

# Formation du comité de vérification des conseils scolaires

## Module 2

### Évaluation et gestion des risques



# Objectifs de la séance de formation

À la fin de cette séance, vous :

comprendrez les responsabilités du comité de vérification liées à la gestion des risques;

reconnaitrez et évaluerez les différents types de risques :

- gouvernance,
- prestation de services/opérationnel,
- satisfaction des intervenants/perception du public,
- ressources humaines,
- finances,
- juridique et conformité,
- gestion de l'information,
- technologie;

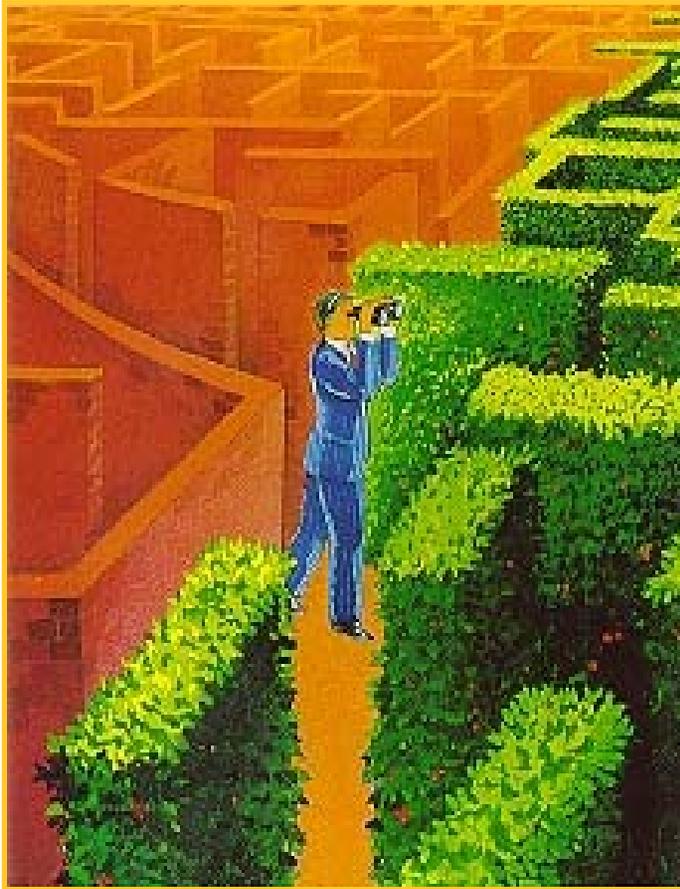
serez en mesure d'évaluer les risques en fonction de leur probabilité et de leur importance;

comprendrez l'évaluation des risques au sein de l'environnement de la vérification du conseil scolaire;

comprendrez les techniques usuelles de gestion des risques.



# Terminologie relative aux risques



## Définition du terme risque<sup>1</sup>

Le risque désigne « tout élément d'incertitude et d'importance variable interférant avec la mise en œuvre des stratégies et des objectifs organisationnels ».

<sup>1</sup> Source: COSO

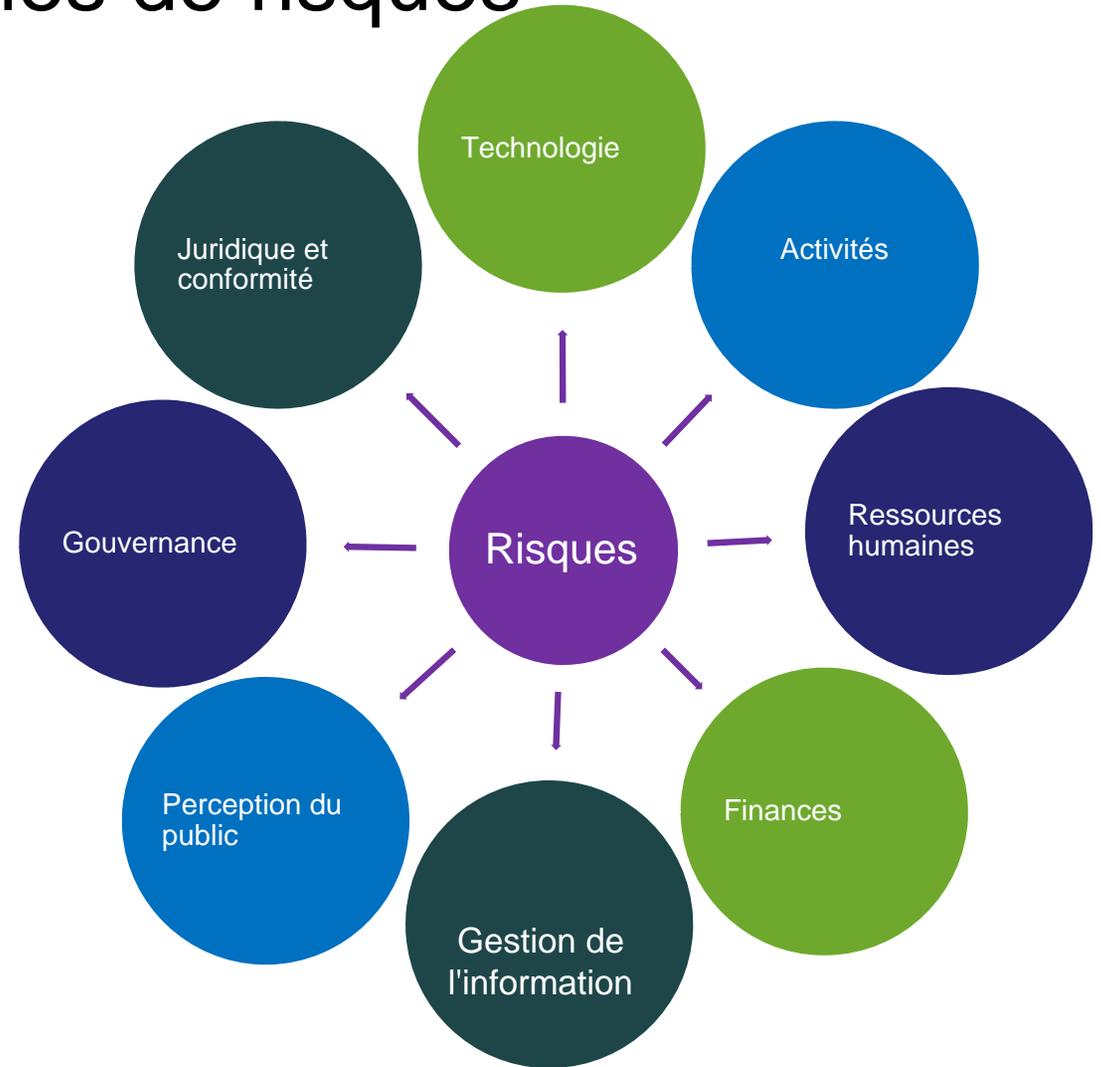
# Obligations du comité de vérification relatives à la gestion des risques

- Se renseigner au sujet des risques importants.
- Examiner les politiques du conseil en matière d'évaluation et de gestion des risques et évaluer les mesures prises pour gérer ces risques, notamment les contrôles internes et le caractère adéquat de la couverture d'assurance.
- Exercer, à la demande du conseil, d'autres activités relatives à la surveillance des questions touchant la gestion des risques.
- Lancer et superviser des enquêtes, comme il convient.



# Catégories de risques

- Ensemble, les 72 conseils scolaires de district (CSD) de l'Ontario sont responsables de l'éducation de plus de deux millions d'élèves.
- On peut classer ces risques par catégories.
- Il incombe au comité de vérification de superviser le processus d'évaluation des risques et de s'assurer que les risques importants sont.



Il est essentiel d'adopter une approche intégrée en matière de gestion des risques.

# Type de risque : gouvernance



Gouvernance

- Risque lié au fait que la structure, les obligations ou les responsabilités de l'organisation ne soient pas conçues, transmises ou mises en œuvre pour atteindre les objectifs de l'organisation, et au fait que la culture et l'engagement de la direction n'appuient pas les structures officielles.
- Voici des cas où les risques liés à la gouvernance pourraient avoir une incidence sur un CSD :
  - **reddition de comptes et supervision**
    - risque que les pouvoirs hiérarchiques inefficaces ou mal définis permettent aux gestionnaires ou aux employés de réaliser des tâches qu'ils ne devraient pas réaliser et vice-versa.

# Type de risque : prestation de services/activités

- Risque lié au fait que des activités inefficaces ou l'interruption de la prestation de services aient une incidence sur la capacité du conseil scolaire à atteindre ses buts et ses objectifs.
- Voici des cas où les risques liés aux activités pourraient avoir une incidence sur un CSD :
  - **atteinte des résultats :**
    - risque que les objectifs pédagogiques ne soient pas atteints.
  - **expérience des élèves**
    - risque lié à l'incapacité d'offrir aux élèves des programmes.
  - **sécurité personnelle**
    - risque lié à l'incapacité d'offrir aux élèves, aux éducateurs, aux parents et aux autres membres de la collectivité scolaire un environnement sûr et sécuritaire.

# Type de risque : satisfaction des intervenants/ perception du public

Perception  
du public

- Risque que le conseil scolaire ne réponde pas aux attentes du public, du ministère de l'Éducation et d'autres intervenants externes et que ses actions aient une incidence sur son image auprès du public.
- Voici des cas où les risques liés à la satisfaction des intervenants ou à la perception du public pourraient avoir une incidence sur un CSD :
  - **engagement des intervenants**
- le risque que les intervenants ne s'engagent pas suffisamment ou qu'ils n'assurent pas la surveillance et l'évaluation de l'organisation.

# Type de risque : ressources humaines

Ressources  
Humaines

- Le risque qu'on embauche ou qu'on maintienne en poste un nombre insuffisant d'employés ou des employés inadéquats ou non qualifiés et que le roulement de personnel compétent soit élevé.
- Voici des cas où les risques liés aux ressources humaines pourraient avoir une incidence sur un CSD :
  - **recrutement et maintien en poste**
    - risque lié à l'incapacité d'attirer et de maintenir en poste des employés détenant les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires permettant au CSD d'atteindre de manière efficace les résultats souhaités en matière d'éducation et ses objectifs opérationnels.
  - **gestion des présences**
    - risque de nuire à la prestation du programme et d'entraîner des coûts supplémentaires sur le plan de l'enseignement en raison de l'absence imprévue ou excessive des enseignants.
  - **planification de la relève**
    - risque que le CSD n'arrive pas à prévoir et à planifier de manière convenable la relève et le renouvellement du personnel clé empêchant ainsi la réalisation des activités essentielles ou entraînant une perte du savoir organisationnel.

# Type de risque : finances



Finances

- Risque lié aux pertes financières en raison du vol, de la présentation d'information financière erronée, de la fraude ou de l'incapacité de respecter les exigences budgétaires. Voici des cas où les risques liés aux finances pourraient avoir une incidence sur un CSD :
  - **établissement du budget et des prévisions**
    - risque que des renseignements irréalistes, non pertinents ou peu fiables relatifs au budget et à la planification ou qu'un manque de connaissances relatives au financement par le Ministère mènent à des conclusions financières et à des décisions opérationnelles inappropriées.
  - **comptabilité et rapports financiers**
    - risque que les transactions ne soient pas traitées, examinées, déclarées ou divulguées de manière convenable, entraînant ainsi des erreurs et des omissions dans les rapports financiers.
  - **manutention de l'argent**
    - risque que l'argent soit détourné, non comptabilisé ou conservé dans un endroit peu sûr.
  - **fraude**
    - risque de fraude (notamment le détournement de biens) commise par la direction, le personnel administratif, les enseignants ou les élèves, entraînant des pertes.

# Type de risque : juridique et conformité

Juridique et  
conformité

- Risque que le conseil scolaire ne respecte pas les lois, les règlements, les dispositions des contrats, les lignes directrices et les directives.
- Voici des cas où les risques sur le plan juridique et de la conformité pourraient avoir une incidence sur un CSD :
  - **conformité**
    - risque que l'organisation ne se conforme pas aux exigences ou aux lignes directrices du Ministère, donnant ainsi lieu à des mesures correctives ou à de la publicité négative.
  - **risque sur le plan juridique**
    - risque que l'organisation ne se conforme pas à ses obligations juridiques ou aux exigences de la loi.

# Type de risque : gestion de l'information

Gestion de  
l'information

- Risque que l'information relative au conseil scolaire soit incomplète, désuète, non pertinente, ou divulguée de manière inappropriée. Voici quelques exemples :
  - **stratégie en matière de gestion de l'information/technologies de l'information**
    - risque qu'un CSD n'arrive pas à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie efficace en matière de gestion de l'information/technologies de l'information visant à répondre aux besoins et aux exigences des multiples intervenants.

# Type de risque : technologie

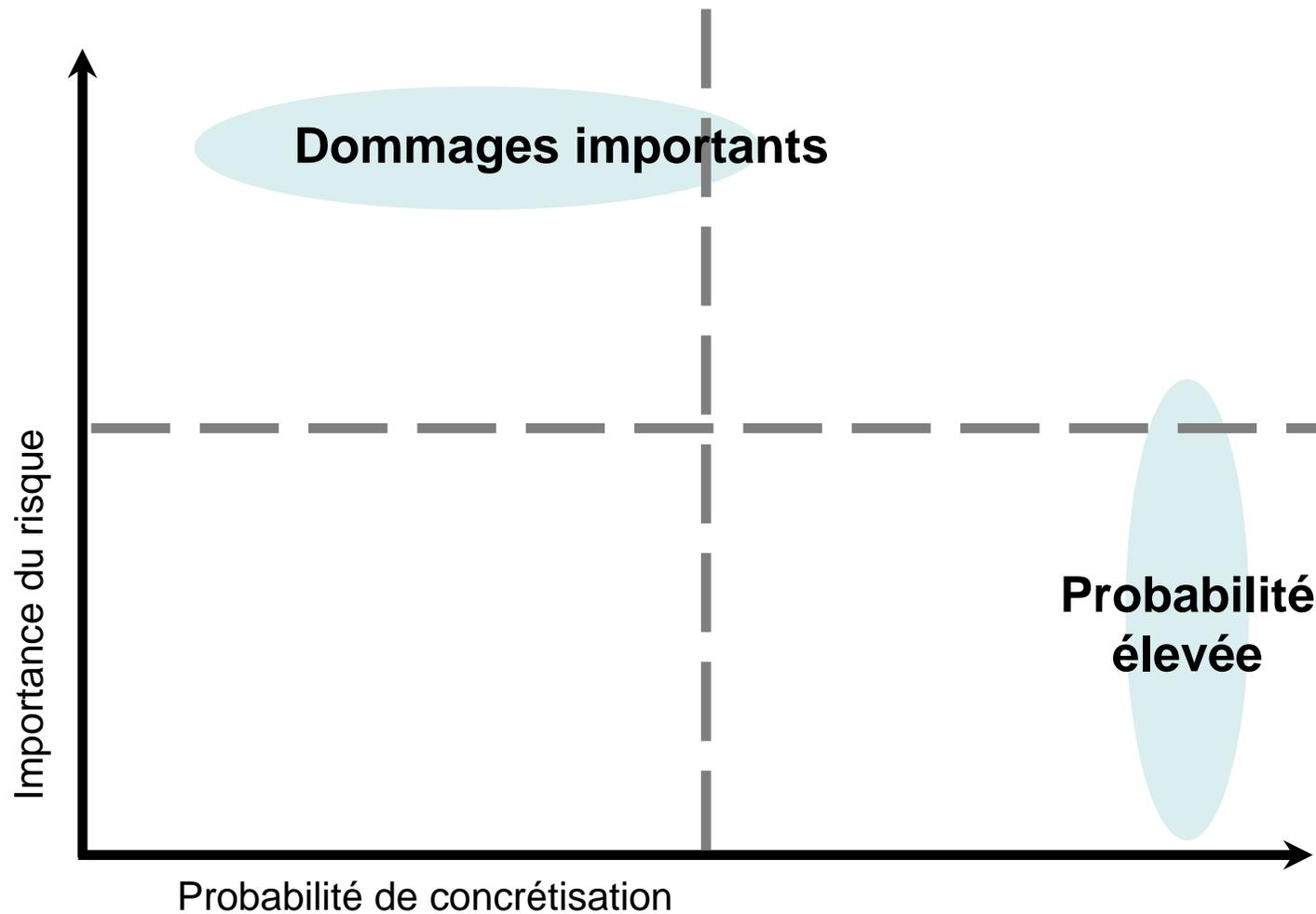
Technologie

- Risque que les technologies de l'information ne soient pas adaptées aux besoins opérationnels et qu'elles n'appuient pas la disponibilité, l'intégrité, la pertinence et la sécurité des données ainsi que l'accès aux données.
- Voici quelques exemples :
  - **fiabilité et disponibilité des technologies de l'information**
    - risque que les systèmes de technologies de l'information, les applications opérationnelles et les systèmes de télécommunication n'appuient pas les activités.
  - **confidentialité, qualité et intégrité des données**
    - risque que les mesures de contrôle en place ne permettent pas de garantir la confidentialité, la qualité et l'intégrité de l'information électronique d'un CSD.
  - **sécurité des technologies de l'information**
    - risque lié à la protection inadéquate des réseaux, des systèmes et des applications d'un CSD.

# Évaluation des risques : probabilité et importance

- Le risque comprend deux aspects — **la probabilité** et **l'importance**
- **Probabilité :**
  - La probabilité que le risque se concrétise et ait une incidence sur l'organisation.
- **Importance :**
  - L'incidence éventuelle du risque sur l'organisation (s'il devait se concrétiser).
  - On peut évaluer l'importance en fonction de différents critères. Aux fins de l'évaluation du risque lié au CSD, on utilise les critères suivants :
    - réputation – si le risque se concrétisait, quelle incidence cela aurait-il sur la réputation de l'école, du CSD ou du Ministère?
    - finances – si le risque se concrétisait, quelle incidence financière cela aurait-il?

# Évaluation des risques : probabilité et importance



# Évaluation des risques : le risque inhérent par rapport au risque résiduel

- Le risque inhérent représente le niveau de risque évalué en l'absence des contrôles internes.
- Le risque résiduel représente le niveau de risque évalué en fonction des contrôles internes.
- Les contrôles internes peuvent favoriser la réduction de la probabilité et de l'importance du risque.



# Pourquoi devrions-nous évaluer les risques?

- L'évaluation du risque organisationnel constitue la première étape visant à déterminer l'objectif de la vérification interne. Elle vise à :
  - comprendre les risques présents dans l'environnement au sein duquel le CSD évolue;
  - évaluer la probabilité et l'importance de l'incidence de ces risques sur les différents processus mis en œuvre par le CSD;
  - reconnaître les processus du CSD comportant les risques les plus élevés.



Univers de vérification du conseil scolaire

Conseil scolaire de district: CSD du Grand Nord de l'Ontario

Pour la période: 1er septembre 2009 au 31 août 2010

Niveau de risque à l'échelle de l'entité: Modéré

Niveau de risque à l'échelle des processus:

L'EXEMPLE SEULEMENT

	Processus	P	IF	IR	%	Processus	P	IF	IR	%	Processus	P	IF	IR	%	Processus	P	IF	IR	%	Processus	P	IF	IR	%					
Instruction et écoles	Planification et développement des programmes	E	F	M	52.00%	Planification et offre de services de soutien	F	M	F	42.12%	Inscription	E	M	F	68.50%	Fréquentation scolaire	E	M	M	72.60%	Gestion des journées d'enseignement	F	M	M	48.96%	Suivi des résultats et production de rapports	M	F	M	59.96%
	Éducation de l'enfance en difficulté	F	E	E	66.50%	Besoins élèves relatifs à l'éducation de l'enfance en difficulté	E	M	M	74.34%	Coordination des organisations étudiantes et sportives	F	F	F	38.00%	Perfectionnement professionnel	F	E	M	59.67%	Gestion des suspensions et des expulsions	M	M	F	57.13%					
Services des affaires	Planification, élaboration et contrôle budgétaire	M	E	E	89.67%	Analyse et rapports de gestion	M	M	M	65.84%	Rapports au Ministère	M	F	F	35.33%	Gestion des revenus (subventions et autres)	M	M	M	53.72%	Collecte de fonds	E	F	E	72.40%	Trésorerie	E	M	M	65.00%
	Approvisionnement des établissements	F	E	M	60.28%	Approvisionnement et comptes créditeurs	M	M	E	77.17%	Cartes d'achat	E	M	F	68.00%	Rapports de dépenses	F	E	E	67.00%	Gestion des risques	F	F	F	26.83%	Paie	M	E	F	66.83%
Établissements	Prévision des besoins des établissements, planification des immobilisations	F	M	M	49.84%	Procédures relatives aux règlements sur les RAS	F	F	M	44.59%	Gestion de l'exploitation des établissements	M	E	F	59.45%	Réparations et entretien	E	E	E	86.17%	Services d'entretien	F	M	M	49.84%	Suivi et gestion des travaux de construction	F	F	F	33.75%
	Respect de la LPFO	F	M	E	60.17%																									
Ressources humaines	Recrutement et maintien de l'effectif	M	M	F	37.17%	Embauche	M	M	M	65.45%	Dotation en personnel enseignant	E	E	M	88.50%	Dotation en personnel non enseignant	E	L	L	36.00%	Soutien à l'assiduité	M	E	E	78.00%	Rémunération et avantages sociaux	M	L	L	39.17%
	Cessation d'emploi et retraite	M	M	M	57.46%	Gestion des relations de travail	E	F	E	72.83%	Santé et sécurité	F	M	M	51.62%	Enseignants suppléants	E	M	L	68.50%										
Technologies de l'information et communications	Élaboration de la stratégie en matière de TI	F	F	F	24.83%	Développement et déploiement d'applications	F	M	F	43.28%	Gestion de l'accès aux réseaux et aux applications	M	F	E	56.28%	Gestion de la sécurité des TI	E	M	M	76.95%	Gestion des données	M	F	M	56.57%	Gestion des documents	F	F	M	41.17%
	Sauvegarde	F	F	M	49.67%	Gestion du système de communication	F	M	F	34.95%	Déploiement des ressources non liées aux TI	F	M	F	33.17%															
Transport	Définition des paramètres des services de transport	F	E	F	50.33%	Suivi des relations avec le consortium	M	M	M	57.34%	Gestion de la prestation des services	F	M	E	58.17%	Transport des écoles provinciales	F	F	E	49.83%										

**Légende:**  
 P - la probabilité de la réalisation d'un risque basé sur l'évaluation des risques (après considérations pour facteurs atténuants)  
 IF - l'impact financier au conseil scolaire si le risque est matérialisé  
 IR - l'impact sur la réputation du conseil scolaire si le risque est matérialisé  
 % - Niveau de risque (en pourcentage) par processus basé sur l'évaluation combinée de la probabilité et de l'impact

**Légende des couleurs:**  
 Risque faible  
 Risque modéré  
 Risque élevé