## Feuille de route pour la gestion stratégique des risques

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

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

*Comment utiliser cet outil:*

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

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

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

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

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

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

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

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

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