

Conseils scolaires de l'Ontario

# Cadre stratégique de gestion des risques

Moins de surprises. Moins d'occasions  
manquées. Une meilleure préparation. Une  
orientation stratégique stable dans  
l'incertitude.

Un projet commun de la part des CSEO-CODE-COSBO/OASBO

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| 1.0 Introduction .....   | 2  |
| Attentes – Que faire ? .....   | 5  |
| 2.0 Comment répondre aux attentes – Une approche modulable .....   | 5  |
| 2.0.1 Démarrage - Évaluation facultative de l'état de préparation.....   | 5  |
| 2.2.1 Approche par la politique de la gestion des risques .....  | 6  |
| 3.0 Mise en œuvre et intégration de la gestion des risques dans les conseils scolaires de l'Ontario.....           | 9  |
| Attentes - Que faire ? .....   | 9  |
| 3.1 Comment répondre aux attentes – Une approche modulable 3.2.1 Évaluation des risques .....                      | 10 |
| 3.2.2. Le risque dans la prise de décision.....  | 12 |
| 3.2.3 Le risque dans la planification stratégique.....   | 13 |
| 4.0 Évaluation et amélioration des pratiques de gestion des risques dans les conseils scolaires de l'Ontario ..... | 16 |
| 5.0 Conclusion .....   | 17 |

### Remerciements

Ce cadre a été élaboré grâce aux contributions, au temps et au dévouement des personnes suivantes, qui ont généreusement aidé à rendre ce document utile et pertinent.

Membres du comité consultatif de la GSR : Tania Alatishe-Charles, Raymond Belair, Heather Campbell, Sarah Galliher, Michele Giroux, Paula Hatt, Paul Henry, Vicki Houston, Clara Howitt, Joelle Huneault, Jey Jeyarajan, Brian McKay, Christy Radbourne, Glen Regier, Tony Rossi, Genevieve Segu, Richard Sinclair, Jonathan Shoss, Shannon Thompson, Shawn Unsworth, Corry Van Nispen et Stacy Veld. Remerciements à Erin Schwarz, Annie Dugas, Jennifer Barnes, Marissa Chui

L'équipe de gouvernance de la GSR : Ted Doherty, Sherri-Lynne Pharand, Mark Connors, Roxana Negoï, Stuart Miller et Dean Currie.

Nous tenons également à souligner les contributions de la province de l'Ontario, du Bureau du responsable principale de la gestion des risques du SCT, de la communauté des gestionnaires régionaux de l'audit interne, du Comité de gestion des risques de l'OASBO et du « *Educational Computing Network of Ontario* » (ECNO).

Remerciements et gratitude aux conseils pilotes : *KPDSB, LDSB, LDCSB, OCDSB, HSDB*

Nous remercions tout particulièrement les promoteurs du projet, le Conseil ontarien des directeurs de l'éducation (CODE), la Société des services éducatifs de l'Ontario (CSEO), le « *Council of Senior Business Officials* » (COSBO) et l' « *Ontario Association of School Business Officials* » (OASBO) pour leur soutien au projet, ainsi que le financement du projet par l' « *Ontario Educational Collaborative Marketplace (OECM) School Board Sector Sharing Success Reserve* ».

## 1.0 Introduction

Gérer les risques. C'est ce que font quotidiennement les conseils scolaires de l'Ontario.

Pourquoi les conseils scolaires de l'Ontario ont-ils besoin d'un cadre de gestion stratégique des risques (GSR) ? Comme l'a expliqué un directeur membre de l'équipe consultative du projet de la GSR :

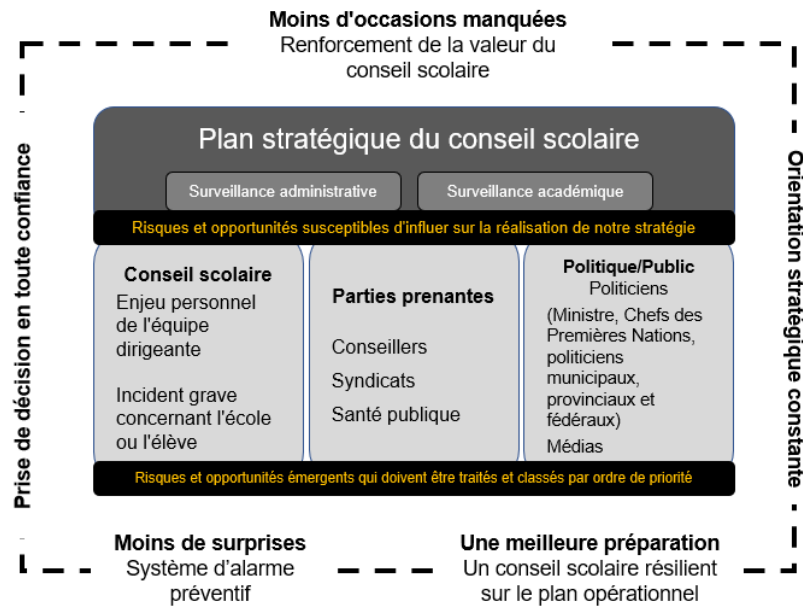
*« Simplement dit, nous devons prendre des risques pour réaliser notre plan stratégique. Nous gérons les risques à toutes les heures et à tous les jours, tout au long de l'année. Nous prenons souvent des décisions en tenant compte implicitement des risques, ou en se basant sur notre meilleure estimation de ce que nous devrions faire. Souvent, nous prenons des mesures concernant les dépenses et les priorités qui, bien qu'elles aient été bien étudiées, consultées et discutées, n'aboutissent pas à une image claire de nos principaux risques et opportunités et qui nous éloignent de notre plan pluriannuel. Je pense que nous pouvons et devons faire mieux ! »*

Ce directeur sait que l'incertitude s'abat sur le conseil scolaire en provenance de nouvelles directions, qu'elle interagit différemment et qu'elle se déplace parfois plus rapidement que jamais. Pensez à la pandémie, aux pressions économiques sur les familles, aux progrès de l'intelligence artificielle, aux interactions prévalentes dans les médias sociaux et aux cybermenaces. Tous ces facteurs et d'autres encore influencent la nature, la vitesse, la direction et l'interaction de l'incertitude sur une base quotidienne au sein d'un conseil scolaire, ainsi que la capacité de ce dernier à y répondre efficacement.

Le cadre de la GSR est un outil basé sur les forces de votre conseil en matière de gestion des risques et s'en inspire pour renforcer les pratiques de gestion des risques d'une manière simple et évolutive. Le cadre de la GSR est un élément naturel de votre travail afin de répondre à la nature changeante et à la rapidité de l'incertitude.

Le cadre de la GSR présente quatre avantages principaux pour les conseils scolaires de l'Ontario :

- Confiance accrue dans la prise de décision
- Moins de surprises : un système d'alerte préventif
- Moins d'occasions manquées pour contribuer à l'amélioration de la valeur du conseil scolaire pour ses communautés
- Une meilleure préparation : une amélioration de la résolution et de la résilience opérationnelle
- Une orientation stratégique stable dans un contexte d'incertitude quotidien



Le cadre de la GSR a été rédigé en tenant compte des directeurs, des conseillers, des comités d'audit et des équipes de direction, et a été directement alimenté par leurs commentaires. Il ne s'agit pas d'une panacée ou d'une approche unique pour tous. Il s'agit plutôt d'une approche éprouvée que les conseils peuvent utiliser pour anticiper, saisir et exploiter la plupart des types d'incertitudes au jour le jour. Les médias continueront d'exercer des pressions, les parents et les groupes d'intérêt continueront d'interagir régulièrement avec les conseillers et les directeurs, et d'autres facteurs internes et externes continueront d'apparaître et d'avoir un impact sur les conseils de l'ensemble de l'Ontario.

Ce cadre peut aider à calmer et à cibler tous les types d'incertitude au niveau exécutif et donne aux décideurs la certitude que les décisions qu'ils prennent sont appuyées sur les meilleures données possibles. Si l'on tient compte de l'incertitude au moment de la prise de décision, l'optique du risque devient une considération plus explicite qui est reliée étroitement avec le plan stratégique de votre conseil scolaire.

Ce cadre de la GSR est conforme à la norme ISO 31000, Lignes directrices pour la gestion des risques (2018) de l'Organisation internationale de normalisation, et à la *Directive sur la gestion globale des risques* (2020) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) de la province de l'Ontario. Ce cadre comprend un minimum d'attentes clairement énoncées et de nombreux conseils, outils et exemples, ainsi que des annexes que chaque conseil scolaire peut utiliser et adapter à leur propre contexte et à leurs propres besoins.

Le contenu de ce document s'appuie sur les réflexions de 26 bénévoles de niveau senior et des membres de l'équipe consultative du projet de la GSR, dont la participation a permis d'élaborer le contenu et l'orientation de ce cadre pour les conseils scolaires de l'Ontario.

L'équipe consultative en matière de la GSR a indiqué que les directeurs s'informent sur les différents aspects de la gestion des risques de manière informelle et formelle, notamment par le biais d'un réseau de mentorat des directeurs, d'une formation formelle (par exemple, un MBA ou des compétences similaires), de réseaux de pairs et de ressources internes et externes en matière de droit et de réclamations d'assurance.

En ce qui concerne les conseillers et leurs connaissances en matière de gestion des risques, l'équipe consultative a constaté que la manière dont les conseillers peuvent acquérir des compétences en matière de risques peut être très différente. Certains conseillers accèdent volontairement à des formations de la Corporation des services en éducation de l'Ontario qui pourrait aborder les aspects du risque, tandis que certains conseils disposent d'un espace d'apprentissage dédié aux conseillers. Le projet a permis d'apprendre que l'OCSSTA dispose également d'un programme de perfectionnement professionnel personnalisé pour les conseillers scolaires catholiques. Le ministère de l'Éducation offre d'autres formations pour les conseillers et certains conseils scolaires ont un espace d'apprentissage dédié aux conseillers. Certaines ressources de l'audit interne (AI) ont assuré la formation des conseillers, y compris la gestion des risques, étant donné que les conseillers siègent dans les comités d'audit. Néanmoins, d'autres conseils proposent une formation intensive plus courte portant sur les questions juridiques, financières, du personnel et de planification, dans lesquelles la gestion des risques peut facilement être intégrée. La nature et l'orientation de la responsabilité et de la formation des conseillers (y compris la formation à la gestion des risques) continuent d'évoluer sous la direction du ministère de l'Éducation.

L'équipe consultative a également recommandé que les conseils scolaires de l'Ontario exigent un développement professionnel en matière de gestion stratégique des risques, non seulement au niveau des directeurs, des conseillers et des comités d'audit, mais également au niveau des surintendants, des directeurs d'école et des gestionnaires. Ce cadre de la GSR est donc étayé par les modules électroniques suivants, conçus spécifiquement pour les conseils scolaires de l'Ontario et qui sont accessibles ici [\[insérer l'adresse URL ou l'hyperlien ici\]](#) :

GSR Module 1 : Gouvernance et leadership – Démarrage/Auto-évaluation

Module 2 de la GSR : Gouvernance et leadership – Approches en matière de leadership et de politiques/Attitude à l'égard du risque et évaluation

Module 3 de la GSR : Mise en œuvre et intégration – Risques dans la planification stratégique

Le SCT a généreusement offert aux conseils scolaires de l'Ontario l'accès à deux modules en ligne sur la gestion des risques qui pourraient être utiles : Les principes de base de la gestion des risques et Culture de la gestion des risques, accessibles ici [\[insérer l'adresse URL ou l'hyperlien ici\]](#).

## Gouvernance et leadership en gestion des risques : Conseils scolaires de l'Ontario

Attentes – Que faire ?

### Directive 2020 du SCT de l'Ontario sur la gestion globale des risques (GGR)

- Mettre en œuvre un système intégré de gestion globale des risques de l'organisation, en informant les principaux décideurs.
- Mettre en place des structures de gouvernance pour la surveillance et le suivi des risques.
- Développer et maintenir des processus visant à renforcer les capacités de gestion des risques.
- Établir un profil de risque, tel que défini à la section 8 de la présente directive, qui sera mis à jour au moins une fois par an et évalué dans le cadre de la surveillance et du suivi des risques par le ministère.
- Veiller à ce que des processus et des outils communs de gestion des risques soient mis en place au sein de l'organisation pour une gestion efficace des risques.



### Lignes directrices ISO 31000 pour la gestion des risques 2018

- L'organisme doit évaluer ses pratiques et processus de gestion des risques existants, évaluer les lacunes éventuelles et s'assurer de les combler à l'intérieur des paramètres du cadre établi, qui en retour, doit être adapté aux besoins de l'organisation.
- La gestion exécutive et les entités de surveillance, le cas échéant, doivent veiller à ce que la gestion des risques soit intégrée dans toutes les activités de l'organisation et fait preuve de leadership et d'engagement en :
  - Personnalisant et mettant en œuvre tous les composants du cadre ;
  - Publiant un énoncé ou une politique établissant une approche, un plan ou une ligne directrice en matière de gestion des risques ;
  - Veillant à ce que les ressources nécessaires soient affectées à la gestion des risques ;
  - Assignant l'autorité et la responsabilité aux niveaux appropriés de l'organisation.
- Le risque est défini comme l'effet de l'incertitude sur les objectifs (ISO 31000) ; nous réfléchissons donc aux deux aspects de l'incertitude, le risque et l'opportunité.

## 2.0 Comment répondre aux attentes – Une approche modulaire

### 2.0.1 Démarrage - Évaluation facultative de l'état de préparation

Chaque conseil scolaire dispose actuellement d'une variété d'activités, de processus et de systèmes pour gérer les risques. Cependant, la gestion des risques exige que les risques soient évalués par rapport aux objectifs de votre plan stratégique, comprennent l'identification des opportunités associés à une

décisions et identifient s'il y a des principaux risques ou des opportunités.

Les conseils scolaires peuvent choisir de procéder à une auto-évaluation avant d'adapter ce cadre de gestion des risques à leur organisation. Une auto-évaluation peut aider votre conseil à reconnaître les forces actuelles en matière de gestion des risques (il y en aura beaucoup !) et les domaines dans lesquels les pratiques et l'approche de la gestion des risques peuvent être améliorés. L'évaluation de l'état de préparation peut également aider votre conseil à comprendre les prochaines étapes nécessaires au renforcement de la gestion des risques et de déterminer les étapes à inclure dans les priorités et les plans du conseil pour les 12 mois à venir.

Le renforcement des pratiques et de la culture de gestion des risques prend du temps : ne sélectionnez que quelques lacunes à combler à la fois, célébrez et reconnaissez les améliorations afin de motiver le changement.

Voir l'annexe A (2.1) : Outil facultatif d'auto-évaluation de l'état de préparation à la GSR et feuille de route

### 2.2.1 Approche par la politique de la gestion des risques

- a) Clarifier les attentes de votre conseil scolaire en ce qui concerne les raisons pour lesquelles vous gérez les risques. Il existe de nombreuses bonnes raisons pour lesquelles un conseil scolaire peut vouloir gérer efficacement les risques, mais quelle est la motivation première? Les membres de l'équipe de direction exécutive et les conseillers doivent comprendre que ces motivations peuvent changer au fil du temps. Discutez avec l'équipe exécutive et avec les conseillers des raisons pour lesquelles le conseil veut gérer efficacement les risques et les opportunités. Voici quelques raisons citées par d'autres conseils :
  - a. Contribuer au renforcement de la confiance du public
  - b. Soutenir la réalisation de notre plan stratégique
  - c. Améliorer la cohérence et la transparence des décisions relatives à l'affectation des ressources
  - d. Mieux anticiper les risques et les opportunités de manière plus cohérente
  - e. Enrichir les discussions de la direction sur les risques et les opportunités
- b) Examiner et attribuer les rôles et les responsabilités en matière de gestion des risques
  - Qui sera chargé de veiller à ce que la gestion des risques dispose des ressources nécessaires et qu'elle soit efficace ?
  - Quel sera le rôle du directeur par rapport aux conseillers dans la supervision de la gestion des risques au sein du conseil scolaire ?
  - Attribuez-vous à l'équipe de direction la responsabilité du suivi et de la résolution des principaux risques ? En fonction de la taille du conseil scolaire, créer un comité interne des risques représentant chaque secteur du conseil.
  - Inclure le rôle du comité d'audit (y compris des ressources d'audit interne), soit en se référant à leur charte, soit en incorporant les rôles indiqués dans leur charte, qui sont basés sur la *Loi sur l'éducation*.
  - Quels sont les rôles des directeurs d'école, de l'administration, des gestionnaires/superviseurs et des membres de l'équipe de direction ?

- c) Identifier les processus opérationnels clés pour lesquels votre conseil scolaire souhaitera connaître les pratiques de gestion des risques, telles que le risque dans la planification stratégique, le risque dans les décisions clés/l'analyse des options (par exemple, les options de planification du capital, les propositions de sorties scolaires, etc.).
- d) Dans l'approche par la politique que vous choisissez, utilisez l'évaluation comme moyen de hiérarchiser les principaux risques et les opportunités. L'évaluation peut inclure l'une des méthodes suivantes : les critères de risque, l'attitude à l'égard de la prise de risque, la tolérance pour le risque et l'approche de l'évaluation des risques et des opportunités. Il est important de noter qu'au niveau de la politique, « le conseil scolaire évaluera et classera par ordre de priorité les principaux risques et opportunités ». Cela suppose que votre politique de gestion des risques ne sera pas revue chaque année. Par ailleurs, si vous incluez votre méthode d'évaluation dans votre politique de gestion des risques, préparez-vous à réviser la politique à chaque année en fonction des tendances en matière de leadership, de litiges, de changements gouvernementaux, de changements politiques et d'événements qui surviennent. L'attitude d'un conseil scolaire à l'égard de la prise de risques change d'une année à l'autre !

Le tableau ci-dessous propose des exemples pour faciliter la discussion et commencer l'adoption de ce cadre de gestion des risques dans votre conseil scolaire. L'idée importante qui sous-tend ce cadre est de prendre le temps de discuter et d'adapter la conception du cadre à vos besoins : le tableau ci-dessous propose quelques idées pour vous aider dans cette discussion.

| ÉLÉMENT DE LA GSR  | Approche simplifiée  | Approche modérée                            | Approche complexe                               |
|--|--|---|---|
| Politique de gestion des risques                                     | Ajout d'un ou deux paragraphes à une politique liée à la gouvernance | Politique de gestion des risques d'une page | Politiques de gestion des risques (2 à 4 pages) |
| Éléments de la procédure de gestion des risques                      | 1-2 pages  | 1-5 pages                                   | 5+ pages  |
| a) Attitude à l'égard du risque (notation, critères, tolérance)      | Oui – Obligatoire  | Oui – Obligatoire                           | Oui – Obligatoire                               |
| b) Risque dans la planification (profil de risque de l'organisation) | Oui – Obligatoire  | Oui – Obligatoire                           | Oui – Obligatoire                               |
| c) Risque dans la prise de décision                                  | Oui – Obligatoire  | Oui – Obligatoire                           | Oui – Obligatoire                               |
| d) Outils GSR  | Outil de soutien à la décision                                       | Outil de soutien à la décision              | Outil de soutien à la décision                  |



Voir l'annexe A (2.2) pour des exemples d'approches politiques de gestion des risques utilisées par les conseils scolaires de l'Ontario en utilisant un format de politique basé sur les lignes directrices de bonne gouvernance du CSEO 2022-2026.

### **Ce qu'a dit l'équipe consultative :**

A propos de l'auto-évaluation et la feuille de route

- La définition des différents stades de développement est utile : la priorisation des étapes permet de clarifier la marche à suivre pour améliorer les pratiques de gestion des risques.
- Facile à utiliser, elle peut être complétée par l'équipe de direction exécutive, ou le conseil des directeurs, et constitue un outil d'apprentissage instructif accompagné d'une discussion facilitée.

A propos d'une politique de gestion des risques :

- Très peu de conseils scolaires de l'Ontario disposent d'une politique de gestion des risques.
- Chaque conseil doit avoir une politique, quelle que soit sa taille : une procédure administrative est également nécessaire.
- Une politique qui tient compte du public est importante.
- Il est utile d'établir des liens avec d'autres politiques existantes relatives à la gestion des risques au sein d'un conseil scolaire.
- La politique et les procédures deviennent une pierre angulaire sur laquelle le conseil peut s'appuyer lors de la prise de décision.
- La politique fixe une orientation commune.
- La mise en œuvre de la politique nécessite le soutien des conseillers et de l'équipe de direction exécutive.
- La politique a une plus grande importance pour les conseillers et détient une moins grande importance au fur et à mesure que l'on descend dans la chaîne de gouvernance.
- La formation sur la politique de gestion des risques est essentielle.
- La clarification des rôles dans la gestion des risques est une bonne chose.
- Une politique indique clairement que les conseils doivent parfois prendre des risques pour atteindre leurs objectifs (risques et opportunités).
- Un grand conseil scolaire de l'Ontario a élaboré sa politique de gestion des risques en tenant compte de ses forces (en silos) et de ses faiblesses (meilleure cohérence organisationnelle) : il utilise un logiciel pour identifier et relier les pratiques en matière de risques dans le cadre d'un projet de gouvernance, de risque et de conformité.

### **Risques et opportunités dans la gouvernance et leadership**

Les risques sont omniprésents dans les conseils scolaires de l'Ontario. Il en va de même pour les opportunités.

Ce cadre s'appuie sur les forces et les perspectives actuelles des conseils scolaires en matière de gestion

des risques et s'attend de chaque conseil scolaire qu'il prenne les opportunités explicitement en compte. Pour vous aider :

- Un risque peut survenir et être autonome : la sécurité dans les écoles en est un exemple.
- Les opportunités peuvent également se présenter d'elles-mêmes : les classes virtuelles.
- Les paramètres environnementaux comportent à la fois des risques et des opportunités : santé mentale, intelligence artificielle, diversité, etc.
- Une décision comporte généralement des risques et des opportunités.

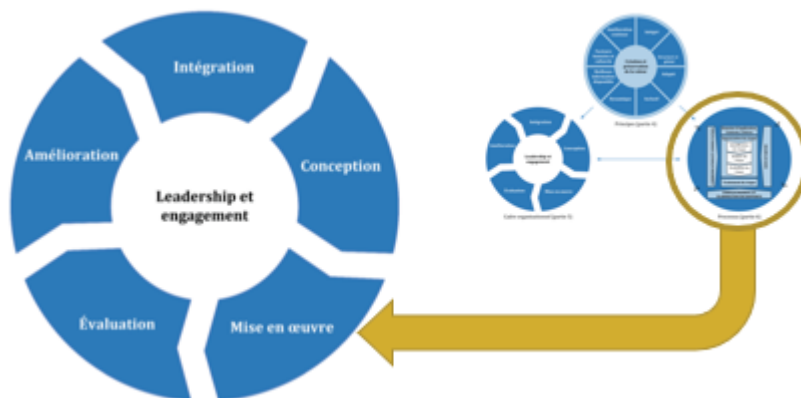
Chaque conseil scolaire doit, à un moment donné, procéder à un examen des infrastructures. Les populations changent, des écoles plus anciennes existent dans des quartiers vieillissants tandis que de nouvelles écoles sont nécessaires dans de nouveaux quartiers. Les conseils scolaires révisent périodiquement les aménagements afin de maintenir ou d'augmenter le nombre d'inscriptions.

Risques : communautés perturbées, peu d'élèves dans certaines régions, problèmes de transport, etc.

Opportunités : amélioration de la sécurité des étudiants ((AC/CVC), sans amiante, écoles accessibles), programmation enrichie (telle que les apprentissages autochtones, les écoles de la nature, etc.).

L'examen des infrastructures est un terrain fertile pour les risques et les opportunités. Le directeur et les conseillers doivent déterminer les avantages du plan stratégique, comme ils l'ont toujours fait. Le cadre de la GSR fournit une approche qui facilite la discussion et la prise de décision en tenant compte de tous les points de vue et en partageant l'image globale des risques et des opportunités.

### 3.0 Mise en œuvre et intégration de la gestion des risques dans les conseils scolaires de l'Ontario



Attentes - Que faire ?

#### **Directive 2020 du SCT de l'Ontario sur la GGR**

- Les ministères mettent en œuvre un système de gestion intégrée des risques organisationnels qui alimente la prise de décision.
- Établir un profil de risque, tel que défini à la section 8 de la présente directive, qui sera mis à jour au

moins une fois par an et évalué dans le cadre de la surveillance et du suivi des risques par le ministère.

Terminologie de la directive de la GGR du SCT :

- **Profil de risque** : Un résumé du nombre de risques, des catégories de risques et de la manière dont les risques peuvent affecter et informer la stratégie et la réalisation des objectifs. Le profil de risque est normalement alimenté par les informations incluses dans un registre des risques.
- **Registre des risques** : Un outil pour documenter les risques et les actions pour gérer chaque risque. Dans le registre, les risques sont identifiés, évalués et suivis. Pour chaque risque, le registre doit comprendre l'objectif, une description, une évaluation de la probabilité, de l'impact, la catégorisation du risque compte tenu des contrôles existants, un plan d'atténuation ainsi que le nom du responsable du risque et de son atténuation.
- La maintenance permanente du profil de risque, y compris sa mise à jour et son actualisation.

### Lignes directrices ISO 31000 pour la gestion des risques 2018

- « La gestion du risque est une activité itérative qui aide les organisations à développer une stratégie, d'atteindre les objectifs et de prendre des décisions éclairées. »
- « La gestion des risques fait partie intégrante de toutes les activités organisationnelles. »
- La gestion exécutive et les entités de surveillance doivent veiller à ce que la gestion des risques soit intégrée dans toutes les activités de l'organisation, là où applicable. »
- « Le processus de gestion des risques doit faire partie intégrante de la gestion et de la prise de décision et doit être intégré dans la structure, les opérations et les processus de l'organisation. Il peut être appliqué aux niveaux suivants : stratégique, opérationnel, du programme ou du projet. »

### 3.1 Comment répondre aux attentes – Une approche modulable 3.2.1 Évaluation des risques

L'application du processus de gestion des risques permet d'identifier à la fois les risques et les opportunités. L'identification des principaux risques et opportunités est une étape essentielle de la gestion des risques. En tant qu'organisations financées par des fonds publics, les conseils scolaires disposent de ressources limitées et doivent déterminer comment les ressources seront allouées en fonction des principaux risques et opportunités.

Il existe plusieurs façons de déterminer les principaux risques et opportunités. Utilisez l'approche qui convient à votre conseil, mais quelle que soit l'approche d'évaluation que vous utilisez, appliquez-la de manière cohérente à toute décision, qu'il s'agisse d'une sortie scolaire, d'une décision opérationnelle ou d'un risque dans la planification stratégique. Avoir un seul objectif cohérent pour évaluer les risques permet d'apporter une cohérence organisationnelle à la gestion des risques.

Clarifier l'approche d'évaluation demande un peu d'effort et de discussion au niveau de la gestion, y compris au niveau des conseillers, qui sont responsables pour toutes les pratiques de gestion des risques. Une fois l'approche mise en place, il convient de l'utiliser régulièrement et largement pour toutes les décisions clés.

- a. **L'attitude à l'égard de la prise de risque** (également appelée appétit pour le risque, tolérance au risque, niveau de risque acceptable, ou encore critères de risque) : un bref énoncé qui résume le niveau de

risque que le directeur et le conseiller sont prêts à prendre et à accepter dans le cadre du plan stratégique du conseil. L'attitude à l'égard de la prise de risque peut être utilisée par les conseils de petite taille comme un point de contrôle commun pour s'assurer que les recommandations pour la prise de décision reflètent l'équilibre entre les risques et les récompenses. Il est essentiel de le revoir à chaque année, car les attitudes à l'égard de la prise de risque changent en fonction de l'orientation politique, des changements au sein des conseillers et des comités de gestion. L'annexe B (3.2) fournit des informations générales et des exemples sur la manière de clarifier l'attitude de votre conseil scolaire en matière de prise de risques.

*Comment cela fonctionne :*

Un conseil scolaire a procédé à l'évaluation des risques identifiés pour une décision qui permettrait de mettre en place le français comme deuxième langue dès la première année, ce qui est plus tôt qu'aujourd'hui. Le directeur et les conseillers ont déjà identifiés leur attitude face aux risques, tel que résumé ci-dessous :

*Attitude du conseil à l'égard du risque*

Le conseil est plus enclin à prendre des risques pour atteindre les objectifs suivants :

- Créativité
- Innovation en matière d'apprentissage et de réussite
- Efficacité des éducateurs
- Relations avec les parties prenantes
- Administration et fonctionnement continu

Le conseil est moins enclin à prendre en considération les risques qui ont un impact sur :

- La catholicité, formation religieuse
- L'équité et l'inclusion
- La sécurité des élèves et du personnel
- L'éthique, la conformité, les exigences réglementaires;
- La gestion financière et des actifs

*Recommandation de décision :* Ce conseil scolaire de l'Ontario connaissait le niveau des besoins linguistiques grâce à une étude et une consultation approfondie de la communauté afin d'explorer l'accès équitable de tous à l'éducation. Il existait des risques liés à l'insuffisance du personnel francophone, mais compte tenu des priorités existantes en matière de dotation de personnel francophone, le conseil a conclu que l'introduction de l'enseignement du français en première année offrait davantage de possibilités (par exemple, un programme plus solide en première année, la réussite à 100 % au niveau du bilinguisme dans les niveaux d'enseignement supérieur et la réussite de l'apprentissage). Ce conseil a utilisé son attitude face au risque comme un moyen rapide mais cohérent de s'assurer que les décisions prises et les risques et opportunités associés respectaient le cadre établi en ce qui concerne l'attitude face au risque.

- b. **L'approche de l'évaluation des risques** fait généralement référence à une méthode à double attribut : l'évaluation de la probabilité que le risque ou l'opportunité se produise et l'évaluation de l'impact du risque ou de l'opportunité sur les objectifs du conseil scolaire, s'il se produit.

Le SCT de l'Ontario et la norme ISO 31000 ne partagent aucune méthode d'évaluation des risques ; ils exigent seulement qu'il y en ait une, qu'elle soit utilisée de manière cohérente et qu'elle soit soutenue par la gestion exécutive.

Cela signifie qu'il n'y a pas de bonne façon d'évaluer les risques. La bonne nouvelle est qu'un conseil scolaire de l'Ontario est libre d'utiliser l'approche d'évaluation des risques qu'il souhaite. La mauvaise nouvelle est que vous devez utiliser une approche commune. Un exemple est proposé à

l'annexe B (3.2.2). Il existe une variété de méthodes et techniques différentes, allant du qualitatif au quantitatif.

L'élément le plus important de l'évaluation des risques est le suivant :

1. L'approche de l'évaluation des risques est utilisée de manière cohérente pour toutes les décisions clés.
2. L'approche de l'évaluation des risques a été évaluée et est soutenue par le conseil et le directeur.

NOTE 1 : L'évaluation des risques est le terme utilisé pour inclure l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques.

NOTE 2 : L'objectif de toute activité d'évaluation des risques est de comprendre les risques et les opportunités les plus significatifs par rapport à vos objectifs stratégiques. Cela signifie qu'une analyse plus poussée, telle que les catégories de risques, les sources de risques, etc., peut vous éloigner du résultat principal de l'évaluation des risques.

En résumé, l'évaluation des risques est au cœur de toute gestion des risques et se termine par la compréhension des risques et opportunités les plus significatifs selon les objectifs stratégiques (évaluation ou priorisation).

### 3.2.2. Le risque dans la prise de décision

Pour résoudre cette attente, il faut :

- Clarifier la décision à prendre ou les options à considérer (analyse des options).
- Vérifier qu'il existe une relation directe entre la décision et les objectifs stratégiques du conseil scolaire.
- Réfléchir aux parties prenantes internes et externes qui pourraient être les plus touchées par la décision.
- Déterminer les principaux risques et opportunités à l'aide d'une approche modulable adaptée à votre conseil. Par exemple :
  - Minimum : quelques personnes bien informées discutent de la décision, en tenant compte des risques et des opportunités, en notant la discussion comme faisant partie de la recommandation pour la décision, en escaladant la décision au sein de la structure de gouvernance pour sensibilisation, en prenant note des contributions supplémentaires et en procédant à l'examen et à l'approbation (si nécessaire).
  - Modérée : si vous le souhaitez, créez une liste de risques (ou un simple registre des risques) pour identifier rapidement les risques et les opportunités. En faisant appel à quelques collègues, classez par ordre de priorité tous les risques et toutes les opportunités identifiées afin de déterminer lesquels sont les plus importants.
  - Avancée : méthode utilisée lorsque la décision est importante et qu'elle a un impact sur plusieurs objectifs et sur les parties prenantes internes/externes. Pour les conseils de petite taille, commencez par dresser une liste des risques et des opportunités, examinez le personnel, les processus et les systèmes en place aujourd'hui pour chacun de ces risques ou opportunités. Établissez un ordre de priorité parmi tous les risques et opportunités et déterminez lesquels sont les plus importants. Comme ci-dessus, invitez d'autres personnes à participer à l'évaluation

et à la consultation, en escaladant l'information au sein de la structure de gouvernance, au besoin.

- Sophistiquée : des méthodes secondaires d'évaluation des risques peuvent être utilisées pour compléter l'approche préliminaire d'évaluation décrite ci-dessus. Cette approche est plus utile lorsque la décision est très importante. Il existe de nombreuses méthodes d'évaluation des risques plus détaillées. Certaines méthodes sont utilisées avec l'aide de certains types de logiciels. Des tiers peuvent également contribuer à l'élaboration d'une analyse plus détaillée. Ni la norme ISO 31000, ni le SCT de l'Ontario ne prescrivent de méthode spécifique pour l'analyse des données. Les conseils scolaires sont libres de trouver et de choisir la méthode qui convient le mieux à leur contexte décisionnel. Des ressources d'audit peuvent être consultées pour compléter une évaluation secondaire plus détaillée des risques, au besoin.

**NOTE : Pour TOUTES les méthodes : chaque conseil scolaire doit établir un moyen d'évaluer et de prioriser les principaux risques parmi un groupe de risques, tel qu'un énoncé décrivant l'appétit pour le risque, l'attitude à l'égard de la prise de risque, les critères de risque et/ou une approche d'évaluation des risques. La (les) méthode(s) d'évaluation doit (doivent) être appliquée(s) de manière cohérente à toutes les décisions clés du conseil scolaire afin d'améliorer la cohérence et la transparence de la prise de décision. Assurez-vous de consulter les membres de votre conseil scolaire les mieux informés sur le domaine des risques.**

- Pour les principaux risques, envisagez des mesures supplémentaires à prendre pour réduire la probabilité ou l'impact du risque (vérifier les priorités planifiées, la dotation en personnel indiquée dans le plan stratégique, si cela s'avère utile). Les risques les plus importants et qui ne peuvent être atténués doivent également faire l'objet de plans de contingence. Créez un sommaire des résultats à transmettre pour évaluation, discussion et approbation, conformément à votre structure de délégation de pouvoirs.
- Adresser les principaux risques ou opportunités en se référant aux budgets, aux plans et aux priorités et en déterminant si des ajustements supplémentaires sont justifiés.

### 3.2.3 Le risque dans la planification stratégique

Au moment de cette publication, les conseils scolaires de l'Ontario n'ont pas d'attentes ou d'approches communes en ce qui concerne l'élaboration de plans stratégiques. Chaque conseil scolaire est libre d'utiliser l'approche de son choix.

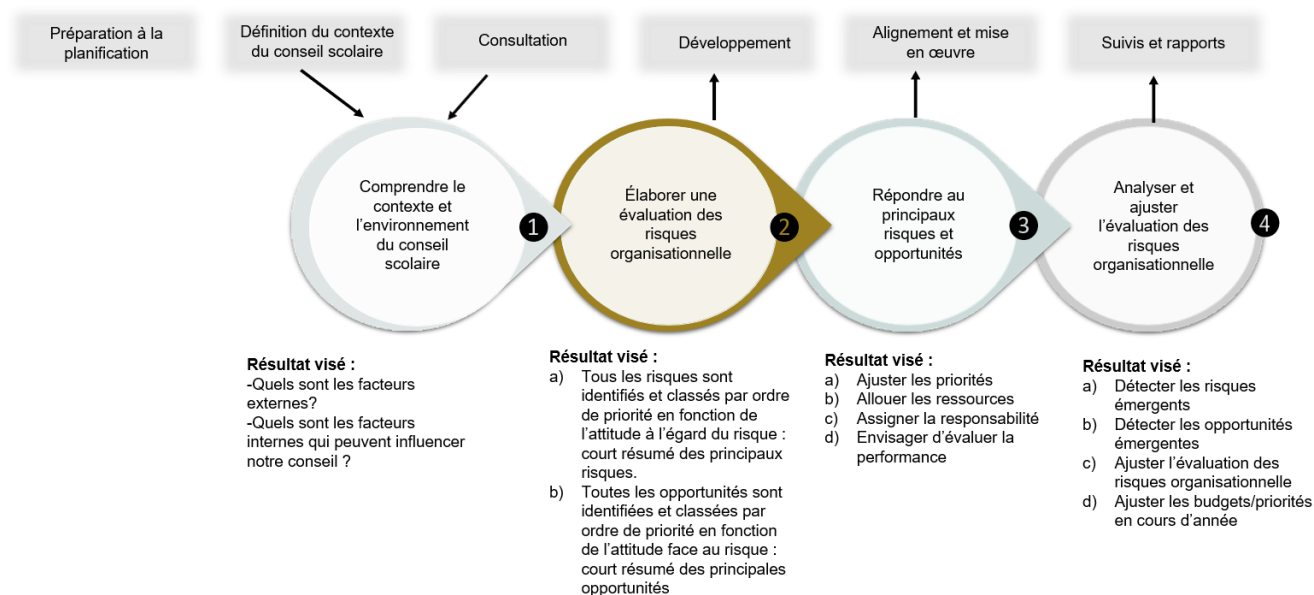
En général, les conseils discutent des questions, des problèmes, des pressions, des menaces et des opportunités lorsqu'ils examinent leur contexte actuel, prennent en compte les phases de consultation, en particulier l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (*SWOT*).

Le graphique ci-dessous illustre les étapes typiques du processus de planification du conseil scolaire (haut du graphique) et les étapes correspondantes (cercles au bas du graphique) de façon à mettre en

œuvre le risque dans la planification stratégique.

Comprendre la vision intégrée du contexte établi par le conseil, des consultations et des discussions est ce qui conduit au développement, aux plans, aux budgets et aux priorités. Toutefois, la plupart des conseils scolaires souhaitent comprendre intégralement quels sont les principaux risques et opportunités découlant de l'analyse *SWOT* / environnementale.

L'objectif du risque dans la planification stratégique est d'utiliser une vision intégrée des principaux risques et opportunités en tant qu'élément clé pour appuyer les décisions d'allocation des ressources. Les principaux risques sont évalués selon la même approche que celle utilisée pour la prise de décision (par exemple, les critères de risque, le goût du risque, l'attitude face à la prise de risque, les échelles d'évaluation du risque).



Le SCT s'attend des ministères provinciaux et des petites agences qu'ils élaborent un profil de risque organisationnel, terme utilisé pour décrire les principaux risques et opportunités susceptibles d'influer sur la réalisation du plan stratégique. Les comités d'audit utilisent parfois un terme différent, l'évaluation stratégique des risques, pour informer leur plan d'audit basé sur les risques. La norme ISO 31000 ne dit rien à ce sujet, se contentant de demander que le risque soit pris en compte dans des activités clés telles que la planification et la stratégie.

Quel que soit le terme choisi par votre conseil, l'objectif du risque dans la planification stratégique est le suivant : un résumé explicite des principaux risques et opportunités auxquels votre conseil est confronté dans la réalisation de son plan stratégique.

L'équilibre des risques/opportunités non prioritaires peut être inclus dans un contrôle rapide en cours d'année afin de déterminer si la probabilité ou l'impact des risques/opportunités non prioritaires ont changés.

L'annexe B (3.2) comprend également un exemple d'utilisation de cette vision intégrée des principaux

risques/opportunités une fois qu'elle est acquise :

- Comparez les principaux risques/opportunités à vos plans et priorités : où faut-il procéder à des ajustements supplémentaires pour mieux adresser les principaux risques et opportunités ? Des mesures supplémentaires sont-elles nécessaires pour adresser un risque majeur ? Devriez-vous redéfinir les priorités en matière de personnel et de budget afin de mieux adresser les principaux risques et opportunités ?
- Déterminez l'indicateur de performance le plus utile pour démontrer les progrès accomplis dans la gestion de chaque risque ou opportunité. Conseil : surveiller les principaux risques/opportunités au même rythme que les évaluations de performance de l'organisation.

Le graphique ci-dessous illustre la manière dont les risques liés à la planification stratégique peuvent être évalués en fonction de la taille de votre conseil scolaire.

| <b>Le risque dans la stratégie<br/>Éléments de planification</b>              | Approche simplifiée   | Approche modérée  | Approche complexe   |
|---|---|---|---|
| 1. Développer la compréhension des incertitudes à l'échelle de l'organisation | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En tant que groupe de conseils de petite taille, élaborer une analyse environnementale à l'échelle de l'organisation et une évaluation préliminaire des risques.</li> <li>• L'audit interne régional peut aider.</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser l'analyse environnementale ou une méthode similaire</li> <li>• Processus d'enquête et de consultation / contribution de la délégation</li> <li>• Contribution du comité d'audit</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser l'analyse environnementale ou une méthode similaire</li> <li>• Plusieurs processus d'enquêtes et de consultations approfondies</li> <li>• Contribution du comité d'audit</li> </ul>   |
| 2. Élaboré une évaluation des risques à l'échelle de l'organisation           | <p>Dans le cadre de la discussion sur la planification de votre conseil, apportez les ajustements nécessaires à l'analyse environnementale et à l'évaluation des risques et des opportunités à l'échelle de l'organisation, en fonction de l'attitude de votre conseil à l'égard des risques.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une évaluation des risques à l'échelle de l'organisation en utilisant votre attitude à l'égard des risques.</li> <li>• Utiliser une méthode d'évaluation secondaire pour les risques les plus importants et les principaux risques et opportunités (par exemple, la cause première, etc.)</li> <li>• Envisager un plan de continuité des</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une évaluation des risques à l'échelle de l'organisation en utilisant votre attitude à l'égard des risques.</li> <li>• Envisager plusieurs méthodes d'évaluation (par exemple, la modélisation) pour les principaux risques et opportunités.</li> </ul> |



|  |   | activités pour les principaux risques.  |   |
|--|---|---|---|
| 3. Utiliser les informations sur les risques | Budget, personnel et priorités de planification alignées sur les principaux risques et opportunités.  | Budget, personnel et priorités de planification alignées sur les principaux risques et opportunités.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget, personnel et priorités de planification alignées sur les principaux risques et opportunités.</li> <li>• Plans de continuité des activités en place et testés pour les principaux risques.</li> </ul> |
| 4. Contrôle et rapport                       | Dans le cadre du suivi des performances des conseils scolaires (par exemple, trimestriellement, etc.) | Dans le cadre du suivi des performances des conseils scolaires (par exemple, trimestriellement, etc.) | Une partie explicite mais intégrée du suivi et des rapports de performance des conseils scolaires   |

### Ce que l'équipe consultative de la GSR pense de la mise en œuvre et de l'intégration de la gestion des risques

1. Mise en œuvre – Risque dans la planification stratégique : il n'y a pas d'approche commune pour l'élaboration des plans stratégiques dans les conseils scolaires de l'Ontario. L'équipe consultative a reconnu que la plupart des conseils discutent habituellement des questions, des problèmes, des pressions, des menaces, des opportunités, etc., mais que rien n'est fait avec cette information une fois la planification sur l'allocation des ressources est terminée. Il est nécessaire d'effectuer davantage de travail et d'offrir davantage de formations et de ressources dans ce domaine.
2. Mise en œuvre – Risque dans la prise de décision : Les conseils scolaires de l'Ontario n'ont pas d'approche commune ou cohérente pour prendre des décisions, ni de considérations communes dans la prise de décision. Il existe une grande variété de pratiques en matière de prise de décision.

## 4.0 Évaluation et amélioration des pratiques de gestion des risques dans les conseils scolaires de l'Ontario

### Directive 2020 du SCT de l'Ontario sur la GGR

- Identifier les cas où les exigences de la présente directive n'ont pas été respectés et établir un plan d'action pour y remédier.
- Communiquer des informations sur les risques aux agences centrales dans le cadre du processus annuel de planification opérationnelle et fiscale du gouvernement et d'autres processus, le cas échéant.

### Lignes directrices ISO 31000 pour la gestion des risques 2018

- L'organisation doit surveiller et adapter en permanence le cadre de gestion des risques pour faire face aux changements externes et internes, ce qui permet d'améliorer sa

valeur.

- L'organisation doit continuellement améliorer la capacité, la pertinence et l'efficacité du système de gestion des risques. Tous les conseils scolaires de l'Ontario sont engagés dans le concept d'amélioration continue en prenant des décisions, en examinant et en évaluant les risques et les opportunités et en allant de l'avant, espérons-le, avec une meilleure focalisation parmi l'incertitude. Dans ce cas, moins il y aura de surprises et un plus grand nombre d'opportunités seront identifiées. Les conseils scolaires tireront les leçons de leurs expériences.

La norme ISO 31000 s'attend des organisations (conseils scolaires) qu'elles surveillent et adaptent en permanence leur approche de la gestion des risques, selon les besoins. Au fil du temps, les indicateurs de performance associés aux principaux risques et opportunités constituent un moyen de mesurer le progrès.

Ménagez vos efforts pour atteindre l'objectif de la gestion des risques : il devrait en résulter une amélioration de l'efficacité et de l'orientation de l'organisation ! D'autres mesures peuvent également permettre de déterminer si votre conseil scolaire a amélioré son approche de la gestion des risques :

- Le nombre de fois où les décisions ont été prises en tenant compte de l'évaluation des risques.
- Le nombre de membres du personnel et d'éducateurs (événements, écoles), membres de l'équipe de direction ainsi que les conseillers activement impliqués dans l'identification des risques.
- Le nombre d'événements surprises auxquels votre conseil scolaire a été confronté cette année.
- Le nombre d'opportunités identifiées à l'échelle du conseil scolaire a-t-il augmenté cette année ?
- En cas de perturbations opérationnelles, des plans d'urgence ont-ils été mis en place à la suite d'une évaluation des risques, afin de minimiser les temps d'arrêt ?
- Votre conseil scolaire utilise-t-il régulièrement l'évaluation des risques pour enrichir les discussions relatives aux décisions ?

Sélectionnez une ou deux de ces mesures ou d'autres mesures qui, dans 12 mois, démontreraient concrètement si votre conseil scolaire renforce son approche de la gestion des risques. Chaque année, votre conseil scolaire devra réexaminer l'approche utilisée pour évaluer tous les risques et toutes les opportunités : reflète-t-elle toujours notre attitude à l'égard de la prise de risque ? Ce type d'attitude face au risque nous permettra-t-il de réaliser notre plan stratégique ?

## 5.0 Conclusion

Toutes les organisations fonctionnent dans un environnement de plus en plus complexe et incertain :

- L'incertitude provient de nouvelles sources et de nouveaux types d'interactions externes et internes.
- L'incertitude elle-même peut désormais se déplacer à une vitesse et dans une direction plus rapide ou inconnue.

La GSR reconnaît et développe ce que vous faites déjà pour identifier, évaluer et traiter les risques en

vous appuyant sur ce que vous faites maintenant et en continuant à développer vos compétences en matière de prise de décision, afin d'avoir la meilleure compréhension possible de l'incertitude par rapport à votre plan stratégique.

La GSR est une compétence de gestion améliorée qui aide les décideurs à comprendre les risques et les opportunités associés aux décisions selon leur plan/stratégie pluriannuel.

Les conseils scolaires prennent déjà en compte les risques dans leurs activités et leurs décisions. La GSR permet de s'assurer que c'est fait :

- De manière constante ;
- En relation avec les objectifs des conseils scolaires ;
- En prenant en compte des risques et des opportunités ;
- De manière à ce que votre conseil tienne compte de l'attitude à l'égard de la prise de risque ;
- De façon organique, d'une façon naturelle et légèrement différente de travailler et d'interagir ;
- En s'assurant que la gestion des risques est axée sur les objectifs énoncés dans votre plan stratégique ;
- En comprenant la nature de l'incertitude, des risques et des opportunités auxquels votre conseil scolaire est confronté. Comprendre lesquels sont les plus importants : la base et la motivation dans la prise de décision pour l'allocation des ressources ;
- En réalisant qu'il n'est pas possible de traiter tous les risques ;
- En prenant des risques pour réaliser votre plan stratégique ;
- En évaluant l'attitude de votre organisation à l'égard de la prise de risque.

Les avantages en matière de gestion des risques reportés par les conseils scolaires de l'Ontario :

- Une meilleure mise en œuvre de la gestion des risques et une meilleure gestion.
- Le GSR élimine/réduit le leadership hiérarchique.
- L'ensemble du personnel concerné est inclus dans les conversations régulières sur les risques (du bas vers le haut et inclusivement).
- Brise les silos et diminue la pensée cloisonnée.
- Les discussions sur l'incertitude dans la prise de décision sont plus riches.
- Favorise la réflexion stratégique, la prise de décision et l'innovation.
- Instaure la confiance et la collaboration.
- Démontre que l'organisation valorise/récompense et intègre la gestion des risques.
- Identifie et traite les risques de manière proactive et en temps opportun.
- Les membres de la gestion deviennent des modèles efficaces pour les comportements souhaités en matière de gestion des risques.

Pour plus de formation, de ressources ou de soutien, contactez la CSEO à [insérer l'info ici].