



Secteur Universitaire Canadien

Une vision stratégique des finances et du leadership



Le Dilemme de l'Université (Finances)

Les meilleurs agents financiers des universités canadiennes font face à des missions qui semblent parfois impossibles. Ils sont responsables de la recherche et de l'utilisation de ressources financières limitées pour maintenir et diriger et développer leurs institutions en tant que centres d'excellence pour l'enseignement, l'apprentissage, la recherche, la bourse et la créativité de toutes sortes.

Dans ce mémoire, nous donnons une perspective stratégique sur le problème des finances et le défi du leadership. Nous suggérons également des directions pour une solution. Les universités sont pleines d'experts expérimentés dans divers domaines, dont beaucoup ont des compétences de direction forte. Des spécialistes stratégiques de l'extérieur de l'université peuvent aider ces personnes talentueuses à atteindre leurs objectifs académiques soit par une meilleure utilisation des ressources actuelles, financières ou autres, ou par la découverte de nouvelles ressources. La clé du succès est d'avoir les principaux décideurs dans les différentes unités de l'université à acheter dans la transformation stratégique comme une entreprise essentielle qui sert leurs propres intérêts. Les spécialistes stratégiques extérieurs ne servent qu'à aider la découverte et guider la voie vers le succès. Le résultat global devrait être un protocole standardisé et une trousse d'outils pour la planification stratégique et la mise en œuvre à l'université.

Les nombreux défis des universités

Rappelons-nous les défis stratégiques de la finance et du leadership universitaires et prévoyons des pistes de remède et de secours.

Dépassements budgétaires: La complexité financière produite par de multiples sources de financement, comme les gouvernements fédéral et provinciaux, les frais de scolarité, les dotations et les subventions de recherche, entraîne souvent des déséquilibres

budgétaires et des dépassements dans les unités universitaires de l'université.

Missions non aligné: Comme les universités sont largement financées par des fonds publics, leurs missions deviennent confuses lorsqu'elles envisagent des activités génératrices de revenus. Les opinions varient grandement quant à savoir s'il est approprié pour une institution publique de recouvrer ses coûts grâce à des initiatives de recettes. Le bon équilibre exige un compromis fondé sur des principes cohérents.

Coûts peu clairs: Le conflit intrinsèque de génération de revenus et d'équilibrage des budgets produit une image trouble des coûts réels des opérations au niveau de l'unité. Une évaluation des coûts peu claire et / ou confuse entraîne une mauvaise allocation des ressources et un sentiment omniprésent d'injustice fiscale.

Naviguer aveuglément: Bien que les statistiques soient abondantes dans les universités, il manque souvent de l'information pertinente en temps réel pour suivre l'avancement des initiatives stratégiques importantes. Les systèmes de comptabilité et d'information opérationnelle de l'Université sont incapables de répondre à de nombreuses questions stratégiques clés. Quel est le véritable coût d'exploitation annuel d'un nouvel investissement de capital sur sa durée de vie? Quelle part du coût d'exploitation du nouvel investissement est financée par le ministère hôte par rapport aux fonds universitaires généraux? Les nouveaux investissements - programmes, installations, etc. - sont-ils justifiés par les tendances du marché des produits et services universitaires?

Inscriptions volatiles: Les inscriptions inégales dans les unités scolaires rejettent les budgets et les charges de travail. Au niveau de l'unité, l'élaboration et le suivi des cibles d'inscription est habituellement un concept étranger. Étant donné que le financement universitaire provient de sources publiques, les unités universitaires adoptent souvent une approche passive et réactive des cibles de recrutement des étudiants. L'orientation budgétaire équilibrée d'une unité type conduit à l'hypothèse que le financement sera toujours là puisque

les montants sont basés sur les inscriptions historiques au sein de chaque faculté. Que se passe-t-il lorsque les effectifs des années précédentes diminuent? Si les investissements en capital sont effectués en supposant que les effectifs et, partant, les budgets continueront d'être inchangés, comment les coûts d'exploitation des immobilisations peuvent-ils être soutenus lorsque les effectifs diminuent?

Besoin de «prix de transfert» internes: Actuellement, de nombreuses unités, grandes et petites, fournissent des installations ou des services aux utilisateurs internes (et parfois aux utilisateurs externes) pour «libre». Il n'existe aucun modèle d'exploitation établi, même simple comme une liste de prix interne, qui peut être appliqué lors de la prestation de services ou de la location de locaux. Il en résulte une structure de coûts déformée dans l'ensemble de l'université.

Trouver des fonds d'exploitation pour les investissements en immobilisations: De nombreuses sources de fonds universitaires, comme les organismes fédéraux du Conseil tripartite ou la Fondation canadienne pour l'innovation, fournissent des fonds pour les dépenses en immobilisations pour l'achat d'équipement de recherche ou la construction de nouvelles installations. Ces mêmes organismes fournissent peu ou pas de fonds du tout pour les coûts d'exploitation normaux. Cette situation fragilise la situation de trésorerie de l'université lorsqu'il est reconnu que les coûts d'exploitation annuels peuvent dépasser 30% du coût initial du capital. D'un point de vue stratégique, chaque nouvelle entreprise universitaire, qu'elle soit financée par une agence, un bienfaiteur ou un partenaire industriel, devrait chercher un portefeuille complet et équilibré de fonds pour couvrir tous les coûts. Une université inondée par de vastes fonds d'investissement peut être rendue pauvre par les coûts d'exploitation liés au maintien des immobilisations que ces fonds achètent.

Besoin de rapports stratégiques organisés: Bien qu'il soit courant dans l'industrie pour les unités d'affaires de fournir des mises à jour régulières sur le progrès des initiatives stratégiques et opérationnelles, les universités

ont du mal à appliquer une telle discipline. Cette pratique pose des menaces de dépassement des objectifs et de dépassements de budget, qui sont généralement découverts trop tard. Il n'est pas utile d'avoir, par exemple, des mises à jour trimestrielles qui ne sont ni très détaillées ni bien conçues, et 2) sans rapport avec les objectifs stratégiques globaux, à court et à long terme.

Équivalences à temps plein des étudiants à titre de monnaie commune: Selon les sources, environ 60 à 70% des revenus par étudiant dans les universités canadiennes proviennent de fonds publics. Ce financement se situe entre 8 000 \$ et 22 000 \$ pour chaque tranche de 30 crédits, soit une mesure qui définit un ETP. Les budgets des professeurs et des ministères sont toutefois prédéfinis et ne tiennent pas compte des ETP comme un flux de recettes. Ils s'appuient plutôt sur un historique historique des ETP et sur un budget d'exploitation, avec l'espoir de terminer chaque année avec un déficit nul. En outre, il n'y a aucune incitation pour les différentes unités à introduire des initiatives de réduction des coûts ou de croissance ou les deux - le budget annuel est «normalisé» et est généralement augmenté par un petit accroissement annuel, quelle que soit la performance. Une option simple est l'introduction d'un budget mobile. Cela permettrait aux différentes divisions d'augmenter les comptes budgétaires appropriés en fonction de la performance. Par exemple, une augmentation des inscriptions des étudiants, ce qui est essentiellement une bonne chose pour l'université, devrait correspondre à une augmentation des administrateurs étudiants.

Options stratégiques à fort potentiel

Les universités sont confrontées à un défi unique lorsqu'il s'agit d'aligner les objectifs stratégiques. Contrairement aux entreprises, les objectifs au niveau de l'unité (c'est-à-dire faculté ou département) sont souvent détachés de ceux du niveau administratif. Dans une société, il ya un terrain d'entente au nom de la rentabilité

au niveau de l'entreprise et de l'unité d'affaires, comme illustré dans *Figure 1*.

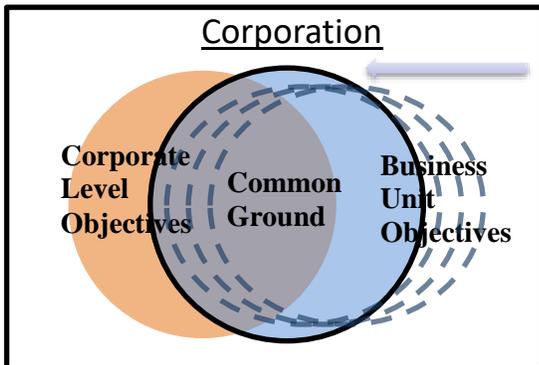


Figure 1 - Alignement entre le niveau de la société et les unités d'affaires d'une société

Dans une université, le terrain d'entente est essentiellement non existant (*Figure 2*).

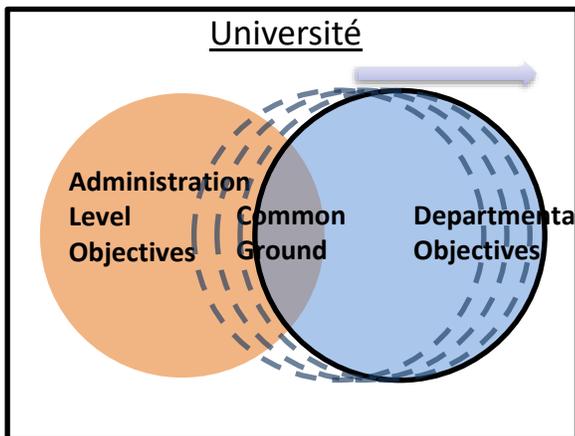


Figure 2 - Harmonisation entre administration et départements dans un milieu universitaire.

Les objectifs du niveau administratif tiennent compte des recouvrements de coûts et du financement additionnel, tandis que les objectifs ministériels individuels se concentrent sur la prestation des cours et la recherche, sans tenir compte des coûts et du rendement des investissements. L'identification d'un terrain d'entente qui est mutuellement approuvé par l'administration et les unités individuelles sera la clé pour aligner les objectifs stratégiques à tous les niveaux.

Un examen stratégique complet aurait de nombreuses facettes. Il pourrait commencer par mettre en œuvre des projets pilotes dans une ou quelques unités scolaires sélectionnées où l'efficacité et l'amélioration sont clairement nécessaires. Le modèle pourrait alors être adapté et exporté vers d'autres unités, dans chaque cas avec l'adhésion et la participation du personnel clé de l'unité.

Voici quelques méthodes stratégiques qui figureront dans les examens des unités.

Définir la structure organisationnelle: Un point de départ essentiel est de définir le bon endroit et la structure de l'unité dans l'organisation générale de l'université. Est-il correctement placé et dimensionné? Le modèle de la faculté peut-il être contesté? Y a-t-il d'autres services à amalgamer?

Approche standardisée de la planification stratégique: Un examen stratégique ne devrait pas impliquer l'application d'une formule de coupe-biscuits. Chaque unité universitaire est unique et a besoin d'une attention personnalisée. Pourtant, certains principes et concepts stratégiques clés doivent être uniformément appliqués dans l'ensemble de l'exercice. La méthodologie est tout aussi importante que les impératifs stratégiques développés.

Utilisation d'un calcul des coûts basé sur l'activité: Les universitaires peuvent gémir lorsqu'un administrateur financier suggère l'utilisation d'une meilleure comptabilité des coûts, mais un bon modèle de calcul des coûts (tel que ABC) est essentiel à l'allocation efficace et rationnelle des ressources. Bien utilisé, un cadre ABC fournira non seulement une image claire et précise de la santé financière à un niveau granulaire; Il permettra également à la direction de l'université de disposer d'informations qui peuvent justifier les décisions prises - en particulier les décisions nécessitant une gestion substantielle du changement.

Balanced Scorecard: La carte de score équilibrée est un outil de gestion du bon sens qui a été appliqué avec succès par les gestionnaires pour suivre l'exécution des

Une stratégie de transformation

activités sous leur contrôle et pour surveiller les conséquences découlant de ces actions. La méthodologie est un moyen de mesurer et d'adapter stratégiquement. En tant qu'entité sans but lucratif, une université est primordiale pour l'adoption d'un cadre de Balanced Scorecard en raison des objectifs bien équilibrés et multi-facettes que la carte de pointage est conçu pour surveiller et atteindre.

La voie à suivre

La valeur sociale et économique créée par les universités est indéniablement importante pour un développement social et économique sain. Cette contribution à la valeur est menacée lorsque l'université n'est pas en mesure d'utiliser efficacement ses ressources financières pour mener ses activités. Les symptômes d'une performance inférieure au pair sont abondants, mais identifier les causes profondes des problèmes et les résoudre n'est pas facile. Une stratégie est un plan d'action conçu pour réaliser une vision. Nous suggérons respectueusement qu'un examen stratégique du financement universitaire est une des clés pour améliorer la santé globale des universités et leur permettre, ainsi que la société en général, de réaliser leur plein potentiel et leur vision. □

KOMAND Consulting aide les organisations à prendre des décisions stratégiques à fort impact.

Depuis la création de KOMAND en 2006, nous avons travaillé avec de grands et petits clients dans des secteurs allant de l'aérospatiale aux soins de santé. Nous fournissons aux cadres et aux administrateurs une feuille de route claire pour surpasser la concurrence et augmenter la valeur d'entreprise. La seule mesure de notre succès est le succès à long terme de nos clients.

Ce que nous faisons

Chez KOMAND, nous développons des solutions personnalisées pour nos clients grâce à une planification stratégique créative qui contribuera à créer un avenir souhaité. Nous introduisons également des véhicules appropriés pour mesurer les résultats. Toute décision importante doit être une décision éclairée. Nous recueillons les informations les plus récentes sur votre secteur économique et effectuons des vérifications stratégiques détaillées afin que vos décisions soient bien informées et adaptées à votre organisation.

Comment nous le faisons

Que votre entreprise soit une entreprise multi-entreprise ou une seule unité d'affaires, le processus de stratégie comporte les quatre éléments clés suivants: Articuler votre vision et votre mission, formuler une stratégie gagnante, traduire cette stratégie en initiatives concrètes et surveiller les résultats pour faire des adaptations Qui se traduira par outcompeting.



Noel Burke est l'expert du gouvernement et de l'éducation de KOMAND. Noel combine une riche expérience en enseignement, en gestion et en leadership. Avant de travailler avec KOMAND, M. Noel a occupé plusieurs postes de direction dans le secteur de l'éducation, notamment le directeur d'une formation permanente à l'Université Concordia et le sous-ministre adjoint du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

Noel est titulaire d'un MEd (administration et études politiques) de l'Université McGill et est entraîneur personnel et professionnel, certifié par la International Coaching Federation (IFC).

KOMAND Consulting Inc.

1250 René Lévesque Blvd. West – 22^e Etage
Montréal, Québec
Canada H3B 4W8

Montreal: +1 (514) 934-9281

Dubai: +971 (50) 156-7650

Pour plus d'information, visitez le site www.komand.ca ou envoyez un courriel à healthcare@komand.ca