseignements personnels qui y apparaissent sont protégés par la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics* et sur la *protection des renseignements personnels*. Je consens à leur utilisation par les seules personnes autorisées et aux seules fins d'examiner s'il existe ou non une situation de conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent.

De plus, dans l'éventualité où la diffusion de certaines informations est considérée appropriée pour gérer un conflit déclaré, je comprends que je serai consulté(e) et que j'aurai l'occasion de donner un consentement éclairé.

SIGNÉ à _____, ce _____^e jour de _____.

Signature

Nom en lettres moulées

ANNEXE V – DÉNONCIATION DE CONFLIT D'INTÉRÊTS

Déclarante ou déclarant : _____

Fonction : _____

Date : _____

Je, soussigné(e), déclare ce qui suit :

J'estime que (nom de l'administrateur en cause)

Est en situation de conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel pour les motifs suivants (si nécessaire, joindre des pages supplémentaires à ce formulaire) :

Si les faits décrits ci-dessus concernent les relations de cette personne avec des tiers ou des entreprises, prière d'inscrire toutes les informations pertinentes. Ces informations doivent inclure, non limitativement :

- Le nom des tiers concernés et vos relations avec ces personnes ;
- Le détail des avantages financiers pertinents (par exemple : actions, honoraires, compensations financières, etc.) ;
- Le nom des proches, les relations avec ces personnes et la nature générale de toute implication de celles-ci ;
- Le nom des employées et employés de l'Établissement ou de toute autre personne à son service et la nature de l'implication de ces personnes ;
- La nature des activités consistant à fournir des conseils ou des services professionnels (incluant la participation à un conseil d'administration ou à un conseil de direction ou autres) et la rémunération à laquelle elle donne lieu ;
- Tous les détails de l'utilisation projetée ou anticipée des ressources de l'Établissement.

Je comprends que les informations fournies dans la présente Dénonciation de conflit d'intérêts sont requises aux fins de l'application du Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de l'Établissement et que les renseignements personnels qui y apparaissent sont protégés par la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels. Je consens à leur utilisation par les seules personnes autorisées et aux seules fins d'examiner s'il existe ou non une situation de conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent.

De plus, dans l'éventualité où la diffusion de certaines informations est considérée appropriée pour gérer un conflit déclaré, je comprends que je serai consulté(e) et que j'aurai l'occasion de donner un consentement éclairé.

SIGNÉ à _____, ce _____^e jour de _____.

Signature

Nom en lettres moulées

ANNEXE VI

LISTE NON EXHAUSTIVE DES
RISQUES POTENTIELS POUR UN
ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT
PRIVÉ

Liste non exhaustive des risques potentiels pour un établissement d'enseignement privé

La FEEP présente un exemple de liste non exhaustive de risques qu'un établissement d'enseignement privé est susceptible de rencontrer. Cette liste doit être adaptée et complétée en fonction des besoins et de la réalité de chacun des établissements.

Risque stratégique

- Baisse démographique
- Catastrophes naturelles
- Climat organisationnel
- Pénurie de main-d'œuvre
- Sécurité de l'établissement (attentat, évacuation, confinement)

Risque financier

- Achat de biens et services
- Fraude / vol
- Projets majeurs (coûts / bénéfices)
- Subventions gouvernementales

Risque opérationnel

- État des infrastructures / bris majeurs
- Conformité financière
- Conformité CNESST / MAPAQ
- Conformité ministérielle (éducation)
- Relations de travail (instances syndicales)
- Roulement du personnel
- Sécurité des élèves (blessures, activités)

Liste non exhaustive des risques potentiels pour un établissement d'enseignement privé

Risque lié aux technologies

- Sécurité informatique
- Piratage du système informatique

Risque relié à l'utilisation de l'information

- Publication d'une photo d'un élève sans le consentement des parents
- Accès au dossier d'un élève pour un employé non autorisé
- Utilisation inadéquate des réseaux sociaux par un employé

Risque d'atteinte à la réputation

- Atteinte à la réputation
- Qualité des services
- Satisfaction de la clientèle
- Sécurité des élèves (agressions)