## Feuille de route pour la gestion stratégique des risques

La feuille de route pour la Gestion stratégique des risques (GSR) aide votre conseil d’administration à comprendre et à célébrer vos points forts en matière de gestion des risques et lui donne une idée des prochaines étapes qui peuvent contribuer à renforcer la gestion des risques et la valeur qu’elle apporte à votre conseil d’administration.

GSR du conseil d’administration doivent reconnaître que la culture, le comportement, les processus et la pratiquent prennent du temps à changer.

*Comment utiliser cet outil:*

Examinez la feuille de route ci-dessous pour déterminer l’état actuel des compétences en matière de gestion des risques, comportement et pratiques de votre conseil scolaire. Nous vous encourageons à faire appel à quelques personnes pour vous aider à compléter et/ou valider cette auto-évaluation de votre conseil scolaire.

Comprendre vos lacunes par rapport à la vision et à la stratégie de votre conseil scolaire vous permettra de clarifier les prochaines étapes à suivre pour renforcer le comportement et la pratique de la gestion des risques. Adoptez une approche progressive et réfléchie face à l’amélioration : n’essayez pas de combler toutes les lacunes. Réfléchissez plutôt aux lacunes qui pourraient aider votre conseil scolaire à réaliser son plan stratégique.

**Quel type de conseil scolaire êtes-vous en matière de gestion stratégique des risques de l’entreprise?**

* **Stade précoce –** un conseil qui se prépare à franchir les premières étapes de la GSR.
* **Stage intermédiaire –** un conseil qui débute à établir une base de GSR.
* **Avancée –** un conseil qui a mise en place une GSR, bien intégrée dans les processus académiques et opérationnels et qui l’utilise clairement comme un moteur stratégique au sein de son conseil scolaire.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Cadre de la GSR** | ***STADE PRÉCOCE*** | ***MI-STADE*** | ***ADVANCER***  |
| **Initiale** | **Fragmenté** | **Compréhensif** | **Intégré** | **Stratégique** |
| **Engagement des dirigeants et conception**  | [ ]  Politiques et procédures non documentées, uniques ou vagues en matière de risques[ ]  Pas de directeur ou d’équipe de direction dédiés à la GRS, rôles non définis [ ]  Formation en gestion des risques limité | * [ ]  Politique de gestion des risques adopté par le Conseil.
* [ ]  Exécutif, partenaire ou chef est identifiés
* [ ]  Les rôles et responsabilités sont défini et compris
* [ ]  Le directeur et l’équipe de direction exécutif ont reçu une formation initiale en matière de GRS
* [ ]  Application de la GRS à certaines décisions
* [ ]  Orientation de la GRS est fournie au comité d’audit et aux administrateurs
 | [ ] Une GRS appliquée à la prise de décision [ ]  il existe une approche d’évaluation et un système de priorité (par exemple, il existe une attitude de prise de risque et/ou une approche d’évaluation des risques) * [ ]  L’équipe chef exécutif est orientée vers la GRS avec des exemples

[ ]  Signale une intégration multidisciplinaire de la GRS au sein du conseil scolaire (décisions académiques et commerciales)  | [ ]  Une GRS stratégique et/ou pluriannuelle appliquée [ ]  Identification des propriétaires à risque [ ]  Les objectifs, stratégies opérationnelles et culturel de la GRS sont en ligne avec celles du conseil scolaire [ ]  Les opportunités (innovation) sont régulièrement identifiées et évaluées[ ]  La GRS est vue comme un lieu prudent pour facilitées les discussions, en particulier au niveau de la direction  | [ ]  Conseil scolaire – une stratégie de risque d’entreprise à échelle vaste [ ]  L’accent mis sur l’amélioration continue[ ]  L’organisation, les processus et les mesures de performance sont pleinement alignés [ ]  Mise à jour continue des connaissances et des compétences  |
| **Mise en œuvre et intégration**  | [ ]  Sensibilisation à risque de base à la plupart des niveaux de direction et de prise de décision des conseils scolaire [ ]  Il n’existe pas d’approche cohérente de l’évaluation des risques et des opportunités [ ]  Les risques sont gérés en clos – intégration limitée  | [ ]  La GRS est généralement comprise au niveau des directeurs et gestionnaires, mais appliqué de manière incohérente. [ ]  Une politique et procédure d’administration de GR élaborées mais pas encore appliquées de manière cohérente [ ]  Un alignement des risques sur les stratégies est limité [ ]  On prend en compte le risque dans la planification stratégique, mais rien ne se passe avec les informations sur le risque après le processus de planification [ ]  Sensibilisation aux outils susceptibles d’améliorer la prise de décision[ ]  L’intuition est utilisée pour évaluer le risqué dans la prise de décision: (risque uniquement, opportunités sont rares | [ ]  Meilleur anticipation des risques organisationnels [ ]  Compréhension commune de la nécessité d’une approche d’évaluation des risques/réponses dans la prise de décision [ ]  Commencer à identifier de manière plus cohérente les opportunités et l’innovation, et non seulement les risques[ ]  Meilleure compréhension du lien direct entre les risques et les performances du conseil (en particulier la variabilité des résultats) | [ ]  Une évaluation des risques est faite au conseil scolaire à échelle vaste [ ]  Les risques stratégiques principaux sont communiqués aux gestionnaires de niveaux senior [ ]  Les prise de décision stratégique et opérationnel du conseil scolaire sur les priorités et l’affectation des ressources sont informées par le conseil d’évaluation à échelle vaste [ ]  Les activités de la GRS sont coordonnées dans tous les domaines[ ]  Surveillance, mesure et communication des risques du conseil scolaire à échelle vaste. [ ]  La gestion des risques est pleinement intégrée à tous les niveaux de l’organisation [ ]  Dans le cas où l’attitude pour prendre le risque est surpassé, les mesures correctives sont prises [ ]  Les plans et les priorités s’alignent aux risques ultimes et les opportunités aux niveaux stratégique et opérationnel  | [ ]  La gestion des risques fait partie intégrante de la gestion du conseil scolaire [ ]  La gestion des risques est intégrée dans la planification et la prise de décision [ ]  La discussion sur les risques est pleinement intégrée à la planification stratégique, à l’affectation des capitaux/ressources, à l’élaboration des programmes, et aux processus, etc.[ ]  Système d’alerte précoce pour avertir le conseil et les gestionnaires des risques et limites établies ci-dessus [ ]  Liens entre les risques ultimes et les opportunités de mesures de performance organisationnelle [ ]  Les risques et la stratégie des gestionnaires sont complètement alignés. [ ]  Les risques et le processus de contrôle est incorporé dans les activités du conseil scolaire [ ]  Les meilleures pratiques sont identifiées et partagées avec d’autres conseils scolaires  |
| **Évaluation de la conception et de la mise en œuvre de la gestion des risques** | [ ]  Sporadique, *ad hoc*[ ]  Informel ou inopportun[ ]  Pas d’audit interne  | [ ]  Pas d’auto-évaluation de la capacité de gestion des risques à échelle de l’entité [ ]  Certains audits ont lieu : rapports pour répondre aux exigences de conformité et pour soutenir les besoins identifiés et/ou ceux du ministère de l’éducation. [ ]  Scénarios “Que se passerait-il si” et/ou rapports spéciaux développés pour traiter des menaces ou opportunité importante | [ ]  Rapports réguliers au conseil et comité d’audit sur des aspects spécifiques du risque ou du risque dans certains contextes décisionnels [ ]  Les rapports d’audit sont souvent de plus en plus liés à l’identification des risques par rapport aux objectifs des conseils scolaire | [ ]  Rapports intégrés sur les risques – alignement des rapports sur les risques afin de fournir une vue unique des risques à l’échelle de l’entreprise [ ]  Mesures du risqué liées aux mesures de la performance [ ]  L’auto-évaluation de la GRS a lieu dans une place commune régulièrement à un rythme lié à la planification stratégique  | [ ]  La contribution de la GRS à la performance d l’organisation est démontrable  |
| **Amélioration continue** | [ ]  Le conseil scolaire ne saisit pas toujours les leçons en gestion de risque  | [ ]  Certains points de gestion de risques forts sont identifiés dans le conseil scolaire  | [ ]  Le conseil scolaire reconnait ses forces et dispose d’un plan pour aborder les compétences et les processus qui seraient utiles à la vision et à la stratégie du conseil scolaire [ ]  L’audit interne/Le comité d’audit identifie et fournissent des commentaires sur les points forts et sur les possibilités d’amélioration | [ ]  Tous les domaines d’amélioration sont identifiés et des ajustements sont apportés sous forme d’appui, d’outils et de formation au cadre de la GRS | [ ]  Les modifications des paramètres externes et internes sont régulièrement identifiées * [ ]  Les lacunes et les possibilités d’amélioration pertinentes sont identifiées et mises en œuvre par les personnes compétentes et responsables.
 |

## Exemple d’évaluation de la GRS et de la feuille de route ample SRM

Examinez le plan stratégique de votre conseil scolaire et les résultats de cette évaluation : Quelles sont les lacunes spécifiques qui devraient être traitées en priorité au cours de l’année prochaine et qui aideraient le plus votre conseil à réaliser sa vision et sa stratégie? Existe-t-il des possibilités d’appliquer la gestion des risques à des initiatives, des projets ou des décisions en cours ou à venir qui pourraient contribuer à améliorer vos compétences en matière de gestion de risques?

|  **Question** | **Évaluation de l’état de préparation des GRS et plan d’exécution**  | **Point d’action, Résultat visé et Mesure\*** | **Chronologie****Date d’échéance****dd/mm/aa** |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Ouidd/mm/aa** | **En cours** | **Non**  |  |  |
| **Leadership et engagement**  |
|  | [ ]  | [ ]  | [ ]  |   |  |
|  | [ ]  | [ ]  | [ ]  |   |  |
|  |[ ] [ ] [ ]   |  |
| **Plan d’exécution et intégration**  |
|  | [ ]  | [ ]  | [ ]  |   |  |
| **Évaluation** |
|  | [ ]  | [ ]  | [ ]  |   |  |
|  |[ ] [ ] [ ]   |  |
| **Amélioration continue**  |
|  | [ ]  | [ ]  | [ ]  |  |  |
|  |[ ] [ ] [ ]   |  |
| Complété par: | Titre: | Budget: | Date: |

\* Si votre conseil scolaire a mis en place des mesures de performance, passez-les en revue afin de sélectionner la mesure qui vous donnera la meilleure impression d’amélioration dans 12 mois.