

Cadre stratégique de gestion des risques pour les conseils scolaires de l'Ontario – Annexes

Contenu

Annexe A – Gouvernance et leadership dans la gestion des risques : conseils scolaires de l'Ontario	2
Auto-évaluation de l'état de préparation à la GSR et feuille de route facultatives	2
2.1 Exemples d'approches par la politique de gestion des risques – simplifiée, modérée, plus complexe	7
Annexe B – Mise en œuvre et intégration de la gestion des risques dans les conseils scolaires de l'Ontario	12
3.2 Évaluer les risques	12
Évaluation des risques à l'aide de l'attitude du conseil (appétit, tolérance et critères)	12
3.2.1 Évaluer les risques à l'aide de l'approche de l'évaluation des risques (échelles d'évaluation, critères)	14
3.3. Le risque dans la prise de décision	16
Exemple d'outil d'aide à la prise de décision	16
3.3.1 Exemples de décisions opérationnelles fondées sur les risques (décision opérationnelle, sortie scolaire)	17
3.3.3.Exemple de risque dans la planification stratégique	19

Les titres de ces annexes correspondent aux sections du cadre de la GSR.

Annexe A – Gouvernance et leadership dans la gestion des risques : conseils scolaires de l'Ontario

Auto-évaluation de l'état de préparation à la GSR et feuille de route facultatives

Exemple de résultat

Composant du cadre de la GSR	Évaluation de l'état de préparation de la GSR et plan de mise en œuvre			Action, résultat visé et instrument de mesure	Date d'échéance jj/mm/aa
	Oui jj/mm/aa	En cours	Non		
Gouvernance des risques et leadership					
1. Lancer et mettre en place une gestion stratégique des risques pour notre conseil scolaire du district	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientation	Mars 202X
2. Établir une politique de la gestion des risques (énoncé)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Politique de gestion des risques	Mars – Juin 202x
3. Adopter une attitude propice à la prise de risques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Énoncé décrivant l'attitude face au risque	Mars – Juin 202x
4. Impliquer l'équipe de direction, le comité d'audit et les conseillers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Formation d'introduction sur la GSR	Mars 202x
Mise en œuvre et intégration					
5. Renforcer le risque dans la planification stratégique lors de l'élaboration du plan 2023	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Profil de risque de la GSR 202x	Juin 202x
6. Évaluer, tester et appliquer le risque à l'aide d'un échantillon de décision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2-3 exemples de décisions prises à l'aide de l'outil d'aide à la prise de décision	Mars 202x
Évaluation et amélioration					
7. Procéder à l'auto-évaluation de la gestion des risques stratégiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auto-évaluation et feuille de route pour la GSR	Mars 202x
8. Obtenir le soutien du comité d'audit pour le plan de mise en œuvre de la gestion stratégique des risques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Soutien donné par écrit au directeur	Mars 202x
9. Établir des liens entre les principaux risques et opportunités et les mesures de performance du conseil scolaire du district	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mesures de performance associées aux principaux risques du conseil scolaire du district	Juin 202x

Gouvernance et leadership en matière de risques : Auto-évaluation de la gestion stratégique des risques

La feuille de route pour la gestion stratégique des risques (GSR) est un outil facultatif que les conseils scolaires de l'Ontario peuvent utiliser pour démarrer la GSR. Cet outil d'autoguidage aide votre conseil scolaire à comprendre et à célébrer ses forces actuelles en matière de gestion des risques et lui donne une idée des prochaines mesures à entreprendre pour renforcer la gestion des risques et la valeur qu'elle apporte.

Comment utiliser cet outil :

Examinez l'outil ci-dessous pour déterminer l'état actuel des compétences, des comportements et des pratiques en matière de gestion des risques au sein de votre conseil scolaire. Nous vous encourageons à faire appel à quelques personnes pour vous aider à compléter et/ou valider cette auto-évaluation.

Comprendre vos lacunes par rapport à la vision et à la stratégie de votre conseil scolaire vous permettra de clarifier les prochaines étapes pour renforcer le comportement et la pratique de la gestion des risques.

Quel type de conseil scolaire êtes-vous en matière de gestion stratégique des risques ?

- Stade préliminaire – un conseil qui se prépare à franchir les premières étapes de la GSR.
- Stade intermédiaire – un conseil qui a commencé à établir les bases de la GSR.
- Stade avancé – un conseil scolaire qui a mis en place la GSR, bien intégrée dans les processus académiques et administratifs, et qui utilise clairement la GSR comme un levier stratégique au sein de son conseil scolaire.

Composant du cadre de la GSR	STADE PRÉLIMINAIRE		STAGE INTERMÉDIAIRE		STADE AVANCÉ
	Initial	Fragmenté	Compréhensif	Integrated	Initial
Engagement et conception en matière de leadership	<input type="checkbox"/> La politiques et les procédures spécifiques aux risques ne sont pas documentées (par exemple, sorties scolaires, cyber, écoles sécuritaires, etc.) <input type="checkbox"/> Responsabilisation globale de la direction de gestion des risques stratégiques, rôles non définis ou spécifiques aux risques <input type="checkbox"/> La formation est limitée ou spécifique à	<input type="checkbox"/> L'approche par la politique de la GSR est adoptée par le conseil et inclut les risques et les opportunités, en relation avec les politiques existantes en matière de risques <input type="checkbox"/> La responsabilisation de la GSR est assignée <input type="checkbox"/> La définition et la communication des rôles et responsabilités en matière de gestion des risques se fait à l'échelle du conseil <input type="checkbox"/> Le directeur, le conseil et le comité d'audit ont reçu	<input type="checkbox"/> La GSR est appliquée à la prise de décision <input type="checkbox"/> Une procédure sur la GSR est développée, y compris l'approche de l'évaluation et de la hiérarchisation des risques (par exemple, critères de risque, attitude, appétit/tolérance et/ou approche d'évaluation des risques) <input type="checkbox"/> L'équipe de direction et les conseillers sont sensibilisés à la gestion des risques stratégiques à l'aide d'exemples <input type="checkbox"/> Il existe quelques signes	<input type="checkbox"/> La GSR est appliquée à la planification stratégique et/ou pluriannuelle <input type="checkbox"/> Les responsables en charge des principaux risques du conseil sont identifiés <input type="checkbox"/> La gestion des risques est alignée sur les objectifs, la stratégie, les opérations et la culture du conseil scolaire <input type="checkbox"/> Les opportunités (innovation) sont régulièrement identifiées	<input type="checkbox"/> Des stratégies de risque organisationnelles se retrouvent à l'échelle du conseil scolaire <input type="checkbox"/> L'accent est mis sur l'amélioration continue <input type="checkbox"/> L'organisation, les processus et les mesures de performance sont entièrement alignés <input type="checkbox"/> Il y a amélioration continue des connaissances et des compétences <input type="checkbox"/> La GSR contribue et donne

Composant du cadre de la GSR	STADE PRÉLIMINAIRE		STAGE INTERMÉDIAIRE		STADE AVANCÉ
	Initial	Fragmenté	Compréhensif	Integrated	Initial
	<p>la gestion des risques</p> <p><input type="checkbox"/> La gestion des risques ne prend pas en considération les opportunités</p>	<p>une formation initiale en matière de gestion des risques stratégiques</p> <p><input type="checkbox"/> La GSR est appliquée à certaines décisions</p> <p><input type="checkbox"/> Les attentes des conseillers en matière de gestion des risques ne sont pas encore définies</p>	<p>d'intégration multidisciplinaire de la GSR au sein du conseil scolaire (décisions académiques et commerciales)</p>	<p>et évaluées</p> <p><input type="checkbox"/> La gestion des risques est facilitée et discutée sans reproches, surtout au niveau de la direction</p> <p><input type="checkbox"/> L'approche de l'évaluation des risques est réexaminée à chaque année et adaptée, au besoin</p>	<p>de la valeur aux résultats du plan stratégique déterminé par le conseil scolaire</p>
Mise en œuvre et intégration	<p><input type="checkbox"/> Les différents niveaux de gestion du conseil scolaire et les décideurs ont une sensibilisation de base face aux risques</p> <p><input type="checkbox"/> Il n'existe pas d'approche cohérente d'évaluation des risques et des opportunités</p> <p><input type="checkbox"/> Les risques sont gérés en silos – l'intégration à la stratégie du conseil scolaire est limitée</p>	<p><input type="checkbox"/> La GSR est généralement comprise au niveau des directeurs et des gestionnaires, mais elle est appliquée de manière incohérente dans la prise de décision opérationnelle</p> <p><input type="checkbox"/> L'approche par la politique de la GSR existe, mais les gens ne savent pas comment l'appliquer à leur travail de manière cohérente</p> <p><input type="checkbox"/> L'alignement des risques selon les stratégies est limité</p> <p><input type="checkbox"/> Le risque est pris en considération lors de la planification stratégique, mais rien n'est fait avec les informations après le processus de planification</p> <p><input type="checkbox"/> L'intuition est utilisée pour évaluer le risque dans la prise</p>	<p><input type="checkbox"/> L'anticipation des risques organisationnels est améliorée (moins de surprises)</p> <p><input type="checkbox"/> Il y a une vision commune pour une approche d'évaluation des risques et des résolutions dans la prise de décision</p> <p><input type="checkbox"/> Les opportunités et l'innovation, non seulement les risques, sont identifiés de manière plus cohérente</p> <p><input type="checkbox"/> Il y a une meilleure compréhension du lien direct entre les risques et les performances du conseil (en particulier dans la variabilité des résultats)</p> <p><input type="checkbox"/> Les outils susceptibles d'améliorer le risque dans la prise de décision sont utilisés plus souvent</p> <p><input type="checkbox"/> Il existe une meilleure prise en compte des critères de risque du</p>	<p><input type="checkbox"/> L'évaluation des risques est faite à l'échelle du conseil scolaire (profil de risque organisationnel, évaluation des risques stratégiques, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Les principaux risques stratégiques sont communiqués à la gestion exécutive</p> <p><input type="checkbox"/> Les décisions sur la planification stratégique et opérationnelle de l'affectation des ressources sont fondées sur l'évaluation des risques à l'échelle du conseil scolaire</p> <p><input type="checkbox"/> La coordination de la gestion des risques stratégiques selon les différents domaines d'activité des conseils scolaires est améliorée</p>	<p><input type="checkbox"/> La gestion des risques fait partie intégrante de la gestion du conseil scolaire</p> <p><input type="checkbox"/> La gestion des risques est intégrée dans la planification et la prise de décision</p> <p><input type="checkbox"/> Les discussions sur les risques sont pleinement intégrées à la planification stratégique, à l'affectation des capitaux et des ressources, à l'élaboration des programmes, aux processus, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> Il existe un mécanisme préliminaire pour aviser le conseil et la direction lorsque les risques dépassant les seuils établis</p> <p><input type="checkbox"/> Il y a des liens entre les principaux risques et opportunités et les mesures de performance de</p>

Composant du cadre de la GSR	STADE PRÉLIMINAIRE		STAGE INTERMÉDIAIRE		STADE AVANCÉ
	Initial	Fragmenté	Compréhensif	Integrated	Initial
		<p>de décision (uniquement le risque, rarement l'opportunité)</p> <p><input type="checkbox"/> Les outils susceptibles d'améliorer la prise en compte du risque dans la prise de décision ne sont pas connus</p>	<p>conseil (attitude à l'égard du risque, appétit/tolérance, évaluation du risque) lors de la prise de décision</p>	<p><input type="checkbox"/> Les principaux risques et opportunités sont suivis, mesurés et communiqués à l'échelle du conseil scolaire</p> <p><input type="checkbox"/> La gestion des risques est intégrée aux niveaux supérieurs de l'organisation, y compris au niveau des conseillers</p> <p><input type="checkbox"/> Des mesures correctives sont prises lorsque l'attitude à l'égard de la prise de risque (critères de risque) est dépassée</p> <p><input type="checkbox"/> Les plans et les priorités sont alignés avec les principaux risques et opportunités aux niveaux stratégique et opérationnel</p>	<p>l'organisation</p> <p><input type="checkbox"/> Les risques et la gestion stratégique sont complètement alignés</p> <p><input type="checkbox"/> Les processus de risque et de contrôle sont intégrés dans les activités du conseil scolaire</p> <p><input type="checkbox"/> Les meilleures pratiques sont identifiées et partagées avec d'autres conseils scolaires</p>

Gouvernance et leadership en matière de risques : Auto-évaluation et feuille de route de la gestion stratégique des risques

Examinez les résultats de cette auto-évaluation avec les dirigeants du conseil scolaire, conformément aux responsabilités des conseillers et des directeurs en ce qui concerne le rendement du conseil en vertu de la *Loi sur l'éducation*. Examinez le plan stratégique de votre conseil scolaire et les résultats de cette évaluation : Quelles sont les lacunes à combler ? Quelles sont les priorités dans la prochaine année qui aideraient votre conseil à réaliser sa vision et sa stratégie ? Réfléchissez aux lacunes qui pourraient survenir dans les priorités prévues.

Plan d'action du cadre de gestion stratégique des risques	Statut			Action, résultat visé et instrument de mesure	Date d'échéance jj/mm/aa
	Oui jj/mm/aa	En cours	Non		
Leadership et engagement					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Mise en œuvre et intégration					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Réexaminer et améliorer					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Complété par :	Titre :			Budget alloué/personnel : _____ \$	Date :

2.1 Exemples d'approches par la politique de gestion des risques – simplifiée, modérée, plus complexe

Approche simple de la politique de gestion des risques

Approche : Intégrer une politique de gestion des risques à une politique existante du conseil, telle que la gouvernance. Cette approche simple permet d'inclure un bref énoncé sur la gestion des risques en tant qu'élément essentiel de la gouvernance du conseil, plutôt que de créer une toute nouvelle politique distincte consacrée à la gestion des risques.

Exemple réel d'un résumé sur la gestion des risques d'un conseil scolaire de l'Ontario :

1.0 Principes :

Les conseillers catholiques, en tant que représentants de la communauté catholique, doivent veiller à ce que la mission de l'enseignement catholique, qui s'inscrit dans le cadre plus large de la mission de l'Église, soit remplie. En raison de cette mission unique et distinctive, les conseillers scolaire des écoles catholiques respectent un ensemble de principes supplémentaires qui leur ont été imposés par leur conseil. La Loi sur l'éducation du ministère prévoit que l'éducation est un droit fondamental de l'Église catholique, de la communauté catholique, de l'interprétation traditionnelle du rôle du conseiller catholique et de la Loi sur l'éducation du ministère.

Le conseil scolaire xxx de l'école catholique sera gouverné selon les principes suivants :

- *Axer la politique sur l'enseignement et la mission de la foi catholique et sur l'appel évangélique à se servir les uns les autres ;*
- *Élaborer une vision commune du système qui reflète et promeut la mission distinctive du conseil, qui articule en termes spécifiques à quoi ressemblera l'éducation catholique lorsqu'elle fonctionnera conformément à son objectif et à sa mission de foi, et qui répondra aux attentes des diplômés de l'enseignement catholique de l'Ontario ;*
- *Veiller à ce que la catholicité et la formation à la foi soient abordées dans toutes les matières et disciplines afin que les étudiants puissent réaliser que tout apprentissage concerne l'intégration de la foi et de la vie et l'intégration de la foi et de la culture ;*
- *Promouvoir le bien-être et la dignité de tous les membres de la communauté éducative ; § allouer les ressources humaines et financières de manière à ce qu'elles s'alignent sur la mission, la vision, les politiques, les objectifs stratégiques, les priorités du système et les plans de mise en œuvre du conseil ;*
- *Recruter un directeur de l'éducation qui incarne les valeurs évangéliques en mettant en œuvre de manière appropriée et efficace la politique du gouvernement et du conseil ainsi que les programmes d'études, en exerçant une gestion saine et en développant des pratiques efficaces en matière de gestion et de relations professionnelles ; et,*
- ***Le CSCDD prend régulièrement en considération les risques dans ses activités. Le conseil doit prendre des risques pour réaliser son mandat et sa stratégie. La gestion efficace des risques est un aspect vital de gouvernance dans la manière dont nous prenons soin des étudiants, du personnel et des actifs. La nature et la vitesse des risques continuent d'évoluer. Nous reconnaissons que nous devons renforcer nos compétences en matière de gestion des risques afin de mieux anticiper les incertitudes qui nous entourent et qui contribuent à préserver la confiance du public dans nos activités.***

Exemple d'approche par la politique de gestion des risques modérée :

Une politique de gestion des risques distincte mais brève, fondée sur les principes de gouvernance du conseil et qui détaillent sa relation avec les autres politiques et réglementations existantes en matière de risques. Il convient de noter que la politique décrit la principale raison pour laquelle le conseil souhaite gérer efficacement les risques et prendre en considération l'incertitude lors de la prise de décision. La politique met l'accent sur le « quoi » pour le public et les conseillers, laissant au directeur le soin d'opérationnaliser le « comment » par le biais d'une procédure d'appui. Les rôles en matière de gestion des risques sont également identifiés.

POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

Le conseil scolaire du district (le conseil) s'engage à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et, dans cette optique, à veiller à ce que les meilleures données possibles concernant l'incertitude soient utilisées pour appuyer l'affectation des ressources et la prise de décision.

Cette politique définit les principes directeurs à suivre pour la gestion des risques et des incertitudes au sein du conseil.

PRINCIPES DIRECTEURS

1. Le conseil s'engage à atteindre ses objectifs et reconnaît qu'il opère dans un contexte d'incertitudes internes et externes.
2. Le conseil prend en compte à la fois les risques et les opportunités dans la prise en considération de l'incertitude ou du risque dans la prise de décision.
3. Le conseil doit prendre des risques pour atteindre ses objectifs. Son appétit à l'égard de la prise de risque et de tenir compte de l'incertitude selon l'atteinte des objectifs varie en fonction de facteurs internes et externes et des exigences réglementaires. Le conseil est plus enclin à prendre des risques pour favoriser la créativité, l'innovation et l'apprentissage, et moins enclin à prendre des risques dans des domaines ayant un impact sur la sécurité, la conformité et la réglementation.
4. Le conseil scolaire s'engage à appliquer un modèle de leadership opérationnel et d'amélioration continue, conforme à la *Loi sur l'éducation*, aux directives du ministère de l'Éducation et aux principes de bonne gouvernance, tels que décrits dans la procédure de leadership opérationnel du conseil.
5. La gestion des risques est considérée comme un élément clé des processus de planification stratégique, opérationnel et budgétaire.

APERÇU DES RESPONSABILITÉS

La gouvernance de la gestion des risques s'applique aux éléments suivants :

- a) Les conseillers définissent l'orientation de la gestion des risques et de l'appétit pour le risque, encouragent une culture de prise de décision fondée sur le risque et comprennent les impacts des principaux risques sur les objectifs stratégiques.
- b) Le comité d'audit supervise l'approche de la gestion des risques telle que déléguée par le conseil, y compris le suivi des principaux risques, l'adéquation des assurances et des rapports du conseil.
- c) Le directeur de l'éducation définit l'approche du conseil en matière de conception et de mise en œuvre de la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation, veille à l'instauration d'une culture de sensibilisation aux risques et s'assure que le conseil dispose des ressources nécessaires pour gérer les risques. Le directeur de l'éducation surveille et signale les principaux risques au comité d'audit et aux conseillers.

Politiques et procédures connexes du conseil, statut du conseil, politiques et procédures de gouvernance :

- Code de conduite des conseillers
- Code d'éthique
- Comité d'audit
- Leadership opérationnel
- Examen des performances des directeurs
- Gestion de la vie privée et de l'information
- Plan pluriannuel du conseil

Documents connexes du ministère

- Loi sur l'éducation*
- Règlement de l'Ontario 361/10 : Comités d'audit

Documents externes connexes

- La bonne gouvernance : Guide à l'intention des conseillers, des conseils scolaires, des directeurs de l'éducation et des communautés

2014 Supports de planification stratégique pluriannuelle pour les conseils scolaires
ISO 31000(2018) Lignes directrices pour la gestion des risques

Exemple d'une approche par la politique de gestion des risques plus complexe: Une politique de gestion des risques distincte qui précise que les risques ne peuvent pas toujours être atténués, qui s'aligne sur la stratégie du conseil, sur les attentes du SCT de l'Ontario et de la Loi sur l'éducation de l'Ontario en matière de gestion des risques, qui énonce trois raisons pour lesquelles le conseil veut gérer efficacement les risques (objectifs), qui détaille les rôles et les responsabilités et qui situe la politique par rapport à d'autres politiques/règlements.



POLITIQUE

Domaine : **Gouvernance**

NOUVELLE GOU 37.0

En vigueur le 26 septembre 2023 (23-...)
le septembre 6 2023 (CVER)

L'usage du masculin a pour but d'alléger le texte.

GESTION DES RISQUES

1. ÉNONCÉ

Le Conseil scolaire catholique Nouvelon (Conseil) s'engage à remplir sa mission d'offrir une éducation catholique de langue française et à assurer que la meilleure information possible sur l'incertitude soit utilisée pour éclairer l'affectation des ressources et la prise de décisions. La présente politique établit le cadre de responsabilisation en matière de gestion des risques pour protéger les intérêts du Conseil.

2. PRINCIPES DIRECTEURS

- 2.1. Le Conseil est engagé à atteindre ses objectifs et reconnaît qu'il fonctionne dans un contexte d'incertitudes internes et externes.
- 2.2. Le Conseil considère à la fois les menaces et les opportunités comme des éléments naturels de la prise en compte de l'incertitude ou du risque dans la prise de décisions.
- 2.3. Le Conseil prend des risques dans la poursuite de sa mission. Le seuil de tolérance pour le risque à l'égard de l'incertitude associée à l'atteinte des objectifs varie selon les facteurs internes et externes. Le Conseil est disposé à tenir compte des risques dans la poursuite de l'apprentissage, la créativité et l'innovation et est moins disposé à considérer les risques dans les domaines ayant un incidence sur le bien-être, la santé et la sécurité des élèves et du personnel ainsi que la conformité et les exigences réglementaires.
- 2.4. Le Conseil favorise un modèle de leadership axé sur l'amélioration continue en conformité à la *Loi sur l'éducation de l'Ontario*, à l'orientation du ministère de l'Éducation et aux principes de gouvernance efficace.
- 2.5. La gestion des risques est considérée comme un élément clé des processus de planification stratégique, opérationnelle et budgétaire du Conseil.

3. DÉFINITIONS

- 3.1. **Amélioration continue** : la gestion des risques s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue en misant sur l'apprentissage et l'expérience.

- 3.2. **Culture organisationnelle** : les attitudes, les comportements et la compréhension de la gestion des risques qui influencent les décisions éclairées et reflètent la mission, la vision et les vertus du Conseil.
- 3.3. **Évaluation des risques** : l'analyse qui requiert au minimum l'évaluation de la probabilité que le risque se produise et des répercussions sur les objectifs. La probabilité et l'incidence sont quantifiées selon les critères établis.
- 3.4. **Gestion des risques** : la démarche systématique visant à établir la meilleure façon de procéder dans des circonstances incertaines par la détermination, l'évaluation, la compréhension, le règlement et la communication des questions liées aux risques. Elle fait partie intégrante des mécanismes d'une saine gestion. Il ne s'agit pas nécessairement d'éviter le risque en cas de menaces éventuelles. La gestion du risque permet plutôt de prendre des décisions éclairées, grâce à une compréhension de leurs risques, et en fin de compte, de réagir de manière préventive au changement en atténuant les menaces et en tirant profit des possibilités que l'incertitude présente pour les objectifs du Conseil. La saine gestion des risques permet d'être plus efficace, davantage concentré sur les résultats visés. De plus, une capacité manifeste et accrue d'évaluer, de communiquer et de réagir aux risques suscite la confiance à la fois au sein du Conseil et auprès du public.
- 3.5. **Mesures d'atténuation** : les politiques, directives administratives, pratiques, procédures ou autre actions qui mitigent un risque. Ce terme est équivalent à mesures de contrôle.
- 3.6. **Opportunité** : l'action (réelle ou potentielle) ou l'événement permettant de créer, d'accomplir ou de modifier des objectifs pour innover, préserver et réaliser une occasion favorable.
- 3.7. **Risque** : l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. Cet effet peut être positif, négatif, ou les deux à la fois, et créer ou entraîner des menaces et des opportunités. Un risque est généralement exprimé en termes de causes de risque et de conséquences potentielles.
- 3.8. **Seuil de tolérance** : le niveau d'incertitude que le Conseil est prêt à accepter ou à rejeter face à un risque et étant exprimé en termes de probabilité et d'impact.

I. RESPONSABILITÉS

- 4.1. Conseil
 - 4.1.1. Établir l'orientation de la gestion des risques, favoriser une culture de prise de décisions éclairées et comprendre les risques importants et l'évaluation par la direction de l'éducation de leur incidence sur les objectifs stratégiques.
 - 4.1.2. Favoriser l'instauration d'une culture organisationnelle qui soutient une prise de décision éclairée par la gestion des risques.
 - 4.1.3. Attribuer les ressources nécessaires à l'accomplissement des activités en matière de gestion des risques.

4.2. Comité de vérification

- 4.2.1. Discuter avec l'administration du Conseil des risques financiers importants auxquels le Conseil est exposé et des mesures qu'ils ont prises pour surveiller et gérer ces risques.
- 4.2.2. Interroger la direction de l'éducation, la surintendance d'affaires et de finances, le vérificateur interne et le vérificateur externe du Conseil au sujet des risques importants, examiner les politiques en matière d'évaluation et de gestion des risques et évaluer les mesures prises par la direction de l'éducation et la surintendance d'affaires et de finances pour gérer ces risques, notamment le caractère adéquat de la couverture d'assurance.
- 4.2.3. Exercer, à la demande du Conseil, d'autres activités relatives à la surveillance des questions touchant la gestion des risques ou de questions financières qui le concerne.
- 4.2.4. Instituer et superviser des enquêtes sur des questions de vérification, sur les contrôles financiers internes et sur les allégations de transactions financières inappropriées ou illégales. Règl. de l'Ont. 361/10, par. 9 (6)
- 4.2.5. Assurer la participation des élus et des membres du comité d'administration aux formations liées à la gestion des risques.

4.3. Direction de l'éducation

- 4.3.1. Établir l'approche du Conseil en collaboration avec la surintendance d'affaires et de finances pour la conception et la mise en œuvre de la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation.
- 4.3.2. Promouvoir une culture organisationnelle axée sur des décisions éclairées et veiller à ce que le Conseil dispose du processus, des outils et de la formation nécessaires pour appuyer la mise en œuvre du cadre de gestion des risques.
- 4.3.3. Fournir des directives claires sur les critères d'évaluation des niveaux de risque ainsi que des orientations relativement aux niveaux de risque acceptables, c'est-à-dire le seuil de tolérance.
- 4.3.4. Surveiller les risques importants et en faire rapport au Comité de vérification, au Conseil et au Comité de fonctionnement.

4.4. Surintendance d'affaires et de finances

- 4.4.1. Coordonner l'ensemble des activités en matière de gestion des risques, notamment les mécanismes de suivi ainsi que les rapports de redditions de compte au Comité de vérification.

4.5. Comité de fonctionnement

- 4.5.1. Appuyer dans la mise en œuvre du cadre de gestion des risques.
- 4.5.2. Évaluer les risques face aux opportunités qui se présentent.
- 4.5.3. Collaborer avec le personnel afin d'identifier les risques émergents ou les changements potentiels dans le classement des risques existants et de cibler des mesures d'atténuation.
- 4.5.4. Assurer une communication claire des enjeux, des pratiques et des procédures liés au risque dans l'ensemble de l'organisation. Cette démarche soutient l'élan nécessaire pour maintenir l'intérêt à l'égard du risque.

5. RÉFÉRENCES

- 5.1. [Loi sur l'éducation de l'Ontario](#)
- 5.2. [Règlement de l'Ontario 361/10 : Comités de vérification](#)
- 5.3. [Règlement de procédure 98-01](#)
- 5.4. [GOU 16.0.7 Règlements administratifs – Comité de vérification](#)
- 5.5. [Plan stratégique pluriannuel du CSC Nouvelon](#)
- 5.6. Guide des mesures d'urgence du CSC Nouvelon (portail Employés)
- 5.7. [Une gouvernance efficace : Guide à l'intention des conseils scolaires, de leurs membres, des directions de l'éducation et des communautés 2022-2026 \(OESC-CSEO\)](#)
- 5.8. [ISO 31000 Management du risque](#)

Annexe B – Mise en œuvre et intégration de la gestion des risques dans les conseils scolaires de l'Ontario

3.2 Évaluer les risques

Évaluation des risques à l'aide de l'attitude du conseil (appétit, tolérance et critères)

Pour toute décision, le décideur doit prendre en compte les risques et les opportunités, évaluer ceux qui sont les plus significatifs et déterminer lesquels devraient informer notre plan d'action pour la mise en œuvre des décisions. Mais comment les classer ? Nous savons qu'il n'est pas possible d'adresser tous les risques : que faisons-nous pour les évaluer afin de savoir où cibler notre attention, établir les principaux risques et opportunités et déterminer toutes les implications qui en découlent pour notre personnel, notre budget et les priorités de notre conseil ?

L'une des solutions consiste à utiliser une méthode d'évaluation dans laquelle chaque risque et chaque opportunité sont évalués en fonction de leur **probabilité** compte tenu du personnel, des processus et des systèmes dont les conseils disposent aujourd'hui et, s'ils se concrétisent, de l'**impact** qu'ils pourraient avoir sur les objectifs et le plan stratégique du conseil. Certains conseils voudront peut-être utiliser une méthode d'évaluation des risques : il y en a plusieurs. Il n'existe pas de méthode unique pour évaluer les risques. Le présent cadre de GSR offre une variété d'exemples utilisées par les conseils scolaires de l'Ontario et qui pourraient vous convenir. Il est important de noter qu'il existe une méthode d'évaluation des risques commune qui peut être utilisée de manière cohérente au sein de votre conseil : les critères d'évaluation et l'attitude à l'égard de la prise de risque que vous utilisez doivent être adaptés à la direction de votre conseil scolaire et revus à chaque année afin d'y apporter les modifications nécessaires en raison de changements politiques, au niveau des conseillers ou de la direction, de la jurisprudence ou d'autres événements.

Une autre façon de déterminer où le conseil doit concentrer ses efforts, afin de déterminer les risques et les opportunités qui nécessitent une attention particulière, est de clarifier l'attitude du conseil en matière de prise de risque. Pour comprendre comment cela se produit, examinons cinq facteurs clés qui influencent l'attitude à l'égard de la prise de risque :

1. L'expérience personnelle : Chaque conseil, chaque conseiller, chaque comité d'audit, chaque surintendant et chaque directeur a sa propre expérience par rapport à la prise ou non de risques et apporte à son conseil scolaire, qu'il soit parachutiste ou joueur d'échecs pendant son temps libre, sa propre expérience de vie. Qui vous êtes en tant que personne influence votre façon de penser au travail ainsi que le degré de risque que vous désirez prendre en tant que décideur au sein du conseil.
2. Expériences vécues sur la gestion des risques propre au conseil : si votre conseil a connu des événements négatifs tels que des poursuites judiciaires, des blessures, un taux de roulement élevé du personnel lié à la sécurité ou à la santé mentale, des incendies de forêt ou des inondations à l'intérieur ou à proximité des limites du conseil, des changements politique/réglementaire en matière d'éducation, agir sous la supervision du ministère, etc., ces types d'expériences influencent l'attitude de votre conseil face à la prise de risque, qui est influencée par votre communauté et votre géographie.
3. Comité de gestion et ton du directeur : le décideur principal et le directeur assument la responsabilité de leurs actions et de celles de leurs subordonnées. Certains directeurs sont à l'aise avec cette responsabilité en raison de leur expérience antérieure, tandis que d'autres, nouveaux dans ce domaine, peuvent se sentir moins à l'aise et plus anxieux à l'idée de prendre des décisions et des risques. (Les directeurs s'attendent à recevoir des données de qualité associées aux décisions, mais ne sont pas toujours convaincus que l'information qui leur est fournie représente une image complète des risques et des opportunités).
4. Confiance du public : les conseils sont au service des communautés, des groupes d'intérêt et du public.

L'opinion du public à l'égard de votre conseil peut fluctuer au fil du temps, ce qui se traduit par une perte de confiance dans votre capacité à remplir votre mandat. Comprendre le niveau de confiance du public est un élément clé pour déterminer le niveau de risque à prendre ou à éviter pour toute décision. La participation des conseillers peut refléter la confiance du public (par exemple, le soutien des mandats de masques dans les écoles).

5. Réglementation et loi : les conseils doivent remplir leur mandat dans le cadre de la réglementation et de la loi établies par les gouvernements fédéral et provinciaux, y compris le ministère de l'Éducation, qui stipulent souvent quels risques sont acceptables ou inacceptables, comme la *Loi sur l'éducation*.

Dans l'ensemble, le conseil doit définir l'attitude à adopter en matière de prise de risques afin d'aider tous les décideurs à comprendre quels sont les principaux risques et les opportunités par rapport au plan stratégique. Voici un exemple de déclaration d'attitude à l'égard de la prise de risque d'un conseil d'administration :

Exemple de déclaration d'attitude face au risque d'un conseil scolaire de l'Ontario

"Le conseil doit prendre des risques pour atteindre ses objectifs. Son appétit face aux risques et l'incertitude liés à la réalisation de ses objectifs varie selon des facteurs internes et externes et des exigences réglementaires. Le conseil est plus enclin à prendre des risques pour favoriser la créativité, l'innovation et l'apprentissage, et moins enclin à prendre des risques dans des domaines ayant un impact sur les exigences liés à la sécurité, la conformité et la réglementation.

Comment appliquer le tout : examinez tous les risques et opportunités identifiés, associés-les à une décision et demandez-vous *quels sont les risques ou les opportunités qui ne correspondent pas à cette attitude face au risque ?* Pour les risques et opportunités spécifiques qui ne correspondent pas à cette attitude, le conseil doit prendre des mesures supplémentaires pour ramener le risque ou l'opportunité dans une marge acceptable.

Exemple 1 : Il est possible que nous soyons confrontés à une pénurie de personnel administratif. Il s'agit d'un risque à l'échelle de l'organisation qui survient à un moment où il y a une pénurie générale de la main d'œuvre clé au Canada. Votre conseil n'est peut-être directement touché, mais c'est un fait pour la plupart des conseils de l'Ontario. Si ce risque a une incidence sur la sécurité au sein de votre conseil, vous devez prendre toutes les mesures possibles dans le cadre des ressources qui vous sont allouées pour tenter d'y remédier, même si cela implique de reporter la résolution des autres risques moins importants. Cependant, vous devez également communiquer les risques les plus importants à votre régulateur afin de sensibiliser et de solliciter de l'aide là où possible.

Exemple 2 : la confiance du public peut être affectée par un événement lié à la cybersécurité. Il arrive qu'un conseil prend des mesures pour faire face à un risque majeur connu, mais qu'il ne puisse y arriver seul, malgré tous ses efforts. Le risque en cybersécurité est un exemple d'un type de risque majeur connu qui enfreindrait l'attitude du conseil et qui nécessiterait des fonds, des efforts et du personnel supplémentaire pendant que le risque reste inconfortablement élevé. Dans ce cas, il est essentiel de réagir le mieux possible dans l'intérêt du conseil en ajustant le personnel et les budgets qui permettront de reporter la résolution des autres priorités, si nécessaire, tout en engageant le ministère et les autorités compétentes et en informant les autres conseils.

En résumé, que votre conseil utilise une méthode d'évaluation des risques ou un simple énoncé de l'attitude à l'égard de la prise de risque, il est très important que vous soyez en mesure d'évaluer les risques et de les gérer. Il est important qu'elle soit utilisée de manière cohérente pour toutes les décisions du conseil. Pour les conseils qui utilisent les deux méthodes, il est essentiel que l'approche de l'évaluation des risques est alignée à l'attitude du conseil scolaire à l'égard des risques.

3.2.1 Évaluer les risques à l'aide de l'approche de l'évaluation des risques (échelles d'évaluation, critères)

Un conseil scolaire peut choisir d'évaluer tous les risques et toutes les opportunités à l'aide d'une méthode d'évaluation des risques. Il existe de nombreuses méthodes et chacune d'entre elles présente des forces et des faiblesses. Comme pour l'approche de l'attitude à l'égard de la prise de risque, l'essentiel est d'utiliser une méthode qui reflète le point de vue exécutif et qui assure le bon équilibre entre le risque et l'opportunité de façon combinée lors de la prise de décision. Chaque décision implique les deux types d'incertitude, mais quel est le bon équilibre entre les risques et les opportunités dans la stratégie du conseil ? Deux méthodes simples sont présentées ci-dessous :

Échelle de vraisemblance			
Score	Probabilité	Menace	Opportunité
1	Peu probable	Il serait surprenant que la menace se concrétise et il faudrait une combinaison d'événements. On n'est pas inquiet que cela se produise.	Il y a quelques chances d'obtenir des résultats favorables dans les années à venir. La probabilité de réussite de l'opportunité est faible compte tenu du personnel, des processus et des systèmes en place.
2	Possible	Peut se produire dans les 2 à 5 prochaines années. Il y a autant de chances qu'il y en ait qu'il n'y en ait pas.	Les perspectives sont raisonnables est les résultats seront favorables d'ici 2 à 5 ans, mais l'opportunité nécessitera une gestion prudente.
3	Probable	Il est presque certain que cela se produira au cours de l'année prochaine. Il est presque certain que cela se produira.	Un résultat favorable est susceptible d'être atteint au cours de l'année prochaine en se basant sur le personnel, les processus et les systèmes actuels en place.
4	Presque certain	Il est certain qu'il se produira au moins une fois, voire plusieurs fois, au cours de l'année à venir. On s'attend à ce qu'il se produise.	Il est certain qu'un résultat favorable sera atteint au cours de l'année prochaine en se basant sur le personnel, les processus et les systèmes actuels en place.

Échelle d'impact			
Score	Impact	Menace	Opportunité
1	Minimal	Qui a un Impact minimal ou nul sur les objectifs	
2	Mineur	Qui a un effet mineur sur les objectifs	
3	Modéré	Qui a certains effets sur les objectifs	
4	Important	Qui a un effet significatif sur les objectifs	

En somme, comme pour tout autre exemple dans ce cadre, il y a trois éléments importants à prendre en considération lors de l'établissement de l'approche visant à hiérarchiser tous les risques et toutes les opportunités :

1. Chaque conseil scolaire de l'Ontario doit avoir une approche cohérente de l'évaluation (hiérarchisation) des risques et des opportunités par rapport à sa stratégie, qu'elle soit élaborée et approuvée par les principaux dirigeants qui sont responsables des performances de l'organisation.
2. Déterminer une (des) approche(s) d'évaluation logique(s) pour votre conseil qui est (sont) facile(s) à utiliser, qui est (sont) utile(s) et efficace(s).
3. Pour les décisions plus importantes, les conseils scolaires peuvent utiliser des méthodes d'évaluation supplémentaires, des logiciels ou des tiers pour valider ou quantifier davantage les impacts potentiels de la décision.
4. La meilleure approche d'évaluation est celle qui est utilisée de manière cohérente.
5. L'objectif de l'évaluation des risques est de comprendre les principaux risques et opportunités associés à une décision, afin de mieux appréhender la vision intégrée des risques, des avantages et des recommandations. Les implications en termes de ressources doivent faire partie des recommandations.

3.3. Le risque dans la prise de décision

Exemple d'outil d'aide à la prise de décision

GUIDE DE PRISE DE DÉCISION

Établir le contexte de la décision

- Clarifier la décision à prendre
- La décision relève-t-elle de notre mandat ?
- Quel résultat stratégique est le plus affecté par la décision ?
- Quel est le rôle du conseil dans cette décision ? (Responsable, partisan, parrain, etc.)
- Quelle est l'importance de la décision par rapport à nos résultats stratégiques ?
- Quelles sont les parties prenantes internes et externes susceptibles d'être affectées par la décision ? (voir ci-dessous)

Parties prenantes internes

- Conseillers
- Cadres supérieurs
- Directeurs
- Éducateurs
- Soutien aux éducateurs
- Gestion
- Personnel

Parties prenantes externes

- Étudiants
- Parents
- Régulateurs
- Contracteurs
- Fournisseurs
- Communautés
- Groupes d'intérêt

Identifier, analyser et évaluer les risques et opportunités associés

- Quels sont les risques qui pourraient survenir lors de la prise de décision ? Prenez en compte le personnel, les processus et les systèmes déjà en place pour aider à prévenir le risque ou son impact.
- Quelles sont les opportunités qui pourraient émerger lors de la prise de décision ? Prenez en compte le personnel, les processus et les systèmes déjà en place pour aider à réaliser et optimiser les opportunités identifiées.
- Examinez l'ensemble des risques et des opportunités identifiés : envisagez l'approche d'évaluation propre à votre conseil scolaire (attitude/appétit/tolérance/critères, évaluation du risque).
- Quels sont les principaux risques et opportunités associés à une décision qui nécessitent une action supplémentaire afin de les garder à l'intérieur de l'attitude prescrit pour la prise de risque ?

Si des mesures supplémentaires sont nécessaires pour adresser les principaux risques et opportunités

- Examinez le plan opérationnel, les projets et les priorités : quelles actions pourriez-vous entreprendre dans le cadre de votre engagement actuel pour adresser les principaux risques et opportunités identifiés ?
- Quelles sont les mesures supplémentaires à prendre ?

- c. Si des mesures supplémentaires (ressources, temps et budget) sont nécessaires pour adresser les principaux risques et opportunités, quels ajustements doivent être apportés aux plans, projets ou priorités existants ?
- d. Si votre commission scolaire les connaît, quels sont les principaux risques ou opportunités organisationnels ?

Escaladez, faites des suivis, communiquez et consultez, au besoin

3.3.1 Exemples de décisions opérationnelles fondées sur les risques (décision opérationnelle, sortie scolaire)

Exemple 1 – Décision opérationnelle

Le directeur d'une école est contacté par une organisation privée qui lui propose d'enrichir son atelier avec des outils et des logiciels modernes. Le directeur souhaite proposer des programmes pertinents aux élèves et cette offre permettrait de moderniser l'atelier avec des équipements récents, d'améliorer la sécurité des élèves et d'obtenir des meilleurs résultats d'apprentissage. L'organisation privée, en échange, demande d'utiliser l'atelier à l'extérieur des heures de cours.

- La décision recommandée : accepter l'offre
- Alignement sur le plan stratégique : apprentissage et réussite
- Parties prenantes impactées à l'interne (autres écoles impliquées au sein du conseil, l'administration, les éducateurs, le surintendant de l'éducation, le directeur)
- Parties prenantes impactées à l'externe (autres conseils scolaires impliqués (il y a-t-il des précédents ?), la participation des fournisseurs/partenaires locaux)
- Le directeur identifie plusieurs risques (fournisseur unique, perturbation de l'apprentissage, capacité du personnel à superviser la modernisation de l'atelier) et opportunités (amélioration de la sécurité des élèves et du personnel, meilleurs résultats d'apprentissage). Un résumé des principaux risques, qui sont évalués sur la base de l'approche d'évaluation/attitude à l'égard de la prise de risque du conseil scolaire, est fourni avec sa recommandation sur la décision à l'intention du surintendant.

Consultation interne	Gestion des installations	Santé et sécurité	Support et sécurité des TI	Finances	Approvisionnement	Juridique
	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

- Le surintendant informe le directeur et ses collègues de la décision. Ils examinent l'évaluation des risques et ajoutent quelques risques supplémentaires (un précédent à l'échelle du conseil) et des opportunités (un modèle possible pour d'autres programmes du conseil). Le résultat de l'évaluation des risques identifie deux risques majeurs et une opportunité à la suite d'un deuxième point de contrôle au niveau de l'attitude du conseil scolaire face aux risques.

Résultat :

L'impact de cette décision sur le budget et le personnel de l'école et du conseil scolaire :

- La situation a permis au comité de gestion de déterminer des moyens alternatifs pour améliorer le programme existant en établissant des partenariats avec des entreprises locales.
- Ils conviennent qu'il pourrait s'agir d'une bonne occasion d'améliorer les résultats d'apprentissage dans

d'autres programmes éducatifs au-delà de l'atelier, tels que les programmes d'éducation en matière de cuisine/restauration, d'entrepreneuriat et d'environnement extérieur (par exemple, prendre plus de risques pour réaliser l'innovation du programme, conformément à leur attitude face au risque).

- Une nouvelle initiative est lancée pour susciter l'intérêt de la communauté et des entreprises locales dans ces trois domaines par le biais d'une annonce publique et d'un processus de candidature/évaluation/sélection et d'un accord contractuel.
- Le directeur de l'école informe l'organisation privée du processus public à venir et la remercie de l'intérêt qu'elle porte à l'amélioration du programme.

Exemple 2 – Évaluation des risques reliés à une sortie scolaire

Chaque conseil scolaire de l'Ontario a sa propre politique et ses propres procédures en matière de sorties scolaires, qui comprennent intrinsèquement l'évaluation des risques. En d'autres termes, une sortie scolaire est une décision à prendre : devons-nous effectuer la sortie, oui ou non ?

L'outil d'aide à la prise de décision 3.3.1 ci-dessus peut être utilisé pour aider les directeurs d'école à développer une évaluation plus complète des risques ET des opportunités associés à une proposition de sortie scolaire. L'outil vous demandera de :

- Clarifier le rôle du conseil dans la sortie (responsable, parrain, partenaire, etc.).
- Situer les objectifs de la sortie par rapport au plan stratégique du conseil.
- Examiner les mesures de protection mises en place pour minimiser la probabilité et l'impact des risques.
- Évaluer les autres éléments de la sortie qui permettent d'optimiser la probabilité et l'impact des opportunités.
- Formuler une conclusion sommaire des principaux risques et avantages de la sortie, ainsi qu'une recommandation qui sera soumise à vos supérieurs.
- Ce document peut contribuer à accélérer le processus d'évaluation et d'approbation en démontrant de manière convaincante comment les risques et les opportunités ont été pris en compte.

Tout protocole ou procédure supplémentaire de votre conseil scolaire peut être utilisé autour de l'outil d'aide à la prise de décision.

Veuillez noter qu'il n'est pas obligatoire d'utiliser l'outil d'aide à la prise de décision pour vos sorties scolaires. Nous suggérons simplement de l'essayer afin de rationaliser l'évaluation et la prise de décision, en plus des processus existants que vous avez mis en place.

3.3.3. Exemple de risque dans la planification stratégique

Les images suivantes sont des exemples de résultats d'analyses environnementales utilisées par divers conseils scolaires de l'Ontario pour évaluer les risques dans le cadre de la planification stratégique. La plupart des conseils scolaires tiennent compte de leur environnement et de leur cadre lorsqu'ils discutent du plan stratégique pour l'année à venir. Cependant, certains conseils scolaires s'en tiennent à noter les pressions environnementales internes et externes, sans identifier spécifiquement les principaux risques et opportunités qui en résultent et qui peuvent influencer sur la réalisation de la stratégie du conseil.

Le rôle de l'audit interne/comité d'audit aide à développer un portrait des principaux risques et opportunités auxquels votre conseil scolaire est confronté dans sa réalisation du plan stratégique. Vous devrez faire :

Étape 1 : Analyse environnementale

Veillez à ce que la vue d'ensemble de de l'organisation tienne compte des environnements internes et externes de votre conseil.

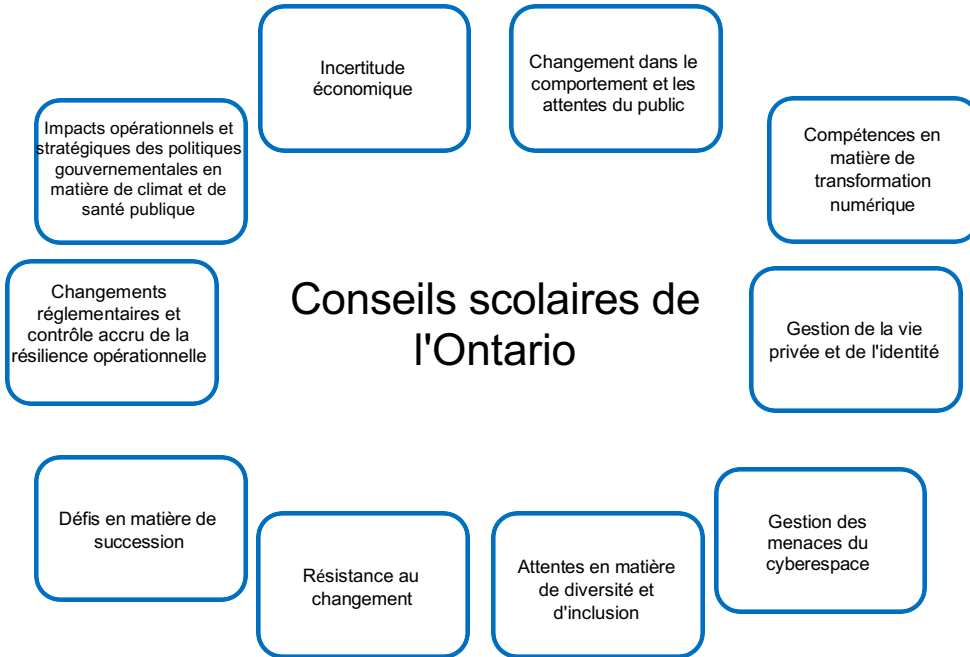
Étape 2 : Élaborer une évaluation des risques à l'échelle de l'organisation pour votre conseil

Identifiez les risques et les opportunités susceptibles d'avoir un impact sur le plan et évaluez les principaux risques et opportunités à l'aide de critères de risque, de systèmes d'évaluation des risques et d'une attitude à l'égard de la prise de risque qui est directement soutenue par le directeur et les conseillers.

Étape 3 : Adresser les principaux risques et opportunités

Prenez en compte les plans et les priorités existants de votre conseil par rapport à chaque risque ou opportunité majeur(e). Donnez un aperçu de la manière dont les ressources pourraient être réaffectées pour mieux adresser les principaux risques et pour saisir les principales opportunités (devez-vous réaffecter du personnel ?). La planification stratégique est fondée sur les risques et permet au conseil scolaire d'utiliser les ressources pour adresser les principaux risques et saisir les principales opportunités. Ce ne sont pas tous les risques/opportunités qui peuvent être adressés.

Étape 1 – Analyse de l'environnement : Incertitudes affectant les conseils scolaires de l'Ontario



Remarque : cet environnement change chaque année. Utilisez Forbes, Gartner ou Le Conference Board du Canada comme source d'information.

Étape 2 : Élaborer une évaluation des risques organisationnelle pour votre conseil



Exemple de méthode : Utiliser une analyse environnementale pour aider

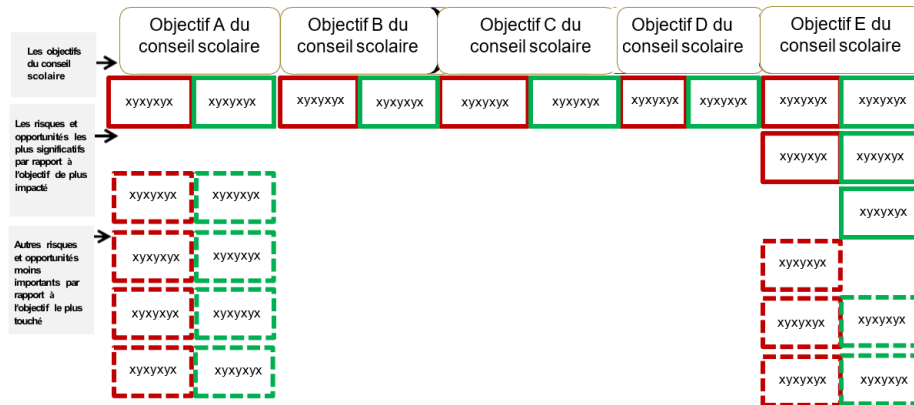
Forces Qu'est-ce que nous faisons de bien et qui est important pour les parties prenantes ? Quelles sont les ressources auxquelles nous pouvons accéder ?	Faiblesses Qu'est-ce que nous ne faisons pas bien ? Pourquoi sommes-nous critiqués ? Où sommes-nous vulnérables ?	Opportunités Quelles sont les tendances émergentes ou les possibilités d'amélioration ?	Menaces Quels sont les obstacles auxquels nous sommes confrontés et que nous devons surmonter ?
EXEMPLES : <ul style="list-style-type: none"> Identité catholique et formation à la foi Personnel enseignant excellent et passionné Communauté forte Classes de petite taille Excellent programme d'espagnol Nouveau gymnase AFE et bénévoles utiles Résultats d'examen Programmes de service communautaire/leadership Programmes innovants Journées portes ouvertes dynamiques Réseau d'anciens élèves Une communication cohérente avec les familles actuelles et potentielles 	EXEMPLES : <ul style="list-style-type: none"> Pas de vision établit pour l'école Nombre d'inscriptions faible ou en baisse Faible taux de rétention, de la 5^e à la 6^e année Nécessité de moderniser les installations Défis financiers Capacité du personnel à gérer les inscriptions Faible notoriété de l'école parmi les familles du quartier Mauvaise signalisation de l'école et/ou du bureau principal Manque de bénévoles Manque de communication avec les parties prenantes Les familles de la paroisse ne s'inscrivent pas Manque de programmes pour attirer les familles potentielles Frais de scolarité élevés Problèmes de transport 	EXEMPLES : <ul style="list-style-type: none"> Croissance de la population Nouveau pasteur Familles de la paroisse Autres paroisses sans écoles Sensibilisation des garderies et des groupes communautaires Création d'un comité d'inscription Programme de parents ambassadeurs Organiser des événements d'admission et développer de nouveaux événements pour les familles potentielles sur le campus Bourses d'études et subventions Insulter des pratiques exemplaires en matière de rétention Publicité négative sur les écoles publiques Population scolarisée à domicile 	EXEMPLES : <ul style="list-style-type: none"> Idées fausses sur l'enseignement catholique Pas de distinction claire entre les écoles catholiques et les autres écoles privées Nouvelles écoles à charte et autres concurrentes Publicité négative Sécurité du voisinage Perception des écoles catholiques comme étant d'un coût élevé Évolution des besoins des parents et des élèves

Risques

Description	A propos du risque	Le personnel, les processus et les systèmes actuels qui aident	Probabilité	Impact
Nous ne comprenons peut-être pas l'évolution des besoins des parents et des élèves.	Les besoins de la société continuent d'évoluer et peuvent influencer les attentes auprès du conseil scolaire par les parents/tuteurs et les élèves	<ul style="list-style-type: none"> Sondage annuelle auprès des parents, des tuteurs et des élèves Interactions permanentes avec le personnel, les enseignants, les étudiants et familles Consultation publique sur nos plans, nos priorités et notre budget 		

Étape 3 : Adresser les principaux risques et opportunités

Faire la synthèse des résultats de l'évaluation des risques par rapport à la stratégie du conseil. Le profil de risque de l'organisation est un portrait dans le temps de l'éventail des risques et des opportunités susceptibles d'influer sur la réalisation de votre stratégie.



En résumant ainsi les résultats de l'évaluation des risques, on répond à la question suivante : Sur la base de notre compréhension de l'incertitude, où devons-nous ajuster nos plans et nos ressources actuels ?

Exemple d'un profil de risque organisationnel pour un conseil scolaire de l'Ontario



Objectif : culture de la compassion

Résultat visé	Principaux risques (menaces/opportunités)	Action stratégique
Prioriser la dignité et le bien-être des élèves dans des classes inclusives et bienveillantes	<p>O8 : Que nous puissions être en mesure d'améliorer la programmation culturellement pertinente et responsable</p> <p>O13 : Nous puissions être en mesure de renforcer l'éducation à la consommation et à l'abus de substances dans le cadre d'initiatives de santé mentale et de bien-être</p>	<p>Renforcer la sécurité socio-affective et physique des élèves</p> <ul style="list-style-type: none"> . Mettre en œuvre le programme <i>Commit to Kids</i> . Examiner et réviser les politiques et procédures relatives à la sécurité dans les écoles, au code de conduite et à l'implication de la police dans les écoles . Revoir et donner une nouvelle image aux services destinés aux élèves qui ont été : (a) suspendus ou expulsés ; et (2) qui ont besoin d'un programme alternatif . Mettre en œuvre et faire des suivis auprès de l'outil anonyme de prévention du harcèlement scolaire <p>Améliorer le bien-être des élèves</p> <ul style="list-style-type: none"> . Réviser le cadre de bien-être pour assurer son alignement avec la stratégie en matière de santé mentale . Utiliser les résultats de l'étude internationale sur les compétences socio-émotionnelles (OCDE) pour élaborer des stratégies et soutenir le bien-être . Mettre en œuvre la stratégie en matière de santé mentale au moyen de plans d'action annuels
Promouvoir et entretenir un lieu de travail sûr, bienveillant et respectueux	<p>T29 : offre d'enseignants et d'heures supplémentaires</p> <p>T30 : offre de support administratif et d'éducateurs à la petite enfance</p> <p>T21 : Le bien-être du personnel peut être affecté négativement</p>	<p>Améliorer les pratiques d'équité en matière de ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> . Promouvoir et soutenir les réseaux d'affiliation . Institutionnaliser le cadre de recrutement équitable <p>Améliorer la sécurité sur le lieu de travail et le bien-être des employés</p> <ul style="list-style-type: none"> . Mise en œuvre de la campagne pour un lieu de travail respectueux . Poursuivre la mise en œuvre des pratiques de santé psychologique et de sécurité au travail en utilisant la norme CDS.
Établir un engagement authentique avec et parmi nos communautés	<p>O31 : Que nous puissions être en mesure d'établir un partenariat avec la communauté</p>	<p>Renforcer la capacité d'engagement du système</p> <ul style="list-style-type: none"> . Effectuer des contrôles de données avec les familles, les élèves et le personnel . Examen du comité consultatif de conduite <p>Améliorer la petite enfance</p> <ul style="list-style-type: none"> . Connecter les données EDI aux programmes pour la petite enfance dans les écoles du programme SATE (<i>Student Achievement Through Equity</i>) <p>Présentation du portefeuille de l'engagement familial et communautaire</p> <ul style="list-style-type: none"> . Élaborer un plan stratégique de mise en œuvre et un cadre pour l'engagement des familles et des communautés