

**CODE**

COUNCIL OF ONTARIO DIRECTORS OF EDUCATION  
CONSEIL ONTARIEN DES DIRECTIONS DE L'ÉDUCATION

# Gestion stratégique des risques

Optimiser les conditions pour un succès durable

CONVERSATION SUR LE LEADERSHIP

# Résumé

Aucune organisation n'est à l'abri des risques, et cela est plus vrai que jamais dans notre monde en constante évolution. Pour qu'une équipe de direction ou un système puisse réussir dans l'exécution de son plan stratégique, elle doit également s'efforcer de comprendre et d'atténuer les risques, tout en identifiant les opportunités pertinentes. La motivation de la gestion stratégique des risques (GSR) est ancrée dans les principes directeurs fondamentaux qui consistent à renforcer la confiance du public, à atténuer les risques de responsabilité et de litiges, à soutenir les priorités stratégiques en mettant davantage l'accent sur celles-ci et en étant aussi résiliente que possible en tant qu'organisation. Une approche solide de la GSR permet à un conseil scolaire de poser de meilleures questions et de prendre de meilleures décisions.



**Aucune  
organisation  
n'est à l'abri des  
risques.**



## Introduction

L'accent accru et le travail de la gestion stratégique des risques (GSR) ont été initiés dans le secteur de l'éducation en 2022, moment où une équipe consultative provinciale composée de 22 personnes, représentant divers cadres supérieurs et reflétant la diversité des conseils scolaires en termes de taille, de langue et de répartition géographique, a été mis sur pied afin d'examiner et de discuter de la meilleure façon d'explorer la GSR dans les conseils scolaires de l'Ontario. Cette collaboration entre le Conseil ontarien des directions de l'éducation (CODE), la Corporation des services en éducation de l'Ontario (CSEO) et l'Ontario Association of Business Officials (OASBO) a abouti à l'adoption de la GSR comme protocole nécessaire que tous les conseils scolaires doivent adopter afin de garantir une exécution harmonisée, cohérente et réussie de la planification stratégique du système, de la mise en œuvre des politiques et de la prise de décision.

# Ce que dit la recherche : La nécessité de la gestion des risques

## Pourquoi la GSR

En 2018, soixante-dix pays, dont le Canada, ont participé à l'élaboration d'une norme en GSR, qui a abouti à une norme mondiale intitulée « Lignes directrices pour la gestion des risques », adoptée par 60 pays et intitulée ISO 31000 (Hutchins, 2018). Le Conseil du Trésor de l'Ontario a exigé que tous les ministères provinciaux utilisent le cadre de la GSR.

---

**ISO 31000** : Le cadre élaboré, qui stipule que chaque organisation doit disposer d'une politique de gestion des risques et utiliser les informations sur les risques acquises pour éclairer la planification de manière significative et les intégrer dans les décisions opérationnelles. Le processus de gestion des risques identifié dans la norme ISO 31000 n'est pas prescriptif, mais « décrit en termes généraux les principes de gestion des risques et les éléments du cadre » (Hutchins, 2018).

**Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT)** : A publié plusieurs directives relatives à la GSR, qui visent à garantir une gestion efficace et responsable des risques dans divers aspects des activités gouvernementales. Ces directives fournissent des orientations à tous les ministères et services publics de l'Ontario (Directive sur la gestion des risques d'entreprise, février 2020). Le Conseil du Trésor de l'Ontario supervise toutes les modifications et exemptions à cette directive.

**UNE NORME MONDIALE INTITULÉE  
« LIGNES DIRECTRICES POUR LA GESTION DES  
RISQUES », ADOPTÉE PAR 60 PAYS**

# Ce que dit la recherche : La nécessité de la gestion des risques

**Appétit pour le risque :** Fait référence aux risques que le conseil d'administration est prêt à accepter, tant du point de vue des pertes que des opportunités (Francis, 2019 ; Anderson et Frigo, 2020). L'Organisation internationale de normalisation (ISO) définit l'« appétit pour le risque » comme « le risque qu'une organisation est prête à prendre ou à conserver ». Il est considéré comme un processus important pour l', car il guide l'élaboration du cadre de gestion stratégique des risques et sa mise en œuvre. Il représente le « premier niveau de réponse/gestion des risques ». Il détermine également les risques qui ne seront pas acceptés. Le « risque » est identifié comme une incertitude ou une menace, mais les conseils d'administration sont encouragés à le considérer également comme une opportunité ou un « risque positif » (Dhlamini, 2022).

**Approche d'évaluation de la préparation :** Il s'agit de comprendre et de développer l'attitude de l'organisation à l'égard de la prise de risque, afin d'aboutir à un profil de risque. Un **profil de risque** est un résumé des risques, qui sont classés par catégorie et qui éclairent la stratégie d'une organisation (Anderson et Frigo, 2020). Il aide à hiérarchiser les risques et à identifier les mesures d'atténuation.

**Registre des risques :** Inventaire des risques identifiés par le conseil d'administration.

**Atténuation des risques :** Les processus mis en place pour réduire la probabilité et/ou l'impact d'un risque identifié dans le registre des risques. Ce processus s'aligne étroitement sur l'exercice initial de notation des risques en fonction de leur probabilité et de leur impact corrélé.

# Principes de gestion des risques de la norme ISO 31000

## Intégration

La GSR doit être intégrée dans tous les processus et toutes les décisions de l'organisation.

## Structurée et complète

Une approche bien conçue de la GSR permettra d'obtenir les résultats les plus cohérents et les plus souhaitables en matière de gestion des risques (Hoare, 2022).

## Personnalisation

Une approche solide reflète le contexte et les besoins spécifiques du conseil d'administration.

## Inclusive

Pour être la plus efficace et la plus performante, l'approche GSR doit impliquer toutes les parties prenantes de manière opportune et appropriée. Comme toujours, l'objectif est d'inclure une diversité de voix, de connaissances et de perceptions (Hoare, 2022).

## Itérative et dynamique/ Amélioration continue des pratiques

La norme ISO 31000 garantit qu'une organisation surveille et adapte en permanence sa stratégie de gestion des risques aux changements externes et

internes. La GSR n'est pas un ajout, mais un processus de surveillance intégré qui s'inscrit dans un rythme régulier d'examen et de suivi, puis de traitement des risques ou des opportunités dès qu'ils sont identifiés, en adoptant des mesures d'atténuation appropriées (Anderson et Frigo, 2011).

## Utilisation des meilleures informations disponibles

Le processus doit s'appuyer sur les informations les plus fiables et les plus pertinentes concernant les facteurs externes et internes qui ont une incidence sur les activités du conseil d'administration.

## Prise en compte des facteurs humains et culturels

Tous les conseils d'administration ont une culture qui leur est propre, et l'élaboration d'une approche GSR pour le conseil est une entreprise relationnelle et humaine. Cette approche doit donc tenir compte des facteurs humains et culturels qui auront une incidence sur les efforts de gestion des risques (Hoare, 2022). Cela inclut à la fois les activités commerciales et académiques au sein d'un conseil.

# Comprendre l'incertitude : la justification de la GSR

Le risque est évident dans l'imprévisibilité et l'incertitude qui caractérisent les opérations quotidiennes. Cela a été clairement démontré avec la pandémie mondiale, mais il est également facile à identifier dans les pressions économiques, les progrès de l'IA, l'omniprésence des réseaux sociaux, les attentes en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) et la menace omniprésente des cyberattaques, sans parler des défis liés au recrutement, pour n'en citer que quelques-uns.

Les recherches suggèrent que les risques stratégiques entrent généralement dans les catégories suivantes : (i) risques juridiques et de conformité, (ii) risques de réputation, (iii) risques financiers/budgétaires, (iv) risques politiques et (iv) risques technologiques (Bromiley et al., 2016), ainsi que (v) risques éducatifs et (vi) risques opérationnels. En outre, les conseils catholiques et de langue française ont la responsabilité supplémentaire d'évaluer les risques et les opportunités en fonction de leur mission et vision uniques.

Le terme CA fait référence à la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté, qui est particulièrement pertinent pour la gestion stratégique des risques, car le concept d'« incertitude » est omniprésent dans les normes ISO 31000 (Hutchins, 2018). Ainsi, l'époque dans laquelle nous vivons, travaillons et apprenons,

justifie une approche bien intégrée de la GSR.

Il est nécessaire de se tenir au courant de l'évaluation des risques effectuée par le conseil, car les risques et les opportunités évoluent continuellement. Il est probablement juste de dire que les préoccupations et les opportunités qui semblent importantes aujourd'hui ne l'étaient peut-être pas il y a quelques années. De même, tous les conseils ne partagent pas les mêmes risques et opportunités. Par exemple, pour certains conseils, la mise en œuvre de l'immersion française peut apparaître comme un risque/opportunité majeur, tandis que pour d'autres, la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) ou la cybersécurité peuvent occuper une place plus importante. Nous voyons donc comment les 8 principes de la norme ISO 31000 constituent des considérations essentielles.

# Rôles et responsabilités

## Conseil d'administration

Établit l'orientation de la gestion des risques par le biais de politiques, tout en participant et en favorisant une culture de prise de décision éclairée par les risques dans l'ensemble du conseil scolaire. Le conseil doit également comprendre les risques importants et l'évaluation de leur impact par le personnel. Le rôle du conseil d'administration est de diriger, guider, approuver, examiner et contrôler la stratégie (McConnell, 2015).

## Direction Générale (PDG)

Jouent un rôle clé dans l'établissement du cadre de gestion stratégique des risques stratégiques et dans la mise en œuvre de celui-ci par les membres du personnel. Les PDG recommandent des niveaux de tolérance au risque au conseil d'administration (CSEO). Elles veillent au respect de la politique et à l'alignement au plan stratégique, en mettant en œuvre les stratégies de gestion des risques pour faire face aux risques organisationnels, tout en surveillant leur efficacité. En outre, les directions rendent compte des risques importants au comité d'audit et au conseil d'administration. Veiller à ce que la responsabilité en matière de gestion des risques soit clairement attribuée relève de la responsabilité directe du PDG (Grove & Clouse, 2016).

## Comité de vérification

Supervise la fonction de gestion stratégique des risques, conformément au mandat qui lui est confié par le conseil d'administration, et rend compte à ce dernier. Le comité de vérification veille à l'efficacité du contrôle interne et surveille les risques importants (Règl. de l'art. 361/10).

## Haute direction (conseil exécutif)

Aide la direction générale à établir les seuils de tolérance au risque et à allouer les ressources nécessaires à la mise en œuvre des décisions. Elle appuie la direction générale à surveiller, atténuer et signaler les risques importants auxquels est exposé le conseil scolaire.

## Équipes provinciales de vérification interne (ÉPVI)

Élaborent un plan de travail d'audit en tenant compte du cadre de gestion stratégique des risques et du profil de risque du conseil, et évaluent l'efficacité des stratégies et des contrôles de réduction des risques du conseil scolaire. Les ÉPVI fournissent également des conseils sur l'évaluation des risques et les stratégies de réduction des risques (Règl. de drg. 361/10).

# Points d'entrée potentiels pour démarrer le travail de la GSR

## GOUVERNANCE ET LEADERSHIP EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES

Si un conseil ne dispose pas d'une politique de gestion stratégique des risques (GSR) et que la politique est généralement le point de départ du travail, alors c'est l'approche qu'il devrait adopter. Il est également recommandé qu'un conseil commence par-là s'il ne dispose pas d'un moyen de prioriser les risques et les opportunités.

## MISE EN ŒUVRE ET INTÉGRATION

Un conseil d'administration peut choisir de commencer son travail ici s'il a déjà une politique ou un processus d'une évaluation des risques à l'échelle du conseil, ou s'il doit prendre une décision urgente et souhaite utiliser l'outil d'aide à la décision en matière de GSR.

## REVUE ET AMÉLIORATION DE LA GESTION DES RISQUES

Il s'agit d'un bon point de départ si un conseil d'administration souhaite donner suite aux recommandations de son comité de vérification et mieux comprendre ses forces et ses faiblesses actuelles en matière de gestion des risques.

# Défis courants

La mise en œuvre de la GSR ne garantit pas des progrès parfaits. Il convient donc de garder à l'esprit certaines mises en garde :

## **Ce n'est pas un cadre de conformité :**

La GSR n'est pas un moyen d'évaluer la conformité, mais peut plutôt être utilisée pour renforcer la confiance en réfléchissant aux décisions récentes et à leur adéquation avec l'attitude et le profil du conseil d'administration en matière de risques.

## **Ce n'est pas un « ajout » :**

La GSR ne peut pas être considérée comme un processus de travail indépendant, sans rapport avec le travail quotidien de l'organisation. Elle doit être intégrée dans la planification stratégique et les processus opérationnels du conseil.

## **Gestion de crise :**

La GSR ne peut pas être mise en œuvre efficacement lorsqu'un système est en crise ; elle est mise en œuvre lorsque le contexte est relativement stable et qu'une évaluation responsable et équitable des risques peut être réalisée.

## **Descriptif et non prescriptif :**

La norme ISO est descriptive, ce qui est considéré comme un atout, mais sans l'accompagnement d'une facilitatrice ou d'un facilitateur, elle peut devenir discrétionnaire ou arbitraire. Les lignes directrices ont été rédigées pour s'appliquer à divers secteurs et contextes, ce qui fait que les termes relatifs aux risques peuvent perdre de leur spécificité (Hutchins, 2018).

## **Auto-évaluation :**

Le processus de gestion stratégique des risques (GSR) nécessite un examen honnête et complet des forces et des faiblesses actuelles en matière de gestion des risques. Il est nécessaire d'identifier les faiblesses potentielles, telles que de déterminer si le risque est géré de manière cloisonnée ou fragmentée, s'il existe dans certaines politiques (par exemple, la santé et la sécurité) mais pas de manière exhaustive, s'il est géré de manière implicite, intuitive ou informelle, si différentes perspectives sont les bienvenues, ou encore si le niveau d'agilité et de réactivité (CSEO).

## **Se perdre dans l'analyse :**

Lorsque l'équipe de direction et le conseil d'administration procèdent à l'auto-évaluation et à l'analyse du profil de risque, il est possible de s'enliser dans l'analyse des informations sur les risques. Il est donc nécessaire de ne pas simplement dresser une liste des risques, mais de les mettre en parallèle avec les priorités des membres du personnel et le budget du conseil.

## **Pas infaillible :**

Le fait de disposer d'une politique et d'un processus de GSR solides n'élimine pas tous les risques ni n'identifie pas toutes les opportunités, et il serait erroné de le supposer.

---

# Critères de réussite

# Critères de réussite :

## Indicateurs d'un bon processus et d'une bonne intégration de la GSR

### Politique

---

Le registre des politiques du conseil a une politique qui énonce clairement l'approche et le plan d'action du conseil d'administration en matière de GSR.

### Cohérence

---

Le cadre de la GSR est appliqué de manière fréquente et cohérente dans la prise de décision. Toutes les parties prenantes sont impliquées et sensibilisées à la GSR.

### Évolutivité

---

Le processus de gestion des risques est simplifié et transparent, de sorte que tous les membres du conseil d'administration l'utilisent dans leur prise de décision.

### Intégration multidisciplinaire

---

Le cadre de gestion stratégique des risques s'applique à la fois aux décisions académiques, administratives et corporatives, ainsi qu'à la planification stratégique pluriannuelle.

### Amélioration continue

Les connaissances, les compétences et le registre des risques sont régulièrement revus et mis à jour.

# Critères de réussite :

## Indicateurs d'un bon processus et d'une bonne intégration de la GSR

### Appropriation

---

Les responsables des risques sont identifiés et pilotent les initiatives en tenant compte du profil de risque du conseil. Des systèmes d'alerte précoce aident tous les responsables à signaler au conseil d'administration et à la direction de l'éducation les risques qui dépassent les seuils établis.

### Opportunités et innovation

---

Les opportunités sont régulièrement identifiées et les lacunes pertinentes sont repérées et comblées par les personnes responsables.

### Allocation des ressources

---

En s'appuyant sur un processus solide en matière de gestion des risques et des opportunités du conseil, l'allocation des ressources s'aligne sur les plus importants.

### Réduction des surprises majeures

---

Les interruptions de la direction sont réduites. Votre suivi de la GSR montre clairement que la sensibilisation aux risques et aux opportunités réduit le nombre d'événements imprévus importants.

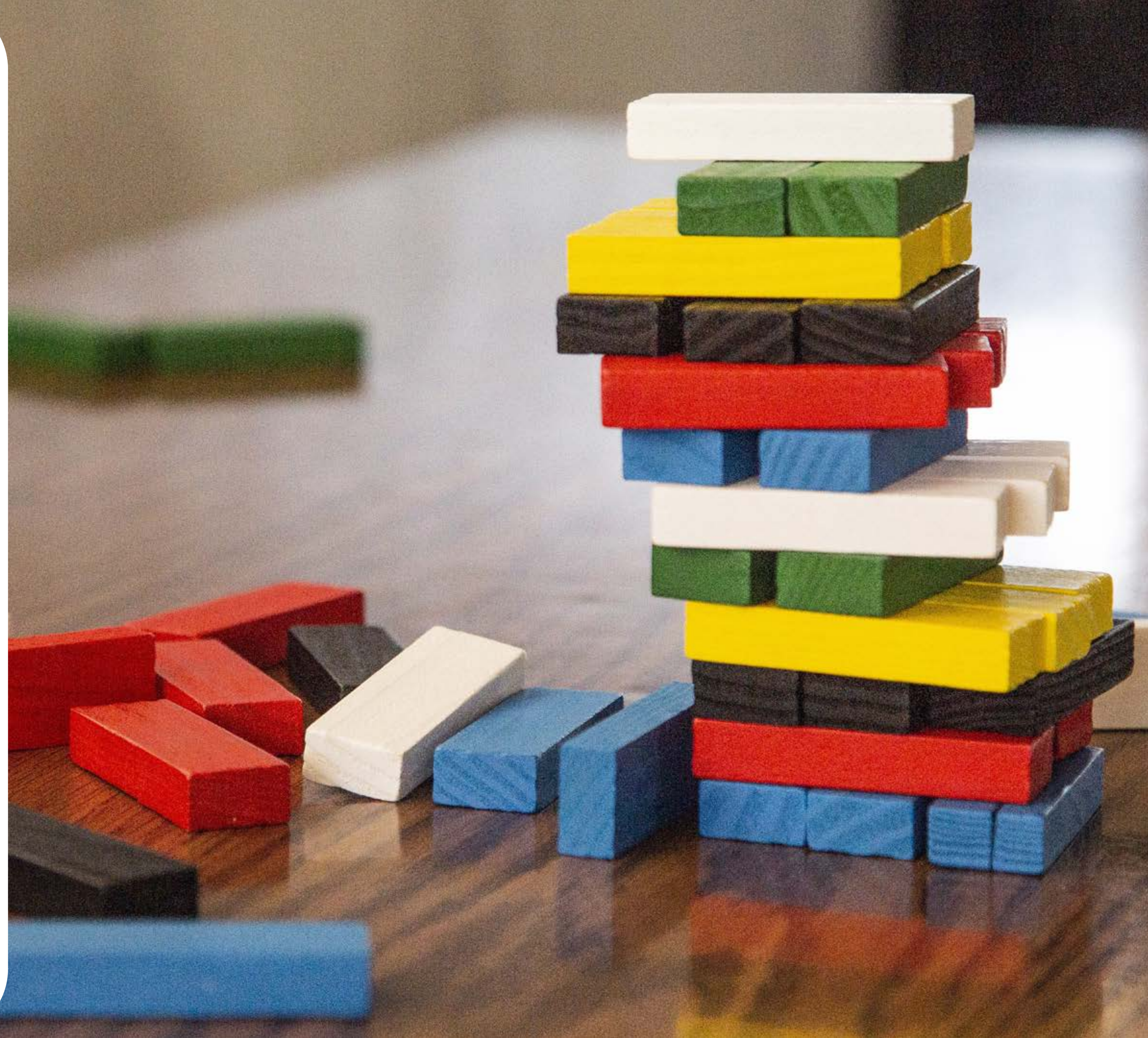
### Évaluation

---

La contribution de la GSR à la performance du conseil est évidente.

# Conclusion : une équipe de direction performante

L'élaboration d'un cadre de gestion stratégique des risques spécifique au conseil d'administration est un exercice important. Il peut avoir un impact profond et permettre au conseil d'administration de mieux réussir à atteindre ses priorités et à relever les défis. Chaque conseil d'administration doit évaluer son propre point de départ, et cette auto-évaluation donnera lieu à un plan unique qui aboutira à une attitude et un profil de risque bien compris. Les conseils d'administration peuvent bénéficier de conseils et/ou d'une aide extérieure au cours des premières étapes mais en fin de compte, lorsque le processus aura été couronné de succès, la prise de décision dans l'ensemble de l'organisation sera plus transparente et mieux harmonisée, tandis que l'incertitude, les opportunités et les risques potentiels pour le conseil d'administration seront pris en compte.



# Pour approfondir la réflexion

1. Êtes-vous convaincu que votre conseil d'administration s'est engagé dans l'exercice d'établissement d'une approche de GSR appropriée ?

**Si oui**, quelles en sont les preuves et quel a été l'impact sur l'ensemble de l'organisation ?

**Si non**, quelles premières mesures pourriez-vous prendre ?

---

2. Évaluez votre politique actuelle en matière de gestion stratégique des risques. En avez-vous une ? Si ce n'est pas le cas, comment allez-vous entamer le processus ? Si oui, quels aspects de la politique doivent être améliorés ou révisés et comment allez-vous entamer ce processus ?

---

3. Examinez et réfléchissez aux preuves que vous vous engagez dans un processus régulier de surveillance de votre cadre de gestion stratégique des risques.

---

4. En quoi votre approche GSR va-t-elle au-delà du processus du comité de vérification ?

---

5. Selon votre cadre, quels sont les risques les plus importants pour votre conseil à l'heure actuelle ?

---

6. Selon votre cadre, quelles sont les principales opportunités pour votre conseil à l'heure actuelle ?

---

7. Dans quelle mesure utilisez-vous de manière authentique et régulière une approche de GSR dans le cadre de votre travail sur votre PSP ?

---

# Références

- Andersen, T.J. (2011). *Strategic risk management practice: How to deal effectively with corporate exposures*. *Strategic Direction*, 27(7).
- Anderson, R.J., & Frigo, M.L. (2020). Creating and protecting value. *Understanding and implementing Enterprise Risk Management*.
- Bromiley, P., Rau D., & MacShane, M.K. (2016). *Can strategic risk management contribute to enterprise risk management? A strategic management perspective*. Finance Faculty Publications. [https://digitalcommons.odu.edu/finance\\_facpubs/3/](https://digitalcommons.odu.edu/finance_facpubs/3/)
- Dhlamini, J. (2022, August). Strategic risk management: A systemic review from 2001 to 2020. *Journal of Contemporary Management*, 19(2).
- Francis, G. (2019). *Enterprise risk management (ERM) Key risks, responses and applications*. Enterprise Risk Management Symposium.
- Grove, H., & Clouse M. (2016). Strategic risk management for enhanced corporate governance. *Corporate Ownership and Control*.
- Hoare, A. (2022, July 25). *Principles of risk management explained*. Ideagen. <https://www.ideagen.com/thought-leadership/blog/principles-of-risk-management-explained>
- Hutchins, G. (2018). *ISO 31000: 2018 enterprise risk management*.
- McConnell, P.J. (2015). *Strategic risk management: A trail of two strategies*. (Macquarie University Faculty of Business and Economics Research Paper No. 38). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3327988>
- OESC-CSEO. (n.d.). *Gestion stratégique des risques*. <https://oesc-cseo.org/fr-ca/resources/strategic-risk-management/>
- OESC-CSEO. (n.d.). *Feuille de route pour la gestion stratégique des risques*.
- Organisation internationale de normalisation. (2018). *ISO 31000:2018 management du risque — Lignes directrices* (2e éd.). <https://www.iso.org/fr/standard/65694.html>
- *Règl. de l'Ont. 361/10 : Comités de vérification*, pris en application de la *Loi sur l'éducation*, L.R.O. 1990, chap. E.2.
- Secrétariat du Conseil du Trésor de l'Ontario. (2020, février). *Directive sur la gestion globale des risques*. Gouvernement de l'Ontario. <https://www.ontario.ca/fr/page/directive-sur-la-gestion-globale-des-risques>



COUNCIL OF ONTARIO DIRECTORS OF EDUCATION    CONSEIL ONTARIEN DES DIRECTIONS DE L'ÉDUCATION

[www.ontariodirectors.ca](http://www.ontariodirectors.ca)