



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

# Mesure de la performance des organismes sans but lucratif

**UNIVERSITÉ CANADA**

par Cam Scholey et Kurt Schobel

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

ÉTUDE DE CAS

## TABLE DES MATIÈRES

|                              |   |                                     |    |
|------------------------------|---|-------------------------------------|----|
| Contexte                     | 1 | Volet 3 : Tableau de bord équilibré | 6  |
| Vision                       | 1 | Volet 4 : Examen et évaluation      | 10 |
| Mission                      | 2 | Examen stratégique                  | 17 |
| Volet 1 : Planification      | 2 | Et maintenant...                    | 18 |
| Volet 2 : Grille stratégique | 3 |                                     |    |

### Contexte

Université Canada (UC) est une université en ligne canadienne qui offre des cours de premier et de deuxième cycles aux employés de la fonction publique. Il s'agit d'une nouvelle unité fonctionnelle d'une université réputée de l'Ontario, dont elle partage la bibliothèque virtuelle et le service de soutien administratif. Les enseignants d'UC comptent des nouveaux venus ainsi que des membres du corps professoral de l'université sœur. Pour UC, l'intégration de ces ressources constitue un enjeu majeur.

Lorsque l'université a décidé de se lancer dans l'éducation en ligne, le doyen et le recteur ont tenu une séance de planification stratégique et se sont entendus sur la vision et la mission d'UC :

### Vision

Un milieu d'apprentissage à la fois souple, abordable et facile d'accès.

## Mission

Être le formateur de choix pour les membres de la fonction publique canadienne, dans les deux langues officielles.

Fort de ces énoncés de vision et de mission clairs, le doyen d'UC a rencontré son équipe de direction afin de déterminer un cadre stratégique pour l'avenir. L'équipe a cerné quatre facteurs clés de succès (FCS) :

- FCS 1 : Personnel et corps professoral axés sur l'éducation en ligne
- FCS 2 : Recours aux bonnes technologies
- FCS 3 : Degré élevé de responsabilité
- FCS 4 : Autonomie des activités

UC doit être autonome et ne pas puiser dans les ressources destinées aux autres programmes de l'université. Toutefois, l'université a accepté de fournir un financement de base pour permettre à UC d'entamer ses activités. Le doyen et son équipe de direction ont élaboré un système de mesure et de gestion de la performance utilisant le processus en quatre étapes que l'on retrouve dans les Lignes directrices sur la comptabilité de gestion intitulées *Mesure de la performance des organismes sans but lucratif*.

## Volet 1 : Planification

### Étape 1 : Examiner la mission, la vision et la stratégie

Comme une nouvelle mission et une nouvelle vision ont déjà été définies, aucune autre action n'est nécessaire.

### Étape 2 : Déterminer la proposition de valeur

À la lumière de l'étude de marché effectuée par l'université, UC a déterminé que, pour un membre de la fonction publique envisageant de poursuivre des études supérieures, le facteur le plus important est le coût. Les membres de la fonction publique sont remboursés pour les cours en ligne qu'ils suivent, mais leurs employeurs disposent d'un budget limité; par conséquent, le coût du cours est souvent le facteur déterminant au moment de soumettre une demande de remboursement. Par ailleurs, l'équipe de direction est consciente que la plupart des étudiants ne se trouvent pas à proximité des locaux d'UC et que, dans le cadre de cours en ligne, l'interaction entre les étudiants et les enseignants doit donc être facile, accessible et de bonne qualité. Aussi UC a-t-elle formulé ses propositions de valeur principale et secondaire ainsi :

- Principale : Excellence opérationnelle
- Secondaire : Expérience client

Vu la nécessité de mener ses activités de façon autonome, UC fait de l'excellence opérationnelle sa priorité majeure. À ce titre, elle aborde toutes ses activités en tâchant de répondre aux besoins de sa clientèle, mais en cas de conflit, c'est l'excellence opérationnelle qui prime en tant que principale proposition de valeur.

### Étape 3 : Équilibrer l'efficacité et l'efficacité

Dès le début de la planification, il est devenu évident que les indicateurs d'efficacité seraient relativement faciles à cerner par rapport aux indicateurs d'efficacité. Les indicateurs d'efficacité sont généralement des indicateurs témoins qui se concentrent sur le coût par étudiant. Quant aux indicateurs d'efficacité, ils combinent indicateurs témoins et indicateurs guides sur les services fournis et la satisfaction de l'employeur.

## Volet 2 : Grille stratégique

###  tape 1 : Commencer par la mission essentielle de l'organisme

L'objectif primordial d'UC est d'être le formateur de choix pour les membres de la fonction publique canadienne, dans les deux langues officielles.

###  tape 2 : Choisir (ou confirmer) la proposition de valeur

- Principale : Excellence opérationnelle
- Secondaire : Expérience client

###  tape 3 : Déterminer la disposition de la grille

L'équipe de direction a eu du mal à déterminer la place de l'axe Finances. Vu l'importance de l'autonomie, il semblait approprié de placer l'axe Finances au haut de la grille stratégique. Mais comme UC exerce ses activités dans un cadre financier public, l'équipe a discuté de la possibilité de placer les finances au bas de la grille. Au bout du compte, l'équipe a convenu que, dans le domaine de l'éducation, les parties prenantes viennent en tête des priorités et que les finances sont davantage un intrant qu'un extrant; elle a donc placé les finances au bas de la grille. Par conséquent, l'équipe a réorganisé les étapes 4 à 7 de la grille stratégique pour refléter la progression descendante de la grille.

Pour que tout le monde se comprenne bien, l'équipe a créé un lexique dans le but d'expliquer chaque objectif stratégique mentionné dans la grille stratégique. Chacun des axes a été codé de la façon suivante :

- Parties prenantes : Pp1, Pp2, Pp3, Pp4
- Processus internes : Pi1, Pi2, Pi3, Pi4, Pi5, Pi6
- Apprentissage organisationnel : A1, A2, A3, A4
- Finances : F1, F2

###  tape 4 : Choisir les principales stratégies relatives aux parties prenantes

UC a déterminé trois groupes de parties prenantes : les étudiants, les employeurs et les organismes gouvernementaux. Chacun de ces groupes a des attentes différentes, ce qui complique la prise en compte de leurs besoins respectifs. L'équipe a cerné les objectifs stratégiques suivants :

TABLEAU 1 : STRATÉGIES RELATIVES AUX PARTIES PRENANTES

| PARTIES PRENANTES                  | OBJECTIF STRATÉGIQUE  |
|------------------------------------|---|
| Étudiants                          | <b>Pp1</b> – Attirer des étudiants<br><b>Pp2</b> – Satisfaire les attentes des étudiants en matière de services |
| Employeurs de la fonction publique | <b>Pp3</b> – Diplômer des étudiants ayant développé leur esprit critique  |
| Organismes gouvernementaux         | <b>Pp4</b> – Favoriser le soutien des programmes d'UC   |

### Étape 5 : Choisir les principales stratégies relatives aux processus internes

La qualité des processus internes représente un facteur clé de succès pour UC. Les systèmes électroniques constituent le seul moyen pour les étudiants d'interagir avec UC. Pour que ces systèmes fonctionnent efficacement, UC a besoin de processus clairement définis. En suivant cette logique, l'équipe a déterminé les relations de cause à effet entre l'axe Processus internes et l'axe Parties prenantes.

TABLEAU 2 : STRATÉGIES RELATIVES AUX PROCESSUS INTERNES

| OBJECTIF STRATÉGIQUE   | LIEN                      |
|--|---------------------------|
| <b>Pi1</b> – Promouvoir l'offre d'UC                               | <b>Pp1, Pp4</b>           |
| <b>Pi2</b> – Maintenir la qualité                                  | <b>Pp1, Pp2, Pp3, Pp4</b> |
| <b>Pi3</b> – Dialoguer avec les organismes de la fonction publique | <b>Pp4</b>                |
| <b>Pi4</b> – Offrir des services administratifs aux étudiants      | <b>Pp2</b>                |
| <b>Pi5</b> – Élaborer stratégiquement les programmes               | <b>Pp1, Pp3</b>           |
| <b>Pi6</b> – Gérer les questions connexes                          | <b>Pp3</b>                |

### Étape 6 : Choisir les principales stratégies d'apprentissage organisationnel

L'équipe de direction désigne les stratégies d'apprentissage organisationnel comme des objectifs de renouvellement. Pour que UC puisse atteindre ses objectifs stratégiques, il est primordial de disposer des bonnes personnes et des technologies appropriées. Le taux de rotation du corps professoral dans l'éducation en ligne est assez élevé. De même, les changements technologiques se succèdent rapidement, et l'équipe de direction souhaite que UC ne soit pas à la traîne sur ce plan, mais plutôt qu'elle utilise les meilleures technologies disponibles pour appuyer les objectifs d'apprentissage. En se fondant sur ces critères pour l'élaboration des objectifs stratégiques, l'équipe a élaboré les objectifs d'apprentissage organisationnel suivants :

TABLEAU 3 : STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

| OBJECTIF STRATÉGIQUE  | LIEN     |
|---|----------|
| A1 – Améliorer la capacité TI-GI                                  | PI4      |
| A2 – Prioriser les innovations                                    | PI4, PI5 |
| A3 – Attirer, former et fidéliser un personnel de qualité         | PI2      |
| A4 – Attirer, former et fidéliser un corps professoral de qualité | PI2      |
| A5 – Améliorer la gestion des connaissances                       | PI6      |

### Étape 7 : Choisir les principales stratégies financières

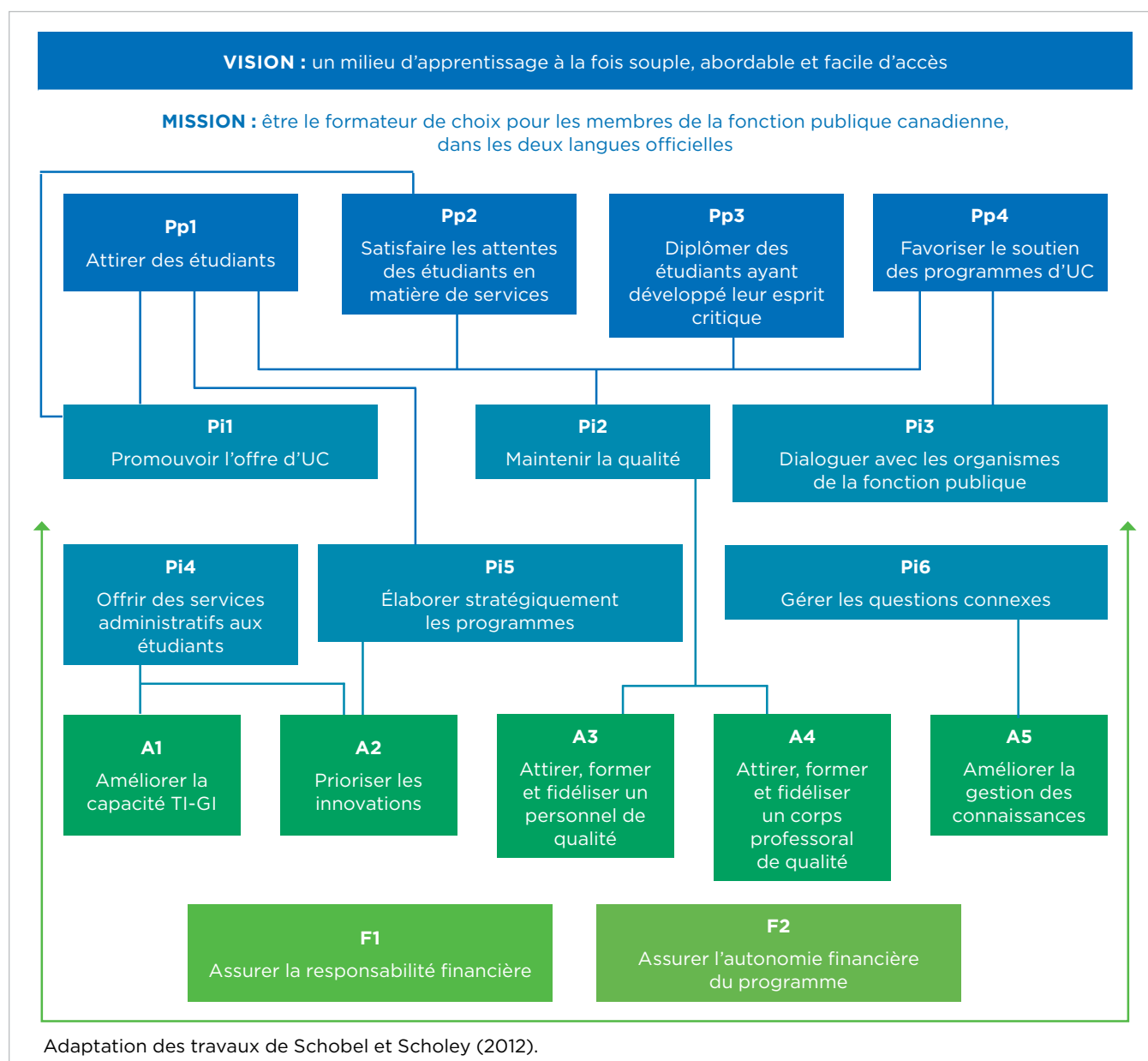
Il s'est avéré très difficile d'établir l'emplacement des objectifs stratégiques financiers dans la grille. L'équipe les a placés au bas de la grille avec des liens généraux orientés vers le haut de la grille, car les ressources financières constituent un intrant qui alimente tous les autres axes. Les deux objectifs financiers reflètent l'efficacité et l'efficacités.

TABLEAU 4 : STRATÉGIES FINANCIÈRES

| OBJECTIF STRATÉGIQUE                             |
|--|
| F1 – Assurer la responsabilité financière        |
| F2 – Assurer l'autonomie financière du programme |

Étant donné que UC exerce ses activités dans le secteur public, le FCS 3 alimente l'objectif stratégique « Assurer la responsabilité financière ». La [figure 1](#) illustre la grille stratégique d'UC.

FIGURE 1 : GRILLE STRATÉGIQUE D'UC



## Volet 3 : Tableau de bord équilibré

### Étape 1 : Déterminer les indicateurs

Après avoir rempli la grille stratégique, l'équipe de direction a tenu plusieurs séances de mesure de la performance avec le personnel, le corps professoral et les parties prenantes en vue de déterminer quels seraient les indicateurs les plus appropriés. On a demandé à des groupes de travail de réfléchir à deux ou trois indicateurs de performance pour chaque objectif de la grille stratégique. On voulait ainsi rassembler un bon nombre d'idées et assurer la pleine participation des employés au processus afin qu'ils voient la nécessité d'équilibrer efficacité et efficience, de même qu'indicateurs guides et indicateurs témoins.

À cette étape préliminaire, UC a estimé qu'elle pouvait élaborer un tableau de bord équilibré en utilisant Microsoft Excel : le directeur de l'expansion des affaires connaissait bien ce programme et il avait une bonne compréhension du processus de mesure de la performance des organismes sans but lucratif.

### **Étape 2 : Déterminer une pondération**

Une fois déterminés les indicateurs, la direction a établi une pondération selon l'importance de chacun des axes. Pour ce faire, la direction a travaillé avec les services d'UC pertinents.

### **Étape 3 : Équilibrer les indicateurs**

Bien au fait du processus de mesure de la performance des organismes sans but lucratif, le directeur de l'expansion des affaires d'UC a souligné au doyen l'importance de maintenir un équilibre entre les indicateurs d'efficacité et les indicateurs d'efficacité, ainsi qu'entre les indicateurs guides et les indicateurs témoins.

### **Étape 4 : Établir des objectifs spécifiques**

Le personnel a établi des cibles, dont le caractère raisonnable a été validé par les superviseurs et les directeurs. UC a décidé d'utiliser des cibles et des objectifs ambitieux, les cibles représentant les résultats attendus, et les objectifs ambitieux, le meilleur résultat possible.

L'équipe de direction a essayé de limiter chaque objectif stratégique à un seul indicateur, mais elle a dû parfois se résoudre à en avoir deux pour bien saisir l'objectif dans son ensemble.

Le [tableau 5](#) présente les indicateurs définitifs d'UC.

TABLEAU 5 : INDICATEURS DÉFINITIFS D'UC

| OBJECTIF/<br>BUT   | CODE | PONDÉRA-<br>TION | INDICATEUR  | EFFICIENCE/<br>EFFICACITÉ | GUIDE/<br>TÉMOIN | CIBLE | OBJECTIF<br>AMBITIEUX |
|--|------|------------------|---|---------------------------|------------------|-------|-----------------------|
| Attirer de nouveaux étudiants                                | Pp1  |                  | Hausse (en %) du nombre d'étudiants par programme | Efficacité                | Guide            | 10 %  | 15 %                  |
| Satisfaire les attentes des étudiants en matière de services | Pp2  | 30 %             | Pourcentage d'étudiants satisfaits                | Efficacité                | Témoin           | 75 %  | 90 %                  |
|  |      |                  | Nombre de plaintes provenant d'étudiants          | Efficience                | Témoin           | 100   | 75                    |
| Diplômer des étudiants ayant développé leur esprit critique  | Pp3  |                  | Taux de diplomation                               | Efficacité                | Témoin           | 90 %  | 95 %                  |
| Favoriser le soutien des programmes d'UC                     | Pp4  |                  | Nombre de nouveaux contacts                       | Efficacité                | Guide            | 75    | 100                   |
|  |      |                  | Nombre de rencontres par ami d'UC                 | Efficacité                | Témoin           | 1     | 2                     |



| OBJECTIF/<br>BUT  | CODE | PONDÉRA-<br>TION | INDICATEUR  | EFFICIENCE/<br>EFFICACITÉ | GUIDE/<br>TÉMOIN | CIBLE | OBJECTIF<br>AMBITIEUX |
|---|------|------------------|---|---------------------------|------------------|-------|-----------------------|
| Promouvoir<br>l'offre d'UC  | Pi1  |                  | Participation<br>aux activités<br>promotionnelles   | Efficienc                 | Guide            | 25    | 50                    |
| Maintenir<br>la qualité   | Pi2  | 25 %             | Pourcentage<br>d'examens<br>internes de<br>programmes<br>effectués  | Efficacité                | Témoin           | 20 %  | 25 %                  |
|   |      |                  | Pourcentage<br>d'examens<br>externes de<br>programmes<br>effectués  | Efficacité                | Témoin           | 20 %  | 25 %                  |
| Dialoguer<br>avec les<br>organismes de la<br>fonction<br>publique     | Pi3  |                  | Nombre de<br>comités /<br>groupes de<br>travail formés<br>avec des<br>organismes<br>de la fonction<br>publique    | Efficacité                | Témoin           | 10    | 20                    |
| Offrir<br>de bons<br>services<br>adminis-<br>tratifs aux<br>étudiants | Pi4  | 25 %             | Pourcentage de<br>normes de ser-<br>vice respectées   | Efficacité                | Témoin           | 85 %  | 95 %                  |
| Élaborer<br>stratégique-<br>ment les<br>programmes                    | Pi5  |                  | Probabilité<br>d'offrir des<br>programmes<br>sans recourir au<br>corps profes-<br>soral interne                   | Efficacité                | Guide            | 75 %  | 100 %                 |
| Gérer les<br>questions<br>connexes                                    | Pi6  | 25 %             | Nombre de<br>réunions de<br>planification<br>avec le person-<br>nel et le corps<br>professoral de<br>l'université | Efficienc                 | Guide            | 10    | 15                    |
|   |      |                  | Nombre d'er-<br>reurs graves<br>commises<br>dans le cadre<br>de l'offre du<br>programme                           | Efficienc                 | Témoin           | 5     | 2                     |

| OBJECTIF/<br>BUT   | CODE | PONDÉRA<br>TION   | INDICATEUR   | EFFICIENCE/<br>EFFICACITÉ | GUIDE/<br>TÉMOIN | CIBLE   | OBJECTIF<br>AMBITIEUX |
|--|------|---|--|---------------------------|------------------|---------|-----------------------|
| Améliorer la capacité TI-GI                                  | A1   | 20 %  | Pourcentage des exigences remplies en matière de programmation   | Efficiency                | Témoin           | 75 %    | 80 %                  |
| Prioriser les innovations                                    | A2   |   | Pourcentage des initiatives inscrites dans la grille stratégique | Efficacité                | Témoin           | 90 %    | 100 %                 |
| Attirer, former et fidéliser un personnel de qualité         | A3   |   | Taux de rotation du personnel                                    | Efficiency                | Témoin           | 15 %    | 10 %                  |
| Attirer, former et fidéliser un corps professoral de qualité | A4   |   | Taux de fidélisation des enseignants                             | Efficiency                | Lag              | 60 %    | 75 %                  |
|  |      |   | Nombre de nouveaux employés                                      | Efficiency                | Guide            | 10      | 20                    |
| Améliorer la gestion des connaissances                       | A5   | Pourcentage des processus d'affaires devenus des politiques administratives | Efficiency   | Guide                     | 50 %             | 75 %    |                       |
| Assurer la responsabilité financière                         | F1   | 25 %  | Pourcentage de l'écart par rapport au plan d'affaires            | Efficiency                | Témoin           | 5 %     | 2 %                   |
| Assurer l'autonomie financière du programme                  | F2   |   | Produits par cours moins les coûts différentiels                 | Efficiency                | Guide            | 100 k\$ | 250 k\$               |

## Volet 4 : Examen et évaluation

### Étape 1 : Gérer à l'aide du tableau de bord équilibré

Après avoir rempli le tableau de bord équilibré, le personnel a commencé à recueillir des données sur tous les différents indicateurs. Parallèlement, la direction a inscrit les nombreuses initiatives d'UC dans la grille stratégique. Le tableau 2 résume les résultats. L'examen de ces résultats a fait ressortir plusieurs observations et questions, dont les suivantes :

- 1) D'après les objectifs stratégiques relatifs aux parties prenantes (Pp1 à Pp4), le nombre important d'initiatives liées au soutien des étudiants et des autres parties prenantes démontre l'importance que UC accorde à celles-ci. On compte davantage de X marquant les objectifs destinés à soutenir les parties prenantes que les objectifs de tout autre axe.
- 2) Dans l'axe Processus internes (Pi1 à Pi6), seule une initiative aborde la gestion des questions organisationnelles connexes. Au début du processus de gestion de la performance, UC a considéré les questions organisationnelles connexes comme cruciales pour le succès. La direction a immédiatement jugé nécessaire de déterminer si cette seule initiative était suffisante pour traiter ces questions ou si des initiatives supplémentaires étaient nécessaires.
- 3) L'objectif stratégique consistant à attirer et former un personnel de qualité (A3) se situe dans l'axe Apprentissage organisationnel. Au cours des dernières années, le taux de rotation du personnel du campus a été assez élevé, et UC estime que l'organisation d'activités d'appréciation du personnel aidera à bâtir un esprit de camaraderie et augmentera la probabilité de fidéliser les membres du personnel. La direction a remarqué que l'énoncé « Maintenir la qualité » figure dans les objectifs stratégiques et qu'une plus grande attention doit donc être portée à la formation. La seule initiative actuellement en place pour attirer et fidéliser un personnel de qualité vise l'appréciation du personnel. Consciente de l'absence d'initiatives soutenant l'indicateur A4, la direction a décidé qu'il était nécessaire de mettre en œuvre des activités de formation supplémentaires.
- 4) En ce qui concerne l'objectif stratégique « Attirer et fidéliser un corps professoral de qualité », le doyen estime que le fait de devenir membre de l'association Université virtuelle canadienne (UVC) permettrait d'accroître la visibilité d'UC et d'attirer des enseignants.

TABLEAU 6 : TABLEAU DE BORD ÉQUILIBRÉ AVEC INITIATIVES

| OBJECTIF/<br>BUT   | CODE | PONDÉRA-<br>TION | INDICATEUR  | EFFICIENCE/<br>EFFICACITÉ | GUIDE/<br>TÉMOIN | CIBLE | OBJECTIF<br>AMBITIEUX |
|--|------|------------------|---|---------------------------|------------------|-------|-----------------------|
| Attirer de nouveaux étudiants                                | Pp1  | 30 %             | Hausse (en %) du nombre d'étudiants par programme | Efficacité                | Guide            | 10 %  | 15 %                  |
| Satisfaire les attentes des étudiants en matière de services | Pp2  |                  | Pourcentage d'étudiants satisfaits                | Efficacité                | Témoin           | 75 %  | 90 %                  |
|  |      |                  | Nombre de plaintes provenant d'étudiants          | Efficience                | Témoin           | 100   | 75                    |
| Diplômer des étudiants ayant développé leur esprit critique  | Pp3  |                  | Taux de diplomation                               | Efficacité                | Témoin           | 90 %  | 95 %                  |
| Favoriser le soutien des programmes d'UC                     | Pp4  |                  | Nombre de nouveaux contacts                       | Efficacité                | Guide            | 75    | 100                   |
|  |      |                  | Nombre de rencontres par ami d'UC                 | Efficacité                | Témoin           | 1     | 2                     |

| OBJECTIF/<br>BUT                                      | CODE | PONDÉRA-<br>TION | INDICATEUR  | EFFICIENCE/<br>EFFICACITÉ | GUIDE/<br>TÉMOIN | CIBLE | OBJECTIF<br>AMBITIEUX |
|---|------|------------------|---|---------------------------|------------------|-------|-----------------------|
| Promouvoir l'offre d'UC                               | Pi1  |                  | Participation aux activités promotionnelles   | Efficienc                 | Guide            | 25    | 50                    |
| Maintenir la qualité                                  | Pi2  |                  | Pourcentage d'examens internes de programmes effectués  | Efficacité                | Témoin           | 20 %  | 25 %                  |
|   |      |                  | Pourcentage d'examens externes de programmes effectués  | Efficacité                | Témoin           | 20 %  | 25 %                  |
| Dialoguer avec les organismes de la fonction publique | Pi3  |                  | Nombre de comités / groupes de travail formés avec des organismes de la fonction publique     | Efficacité                | Témoin           | 10    | 20                    |
| Offrir de bons services administratifs aux étudiants  | Pi4  | 25 %             | Pourcentage de normes de service respectées   | Efficacité                | Témoin           | 85 %  | 95 %                  |
| Élaborer stratégiquement les programmes               | Pi5  |                  | Probabilité d'offrir des programmes sans recourir au corps professoral interne                | Efficacité                | Guide            | 75 %  | 100 %                 |
| Gérer les questions connexes                          | Pi6  |                  | Nombre de réunions de planification avec le personnel et le corps professoral de l'université | Efficienc                 | Guide            | 10    | 15                    |
|   |      |                  | Nombre d'erreurs graves commises dans le cadre de l'offre du programme                        | Efficienc                 | Témoin           | 5     | 2                     |

| OBJECTIF/<br>BUT   | CODE | PONDÉRA-<br>TION  | INDICATEUR   | EFFICIENCE/<br>EFFICACITÉ | GUIDE/<br>TÉMOIN | CIBLE   | OBJECTIF<br>AMBITIEUX |
|--|------|---|--|---------------------------|------------------|---------|-----------------------|
| Améliorer la capacité TI-GI                                  | A1   | 20 %  | Pourcentage des exigences remplies en matière de programmation   | Efficiency                | Témoin           | 75 %    | 80 %                  |
| Prioriser les innovations                                    | A2   |   | Pourcentage des initiatives inscrites dans la grille stratégique | Efficacité                | Témoin           | 90 %    | 100 %                 |
| Attirer, former et fidéliser un personnel de qualité         | A3   |   | Taux de rotation du personnel                                    | Efficiency                | Témoin           | 15 %    | 10 %                  |
| Attirer, former et fidéliser un corps professoral de qualité | A4   |   | Taux de fidélisation des enseignants                             | Efficiency                | Lag              | 60 %    | 75 %                  |
|  |      |   | Nombre de nouveaux employés                                      | Efficiency                | Guide            | 10      | 20                    |
| Améliorer la gestion des connaissances                       | A5   | Pourcentage des processus d'affaires devenus des politiques administratives | Efficiency   | Guide                     | 50 %             | 75 %    |                       |
| Assurer la responsabilité financière                         | F1   | 25 %  | Pourcentage de l'écart par rapport au plan d'affaires            | Efficiency                | Témoin           | 5 %     | 2 %                   |
| Assurer l'autonomie financière du programme                  | F2   |   | Produits par cours moins les coûts différentiels                 | Efficiency                | Guide            | 100 k\$ | 250 k\$               |

TABLEAU 6 : TABLEAU DE BORD ÉQUILBRÉ AVEC INITIATIVES CONTINUÉ

| Nouvelle campagne de marketing | Présence à des salons de l'éducation | Adhésion à l'association Université virtuelle canadienne | Parrainage d'un séminaire annuel sur l'administration publique canadienne | Soutien aux étudiants— Centre d'aide à la rédaction et tutorat | Élimination de la paperasse | Activités d'appréciation du personnel | Création d'un groupe de travail sur la qualité | Groupe de travail sur les activités | Étude comparative des frais |
|--------------------------------|--------------------------------------|--|---|--|-----------------------------|---------------------------------------|--|-------------------------------------|-----------------------------|
| X                              | X                                    | X  |   |  |                             |                                       |  |                                     | X                           |
|                                |                                      |  |   | X  | X                           |                                       |  |                                     |                             |
|                                |                                      |  |   | X  |                             |                                       |  |                                     |                             |
|                                |                                      | X  | X   |  |                             |                                       | X  |                                     |                             |
|                                |                                      | X  |   |  |                             |                                       |  |                                     |                             |
|                                |                                      |  |   |  |                             |                                       | X  |                                     |                             |
|                                |                                      |  |   |  | X                           |                                       |  |                                     |                             |
|                                |                                      | X  |   |  |                             |                                       | X  |                                     | X                           |
|                                |                                      |  |   |  |                             |                                       |  | X                                   |                             |
|                                |                                      |  |   |  |                             |                                       |  | X                                   |                             |
|                                |                                      |  |   |  |                             | X                                     |  |                                     |                             |
|                                |                                      | X  |   |  |                             | X                                     |  |                                     |                             |
|                                |                                      |  |   |  |                             |                                       |  | X                                   |                             |
|                                |                                      |  |   |  | X                           |                                       |  |                                     |                             |
|                                |                                      |  |   |  |                             |                                       |  |                                     | X                           |

## Étape 2 : Comparer les résultats aux objectifs

L'équipe de direction a décidé de communiquer les résultats tous les trimestres. Au cours du premier trimestre, bien des indicateurs n'affichaient pas encore de résultats, mais à la fin de l'exercice, tous en affichaient. La clôture de l'exercice d'UC a coïncidé avec la fin du trimestre du printemps (30 avril).

UC a décidé de mesurer l'atteinte des objectifs en se servant d'indicateurs de couleur verte, jaune et rouge (le vert indiquant un objectif atteint, le jaune, une performance laissant plus ou moins à désirer, et le rouge, une performance inacceptable). UC a utilisé des cibles et des objectifs ambitieux, les objectifs ambitieux constituant les véritables objectifs. Par conséquent, même si l'atteinte d'une cible est considérée comme une bonne chose, ce n'est pas le résultat idéal attendu par UC. Les indicateurs ont été définis comme suit :

- Vert – Au moins 15 % au-dessus de la cible
- Jaune – 80 % de la cible, mais moins que le score associé à l'indicateur vert
- Rouge – Moins de 80 % de la cible

Ainsi, UC peut atteindre une cible et recevoir quand même un indicateur jaune. Toute l'équipe a voulu que la grande importance accordée à l'amélioration continue se reflète dans le tableau de bord équilibré.

À titre de nouvelle unité fonctionnelle, UC se préoccupe de la perception des parties prenantes. C'est pourquoi la première réunion de la direction qui a suivi l'élaboration du tableau de bord équilibré a été consacrée à l'axe Clients, c'est-à-dire Parties prenantes (voir [tableau 7](#)).

**TABLEAU 7 : UNIVERSITÉ CANADA : AXE PARTIES PRENANTES**

| OBJECTIF STRATÉGIQUE   | OBJECTIF | INDICATEUR  | CIBLE | OBJECTIF AMBITIEUX | RÉSULTAT RÉEL | TENDANCE |
|--|----------|---|-------|--------------------|---------------|----------|
| Attirer de nouveaux étudiants                                | Pp1      | Hausse (en %) du nombre d'étudiants par programme | 10 %  | 15 %               | 12 %          |          |
| Satisfaire les attentes des étudiants en matière de services | Pp2      | Pourcentage d'étudiants satisfaits                | 75 %  | 90 %               | 75 %          |          |
|  |          | Nombre de plaintes provenant d'étudiants          | 100   | 75                 | 150           |          |
| Diplômer des étudiants ayant développé leur esprit critique  | Pp3      | Taux de diplomation                               | 90 %  | 95 %               | 96 %          |          |



| OBJECTIF STRATÉGIQUE                     | OBJECTIF | INDICATEUR                        | CIBLE | OBJECTIF AMBITIEUX | RÉSULTAT RÉEL | TENDANCE |
|--|----------|-----------------------------------|-------|--------------------|---------------|----------|
| Favoriser le soutien des programmes d'UC | Pp4      | Nombre de nouveaux contacts       | 75    | 100                | 100           |          |
|  |          | Nombre de rencontres par ami d'UC | 1     | 2                  | 1             |          |

### Étapes 3 et 4 : Examiner les résultats et apporter les ajustements nécessaires

Le doyen a engagé la discussion sur le tableau de bord équilibré. Il est content des résultats, car ils indiquent que, en général, les objectifs d'UC sont atteints. Dès le début de l'exercice sur la gestion de la performance, l'équipe de direction a convenu de discuter de tous les indicateurs jaunes, de tous les indicateurs rouges ainsi que de tous les indicateurs verts en baisse.

Les taux d'attraction et de diplomation des étudiants dépassent la cible. Le doyen a félicité tout le monde pour les efforts déployés à cet égard, mais il a aussi invité à la prudence dans l'interprétation des résultats, car il s'agit du premier tableau de bord équilibré d'UC. Même si UC a atteint un taux de réussite élevé pour l'objectif Pp3, une question demeure : pouvons-nous faire encore mieux? Le doyen a demandé à l'équipe de direction de passer en revue les cibles et les objectifs ambitieux pour voir si UC devrait prévoir un niveau de performance plus élevé. Il a précisé que, au cours de la prochaine année, UC évaluerait tous les indicateurs par rapport aux résultats attendus pour déterminer la pertinence des cibles et des objectifs ambitieux.

Le point de discussion suivant concernait les attentes des étudiants en matière de services. Même si UC a atteint son objectif quant à la proportion d'étudiants satisfaits, l'indicateur est jaune, étant donné que le score est inférieur à 85 % et est en baisse. Le directeur responsable de cet objectif a fait remarquer que le nombre de plaintes a monté en flèche lorsque le logiciel de gestion de l'apprentissage a cessé de fonctionner pendant deux jours vers la fin du trimestre. Le doyen a demandé au directeur de l'exploitation d'organiser une réunion avec le directeur des systèmes d'information de l'université afin de déterminer la cause de ce problème et d'éviter qu'une telle situation se reproduise.

Puis, la conversation a porté sur les plaintes des étudiants. L'indicateur est rouge : UC a reçu beaucoup plus de plaintes que prévu. Bon nombre de ces plaintes étaient liées aux ratés du logiciel de gestion de l'apprentissage, mais les conseillers pédagogiques ont également fait remarquer que de nombreuses plaintes des étudiants concernaient le fait qu'il n'y avait pas eu de semaine de lecture pendant le trimestre d'hiver. Le conseil du doyen avait décidé de laisser tomber cette semaine d'étude, car il n'avait pas jugé à propos de payer des enseignants à temps partiel pour une semaine de plus. Le doyen a précisé qu'aucun changement ne serait apporté à cette politique, mais qu'il revenait à UC de mieux communiquer aux étudiants la raison d'être de ce choix.

Enfin, le nombre de rencontres avec des amis d'UC a correspondu à l'objectif, mais il est en baisse. Le directeur de l'exploitation a noté que, durant la période précédente, on avait exigé la tenue de deux rencontres avec ces personnes qui appuient UC, avant de conclure que, dans la plupart des cas, une

seule suffisait; il a donc précisément prévu de faire passer ce nombre à une rencontre, pour ne pas importuner les amis d'UC.

## Examen stratégique

Comme la première année est terminée, le doyen d'UC a jugé approprié d'examiner la grille stratégique et le tableau de bord équilibré afin de s'assurer que les relations de cause à effet demeuraient pertinentes et permettaient d'obtenir des informations utiles. Par conséquent, le doyen a convoqué une réunion de planification stratégique avec l'équipe de direction. Le doyen a rappelé à l'équipe de direction qu'elle devait examiner tous les indicateurs, y compris ceux dont les résultats ont dépassé les attentes. Compte tenu de la vive concurrence qui règne dans le secteur de l'éducation en ligne, le doyen a insisté sur la nécessité, pour UC, de s'améliorer constamment pour demeurer autonome sur le plan financier (FCS 4).

Le directeur de l'exploitation a entamé la discussion en notant que les taux de diplomation (Pp3) étaient demeurés constants au cours des 10 dernières années et qu'il n'était pas nécessaire de changer l'objectif ambitieux. Il a en outre signalé qu'une hausse du taux prévu de diplomation au-delà des normes traditionnelles pourrait simplement entraîner un changement au barème de correction pour refléter la nouvelle cible. L'équipe de direction a convenu que la cible actuelle était acceptable et qu'aucun changement n'était nécessaire.

Le directeur du groupe de prestation des services éducatifs a remarqué un décalage par rapport à l'indicateur Pi1. Même si ses conseillers n'avaient assisté qu'à la moitié des événements promotionnels en raison de contraintes budgétaires, le nombre d'inscriptions est en hausse. Comme le niveau de participation aux événements promotionnels – en baisse – servait d'indicateur guide de l'intérêt des étudiants, un autre facteur devait expliquer l'intérêt des étudiants. Après avoir discuté et s'être penchée longuement sur la question, l'équipe s'est rendu compte qu'un article portant sur UC publié dans le numéro spécial du magazine *Maclean's* sur le classement des universités expliquait ce bond aussi bienvenu qu'inattendu du nombre d'inscriptions. Pour s'assurer que ce type de résultat soit pris en compte à l'avenir, UC a décidé d'inclure les articles et les publicités dans la définition des activités promotionnelles du tableau de bord équilibré, en plus d'inclure des codes spécifiques indiquant le niveau de réussite de chaque activité.

Le spécialiste des TI d'UC a souligné un problème lié à l'indicateur A1 (Améliorer la capacité TI-GI). UC a fait mieux que le nombre prévu de problèmes à résoudre liés à la programmation, mais l'indicateur Pi4 (Offrir de bons services administratifs aux étudiants) est en baisse. Le directeur de l'exploitation a souligné que les indicateurs A1 et A2 (Prioriser les innovations) avaient eu une incidence sur l'indicateur Pi4 et que le module de correction en ligne récemment mis en œuvre avait nui à l'indicateur Pi4 au point d'annuler les avantages tirés de l'indicateur A1. Après en avoir discuté, l'équipe de direction a convenu qu'il était nécessaire de surveiller étroitement les indicateurs A1 et A2, mais qu'aucune autre action n'était requise pour le moment.

## Et maintenant...

Le doyen a fait imprimer des affiches de la version révisée de la grille stratégique et les a fait poser partout dans les locaux d'UC. La grille est consultable sur le site Web d'UC, et il porte toujours sur lui une version petit format pour montrer aux administrateurs et aux parties prenantes de l'université de quelle façon UC utilise leurs précieuses ressources. Le tableau de bord équilibré sert désormais de point de départ aux discussions qui se tiennent lors des réunions mensuelles sur les activités d'UC.



© 2019 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).

La présente publication fait partie d'une série intitulée « Mesure de la performance des organismes sans but lucratif ». L'[aperçu](#), les [lignes directrices](#) et l'[étude de cas](#) sont accessibles sur notre [site Web](#). Pour de plus amples renseignements ou pour toute question de nature générale, veuillez nous écrire à [mags@cpacanada.ca](mailto:mags@cpacanada.ca).

### AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité. Les points de vue et conclusions qui y sont exprimés ne sauraient remplacer les documents des autorités en valeurs mobilières du Canada ou les exigences, indications et notions qu'ils contiennent.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.