



Document officiel diffusé par le Secrétariat général

POLITIQUE DE GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

ADOPTION (INSTANCE/AUTORITÉ)	DATE	RÉSOLUTION
Conseil d’administration	3 juin 2026	CAD-1176-6014
AMENDEMENT(S) ET ABROGATION(S)		
CLASSIFICATION	Administration et finances	
COTE	P-ADM-10	
ENTRÉE EN VIGUEUR	3 juin 2026	
RESPONSABLE DE L’APPLICATION	Direction de l’administration et des ressources	
HISTORIQUE		





TABLE DES MATIÈRES

1	Énoncé de principe	3
2	Champ d'application	3
3	Cadre de référence.....	3
4	Définitions.....	3
5	Principes directeurs	5
5.1	Création de valeur.....	5
5.2	Intégration.....	5
5.3	Approche structurée et globale	6
5.4	Adaptabilité	6
5.5	Participation et transparence.....	6
5.6	Proportionnalité	6
5.7	Amélioration continue	6
5.8	Culture et facteur humain	6
6	Gouvernance et responsabilités	7
6.1	Gouvernance – Surveillance stratégique	7
6.1.1	Conseil d'administration	7
6.1.2	Comité d'audit, risques et finances	8
6.2	Première ligne de maîtrise – Responsabilité opérationnelle.....	8
6.2.1	Direction générale	8
6.2.2	Personnes directrices fonctionnelles, directrices d'unité et gestionnaires.....	8
6.2.3	Ensemble du personnel.....	8
6.3	Deuxième ligne de maîtrise – Supervision et encadrement.....	8
6.3.1	Responsable de la gestion intégrée des risques	8
6.3.2	Responsables de fonctions spécialisées d'encadrement, de conformité et de surveillance.....	9
6.3.3	Comité de gestion des risques	9
6.4	Troisième ligne de maîtrise – Audit interne	10
7	Processus de gestion intégrée des risques	10
8	Culture et sensibilisation	12
9	Dispositions finales.....	12
9.1	Responsable de l'application	12
9.2	Langage inclusif	12
9.3	Entrée en vigueur.....	12
9.4	Modifications mineures	12



1 ÉNONCÉ DE PRINCIPE

La gestion intégrée des risques est une composante fondamentale de la gouvernance de Polytechnique Montréal et de l'exercice responsable de sa mission d'enseignement, de recherche et de service à la collectivité. Elle soutient une prise de décision éclairée à tous les niveaux de l'organisation.

Il ne s'agit pas d'une fonction administrative isolée et elle ne se réduit pas à un inventaire statique des risques ni à une liste de contrôles à satisfaire. Elle constitue avant tout une culture organisationnelle, dont l'objet est de protéger la mission académique et scientifique de Polytechnique, d'optimiser l'atteinte de ses objectifs en s'alignant avec son plan stratégique, de renforcer la confiance de ses parties prenantes, tout en répondant aux exigences croissantes d'une saine gouvernance.

Elle permet ainsi d'évaluer et de soutenir la résilience de l'institution face aux risques, tout en favorisant la saisie d'opportunités porteuses d'innovation et de développement responsable.

Elle repose sur un ensemble cohérent de principes et sur un système de gouvernance et de management des risques adapté au contexte organisationnel de Polytechnique Montréal.

2 CHAMP D'APPLICATION

La présente Politique s'applique à toutes les unités de Polytechnique Montréal, tant académiques qu'administratives, et à l'ensemble des activités de l'organisation.

Les processus de gestion des risques spécifiques, comme en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle, s'inscrivent dans le cadre général de la présente politique, tout en prenant en compte, le cas échéant, les spécificités du régime légal applicable au domaine concerné.

3 CADRE DE RÉFÉRENCE

La présente politique est complétée notamment des documents officiels et opérationnels suivants :

- Cadre de gestion intégrée des risques de Polytechnique Montréal (*procédure opérationnelle à développer*) ;
- Politique opérationnelle en matière de gestion des mesures d'urgence et de gestion de crise ;
- Plan de continuité des activités;
- Politique de sécurité de l'information;
- Politique concernant la gestion de la santé et de la sécurité ;

4 DÉFINITIONS

Dans la présente politique, à moins que le contexte n'indique un sens différent, on entend par :



« **Appétit pour le risque** » : Niveau de risque que Polytechnique Montréal accepte de prendre dans la poursuite de sa mission et de ses objectifs stratégiques.

« **Approche ascendante** » (*bottom-up*) : Démarche d'identification des risques par les directions, les gestionnaires et le personnel, qui consiste à effectuer une remontée des risques depuis le terrain auprès des personnes les plus proches de l'activité.

« **Approche descendante** » (*top-down*) : Démarche d'identification des risques issue de la hiérarchie (gouvernance).

« **Audit interne** » : Activité indépendante et objective qui a pour but d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de management des risques et de contrôle interne, sa gouvernance des risques, et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.

« **Cartographie des risques** » : Outil d'analyse et de communication graphique représentant les risques selon leur probabilité d'occurrence (axe vertical) et leur impact (axe horizontal), permettant de visualiser le profil de risque de l'institution.

« **Contrôle** » ou « **Mesures d'atténuation** » : Mesure susceptible de modifier un risque, incluant politiques, procédures, pratiques et structures organisationnelles.

« **Cote de criticité** » ou « **Criticité du risque** » : Combinaison entre l'impact du risque et sa probabilité d'occurrence. Dans certaines méthodes d'analyse du risque, la criticité est issue d'une fonction de décision de la gouvernance et de la combinaison : impact x probabilité, qui représente alors le risque moyen.

« **Gestion intégrée des risques** » : Approche systématique, proactive et continue qui intègre la gestion des risques dans la planification stratégique, les processus opérationnels et la culture organisationnelle. (*Norme ISO 31000:2018*)

« **Indicateurs clés de risques** » ou « **KRI** » (*Key Risk Indicators*) : Indicateurs mesurables agissant comme des signaux d'alerte précoce et ayant pour objectif de suivre l'évolution d'un risque.

« **Ligne de maîtrise** » : Modèle d'organisation des responsabilités de gestion des risques, structuré en trois niveaux : (1) management opérationnel, (2) fonctions de supervision et contrôle interne, (3) audit interne. (*Three Lines Model*, Institut des auditeurs internes (IIA), 2020)

« **Propriétaire d'un risque** » : Personne directrice fonctionnelle, directrice d'une unité, ou gestionnaire, responsable du suivi, du traitement et du rapport d'un risque spécifique. Elle doit disposer de l'autorité et de la compétence nécessaires pour le faire et s'appuyer sur le personnel de l'unité ou de la direction qui permettent de lui faire remonter l'information nécessaire.

« **Portefeuille des risques** » : Vision consolidée et transversale de l'ensemble des risques institutionnels, permettant la prise de décision à l'échelle de l'institution et le suivi de l'évolution du profil de risque global.

« **Registre des risques** » : Outil de documentation centralisant l'ensemble des risques identifiés, leur évaluation (brute et nette), leur cote, les mesures de traitement et l'état d'avancement des plans d'action.

« **Résilience institutionnelle** » : Capacité de Polytechnique Montréal à s'adapter et à revenir à un fonctionnement normal après la réalisation d'un risque ou d'une crise.



« **Responsable de gestion intégrée des risques** » : Personne qui conçoit, implante et coordonne l'approche globale d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques au sein de l'organisation. Elle veille à ce que les risques soient gérés pour atteindre les objectifs stratégiques, en tenant un registre des risques et en conseillant la haute direction.

« **Risque** » : Effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs institutionnels. Un risque peut être positif (opportunité) ou négatif (menace). (*Norme ISO 31000:2018*)

« **Risque brut** » : Risque évalué sans tenir compte des mesures d'atténuation et de contrôle existants.

« **Risque net** » ou « **Risque résiduel** » : Risque évalué après la prise en compte de l'ensemble des mesures d'atténuation et contrôles en place.

« **Soutenabilité** » : Capacité de l'organisation à pérenniser ses activités et à atteindre ses objectifs stratégiques à long terme en gérant de manière proactive, holistique et résiliente les menaces et les opportunités. Elle équilibre la prise de risque nécessaire à la performance avec la résilience opérationnelle.

« **Taxonomie des risques** » : Référentiel commun de Polytechnique Montréal qui regroupe les risques en familles (Gouvernance, Stratégie et Mission – Performance et Conformité – Opération, Intégrité des personnes et Environnement – Réputation, Relations et Éthique), afin de nommer, classer et communiquer les risques de manière cohérente à travers l'institution.

« **Tolérance au risque** » : Marge de manœuvre acceptable autour du niveau d'appétit pour le risque; variation acceptable du risque résiduel.

« **Vélocité du risque** » : Délai estimé dans lequel un risque pourrait se concrétiser et impacter l'institution. Paramètre de priorisation complémentaire à la probabilité et à l'impact.

5 PRINCIPES DIRECTEURS

La gestion intégrée des risques à Polytechnique s'appuie sur les principes fondamentaux qui suivent.

5.1 Création de valeur

La gestion intégrée des risques est fondamentalement au service de la mission institutionnelle. Elle vise à protéger les acquis de Polytechnique Montréal — sa réputation, ses ressources, ses partenariats et sa capacité d'action — tout en créant les conditions nécessaires à l'atteinte de ses objectifs en matière d'enseignement, de recherche et de rayonnement. Loin de constituer un frein à l'initiative, une gestion rigoureuse et adaptative des risques renforce la capacité de l'institution à poursuivre ses ambitions avec discernement et confiance.

5.2 Intégration

La gestion intégrée des risques ne constitue pas une démarche isolée ou accessoire. Elle s'inscrit pleinement dans les processus de planification stratégique, de prise de décision et de reddition de comptes à tous les échelons de l'institution. La prise en compte des risques fait partie intégrante de la gouvernance et du pilotage opérationnel, au même titre que la gestion financière ou la gestion des ressources humaines. Les risques sont inhérents à tout projet institutionnel. Leur gestion intégrée permet ainsi d'apporter une résilience soutenable à l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs et de sa mission.



5.3 Approche structurée et globale

Une démarche cohérente et structurée est appliquée à l'ensemble de l'institution, sans distinction de secteur ou de niveau organisationnel.

Cette approche s'articule autour de deux perspectives complémentaires : une approche descendante, ancrée dans les objectifs stratégiques, et une approche ascendante, issue des opérations et des activités courantes. Cette double perspective permet une couverture complète du profil de risque institutionnel et réduit le risque d'angles morts dans l'analyse.

5.4 Adaptabilité

Le cadre de gestion intégrée des risques est conçu pour refléter la réalité évolutive de Polytechnique Montréal : son environnement interne et externe, la nature et la complexité de ses activités, son niveau de maturité organisationnelle ainsi que les transformations propres au milieu universitaire. Il ne s'agit pas d'un modèle statique, mais d'un dispositif évolutif, appelé à s'ajuster en fonction des changements de contexte et des apprentissages réalisés.

5.5 Participation et transparence

Une gestion efficace des risques repose sur la qualité de la communication et sur l'engagement des parties prenantes concernées. Les membres des instances de gouvernance, de la direction, les gestionnaires et le personnel sont consultés et informés de manière appropriée, selon leurs responsabilités respectives. Les décisions relatives aux risques sont documentées et traçables. La communication est adaptée à chaque public cible, de sorte que l'information transmise soit pertinente, intelligible et propice à une prise de décision éclairée.

5.6 Proportionnalité

Les mesures de maîtrise et les ressources déployées pour gérer un risque sont calibrées en fonction de sa criticité. Il serait autant préjudiciable de mobiliser des moyens disproportionnés pour un risque mineur que de sous-investir face à un risque significatif. Polytechnique se réserve par ailleurs la faculté d'accepter consciemment certains risques, dès lors qu'ils s'inscrivent dans les limites de son appétit institutionnel pour le risque, tel que défini par les instances de gouvernance.

5.7 Amélioration continue

La gestion intégrée des risques s'appuie sur un cycle d'apprentissage organisationnel structuré. Les incidents, les quasi-incidents, les constats issus d'audits ainsi que les retours d'expérience du terrain constituent des sources d'information précieuses pour affiner les mécanismes en place et renforcer la résilience de l'institution. Chaque cycle de gestion des risques est ainsi l'occasion de progresser, de consolider les pratiques et d'adapter le dispositif aux réalités émergentes.

5.8 Culture et facteur humain

Les outils et les processus ne sauraient, à eux seuls, garantir une gestion efficace des risques. C'est la culture institutionnelle qui en constitue le fondement durable. Il importe que chaque membre du personnel intègre la réflexion sur les risques dans l'exercice de ses responsabilités, à la mesure de son rôle. À cet égard, l'implication de la gouvernance et de la direction revêt une importance déterminante : en incarnant elles-mêmes cette rigueur, les plus hautes instances de l'institution donnent le ton et favorisent l'ancrage d'une culture de gestion des risques partagée et cohérente.



6 GOUVERNANCE ET RESPONSABILITÉS

La répartition des responsabilités en matière de gestion intégrée des risques à Polytechnique Montréal s'articule autour du modèle des trois lignes de maîtrise (*Three Lines Model*, Institut des auditeurs internes (IIA), 2020), en l'adaptant à sa structure universitaire et à sa gouvernance.

Le modèle des trois lignes de maîtrise est un cadre de référence reconnu internationalement qui précise la répartition des responsabilités en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne au sein d'une organisation. Ce cadre établit ainsi une structure claire permettant à chaque acteur de comprendre son rôle et de contribuer efficacement à la maîtrise des risques institutionnels :

Première ligne — Les unités opérationnelles	La première ligne est constituée de l'ensemble des gestionnaires et du personnel qui exercent des activités opérationnelles au quotidien. Ce sont eux qui sont au contact direct des risques et qui en sont les premiers responsables. Ils conçoivent et appliquent les contrôles ou mesures d'atténuation dans leurs processus, prennent les décisions courantes et rendent compte des résultats obtenus.
Deuxième ligne — Les fonctions de supervision et d'encadrement	La deuxième ligne regroupe les fonctions spécialisées dont le mandat est d'appuyer, d'encadrer et de surveiller la première ligne dans la gestion des risques. Elle comprend notamment les fonctions de gestion intégrée des risques, de conformité, de gestion de la sécurité, de protection des renseignements personnels ou encore de contrôle financier. Ces fonctions établissent les politiques et les cadres de référence, offrent une expertise et des outils, et fournissent une vision transversale permettant de détecter les lacunes ou les incohérences dans la gestion des risques à l'échelle de l'institution. La deuxième ligne conseille sans se substituer à la responsabilité opérationnelle de la première.
Troisième ligne — L'audit interne	La troisième ligne est incarnée par l'audit interne. Indépendante des deux premières lignes, elle fournit à la gouvernance et à la direction une assurance objective sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance dans son ensemble. L'audit interne ne gère pas les risques directement : il évalue si les mécanismes en place fonctionnent comme prévu et formule des recommandations d'amélioration. Son indépendance est la condition de sa crédibilité.

Ce cadre complet distingue les rôles de la gouvernance, des trois lignes opérationnelles, de supervision et d'audit interne, tout en assurant la cohérence et la complémentarité des contributions de chacun.

6.1 Gouvernance – Surveillance stratégique

6.1.1 Conseil d'administration

Le Conseil d'administration assume la responsabilité ultime de la surveillance des risques institutionnels. Il approuve la politique de gestion intégrée des risques et ses révisions, fixe annuellement l'appétit institutionnel pour le risque en cohérence avec la planification stratégique, et s'assure que des mécanismes de gestion des risques efficaces et proportionnés sont en place. Il reçoit le rapport annuel sur les risques majeurs et l'état du cadre de



gestion, et délègue au Comité d'audit, risques et finances et au Comité de gestion des risques la surveillance courante en cette matière.

6.1.2 Comité d'audit, risques et finances

Comité permanent du Conseil d'administration, le Comité d'audit, risques et finances exerce un rôle de surveillance déléguée. Il examine et recommande les orientations en matière de gestion intégrée des risques, révise le registre institutionnel des risques et les rapports semestriels, et assure la liaison entre la direction et le Conseil d'administration sur les enjeux de risques significatifs. Il évalue l'efficacité du cadre de gestion intégrée des risques, s'assure de la fiabilité des mécanismes de contrôle en place, et intègre les constats des audits dans son appréciation du profil de risque institutionnel.

6.2 Première ligne de maîtrise – Responsabilité opérationnelle

6.2.1 Direction générale

La Directrice générale ou le Directeur général est la première ou le premier responsable de la mise en œuvre de la présente politique de gestion intégrée des risques. Cette personne s'assure de son intégration dans la planification stratégique et les opérations, alloue les ressources nécessaires à la mise en œuvre du cadre, et préside le Comité de gestion des risques ou en délègue la présidence. Elle rend compte au Conseil d'administration de l'état des risques institutionnels et veille à ce que la culture de gestion des risques soit portée et incarnée à tous les échelons de la direction.

6.2.2 Personnes directrices fonctionnelles, directrices d'unité et gestionnaires

Chaque personne directrice fonctionnelle, directrice d'unité et gestionnaire à Polytechnique Montréal est propriétaire des risques relevant de son périmètre de responsabilité. À ce titre, elle identifie, évalue et traite les risques propres à son unité, sa direction et ses responsabilités en tant qu'encadrante, selon la méthodologie institutionnelle, et intègre la gestion des risques dans ses processus de planification et d'opération.

Elle participe aux exercices institutionnels d'identification et de révision des risques, et signale sans délai tout risque émergent ou incident significatif au Responsable de la gestion intégrée des risques. Elle s'assure également que les délégations de signature, les objectifs et les compétences de son équipe sont cohérents avec les exigences de la gestion des risques.

6.2.3 Ensemble du personnel

Tout membre du personnel est un acteur à part entière de la gestion des risques. Chacun est appelé à intégrer la conscience du risque dans ses activités quotidiennes, à signaler à sa hiérarchie ou au responsable de la gestion intégrée des risques tout risque, incident ou quasi-incident, et à participer aux formations et exercices de sensibilisation proposés par l'institution.

6.3 Deuxième ligne de maîtrise – Supervision et encadrement

6.3.1 Responsable de la gestion intégrée des risques

La ou le Responsable de la gestion intégrée des risques est le maître d'œuvre du dispositif institutionnel. Elle ou il est désigné par la Directrice générale ou le Directeur général.



La personne désignée peut relever d'une direction de Polytechnique, dont le rattachement à des fins administratives ne doit pas porter atteinte à son indépendance dans l'exercice de ses fonctions. Elle exerce son mandat de manière autonome et rend compte de ce dernier au Conseil d'administration.

Cette personne est responsable du développement, du déploiement et de la mise à jour du cadre, des outils et de la méthodologie de gestion intégrée des risques.

Elle offre un soutien-conseil aux unités et aux personnes de première ligne dans l'identification, l'évaluation et le traitement de leurs risques, coordonne les exercices d'identification des risques selon les approches descendante et ascendante, et consolide le registre institutionnel des risques et la cartographie associée.

Elle prépare et présente les rapports à l'intention du Comité de gestion des risques, du Comité d'audit, risques et finances et du Conseil d'administration, et s'assure de rapporter, à huis clos, au Comité d'audit, risques et finances et au Conseil d'administration l'ensemble de l'information utile à leur mandat de surveillance des risques.

Elle assure une veille sur les meilleures pratiques et les risques émergents, et anime ou organise le programme de formation et de sensibilisation à la gestion intégrée des risques.

6.3.2 Responsables de fonctions spécialisées d'encadrement, de conformité et de surveillance

Différents responsables à Polytechnique Montréal disposent de fonctions spécialisées, dont le mandat est d'appuyer, de coordonner et de veiller à l'encadrement, la surveillance et la conformité de contraintes particulières dans l'organisation. Il peut s'agir de responsables de la conformité légale, éthique, en matière de gestion contractuelle ou encore des responsables d'encadrement pour les mesures de sécurité physique ou de sécurité de l'information.

Ces responsables s'assurent ainsi d'apporter conseils et expertises aux personnes de première ligne, notamment en matière de conformité légale et contractuelle, de protection des renseignements personnels, de gestion de la sécurité des systèmes d'information, des biens et des personnes, et de contrôle financier.

Ces personnes peuvent elles-mêmes être propriétaires de risques et faire partie de la première ligne de maîtrise. Cependant, dans leur rôle de responsable de fonctions spécialisées d'encadrement, de conformité et de surveillance, elles conseillent les personnes de la première ligne sans se substituer à la responsabilité opérationnelle de cette première ligne.

6.3.3 Comité de gestion des risques

Le Comité de direction de Polytechnique est responsable de la coordination opérationnelle de la gestion intégrée des risques. Ses membres viennent ainsi composer le Comité de gestion des risques.

La Directrice générale ou le Directeur général préside les séances. La Secrétaire générale ou le Secrétaire général assume également son rôle habituel dans le cadre des séances du Comité de gestion des risques.

Dans le cadre des séances du Comité de gestion des risques, les membres du Comité de direction peuvent s'adjoindre selon les besoins l'expertise et la connaissance opérationnelle de représentants d'unités stratégiques pour les aider dans leurs responsabilités. Ils peuvent également décider de la création de sous-comités, selon les besoins de coordination spécifiques à certains risques ou pour l'appréciation des risques émergents.



Le Comité de gestion des risques supervise l'identification, l'évaluation et le traitement des risques institutionnels, valide le registre des risques, les plans de traitement et les indicateurs clés de risque, et assure la cohérence des pratiques à l'échelle de l'institution. Il se réunit au minimum quatre fois par an et procède annuellement à une revue complète du portefeuille de risques. Son calendrier de travail est articulé avec le cycle budgétaire et les étapes de la planification stratégique.

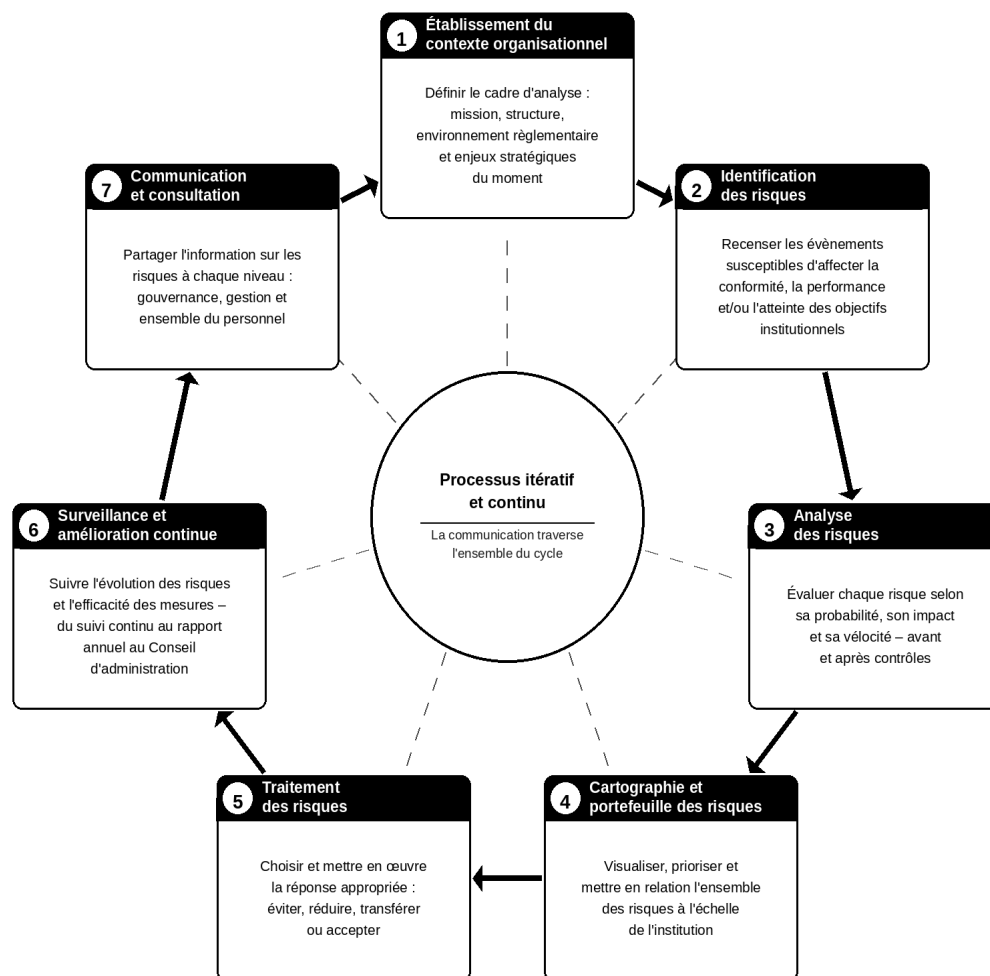
6.4 Troisième ligne de maîtrise – Audit interne

La fonction d'audit interne fournit à la gouvernance et à la direction une assurance indépendante et objective sur l'efficacité du cadre de gestion intégrée des risques et des contrôles internes. Elle évalue la maturité du dispositif de gestion des risques, oriente son plan d'audit annuel en cohérence avec la cartographie des risques institutionnels, et formule des recommandations contribuant à l'amélioration continue du cadre. Elle partage ses constats avec le Comité d'audit, risques et finances et le Responsable de la gestion intégrée des risques, afin d'alimenter la mise à jour du registre institutionnel.

7 PROCESSUS DE GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

Le processus de gestion intégrée des risques de Polytechnique s'appuie sur le cycle de la norme *ISO 31000:2018* et intègre les cinq composantes interdépendantes du cadre *COSO ERM 2017* : gouvernance et culture, stratégie et définition des objectifs, performance, révision et amélioration, information et communication. Ce processus est itératif, continu et participatif — il ne s'agit pas d'un exercice annuel ponctuel, mais d'une démarche intégrée à la gestion de l'institution.

Ce processus opérationnel est développé aux termes du Cadre de gestion intégrée des risques et couvre les étapes du schéma qui suit :





8 CULTURE ET SENSIBILISATION

Polytechnique Montréal s'engage à maintenir une culture organisationnelle favorable à la gestion proactive des risques. La culture est la pierre angulaire de l'efficacité du dispositif. Elle doit être cohérente avec les valeurs de l'institution et refléter un engagement sincère de l'ensemble de la communauté.

9 DISPOSITIONS FINALES

9.1 Responsable de l'application

La personne directrice à la Direction de l'administration et des ressources de Polytechnique est responsable de l'application de la présente Politique.

9.2 Langage inclusif

La présente Politique est rédigée en langage inclusif de manière à désigner les personnes de tout genre et de toute identité de genre.

9.3 Entrée en vigueur

La présente Politique entre en vigueur à la date de son adoption par le Conseil d'administration.

9.4 Modifications mineures

Toute modification mineure à la présente Politique peut être effectuée par la Direction de l'administration et des ressources, qui en informe le Comité audit, risques et finances. Toute modification aux annexes est considérée comme mineure.

