CONSEIL DES GOUVERNEURS DE L'UNIVERSITÉ LAURENTIENNE

Mercredi 1 novembre 2023
De 16 h à 17 h – Séance publique
De 17 h à 17 h 30 – Séance fermée

<u>**RÉUNION VIRTUELLE**</u> : par Zoom

<u>ORDRE DU JOUR</u>

<u>**Observateurs**</u> : Les observateurs peuvent assister à la séance publique de l'assemblée du Conseil en direct **<u>en s'inscrivant ici</u>**. Lors de l'inscription, une réponse de confirmation est envoyée avec l'URL.

Conflits d'intérêts *: Nous rappelons aux membres qu'ils doivent <u>signaler tout conflit d'intérêts</u> avant l'étude d'un point inscrit aux ordres du jour des séances fermées et publiques du Conseil.*

\multicolumn SÉANCE PUBLIQUE				
Numéro	**ARTICLE**	**PAGE**	**DIRECTION**	**HEURE**
1.	**Adoption de l'ordre du jour**	-	V. Cameron	*16 h*
2.	**Déclaration de conflits d'intérêts**	-	V. Cameron	*16 h*
3.	**Plan de transformation opérationnelle** 3.1. Approbation: Programme de transformation de l'Université Laurentienne	3-7 8-73 74-173 174-190	S. Embleton Deloitte	*16 h 05*
AUTRES ARTICLES				
4.	**Questions du président**		V. Cameron	*16 h 45*
5.	**Autres questions**	-	V. Cameron	*16 h 50*
CLÔTURE				
6.	**Levée de la séance**	-	V. Cameron	*17 h 00*

* La documentation sera distribuée séparément. / ** La documentation sera distribuée à la réunion.

CONSEIL DES GOUVERNEURS DE L'UNIVERSITÉ LAURENTIENNE

Mercredi 1 novembre 2023
De 16 h à 17 h – Séance publique
De 17 h à 17 h 30 – Séance fermée

<u>**RÉUNION VIRTUELLE :**</u> **par Zoom**

ORDRE DU JOUR

SÉANCE FERMÉE				
Numéro	**ARTICLE**	**PAGE**	**DIRECTION**	**HEURE**
1.	Adoption de l'ordre du jour	-	V. Cameron	*17 h*
2.	Déclaration de conflits d'intérêts	-	V. Cameron	*17 h*
3.	**Plan de transformation opérationnelle** 3.1. Approbation : Proposition de mise en oeuvre du Program de transformation de l'Université laurentienne		S. Embleton Deloitte	*17 h 05 - 17 h 25*
AUTRES QUESTIONS				
4.	Autres questions	-	V. Cameron	*17 h 25*
CLÔTURE				
5.	Levée de la séance fermée	-	V. Cameron	*17 h 30*

Conseil des gouverneurs

Titre à l'ordre du jour	Programme de transformation de l'Université Laurentienne

Numéro de l'article à l'ordre du jour	3.1
Date de la réunion	1 novembre 2023
Séance ouverte/fermée	Ouverte

Action demandée	☒ Pour approbation ☐ Pour information
Proposé par	Sheila Embleton
Présenté(s) par	Deloitte

1. OBJET

Il est recommandé que le Conseil des gouverneurs approuve le Programme de transformation de la Laurentienne.

2. SOMMAIRE

Comme l'exige le Plan de transaction et d'arrangement, la Laurentienne et Deloitte ont dressé un Plan détaillé de transformation pour donner suite notamment aux recommandations des rapports de NOUS et de la vérificatrice générale, respectivement. À l'issue d'une demande de propositions (DP) entreprise entre le 21 novembre 2022 et le 17 février 2023, il a été décidé de retenir les services de Deloitte.

L'objectif du Programme de transformation est de doter l'Université des mécanismes, processus et politiques les mieux adaptés aux impératifs de soutien à ses missions d'enseignement et de recherche dans les domaines suivants (volets de travail) : Ressources humaines (RH), Finances (FIN), Services d'inscription et des affaires étudiantes (SIAE) et Technologie de l'information (TI).

L'étendue des travaux consiste notamment à déterminer les priorités, les tâches, les ressources, le calendrier, l'ordonnancement, les objectifs et les résultats attendus, accompagnés de plans de travail traçables alignés sur tous les volets de travail. Le Plan précise la structure et le contenu du Plan de transformation, les détails portant également sur les résultats essentiels de la mise en œuvre et les facteurs clés de réussite. Chaque volet de travail couvre les interdépendances et l'enchaînement des activités tout en donnant une vue d'ensemble de l'approche et des méthodes ayant servi à élaborer les plans détaillés de travail et les feuilles de route de haut niveau.

Le Plan donne une compréhension de haut niveau des informations de base, du sommaire de conclusions, des évolutions du Plan et des thèmes clés, autant d'éléments qui doivent être pris en compte pour que la transformation porte des fruits. Chaque volet de travail s'accompagne d'une feuille de route détaillant les dépendances et l'enchaînement des activités. À toutes les étapes de la mise en œuvre, le Plan dotera l'Équipe de mise en œuvre d'un mode d'emploi de chacun des outils de planification.

Une fois que le Conseil des gouverneurs et le ministère des Collèges et Universités (MCU) auront considéré le Plan, la Laurentienne passera à la phase de mise en œuvre qui verra établir notamment un Bureau de mise en œuvre du programme de transformation (BMOPT) chargé de traduire dans les faits les résultats attendus tels que définis dans le Plan.

Aux termes de l'entente entre l'Université Laurentienne et Deloitte en date du 28 avril 2023, Deloitte a soumis un énoncé des travaux et un devis couvrant la phase de mise en œuvre en soutien à l'Université dans la supervision de la mise en œuvre du Plan. Cette proposition sera approuvée par le Conseil en séance à huis clos. En préparation de la mise en œuvre, Deloitte mène également une évaluation de la solution de planification des ressources d'entreprise (ERP) de l'université afin de déterminer s'il convient de moderniser le système Colleague existant ou d'acquérir d'autres solutions de pointe ou intégrées.

3. RÉSOLUTION À CONSIDÉRER

Il est recommandé que le Conseil des gouverneurs approuve le Plan détaillé de transformation tel que présenté lors de la rencontre du 1 novembre 2023.

4. ANALYSE DES RISQUES

Dans son rapport, NOUS soulignait des déficiences dans les fonctions de l'Université et préconisait les changements requis dans la planification stratégique, la prestation de services, le rendement financier, la structure, les processus, les systèmes et les capacités. La transformation recommandée par NOUS est un programme pluriannuel qui apportera aux capacités de l'Université les améliorations voulues pour répondre aux « normes de base des universités modernes ».

Ce programme de transformation est une entreprise de taille pour l'Université qui présentera des défis et exigera un plan et une stratégie de mise en œuvre bien définis. Un tel plan doit s'accompagner d'une gouvernance compétente et être encadré par un solide bureau de gestion des programmes. Il faudra en outre accorder une grande importance à la gestion du changement pour mobiliser les membres du personnel et favoriser celui-ci. Une bonne conception du plan de transformation se traduira par la réussite de sa mise en œuvre.

D'autre part, parallèlement à la supervision exercée par la direction, le Conseil des gouverneurs et le MCU, le Plan bénéficiera du soutien du Groupe consultatif sur la transformation (GCT), constitué de représentants du personnel et des syndicats, qui contribuera à la diffusion d'information sur la mise en œuvre de celui-ci. De son côté, l'expert-conseil externe, fort de ses compétences en gestion de projet et de changement, supervisera la mise en œuvre des différents volets de travail.

Veuillez indiquer ci-dessous le ou les risques pour l'Université que cette proposition vise.	
☐ Gestion des inscriptions	☒ Relations avec les intervenants
☐ Corps professoral et personnel	☒ Réputation
☒ Financement et gestion des ressources	☐ Activités de recherche
☒ Services de TI, logiciels et matériel	☐ Sécurité
☒ Leadership et changement	☐ Réussite des étudiants
☐ Infrastructure physique	

5. RECOMMANDATION

La direction propose que le Comité des finances et des biens immobiliers et le Comité des ressources humaines recommandent au Conseil des gouverneurs d'approuver le Plan de transformation de la Laurentienne et la proposition de mise en œuvre de Deloitte dans la forme présentée.

A. <u>Contexte/Description de la question</u>

Lors du développement du Plan, Deloitte a examiné plus de 135 documents, dont le rapport de NOUS, le Rapport de la vérificatrice générale et les conventions collectives actuelles, et à la suite de cet examen, a dégagé quatre volets de travail fondamentaux (qui devraient alimenter les autres domaines interfonctionnels dans le cadre de la mise en œuvre) : Ressources humaines (RH), Finances (FIN), Services d'inscription et des affaires étudiantes (SIAE) et Technologie de l'information (TI). Les volets de travail ont été attribués à des dirigeants de la Laurentienne et les catégories relevant ou non de la portée de leur travail ont été validées par les divers membres de la Laurentienne.

Une approche globale a été adoptée pour déterminer la gouvernance du projet par l'intermédiaire du Groupe consultatif sur la transformation (GCT) et du Bureau de gestion du projet de transformation (BGPT) qui ont assuré la supervision et la prise de décisions.

Plus de 120 membres de la communauté de la Laurentienne ont été consultés et cela a été suivi par la validation des livrables spécifiques au regard de l'expertise que possède Deloitte dans les principales pratiques du secteur universitaire. Concrètement, Deloitte a tenu six séances d'écoute auprès des membres de la population étudiante, du corps professoral et du personnel afin d'en apprendre davantage en ce qui concerne leur expérience du fonctionnement et des activités de l'Université. De même, Deloitte a mené sur plusieurs semaines de nombreuses séances de validation des feuilles de route et des plans détaillés de travail, puis a animé deux ateliers de mise en cohérence auxquels ont participé tous les membres des groupes de la Laurentienne chargés des volets de travail afin d'harmoniser les chartes, les jalons et les dépendances entre les différents groupes de travail. Deloitte a aussi organisé six réunions bihebdomadaires avec le GCT afin de lui communiquer les faits nouveaux, recueillant par la même occasion ses observations à mesure que le Plan de transformation progressait.

Deloitte a travaillé en étroite collaboration avec les dirigeants de l'Université afin d'identifier et d'éliminer les obstacles potentiels. La participation des membres de la Laurentienne dans l'élaboration des chartes, des plans directeurs et des plans de travail a été cruciale pour le succès de la phase de planification. Les commentaires des gens ont été régulièrement sollicités pour assurer une communication efficace et répondre aux préoccupations.

B. <u>Harmonisation avec les objectifs stratégiques de l'Université</u>

Cette recommandation est en accord avec le Plan de transaction et d'arrangement de l'UL qui est entré en vigueur le 28 novembre 2022.

C. <u>Autres options envisagées (le cas échéant)</u>

Sans objet.

D. Risques, y compris la conformité aux lois

Le Programme de transformation de la Laurentienne fait partie intégrante de sa restructuration sous le régime de la LACC, comme le stipule le Plan de transaction et d'arrangement entériné par le tribunal, en vigueur le 28 novembre 2022. Pluriannuel et en raison de son envergure, ce programme présente d'importants risques au stade de la planification et de la mise en œuvre, dans les domaines de la gouvernance, du rendement et des coûts.

Parmi les risques recensés, il faut souligner ce qui suit :
- une adoption et un appui insuffisants du programme de la part des dirigeants, du personnel et du corps professoral;
- une gouvernance trop axée sur le processus et incapacité à éliminer les obstacles;
- un leadership peu à même d'apporter et de conduire le changement;
- difficulté éventuelle de faire durer les changements apportés une fois que le programme aura pris fin;
- capacité limitée du personnel et facteurs culturels susceptibles d'influer sur la mise en œuvre.

Les mesures d'atténuation de ces risques feront entrer en jeu nécessairement une surveillance constante exercée tant par l'Équipe de direction que par le Conseil des gouverneurs. Parallèlement, et tout aussi indispensable, il faudra mettre l'accent sur la gestion du changement et faire preuve d'un leadership capable d'établir des priorités en matière d'objectifs et de résultats.

L'Université est convaincue que la supervision de haut niveau de l'Équipe de direction, du Conseil des gouverneurs et du MCU aidera à atténuer ces risques. En outre, l'expert-conseil en gestion de projet sera équipé de son propre programme de gouvernance de la gestion du projet de transformation qui clarifiera les rôles et les responsabilités, les processus d'établissement de rapports, les risques, les questions et les voies d'escalade des décisions. Renforcer les capacités dans l'ensemble de l'organisation et se préparer à la transformation sera un défi.

E. Considérations financières (le cas échéant)

Les coûts de base du Programme de transformation, dont les honoraires d'experts-conseils et les coûts afférents à la technologie ERP et à la migration des données, s'élèveront de * 26 et 32,5 millions de dollars sur trois ans. Les coûts annuels en matière d'amélioration continue après la troisième année s'élèveront de 2 à 3 millions de dollars pour les cinq années suivantes. Le coût total du Plan détaillé de transformation se chiffrera à 1,6 million de dollars.

Source : Rapport de NOUS, janvier 2022.

F. Avantages

Le Plan de transformation est une composante vitale des efforts engagés par l'Université pour se reconstruire et l'aidera à améliorer son efficacité opérationnelle et à retrouver sa fierté auprès des Ontariens du Nord, de la Ville de Sudbury et des membres de la population étudiante, du corps professoral et du personnel.

G. Consultations (le cas échéant)

Voir les sections susmentionnées.

H. Plan de communication

L'Université a retenu les services d'un responsable en communications qui tiendra les principaux intervenants régulièrement informés de l'évolution du Plan. Les communications seront faites sur un site Web interne et externe détaillant en permanence les initiatives, les calendriers et les résultats relatifs aux différents volets de travail.

I. Prochaines étapes

Une fois que le Plan aura reçu l'aval du Conseil des gouverneurs et du MCU, l'Université mettra en place un Bureau de mise en œuvre du Programme de transformation et entamera la phase de mise en œuvre du Plan.

J. Annexes

1. Sommaire et feuille de route du Plan de transformation de l'Université Laurentienne.
2. Plan de transformation et Rapport final (*disponible uniquement en anglais*)

Deloitte.

LaurentianUniversity
Université**Laurentienne**

Transformation de l'Université Laurentienne

Sommaire et feuilles de route de la transformation – ébauche

Réunion du Conseil des gouverneurs, le 1 novembre 2023

UNE INFLUENCE
MARQUANTE *depuis 1845*
008

Table des matières

*NOTE : LE PLAN DE TRANSFORMATION DE L'UNIVERSITÉ LAURENTIENNE A ÉTÉ ÉLABORÉ EN CONSULTATION AVEC NOS PARTENAIRES SYNDICAUX ET LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE TRAVAIL RESPECTERA LES CONVENTIONS COLLECTIVES, LE CAS ÉCHÉANT.
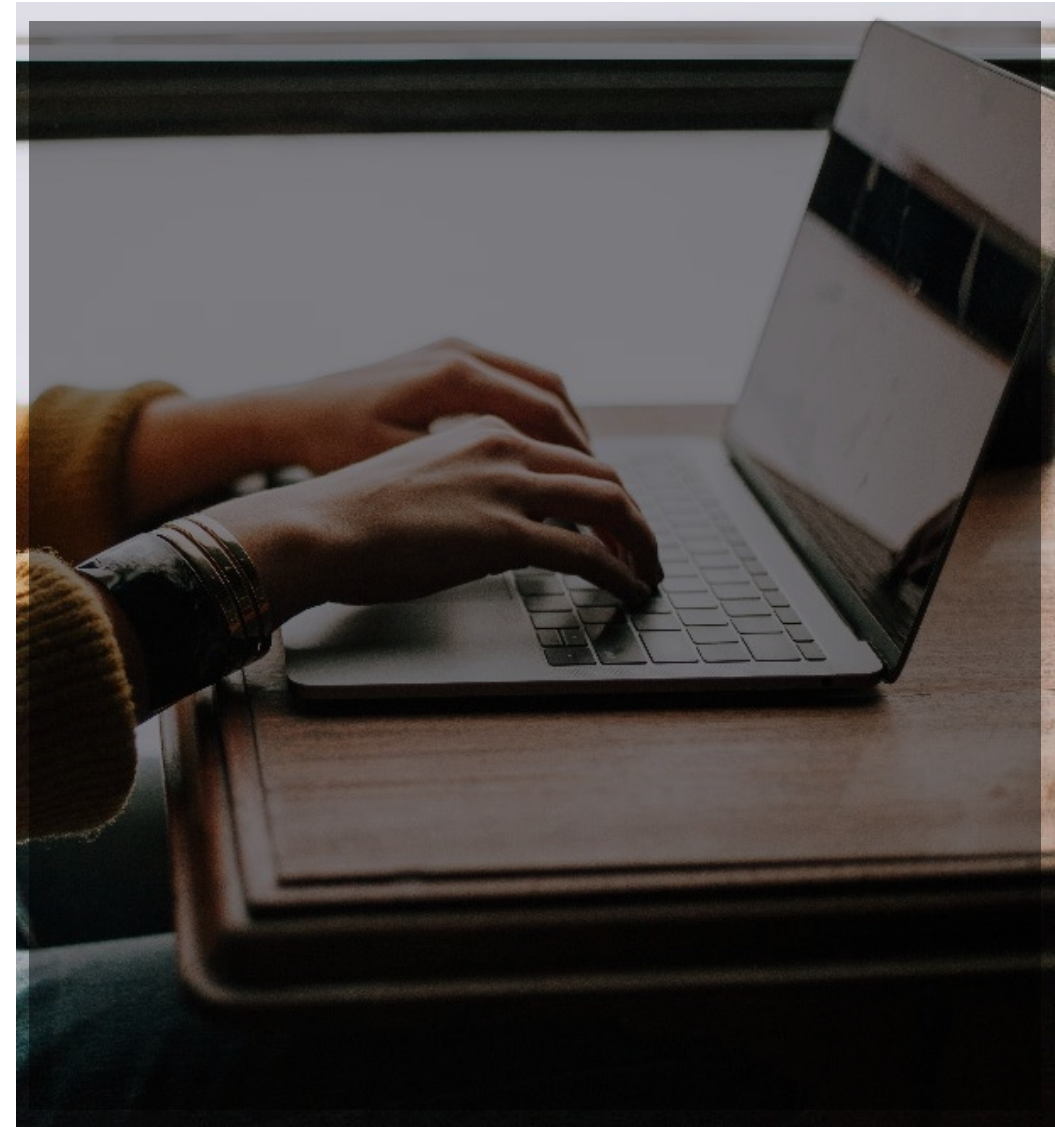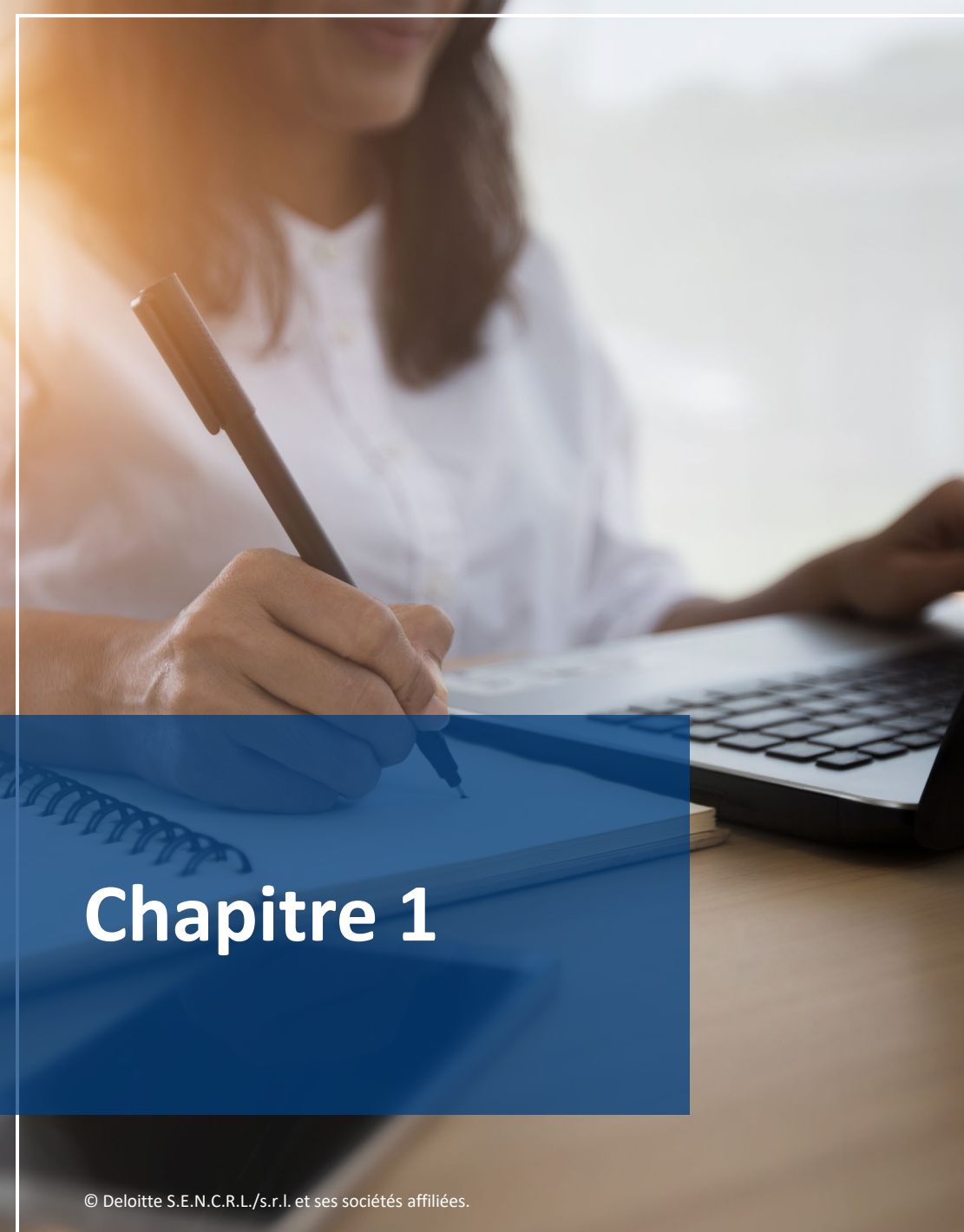
Chapitre 1
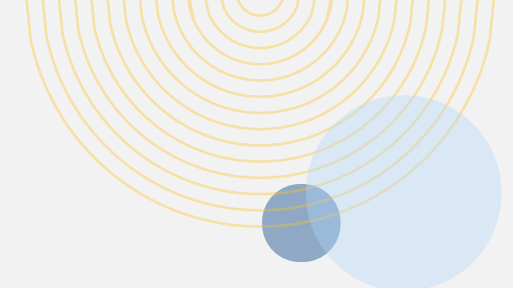
Sommaire

Contexte et étendue

Contexte

- L'Université Laurentienne est un établissement d'enseignement postsecondaire bilingue et tri culturel, financé par l'État, qui fait partie intégrante du Nord de l'Ontario depuis ses débuts en 1960. Après s'être dégagée de la protection en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (LACC) qu'elle avait obtenue en février 2021, l'Université Laurentienne s'apprête à entreprendre un programme de transformation complet et pluriannuel.

- Deloitte a été engagé le 28 avril 2023 pour soutenir la planification du programme de transformation. Les travaux de Deloitte ont été essentiellement effectués pendant la période de 120 jours entre le 28 avril et le 28 août.

- L'objectif de la transformation est de fournir à l'Université les systèmes, les processus et les politiques qui soutiendront le mieux possible ses missions d'enseignement et de recherche.

Objectif et étendue

Deloitte a été engagé pour aider l'Université Laurentienne à **élaborer un plan de transformation opérationnelle détaillé** dans un délai de **120 jours civils** comprenant l'établissement des priorités, des étapes nécessaires, des ressources, des échéanciers, de l'ordonnancement, des objectifs et des livrables. Le plan de transformation doit être prêt pour la mise en œuvre, et s'accompagner de plans de travail détaillés qui sont harmonisés avec l'ensemble des volets de travail afin de permettre la gestion des interdépendances. L'objectif de la transformation est de fournir à l'Université les systèmes, les processus et les politiques qui soutiendront le mieux possible ses missions d'enseignement et de recherche.

Le plan de transformation prendra en considération les aspects suivants :

1. Un accent sur la **transformation** des **opérations** et de la **gouvernance**, en fonction des recommandations tirées d'examens externes et indépendants, ainsi que de rapports commandés par l'Université.

2. L'Université Laurentienne a un mandat **tri culturel** qui doit être **intégré** dans les phases de planification et de mise en œuvre de la transformation.

VEUILLEZ NOTER QUE L'EXAMEN STRATÉGIQUE DES PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE DE L'UNIVERSITÉ N'EST PAS VISÉ PAR L'ÉTENDUE ACTUELLE, ET LE PLAN DE TRANSFORMATION DE L'UNIVERSITÉ LAURENTIENNE A ÉTÉ ÉLABORÉ EN CONSULTATION AVEC NOS PARTENAIRES SYNDICAUX ET LA MISE EN DES ACTIVITÉS DE TRAVAIL RESPECTERA LES CONVENTIONS COLLECTIVES, LE CAS ÉCHÉANT.

011
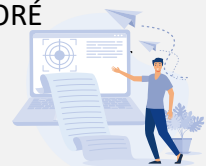
Le plan de transformation a été créé et dirigé conjointement par des dirigeants de l'Université Laurentienne avec le soutien et la validation de l'équipe de Deloitte

L'engagement de Deloitte envers la précision et le détail, ainsi que son approche réfléchie à l'égard de la mission, ont ouvert la voie à un plan directeur et à un plan de travail transformationnels en vue de bâtir une meilleure Université Laurentienne. En échangeant avec les participants à tous les niveaux de l'organisation, Deloitte a pu acquérir une compréhension approfondie des défis et des opportunités propres à l'Université. Cette approche a permis d'élaborer un plan personnalisé qui répond aux besoins particuliers de l'Université, tout en s'alignant sur les tendances et les pratiques exemplaires générales du secteur.

Mobilisation → **Planification intégrée de l'élaboration des plans directeurs** → **Planification détaillée** → **Harmonisation du plan de travail et préparation à l'exécution**

Mobilisation

- **Plus de 135 documents** ont été fournis par l'Université Laurentienne à des fins d'examen, y compris le **rapport du groupe Nous,** le **rapport du vérificateur général** et les **conventions collectives** existantes.
- En fonction d'une analyse rigoureuse des rapports du groupe Nous et du vérificateur général, Deloitte a dégagé quatre volets de travail de base (qui seraient intégrés aux autres domaines interfonctionnels dans le cadre de la mise en œuvre) :
1. **Ressources humaines (RH)**
2. **Finances**
3. **Services du registraire et des affaires étudiantes (SRAE)**
4. **Technologie de l'information (TI)**
- Des leaders ont été affectés à chacun des volets de travail – **des catégories visées par la mission et hors mission** pour chaque volet de travail ont été validées par les membres respectifs de l'UL.
- Une approche globale a été utilisée pour mettre en place la gouvernance de projet et le Bureau de gestion du projet de transformation (BGPT), notamment en définissant les objectifs et en assurant une surveillance et une prise de décisions efficaces.

Planification intégrée de l'élaboration des plans directeurs

- **Plus de 120 membres de la communauté de l'Université Laurentienne** ont fourni des perspectives sur la situation actuelle de l'Université à l'équipe de Deloitte. Tout au long de la planification de la transformation, les différents livrables ont été créés conjointement avec l'Université Laurentienne et validés en fonction de l'expertise de Deloitte dans les pratiques exemplaires du secteur.
- Deloitte a animé **6 séances d'écoute** pour les étudiants, le corps enseignant et le personnel, leur permettant de transmettre des perspectives et des commentaires à propos de leur expérience relativement aux activités de l'Université.
- Les membres des volets de travail de l'UL, en collaboration avec l'équipe de Deloitte, **ont créé une charte pour chaque volet de travail** pour détailler les principaux aspects à améliorer et valider les constatations des rapports du vérificateur général et du groupe Nous.
- **Plus de 80 séances de travail** ont été menées avec les responsables des processus afin de **recenser** les processus et les défis actuels, et la vision pour l'avenir.
- Deloitte a mené **plusieurs séances hebdomadaires de validation des feuilles de route et des plans de travail détaillés,** pendant plus de quatre semaines, avec chaque volet de travail afin de revoir le contenu au fil de son élaboration.
- **Deloitte a animé deux ateliers d'alignement avec tous les membres des volets de travail de l'UL** pour qu'ils s'entendent sur les chartes, les jalons et les dépendances pour l'ensemble des volets de travail.
- Cinq séances **avec les services sur les volets de travail** ont été menées par le client avec l'aide de Deloitte pour communiquer les feuilles de route et souligner les étapes importantes.
- Deloitte a animé **six réunions bimensuelles** avec le **groupe de consultation en transformation** afin de communiquer les plus récents faits et obtenir des commentaires au fil de la progression du plan de transformation.

Harmonisation du plan de travail et préparation à l'exécution

- Tout au long de la mission, Deloitte a collaboré étroitement avec la direction de l'Université afin de cerner et de traiter les obstacles potentiels à l'exécution fructueuse du plan de travail.
- L'apport des **participants de l'UL** à l'élaboration **des chartes, des plans directeurs et des plans de travail** s'est révélé essentiel à la réussite de la planification de la transformation.
- Un **relevé RAIDD** a été créé pour dégager et gérer les risques, les actions, les enjeux, les décisions et les dépendances horizontales liés à la transformation. Au total, **40 risques, 35 enjeux**, **11 décisions** et **219 dépendances** ont été relevés par Deloitte au cours de la mission.
- Deloitte a collaboré avec les membres des volets de travail de l'UL afin d'élaborer un plan complet et détaillé décrivant **les principaux jalons, l'ordonnancement, les échéanciers, l'affectation des ressources et les responsabilités.**
- **La rétroaction des participants a été sollicitée périodiquement** afin d'assurer une communication efficace et répondre aux préoccupations.

012

Liste des livrables

Le tableau ci-dessous répertorie tous les livrables convenus et indique le moyen de diffusion.

Livrable	Livré	Description de l'objet	Moyen
Trousse de lancement du projet	✓	• Mettre en œuvre les activités du Bureau de gestion du projet de transformation (BGPT) et des volets de travail.	Réunion tenue le 6 avril; envoi par courriel le 19 avril au BGPT
Hiérarchisation des aspects à améliorer	✓	• Établir l'ordre de priorité des domaines fonctionnels en fonction de l'urgence de l'amélioration.	Incluse dans les chartes des volets de travail
Chartes des volets de travail	✓	• Désigner les leaders de chaque volet de travail et cerner la vision liée à la transformation dans chaque domaine. • Définir les domaines visés par la vision et hors mission pour chaque volet de travail.	Présentées par les leaders des volets de travail le 19 juin, puis envoyées au BGPT
Plans directeurs fonctionnels	✓	• Documenter la situation actuelle de chaque processus et dégager la cause fondamentale des défis actuels. • Documenter l'état cible de chaque processus et sous-processus.	Chaque plan directeur a été envoyé par courriel aux leaders des volets de travail et au BGPT
Plans de travail détaillés	✓	• Un outil de gestion de projet pour effectuer le suivi et l'affectation des tâches nécessaires à la transformation. Les plans de travail détaillés pourraient être peaufinés une fois que le travail est en cours.	Chaque plan de travail en format Excel a été envoyé par courriel aux leaders des volets de travail et au BGPT
Feuilles de route de la transformation	✓	• Une représentation visuelle des jalons et des ensembles de tâches de chaque plan de travail afin d'illustrer les jalons, l'ordonnancement, les responsabilités, les échéanciers et les dépendances.	Incluses dans le chapitre 2; incluses par phase dans l'annexe B
Ateliers d'alignement	✓	• Destinés à aligner les chartes dans un premier temps, puis les plans de travail détaillés dans l'ensemble des volets de travail, ainsi qu'à dégager les risques, les enjeux et les interdépendances.	Animés par Deloitte le 19 juin et le 22 août
Relevé RAIDD	✓	• Documenter les risques, les actions, les enjeux, les décisions et les dépendances horizontales dégagés (RAIDD) aux fins de la transformation.	Le relevé RAIDD principal en format Excel a été envoyé par courriel au BGPT

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

013

Chapitre 1
Sommaire

Chapitre 2
Feuilles de route de la transformation

Annexe A
Liste de toutes les consultations

Annexe B
Liste de tous les jalons par phase

Composition et objectif du rapport final sur la transformation et lignes directrices

Le rapport final sur la transformation est composé 1) du sommaire et des feuilles de route de la transformation, 2) du rapport final sur le plan de transformation et 3) du guide d'utilisation sur le plan de transformation

Plan de transformation de l'Université Laurentienne

	Sommaire et feuilles de route de la transformation	Rapport final sur le plan de transformation	Guide d'utilisation du plan de transformation
Objectif	Fournir une compréhension générale des éléments suivants : • Renseignements généraux, résumé des constatations et façon dont le plan a été élaboré. • Les principaux thèmes qui doivent être abordés afin d'assurer une transformation réussie. • La feuille de route de la transformation de chaque volet de travail comprend les dépendances et l'enchaînement des activités.	Fournir des détails au sujet : • La structure et le contenu du plan de transformation. • Les différences entre la planification et la mise en œuvre de la transformation, y compris les résultats cruciaux de la mise en œuvre et les clés de la réussite. • Le plan de transformation de chaque volet de travail, notamment les dépendances et l'ordonnancement des activités.	Fournir à l'équipe responsable de la mise en œuvre de la transformation un guide d'utilisation indiquant comment utiliser de manière efficace chacun des outils de planification de la transformation fournis, tout au long de la mise en œuvre.
Contenu	• Un résumé des principales observations et des principaux thèmes essentiels à la réalisation d'une transformation marquante à l'Université Laurentienne. • Un aperçu des feuilles de route de la transformation de chaque volet de travail, notamment les jalons de la transformation, les activités et les dépendances.	• Un aperçu de l'approche et des méthodes utilisées pour élaborer les plans directeurs, les plans de travail détaillés et les feuilles de route générales. • Un résumé de la compréhension de la situation actuelle et de la situation future acquise dans le cadre des séances de travail. • Un aperçu des feuilles de route de la transformation présentées dans le sommaire.	• Un guide sur l'utilisation des chartes des volets de travail, du relevé RAIDD, des plans directeurs fonctionnels, des plans de travail détaillés et des feuilles de route générales dans le cadre de la mise en œuvre de la transformation.
Utilisateurs visés	• Conseil d'administration • Équipe de direction • Ministère de la Formation et des Collèges et Universités • Tous les autres utilisateurs qui souhaitent acquérir une compréhension générale du plan sous une forme condensée	• Tout membre de la communauté de l'Université Laurentienne qui souhaite connaître les renseignements détaillés du plan de transformation et de ses résultats.	• Personnel • Corps professoral • Toutes les autres personnes responsables de la mise en œuvre du plan de transformation

Présent rapport

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

014

Résumé par volet de travail

Le plan de transformation répond aux besoins particuliers de chacun des quatre volets de travail afin de concrétiser la situation future souhaitée. Malgré les différences dans la structure et la maturité de chacun de ces domaines, la transformation du progiciel de gestion intégré (PGI) est un volet de travail global qui est essentiel au parcours vers la réussite. Par ailleurs, la gestion du changement tout au long de la transformation est un élément important de sa réussite.

Volet de travail	Résumé des observations	Incidence sur le plan de mise en œuvre
RH	Il y a des lacunes dans les processus et les politiques des Ressources humaines (RH) qui sont essentiels à leurs activités. Ces lacunes entraînent un manque de clarté quant aux normes, aux rôles et aux responsabilités, ce qui donne lieu à des incohérences dans la prestation de services des ressources humaines et a une incidence sur l'ensemble de la communauté de l'Université Laurentienne. De plus, l'équipe des RH dépend d'outils manuels pour mettre des processus en place, ce qui crée des goulots d'étranglement et des inefficacités.	• Le plan de transformation des RH aura une grande incidence sur l'organisation en établissant des normes, en rationalisant les opérations et en augmentant l'efficacité. Le recrutement de talents compétents accroîtra les capacités et les compétences, en stabilisant les opérations et en améliorant le rendement global. • Après l'établissement des processus et politiques de base, le plan de travail détaillé met l'accent sur la mise en œuvre d'un système de création de billets liés à la prestation de services (gestion des cas) et d'un système d'information sur les ressources humaines (SIRH). Cette automatisation des processus vise à éliminer les inefficacités et s'intègre à la stratégie générale en matière de PGI de l'Université.
Finances	Plusieurs facteurs imposent des limites aux Finances, notamment : 1) une technologie désuète, puisque le PGI des modules financiers n'a pas évolué de façon importante depuis son déploiement; 2) l'absence d'experts internes en PGI; 3) une documentation insuffisante des processus actuels, ce qui nuit à la formation des employés; 4) un manque de respect des processus définis à l'échelle de l'Université, donnant lieu à des solutions de contournement manuelles, à des goulots d'étranglement et à des inefficacités au sein des Finances.	• Le plan de transformation des Finances met beaucoup l'accent sur la détermination, la sélection et la mise en œuvre des systèmes nécessaires pour soutenir une fonction finance moderne. Par conséquent, le plan de transformation est largement fondé sur la stratégie en matière de PGI de l'Université. • Parallèlement, les améliorations aux systèmes et aux processus actuels seront priorisées et mises en œuvre. • L'obtention et la mobilisation des ressources nécessaires pour soutenir la transformation et devenir de futurs utilisateurs experts du PGI constituent un facteur clé de réussite du plan.
SRAE	Le volet des Services du registraire et des affaires étudiantes (SRAE) intègre de nombreux bureaux de services aux étudiants qui interagissent tous de façon cloisonnée. Malgré les efforts individuels, les unités interagissent de manière ponctuelle, et le manque de clarté quant aux rôles et aux responsabilités crée de la friction et un décalage par rapport à la mission de l'établissement. La multiplication des points d'accès aux services suscite la confusion chez les étudiants, le personnel et le corps professoral, sans compter le manque d'accès aux données et à une source de vérité unique.	• Le but premier de ce volet est de clarifier le contenu et les services offerts au personnel, au corps professoral et aux étudiants qui soutiennent le mieux la mission opérationnelle et d'enseignement de l'Université, soit effectuer des recherches, de même qu'enseigner et admettre les étudiants, notamment grâce à une approche solidaire et intentionnelle à l'égard de la vie étudiante. • Il y aura moins de goulots d'étranglement grâce à la mise en œuvre de systèmes, à l'automatisation de l'intégration des données, et au soutien et à la formation du personnel en vue d'éliminer les points de défaillance uniques et d'assurer un niveau viable d'excellence du service pour les parties prenantes.
TI	L'efficacité et l'efficience opérationnelle de la technologie à l'échelle de l'Université Laurentienne ont été entravées par plusieurs défis : 1) un manque de clarté quant aux rôles et aux responsabilités liés aux domaines fonctionnels; 2) une compréhension limitée du rôle des TI et des services qui devraient être fournis; 3) de nombreux postes vacants au sein du service des TI, ce qui nuit à la capacité de s'acquitter des activités opérationnelles; 4) des pratiques de gestion de service inefficaces et un faible taux de satisfaction de la clientèle.	• Le plan de transformation des TI met l'accent sur le rehaussement de la gouvernance et des cadres liés à la technologie afin de permettre une meilleure définition des rôles et des responsabilités, de favoriser la responsabilisation, et d'améliorer la prise de décisions et la transparence. Cela comprend la gouvernance de projet, les politiques d'accès aux systèmes, la gestion des données de base et la gestion des actifs. • De plus, les services de TI seront officiellement répertoriés et communiqués dans un catalogue de services, où figureront toutes les cibles de niveau de service afin de mieux fixer les attentes des utilisateurs quant aux délais. • Parallèlement, les TI devront soutenir les initiatives de transformation des autres volets de travail.

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

015

Les thèmes fondamentaux sont essentiels à la mise en œuvre réussie du plan

De longues discussions et consultations avec des participants de l'Université Laurentienne et d'autres parties prenantes ont révélé plusieurs thèmes clés qui ont une incidence sur les activités à tous les niveaux et qu'il faut traiter pour assurer une transformation réussie et un avenir durable pour l'Université. Les thèmes dégagés ont éclairé le plan et ont été traités dans les activités détaillées définies pour chaque sous-volet de travail.

S'engager à **mettre en place une culture de confiance** auprès de l'ensemble de la communauté en faisant preuve **d'intégrité** à tous les niveaux et dans tous les processus.

Prendre des mesures afin **d'établir la responsabilisation** à l'échelle de l'Université au moyen de rôles et de responsabilités clairement définis et de la gérance des données.

S'engager à faire preuve de transparence et d'ouverture tout au long des processus et des communications avec les parties prenantes internes et externes.

Éliminer le cloisonnement et **créer une culture de collaboration et de communication**, où la priorité est accordée à l'équité, à la diversité, à l'inclusion, à l'indigénéité et à l'accessibilité (EDII-A).
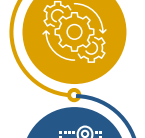
Optimiser les processus et créer des processus efficaces qui utilisent la technologie pour favoriser l'efficacité opérationnelle et réduire les tâches manuelles.

Prioriser l'excellence de la prestation des services et la transparence tout au long du processus de prestation de services.

Créer et mettre en œuvre une stratégie opérationnelle et mesurer le rendement par rapport aux objectifs stratégiques.

Acquérir des capacités opérationnelles qui répondent aux exigences de l'Université et s'engager à créer une culture d'amélioration continue.

- **Quelle influence les thèmes exercent-ils sur les plans de travail détaillés?**

  Les thèmes qui ont été dégagés des consultations dans le cadre de la collecte d'information à propos de la situation actuelle des activités de l'Université ont révélé les changements qui doivent être apportés en vue d'atteindre la situation future souhaitée. Ces thèmes sont les mêmes dans l'ensemble de l'Université.

- **Pour que la transformation soit réussie, il faut que les thèmes fondamentaux deviennent les principes directeurs de la mise en œuvre. Par conséquent, les thèmes sont intégrés aux plans de travail détaillés sous forme d'activités axées sur les domaines suivants :**

| Leadership | Processus | Gens | Technologie |

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

016

Transition de la planification à la mise en œuvre de la transformation

En adoptant une approche par phase pour la transformation, l'Université Laurentienne sera en bonne posture pour produire des changements à l'échelle de l'établissement tout en assurant la continuité des activités. Les outils élaborés à l'étape de la planification viendront soutenir la mise en œuvre de la transformation.

01 Planification de la transformation

Chartes des volets de travail

1ᵉʳ atelier d'alignement (chartes d'équipe)

Plans directeurs des volets de travail

Ébauche des plans de travail détaillés et de la feuille de route

2ᵉ atelier d'alignement (feuilles de route)

Plans de travail détaillés et feuilles de route

02 Mise en œuvre de la transformation

Mise en œuvre des plans de travail détaillés et des feuilles de route

Exécution des tâches figurant dans les plans de travail détaillés et suivi des progrès et des résultats

- Collaborer avec les volets de travail pour définir l'étendue et les domaines prioritaires de la transformation.
- Interviewer les principales parties prenantes et des participants aux volets de travail pour déterminer les processus et les défis actuels, et définir la situation future.
- Élaborer un plan de travail détaillé et concret (comportant des tâches, des échéanciers et des ressources) pour passer de la situation actuelle à la situation future.

- Commencer la mise en œuvre des plans de travail détaillés et des feuilles de route en mobilisant les ressources, en suivant l'ordonnancement et en exécutant les tâches indiquées dans chaque ensemble de tâches.
- Suivre la progression de la mise en œuvre par rapport aux échéances prévues et assurer le respect des jalons du chemin critique.
- Utiliser activement les livrables créés au cours de l'étape de la planification : chartes, plans directeurs, relevé RAIDD, feuilles de route et plans de travail détaillés.
- Mesurer le rendement des nouveaux processus et systèmes à l'aide des indicateurs de rendement clés (IRC) après la transformation.

017

Facteurs de réussite de la mise en œuvre

De nombreux risques et enjeux ont été soulevés par des parties prenantes de l'Université Laurentienne au moment de l'élaboration du plan de transformation. Des facteurs de réussite ont été dégagés afin d'atténuer les principaux risques et d'assurer l'exécution réussie du programme de transformation.

Facteurs de réussite de la mise en œuvre

- Les facteurs de réussite de la mise en œuvre sont les principaux domaines, facteurs ou activités sur lesquels il faudra se pencher pour assurer l'exécution réussie du programme de transformation, la réalisation des objectifs prévus et la concrétisation des avantages escomptés.

- Il est important de déterminer ces facteurs de réussite et les risques connexes durant la planification pour orienter le programme de transformation au cours de sa transition vers la phase de mise en œuvre.

- Les facteurs de réussite ont été dégagés durant la planification de la transformation : les risques et les enjeux ont d'abord été repérés et consignés dans le relevé RAIDD, les principaux risques liés à la mise en œuvre ont été relevés, puis ceux-ci ont été regroupés pour permettre de formuler les facteurs de réussite.

Financement : Le financement est un élément essentiel du programme de transformation de l'Université Laurentienne, pour qu'elle puisse compter sur les ressources, le soutien et l'alignement nécessaires pour réussir.

Dotation en personnel : La dotation doit être planifiée avant le début de la mise en œuvre afin d'assurer que les ressources et les capacités sont suffisantes pour exécuter les initiatives visées par l'étendue de la mission.

Gouvernance : La gouvernance générale du programme de transformation doit être mise en place, et établir clairement les responsabilités et les résultats. Cet organe de gouvernance devra gérer les principaux risques, enjeux et dépendances associés aux volets de travail ainsi que d'autres initiatives connexes.

Gestion du changement : une approche structurée à l'égard de la gestion du changement est essentielle à la réussite du programme de transformation. Celle-ci a une incidence sur l'efficacité de chaque initiative de transformation en améliorant la collaboration avec les parties prenantes, en augmentant le taux d'adoption des nouveaux outils, processus et politiques, en favorisant l'adhésion aux activités de transformation et en contrant la résistance au changement.

Alignement stratégique : Étant donné le nombre d'initiatives organisationnelles à l'Université Laurentienne, l'alignement quant à l'intégration, aux objectifs et aux avantages est nécessaire pour établir clairement en quoi consiste la réussite. Cela comprend l'alignement entre le programme de transformation, le plan stratégique et les recommandations tirées d'autres examens et audits externes.

Leadership : Un leadership efficace sera requis pour orienter le programme de transformation et assurer la réalisation des résultats attendus. Les leaders doivent être engagés envers le programme, avec une vision et une intégration claires pour toutes les initiatives de transformation, et communiquer leur importance de façon transparente, tout en offrant les ressources et le soutien nécessaires.

Supervision externe : L'audit externe effectué par le vérificateur général comportait des recommandations que l'Université Laurentienne doit respecter et à l'égard desquelles elle doit faire des progrès. L'Université Laurentienne devra également se conformer aux directives et aux mandats établis avec d'autres parties externes pertinentes.

Gestion des risques : Un cadre de gestion des risques d'entreprise devra être mis en place pour repérer, évaluer et gérer les risques et les enjeux de façon normalisée à l'échelle de l'Université Laurentienne. Cela améliorera la capacité de l'Université à gérer les risques, à évaluer leurs répercussions possibles et à élaborer des stratégies pour atténuer ces risques.

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

018

Intégration du plan stratégique d'affaires des programmes Autochtones

Le Bureau des programmes d'études et Autochtones, le personnel, le corps professoral, le CULFA et les partenaires organisationnels ont élaboré un plan stratégique d'affaires des programmes Autochtones dans le cadre d'un processus parallèle à l'élaboration du plan stratégique et du plan de transformation opérationnelle de l'Université Laurentienne. Les recommandations opérationnelles du plan stratégique d'affaires des programmes autochtones ont été intégrées au plan de transformation opérationnelle.

Les objectifs du plan stratégique d'affaires des programmes Autochtones

Le plan stratégique d'affaires des programmes autochtones de l'Université Laurentienne décrit les orientations stratégiques et les résultats recommandés pour chacun des domaines stratégiques prioritaires suivants :

- Renouvellement du personnel
- Programmes et diplômes
- Recherche Autochtone
- Espace et facultés

Bien que les objectifs recommandés sur le renouvellement du personnel aient été abordés dans le cadre du plan de transformation opérationnelle, les autres domaines devaient être pris en compte dans le cadre des travaux du plan de transformation stratégique où les programmes, la recherche et la gouvernance seront saisis.

Le Plan de transformation des opérations a inclut le Bureau des programmes d'études et Autochtones et le plan stratégique d'affaires des programmes Autochtones en tant que dépendances à l'étape de la mise en œuvre

Le plan de transformation des opérations comprenait des dépendances et des activités qui font référence aux objectifs du plan stratégique d'affaires des programmes Autochtones et au Bureau des programmes d'études et Autochtones pour faire partie de la phase de mise en œuvre dans les domaines opérationnels pertinents

Les activités du volet de travail qui recoupent le plan stratégique d'affaires des programmes Autochtones sont les suivantes :

- ➢ RH : Recrutement, Rémunération (plus précisément les descriptions de poste), Apprentissage et perfectionnement et EDII-A
- ➢ SRAE : Développement du portail des étudiants et attentes en matière de niveau de service, et données sur le recrutement et les admissions
- ➢ Finances : Considérations d'approvisionnement social
- Les activités de mise en œuvre comprennent un engagement communautaire explicite et sont exprimées sous forme de dépendances
- Plus précisément, le Bureau des programmes d'études et Autochtones a été intentionnellement inclus en tant que groupe et devrait être largement consulté au cours de la mise en œuvre

Facteurs de réussite de la mise en œuvre

Les facteurs de réussite énumérés à la page 11 jettent les bases de l'intégration du Plan d'activités stratégique du Programme autochtone à la transformation opérationnelle, y compris les considérations suivantes :

- Harmonisation stratégique avec la haute direction de l'Université Laurentienne sur la définition du mandat tri culturel, ses objectifs et la voie vers la mise en œuvre
- Établir une stratégie EDII-A globale à l'échelle de l'institution qui guide les opérations pour faciliter sa mise en œuvre
- Faire participer le CULFA et tous les intervenants pertinents pour parvenir à l'harmonisation avec la stratégie et les objectifs de l'EDII-A

Le plan stratégique d'affaires des programmes Autochtones a éclairé le plan de transformation des opérations dans les domaines qui ont une incidence sur le Mandat tri culturel et a guidé la détermination des dépendances et des activités pertinentes dans le plan

019

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

Prochaines étapes proposées pour le programme de transformation

La phase de mise en œuvre de la transformation devrait s'appuyer sur les leçons tirées durant la phase de planification. Les étapes proposées ci-dessous à l'intention de l'équipe responsable de la mise en œuvre favorisent une transition transparente de la planification à l'exécution.

Prochaines étapes	Description de l'objectif
Définir la gouvernance du programme de mise en œuvre	• Mettre en place la structure de gouvernance et officialiser le parcours, notamment quand et comment faire intervenir le Sénat et le Conseil, qui devrait faire partie du comité directeur et du Bureau de mise en œuvre du programme de transformation (BMPT), et en quoi consistent le cadre décisionnel et les processus de recours hiérarchique.
Communiquer avec les parties prenantes	• Élaborer un plan de communication et communiquer avec la communauté élargie de l'Université en ce qui concerne la mise en œuvre, y compris recueillir des noms à des fins de participation aux volets de travail et aux groupes de supervision.
Superviser le programme	• Mettre sur pied le BMPT et déterminer ses responsabilités, notamment : dicter le rythme, suivre la progression et les échéances, éliminer les obstacles, atténuer les risques, gérer les dépendances et résoudre les problèmes entre les volets de travail, etc.
Affecter les ressources	• Identifier, affecter et intégrer les ressources nécessaires pour exécuter un programme fructueux de mise en œuvre de la transformation. • Sélectionner et intégrer les fournisseurs.
Examiner les cycles et le personnel existants	• Élaborer un plan et un calendrier pour le cours normal des activités; clarifier les effectifs requis.
Embaucher/affecter du personnel axé sur la mise en œuvre	• Examiner les effectifs essentiels à la mise en œuvre, puis créer les descriptions de poste et recruter afin de pourvoir ces postes.
Attribuer les ensembles de tâches aux équipes	• Attribuer aux leaders des volets de travail et aux équipes des sous-volets de travail les ensembles de tâches figurant dans le plan détaillé.
Suivre les progrès et en faire rapport	• Utiliser les outils fournis (relevé RAIDD et plans de travail détaillés) pour suivre les progrès. • Définir la fréquence de la présentation de l'information sur l'état d'avancement et des réunions à des fins de suivi des progrès.

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

020

Chapitre 2

Feuilles de route de la transformation

021
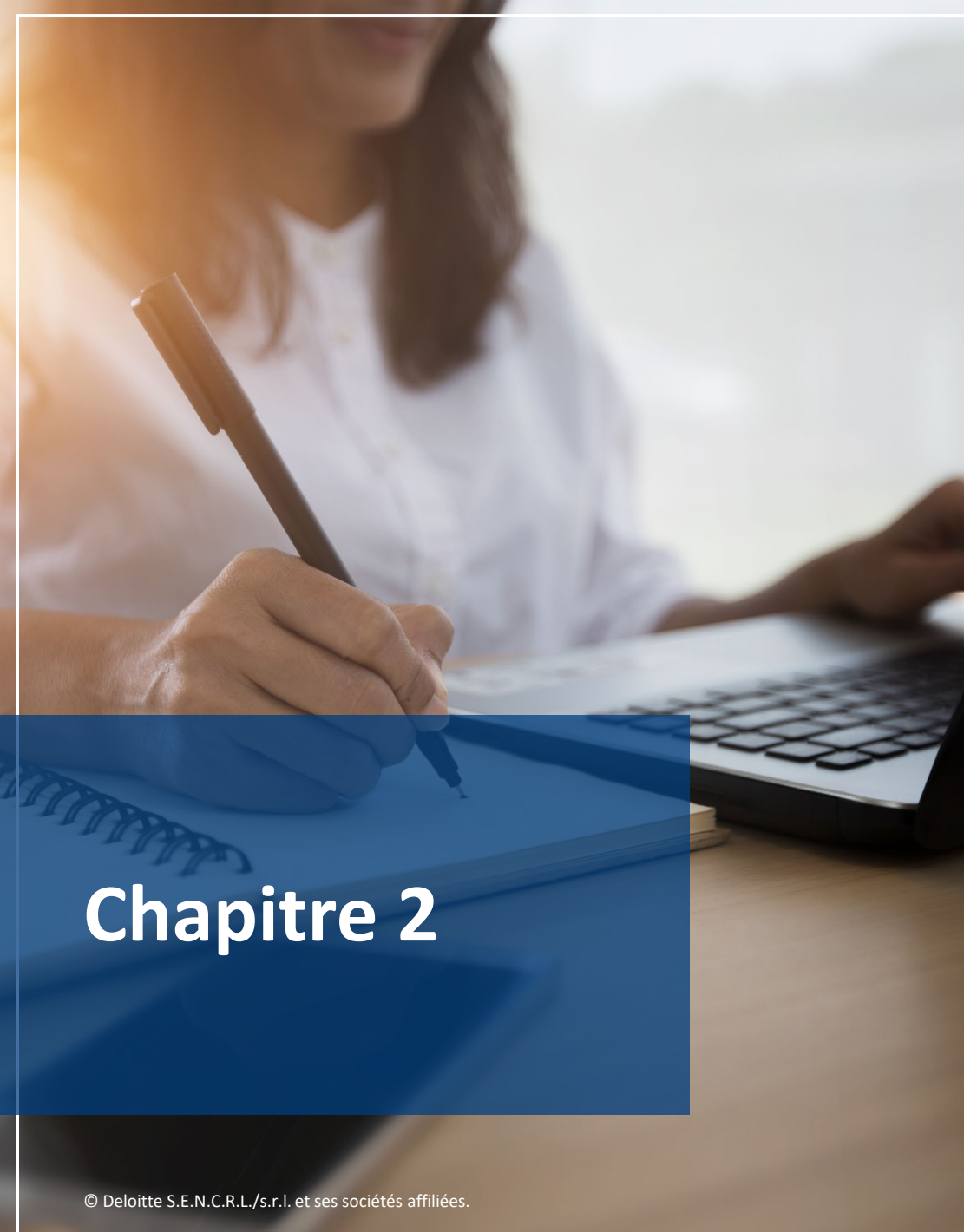
Qu'est-ce qu'une feuille de route de la transformation et quel est son objectif?

Les feuilles de route de la transformation constituent un livrable important, car elles présentent une vue d'ensemble des principaux jalons qui se dérouleront pour chaque volet de travail au cours de la phase de mise en œuvre. Vous trouverez un tableau récapitulatif des jalons à l'annexe B. Les plans de travail détaillés sont des feuilles de calcul distinctes en format Excel.

01 Plan de travail détaillé

Les plans de travail détaillés, qui sont des feuilles de calcul en format Excel, présentent une vue détaillée de l'ensemble des activités et des jalons nécessaires pour assurer une transformation réussie, et comprennent notamment les renseignements suivants :

- Les échéanciers (au quotidien)
- Les responsabilités précises
- Les dépendances
- Les activités et l'état d'avancement des jalons

02 Feuille de route de la transformation
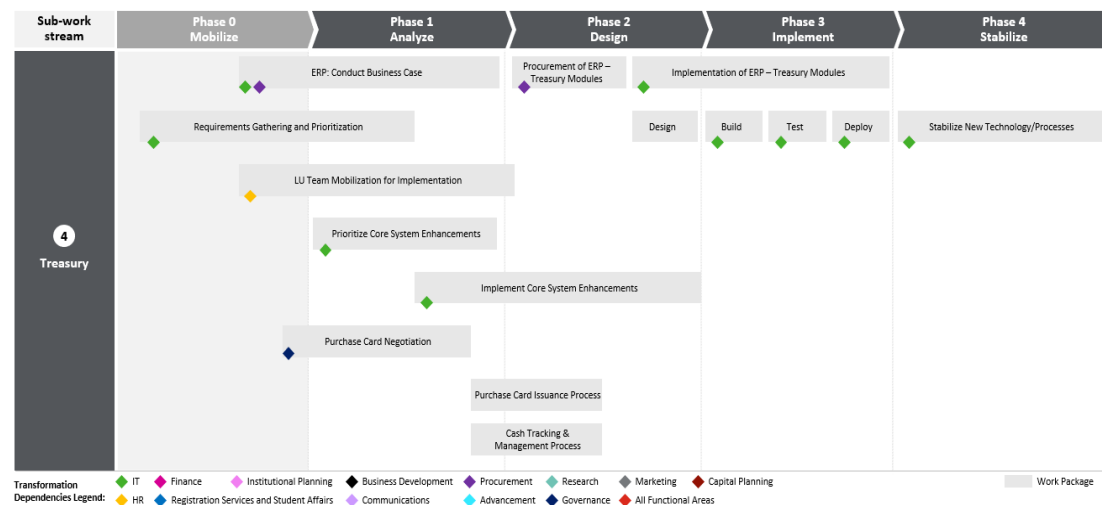
La feuille de route de la transformation ne présente que les renseignements les plus pertinents pour la transformation, notamment :

- Les ensembles de tâches généraux (p. ex., la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré, la refonte des processus, l'établissement des politiques, etc.)
- L'ordonnancement et les échéanciers (au niveau des phases)
- Une vue générale des dépendances

Les feuilles de route de la transformation visent à présenter une vue séquentielle générale des ensembles de tâches et de leurs dépendances respectives pour chaque volet de travail.

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

022

Composition de la feuille de route de la transformation (1/2)

La feuille de route résume les renseignements tirés directement des plans de travail détaillés et réunit les quatre éléments suivants : phase, sous-volet de travail, jalons et dépendances. Vous trouverez à la diapositive suivante une explication détaillée de chaque élément numéroté.

Légende des dépendances liées à la transformation :

- ◆ TI
- ◆ Finances
- ◆ Planification institutionnelle
- ◆ Développement des affaires
- ◆ Approvisionnement
- ◆ Recherche
- ◆ Marketing
- ◆ Planification du capital
- ◆ Programmes d'études et autochtones
- ◆ Bureau des affaires francophones
- ◆ RH
- ◆ Services du registraire et des affaires étudiantes
- ◆ Communications
- ◆ Avancement
- ◆ Gouvernance
- ◆ Tous les domaines fonctionnels
- ◆ Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne
- ◆ Syndicats
- ☐ Jalon

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

023

Composition de la feuille de route de la transformation (2/2)

La feuille de route résume les sous-volets de travail et les ensembles de tâches tirés directement des plans de travail détaillés qui guideront l'Université Laurentienne durant son parcours de transformation s'échelonnant sur trois à cinq ans. Composée de quatre phases, cette approche stratégique procure de la souplesse, habilitant l'Université à s'adapter au contexte en évolution et à réaliser ses objectifs de transformation.

Élément	Description
1 | Phase	La transformation se divise en quatre phases qui se déroulent sur une période de trois à cinq ans; il y a une phase de mobilisation (phase 0), suivie de quatre phases de mise en œuvre (phases 1 à 4). Le fait d'organiser le projet de cette manière fournit une orientation claire pour chaque étape de la transformation, tout en permettant l'ordonnancement et la priorisation des tâches liées à la transformation. • **Phase 0 – Mobilisation :** À la phase 0, l'accent est mis sur l'identification, la mise en place et la mobilisation des ressources et des équipes appropriées pour entreprendre la transformation. Afin de soutenir l'établissement des équipes durant cette phase, on se concentrera sur le recrutement visant à combler les déficits en ressources relevés. • **Phase 1 – Analyse :** Au cours de la phase 1, l'accent est mis sur le recensement et l'analyse des systèmes et des processus actuels afin de dégager les aspects à améliorer pour atteindre et soutenir la situation future souhaitée de chaque volet de travail. • **Phase 2 – Conception :** La phase 2 est largement axée sur la conception et l'optimisation des processus pour tous les volets de travail, ainsi que sur l'acquisition des produits et des modules du progiciel de gestion intégré (PGI). • **Phase 3 – Mise en œuvre :** À la phase 3, l'accent est mis sur la création, la configuration, la mise à l'essai et le déploiement des produits, des modules et des interfaces du PGI sélectionné. Parmi les autres priorités, citons l'adoption des changements à la conception de processus, la formation du personnel sur les nouveaux processus et les nouvelles technologies, etc. • **Phase 4 – Stabilisation :** La phase 4 est une période de stabilisation opérationnelle suivant la mise en œuvre de plusieurs nouveaux processus et systèmes. Durant cette phase, nous aiderons le personnel à se familiariser rapidement avec les différents flux de travaux et systèmes, tout en réglant les plus petits problèmes comme les bogues, la reconfiguration des systèmes, etc.
2 | Sous-volet de travail	Les sous-volets de travail sont les fonctions de base de chaque volet de travail qui facilitent et soutiennent les opérations de l'Université (p. ex., la gestion des talents au sein des RH, la comptabilité au sein des Finances, etc.). Les sous-volets de travail permettent de classer et de regrouper correctement les ensembles de tâches de la transformation pertinents et de mieux structurer la planification de la transformation.
3 | Jalon	Les jalons sont des regroupements d'étapes et d'activités importantes dont l'achèvement est essentiel à l'atteinte des résultats souhaités de la transformation des sous-volets de travail. Les jalons sont axés sur la transformation et représentent les principales initiatives de mise en œuvre. Ceux-ci ont été dégagés lors des discussions avec les participants des volets de travail et font partie des plans de travail détaillés.
4 | Dépendances	Des dépendances existent lorsque des activités de transformation nécessitent du soutien d'un autre volet de travail ou une consultation auprès d'un autre volet de travail. Il faut déterminer, cataloguer et traiter ces dépendances afin d'assurer la planification plus précise des ressources, ce qui entraînera une transformation plus harmonieuse. Les dépendances sont représentées par des losanges de couleur correspondant à chacune des fonctions.

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

024

Chapitre 1
Sommaire

Chapitre 2
Feuilles de route de la transformation

Annexe A
Liste de toutes les consultations

Annexe B
Liste de tous les jalons par phase

Ressources humaines

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

025

Feuille de route des Ressources humaines (1/6)

Le sous-volet de travail du recrutement vise à redéfinir l'image de marque de l'Université dans le secteur de l'enseignement supérieur pour attirer des talents et à remanier les processus d'embauche pour établir la gouvernance, la transparence et des responsabilités claires. Il faut pourvoir des postes essentiels pour assurer la réussite de la transformation; ce recrutement est la première étape de la phase de mobilisation.

Feuille de route des Ressources humaines (2/6)

Un cadre de rémunération qui concorde avec la stratégie de l'Université et qui lui permettra d'être concurrentielle dans le secteur de l'éducation est essentiel pour attirer des talents et les fidéliser. La collaboration avec tous les domaines fonctionnels s'impose pour comprendre chaque rôle au sein de l'Université et assurer un processus complet et transparent d'évaluation des emplois.

Sous-volet de travail

Phase 0 Mobilisation
Phase 1 Analyse
Phase 2 Conception
Phase 3 Mise en œuvre
Phase 4 Stabilisation

2 — Rémunération et avantages sociaux

- Lancer un appel d'offres et sélectionner le fournisseur qui évaluera la rémunération dans l'ensemble de l'Université
- Élaborer le cadre de rémunération
- Élaborer l'architecture des postes (organigramme) couvrant toutes les fonctions de l'université
- Intégrer l'architecture des postes (organigramme) aux programmes et processus de RH
- Évaluer la rémunération (l'équité) à l'échelle de l'Université
- Créer et réviser les descriptions de poste
- Examiner et évaluer le processus d'évaluation des emplois (SEUL et APAPUL)
- Mettre en œuvre le modèle de rémunération
- Établir des ressources et des capacités d'administration des retraites
- Établir le cadre de perfectionnement des employés
- Mettre en œuvre un processus de perfectionnement des employés

Légende des dépendances liées à la transformation :

- TI
- Finances
- Planification institutionnelle
- Développement des affaires
- Approvisionnement
- Recherche
- Marketing
- Planification du capital
- Programmes d'études et autochtones
- Bureau des affaires francophones
- RH
- Services du registraire et des affaires étudiantes
- Communications
- Avancement
- Gouvernance
- Tous les domaines fonctionnels
- Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne
- Syndicats
- Jalon

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

027

Feuille de route des Ressources humaines (3/6)

LaurentianUniversity
UniversitéLaurentienne

La gestion des talents est un élément essentiel de la stratégie de fidélisation, en offrant au personnel des possibilités de perfectionnement professionnel et d'acquisition de compétences en leadership. Le sous-volet de travail de la gestion de l'effectif vise à mettre en place des politiques et des processus officiels qui seront élaborés et intégrés en collaboration avec les Finances et les TI.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

028

Feuille de route des Ressources humaines (4/6)

Des fonctions d'accueil et intégration et de gestion des départs seront mises en place afin d'aider l'Université à préciser les rôles et les responsabilités et à atténuer les risques pendant les périodes de transition. L'apprentissage et le perfectionnement feront en sorte que les gens continueront de disposer des renseignements dont ils ont besoin et que les exigences de conformité de base seront respectées. L'EDII-A est un des éléments de la stratégie institutionnelle globale.

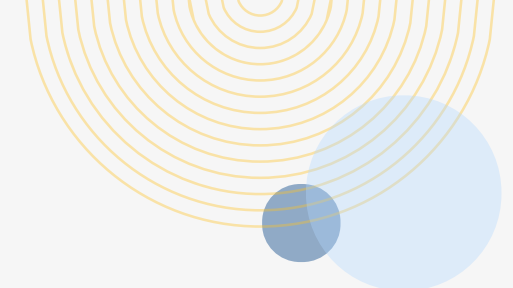| Sous-volet de travail	Phase 0 Mobilisation	Phase 1 Analyse	Phase 2 Conception	Phase 3 Mise en œuvre	Phase 4 Stabilisation
5 Accueil/intégration et départs		Définir un processus d'accueil et intégration pour tous les employés de l'Université (y compris le corps professoral, le personnel et les bénéficiaires de subventions) ◆◆◆ ... Établir le processus de gestion des départs ◆◆◆	Mettre en œuvre le processus d'accueil et d'intégration ◆◆◆ ... Établir le processus d'adhésion au régime collectif d'avantages sociaux ◆ ... Mettre en œuvre le processus de gestion des départs ◆◆◆	Intégrer le processus d'accueil et d'intégration au système de création de billets liés à la prestation de services des RH (gestion des cas) ◆◆ ... Intégrer le processus de gestion des départs au système de création de billets liés à la prestation de services des RH (gestion des cas) ◆◆	
6 Apprentissage et perfectionnement			Établir l'analyse des besoins d'apprentissage ◆◆◆ → Exigences de formation de base / Relations de travail / Aspect culturel	Mettre en œuvre le plan d'apprentissage et de perfectionnement ◆◆◆	Effectuer le suivi de l'apprentissage et du perfectionnement conformément à la loi et aux conventions collectives applicables ◆◆◆
7 Équité, diversité, inclusion, indigénéité et accessibilité (EDII-A)		◆◆◆ Mettre à jour les politiques de RH pour tenir compte de l'EDII-A			

Légende des dépendances liées à la transformation :

◆ TI ◆ Finances ◆ Planification institutionnelle ◆ Développement des affaires ◆ Approvisionnement ◆ Recherche ◆ Marketing ◆ Planification du capital ◆ Programmes d'études et autochtones ◆ Bureau des affaires francophones

◆ RH ◆ Services du registraire et des affaires étudiantes ◆ Communications ◆ Avancement ◆ Gouvernance ◆ Tous les domaines fonctionnels ◆ Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne ◆ Syndicats ▭ Jalon

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

029

Feuille de route des Ressources humaines (5/6)

La mise en œuvre d'un système de gestion des cas pour la prestation de services transformera de façon positive la façon dont les RH offrent des services aux employés de l'Université, en leur permettant de réussir et en augmentant la satisfaction. De plus, un système d'information sur les ressources humaines (SIRH) optimisera la façon dont les RH exercent leurs activités et s'intègrent à d'autres fonctions administratives afin de leur permettre de réaliser leur travail.

Sous-volet de travail	Phase 0 Mobilisation	Phase 1 Analyse	Phase 2 Conception	Phase 3 Mise en œuvre	Phase 4 Stabilisation
8 Prestation de services des RH		Concevoir le futur modèle de prestation de services des RH	Concevoir la future structure organisationnelle des RH et le plan de transition des employés		
			Concevoir les futurs processus d'affaires de bout en bout		
		Élaborer et approuver l'analyse de rentabilité d'un nouveau système de création de billets liés à la prestation de services des RH (gestion des cas)	Administrer l'appel d'offres et sélectionner le fournisseur du nouveau système de création de billets liés à la prestation de services des RH (gestion des cas)	Mettre en œuvre le système de création de billets liés à la prestation de services des RH (gestion des cas)	Assurer le fonctionnement, la durabilité et la maintenance du système
9 Système d'information sur les ressources humaines (SIRH)		Recenser les exigences et déterminer les besoins d'intégration du SIRH	Administrer l'appel d'offres et sélectionner le fournisseur du SIRH en tenant compte de la stratégie de PGI de l'Université		
			Mettre en place l'équipe de soutien qui assurera la maintenance du système après le déploiement		
		Établir le plan de gouvernance et de dotation pour soutenir la mise en œuvre à venir	Acquérir l'outil SIRH et confier sa mise en œuvre à un tiers		
			L'équipe de l'Université Laurentienne est formée et mobilisée en vue de la mise en œuvre de l'outil SIRH		
				Mettre en œuvre l'outil SIRH	Assurer le fonctionnement, la durabilité et la maintenance du SIRH

Légende des dépendances liées à la transformation :
- ◆ TI
- ◆ Finances
- ◆ Planification institutionnelle
- ◆ Développement des affaires
- ◆ Approvisionnement
- ◆ Recherche
- ◆ Marketing
- ◆ Planification du capital
- ◆ Programmes d'études et autochtones
- ◆ Bureau des affaires francophones
- ◆ RH
- ◆ Services du registraire et des affaires étudiantes
- ◆ Communications
- ◆ Avancement
- ◆ Gouvernance
- ◆ Tous les domaines fonctionnels
- ◆ Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne
- ◆ Syndicats
- ▭ Jalon

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

030

| Chapitre 1 Sommaire | Chapitre 2 Contexte | Chapitre 3 Planification intégrée des plans directeurs | Chapitre 4 Feuilles de route de la transformation | Chapitre 5 Thèmes qui soutiennent la mise en œuvre | Chapitre 6 Facteurs clés de réussite de la mise en œuvre | Annexe A Liste des consultations | Annexe B Liste de tous les jalons par phase |

Feuille de route des Ressources humaines (6/6)

L'examen du processus de gestion des griefs permettra d'apporter des changements globaux à l'établissement des politiques, en plus de préciser les rôles et les responsabilités à l'échelle de l'établissement et d'utiliser davantage la technologie pour assurer une meilleure gestion des cas.

Sous-volet de travail	Phase 0 Mobilisation	Phase 1 Analyse	Phase 2 Conception	Phase 3 Mise en œuvre	Phase 4 Stabilisation
10 Gestion des griefs		Examiner le processus de gestion des griefs conjointement avec les conventions collectives	Attribuer des rôles et des responsabilités dans le cadre du processus de gestion des griefs, notamment ceux du conseiller juridique externe	Former les gestionnaires, les doyens adjoints et les doyens en ce qui concerne leur rôle dans la mise en œuvre des conventions collectives	Mettre en œuvre l'outil de gestion des griefs — Sélection, Configuration, Mise à l'essai, Déploiement

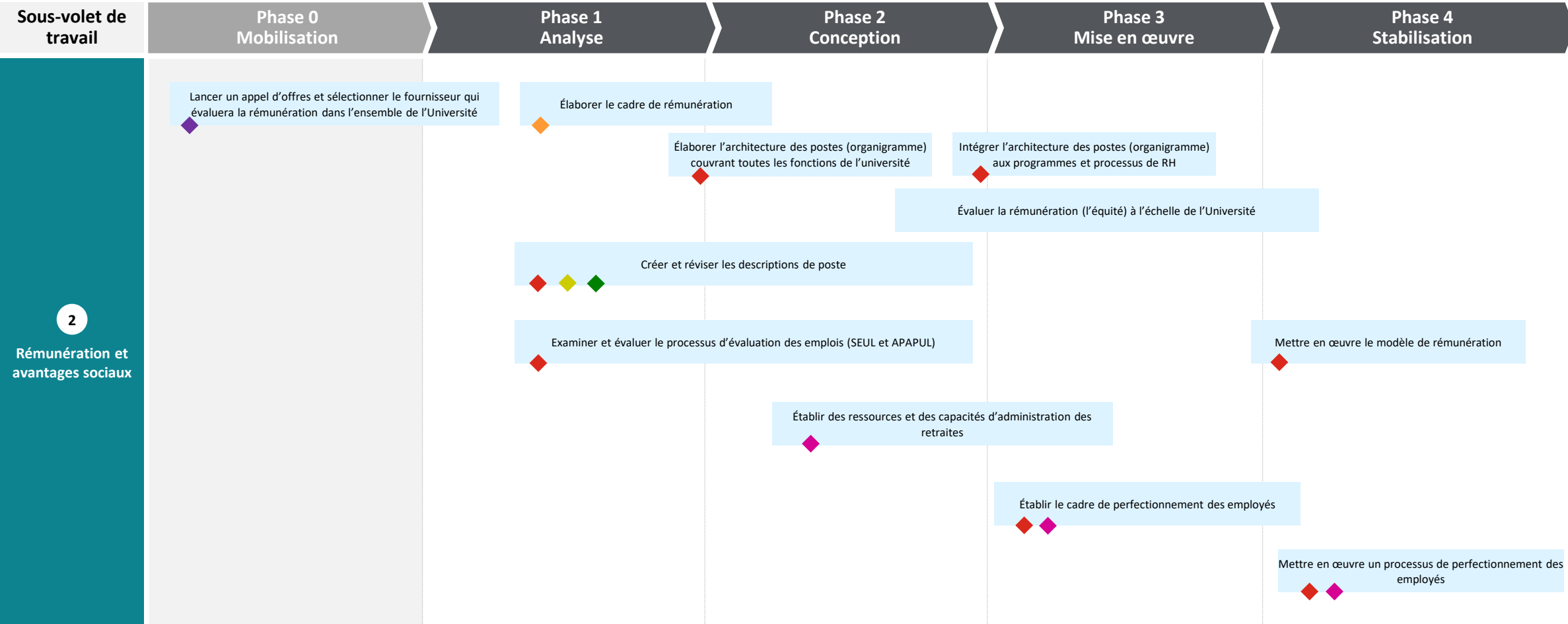**Légende des dépendances liées à la transformation :**

TI ◆ · Finances ◆ · Planification institutionnelle ◆ · Développement des affaires ◆ · Approvisionnement ◆ · Recherche ◆ · Marketing ◆ · Planification du capital ◆ · Programmes d'études et autochtones ◆ · Bureau des affaires francophones ◆

RH ◆ · Services du registraire et des affaires étudiantes ◆ · Communications ◆ · Avancement ◆ · Gouvernance ◆ · Tous les domaines fonctionnels ◆ · Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne ◆ · Syndicats ◆ · Jalon

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

031

Chapitre 1
Sommaire

Chapitre 2
Feuilles de route de la transformation

Annexe A
Liste de toutes les consultations

Annexe B
Liste de tous les jalons par phase

Services du registraire et des affaires étudiantes

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

032

Feuille de route des Services du registraire et des affaires étudiantes (1/5)

Les points d'entrée : services-conseils pour les étudiants constituent le premier domaine prioritaire, car cela s'est révélé un irritant important. En mettant l'accent sur la refonte de la structure et le regroupement physique des services aux étudiants, et la façon d'accéder aux renseignements clés, on veille à ce que tous les utilisateurs soient dirigés vers un point d'entrée unique et aient accès aux bons renseignements, au bon moment.

Sous-volet de travail	Phase 0 Mobilisation	Phase 1 Analyse	Phase 2 Conception	Phase 3 Mise en œuvre	Phase 4 Stabilisation
1 Points d'entrée : services-conseils	Embaucher du personnel dans des domaines de services-conseils clés où il y a pénurie ◆ Réévaluer le regroupement physique des services aux étudiants et confirmer la structure	Établir les exigences système pour un portail étudiant destiné à l'inscription aux cours ◆◆◆ Établir les exigences système pour un module de prise de rendez-vous ◆ Établir les exigences système pour le processus d'obtention d'un diplôme ◆ Élaborer le contenu et le processus liés au système de création de billets et de triage automatisé ◆ Déterminer les mises à jour nécessaires au portail étudiant, telles que les contributions d'utilisateurs, l'intégration de système et le bilinguisme ◆ Déterminer les exigences système pour soutenir les Services d'accessibilité et de counseling ◆ Déterminer les exigences système pour le portail carrière des étudiants et les communications connexes ◆◆	Élaborer des exemples de plans de cours avec les départements ◆ Reconsidérer le processus d'accueil et intégration pour les étudiants et attribuer la responsabilité du processus Mettre en œuvre des attentes globales en matière de niveau de service pour tous ceux qui interagissent avec les étudiants ◆◆	Développer et déployer les mises à jour du système d'inscription aux cours ◆ Développer et déployer les mises à jour du module de prise de rendez-vous ◆ Développer et déployer les mises à jour du système d'obtention d'un diplôme ◆ Déployer la fonction de création de billets et de triage ◆ Déployer les mises à jour du portail étudiant et assurer l'intégration à d'autres systèmes, le cas échéant ◆ Déployer les mises à jour du portail étudiant pour les Services d'accessibilité ◆ Déployer les mises à jour du portail carrière des étudiants ◆	

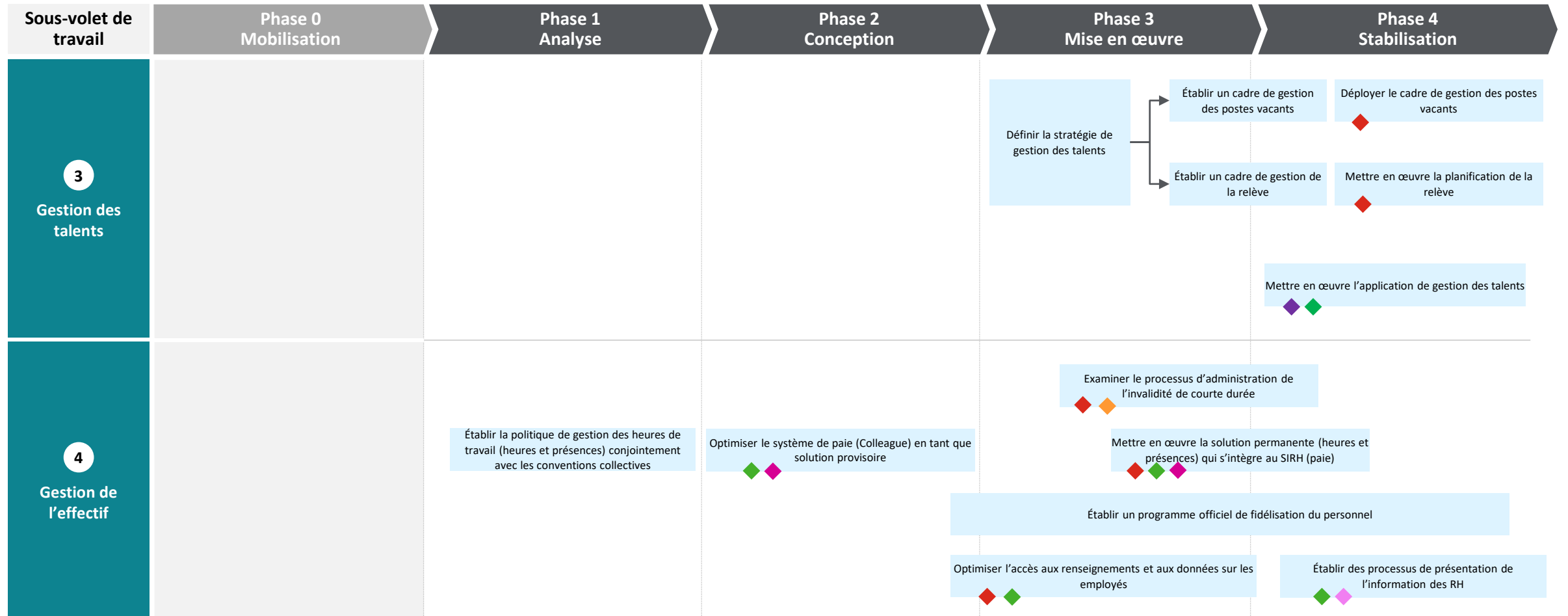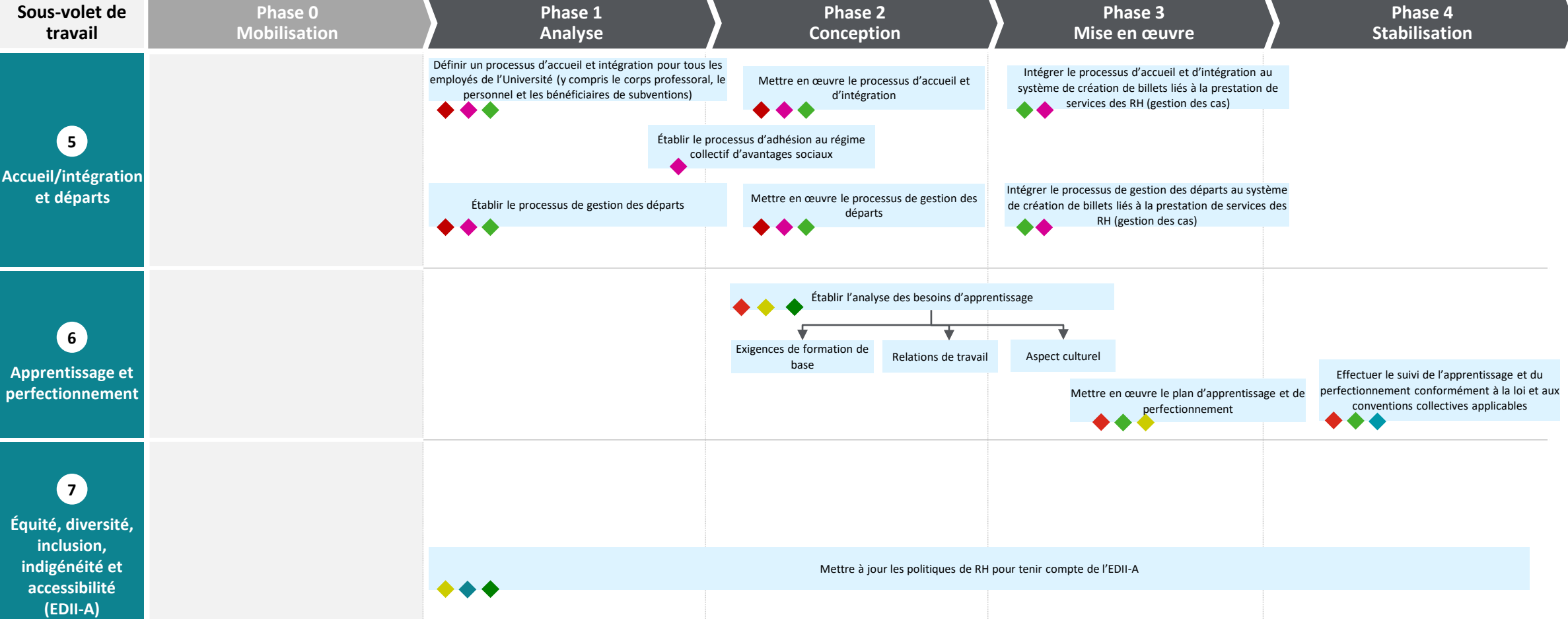**Légende des dépendances liées à la transformation :**

◆ TI ◆ Finances ◆ Planification institutionnelle ◆ Développement des affaires ◆ Approvisionnement ◆ Recherche ◆ Marketing ◆ Planification du capital ◆ Programmes d'études et autochtones ◆ Bureau des affaires francophones

◆ RH ◆ Services du registraire et des affaires étudiantes ◆ Communications ◆ Avancement ◆ Gouvernance ◆ Tous les domaines fonctionnels ◆ Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne ◆ Syndicats ▭ Jalon

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

033

Feuille de route des Services du registraire et des affaires étudiantes (2/5)

Le deuxième domaine prioritaire concerne le perfectionnement professionnel des équipes, notamment l'accueil et l'intégration, la formation et la création de procédures opérationnelles standards pour assurer que les tâches essentielles sont réalisées et que le processus résiste aux transitions et aux postes vacants. Le troisième, soit l'aide financière et les frais, est un élément essentiel du parcours étudiant qui nécessite une reconceptualisation.

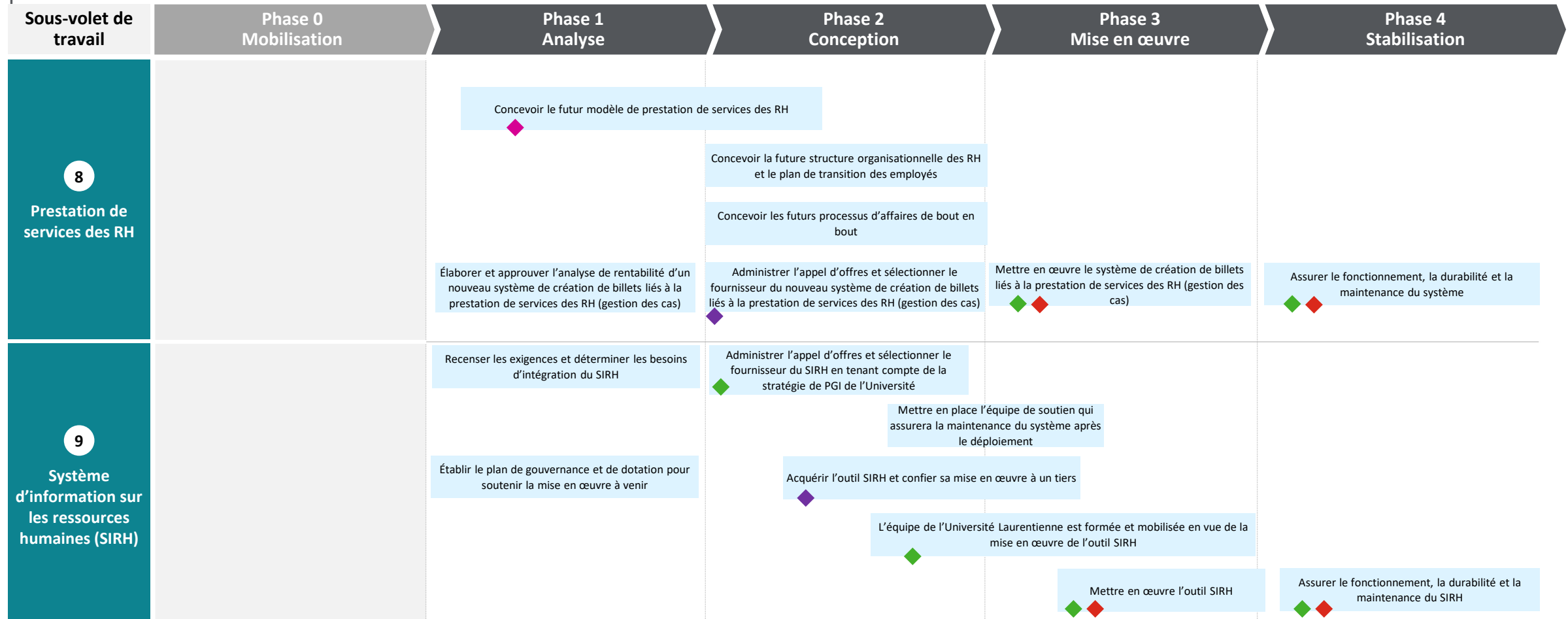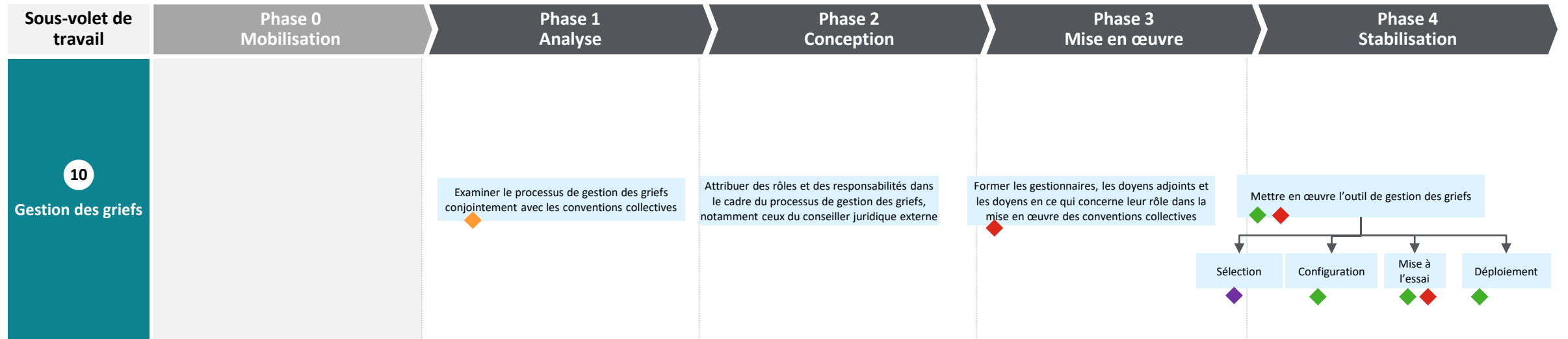| Sous-volet de travail	Phase 0 Mobilisation	Phase 1 Analyse	Phase 2 Conception	Phase 3 Mise en œuvre	Phase 4 Stabilisation
2 Perfectionnement professionnel	Planification de la relève		Normaliser et documenter les processus → Élaborer un plan de dossiers institutionnel (y compris le plan propre aux SRAE) / Élaborer des procédures opérationnelles standards pour le personnel		Déployer le plan de dossiers institutionnel / Mettre en œuvre des procédures opérationnelles standards
3 Aide financière et frais	Déterminer les exigences d'automatisation et de mise à jour du système de gestion des frais et schématiser le cycle de vie des droits de scolarité, ce qui s'intègre à l'examen du processus de facturation et de perception du volet de travail des finances	Déterminer les exigences liées au tableau de bord de présentation de l'information pour chaque analyse de rentabilité / Recenser les exigences liées au portail d'inscription instantanée à l'apprentissage continu / Déterminer les exigences liées à un système de gestion des donateurs	Négocier un nouveau cadre opérationnel avec les associations étudiantes / Élaborer un cadre pluriannuel de gestion des frais et des droits de scolarité / Examiner et simplifier le processus de bourse auxiliaire à l'enseignement pour les étudiants diplômés et l'allocation	Déployer le tableau de bord de présentation de l'information / Déployer le portail d'inscription instantanée / Déployer le système de gestion des donateurs mis à jour	Utiliser le portail pour communiquer avec les étudiants non crédités / Déployer le système et le cadre de gestion des frais mis à jour

Légende des dépendances liées à la transformation :
- TI
- Finances
- Planification institutionnelle
- Développement des affaires
- Approvisionnement
- Recherche
- Marketing
- Planification du capital
- Programmes d'études et autochtones
- Bureau des affaires francophones
- RH
- Services du registraire et des affaires étudiantes
- Communications
- Avancement
- Gouvernance
- Tous les domaines fonctionnels
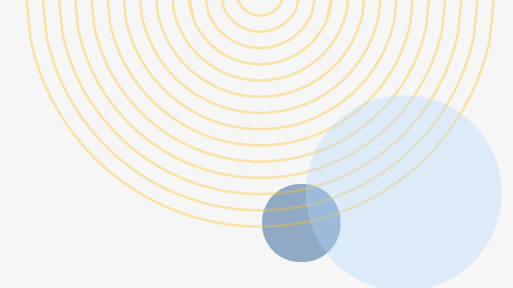- Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne
- Syndicats
- Jalon

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

034

Feuille de route des Services du registraire et des affaires étudiantes (3/5)

Le portefeuille du recrutement et des admissions est un domaine dont le volume est élevé et un premier point de contact crucial pour les étudiants intéressés. La mise à jour et l'optimisation du cadre lié aux différents facteurs déterminants, et la mise en œuvre de solutions techniques supplémentaires pour soutenir le travail contribueront à stabiliser cette fonction essentielle.

Sous-volet de travail	Phase 0 Mobilisation	Phase 1 Analyse	Phase 2 Conception	Phase 3 Mise en œuvre	Phase 4 Stabilisation
4 **Recrutement et admissions**	Développer un cadre de gestion des inscriptions stratégique, en tenant compte des mandats liés au plan stratégique, au plan d'enseignement et au plan de recherche stratégique, et à l'apport du groupe de gestion des inscriptions	Déterminer les exigences liées à un système de gestion des relations avec la clientèle (CRM), et documenter le soutien nécessaire lié au module/à la plateforme de gestion et au marketing ◆◆ Cerner les possibilités d'automatisation dans le processus d'admission (y compris la prise en compte des valeurs aberrantes) ◆	Établir un processus pour tirer parti des données afin de mieux éclairer les offres et aborder les problèmes de rendement, d'abandon et de rétention ◆◆◆◆	Développer et déployer le système CRM et documenter le module de gestion ◆ Développer et déployer les automatisations du système d'admission ◆	

Légende des dépendances liées à la transformation :

◆ TI ◆ Finances ◆ Planification institutionnelle ◆ Développement des affaires ◆ Approvisionnement ◆ Recherche ◆ Marketing ◆ Planification du capital ◆ Programmes d'études et autochtones ◆ Bureau des affaires francophones

◆ RH ◆ Services du registraire et des affaires étudiantes ◆ Communications ◆ Avancement ◆ Gouvernance ◆ Tous les domaines fonctionnels ◆ Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne ◆ Syndicats ▭ Jalon

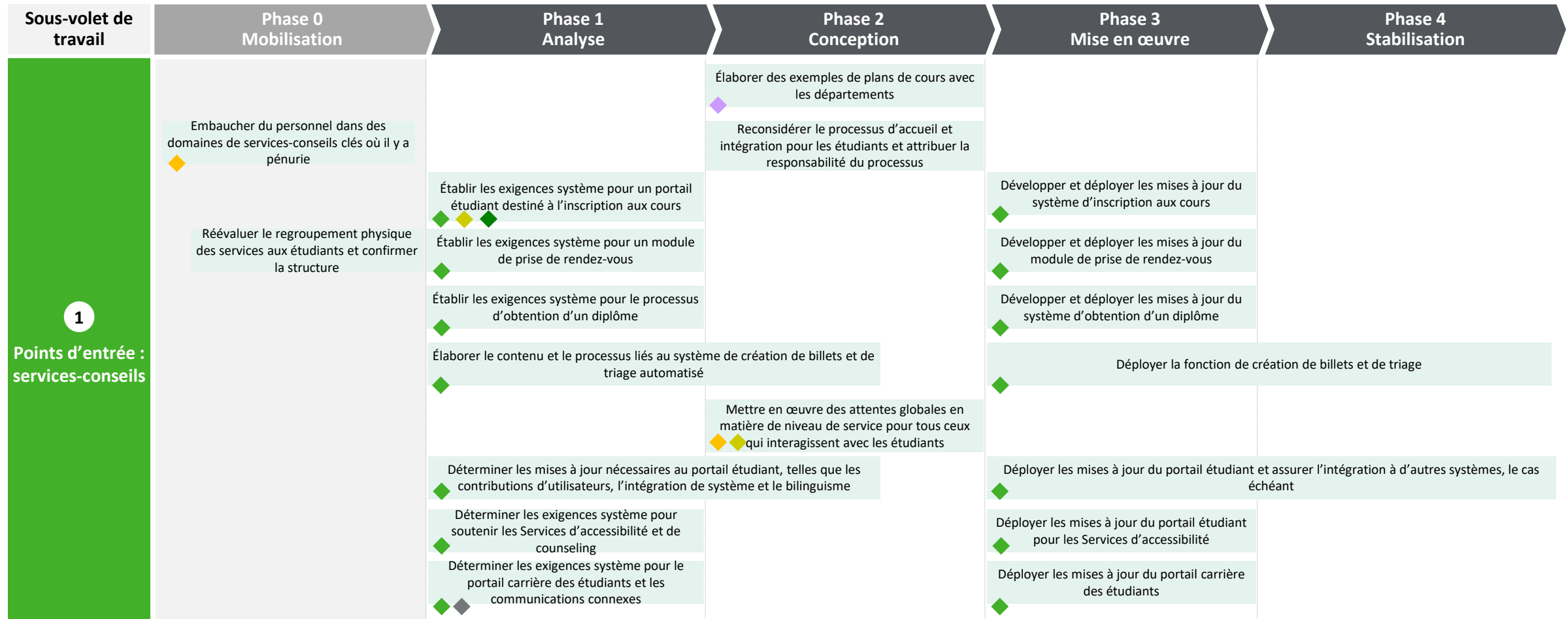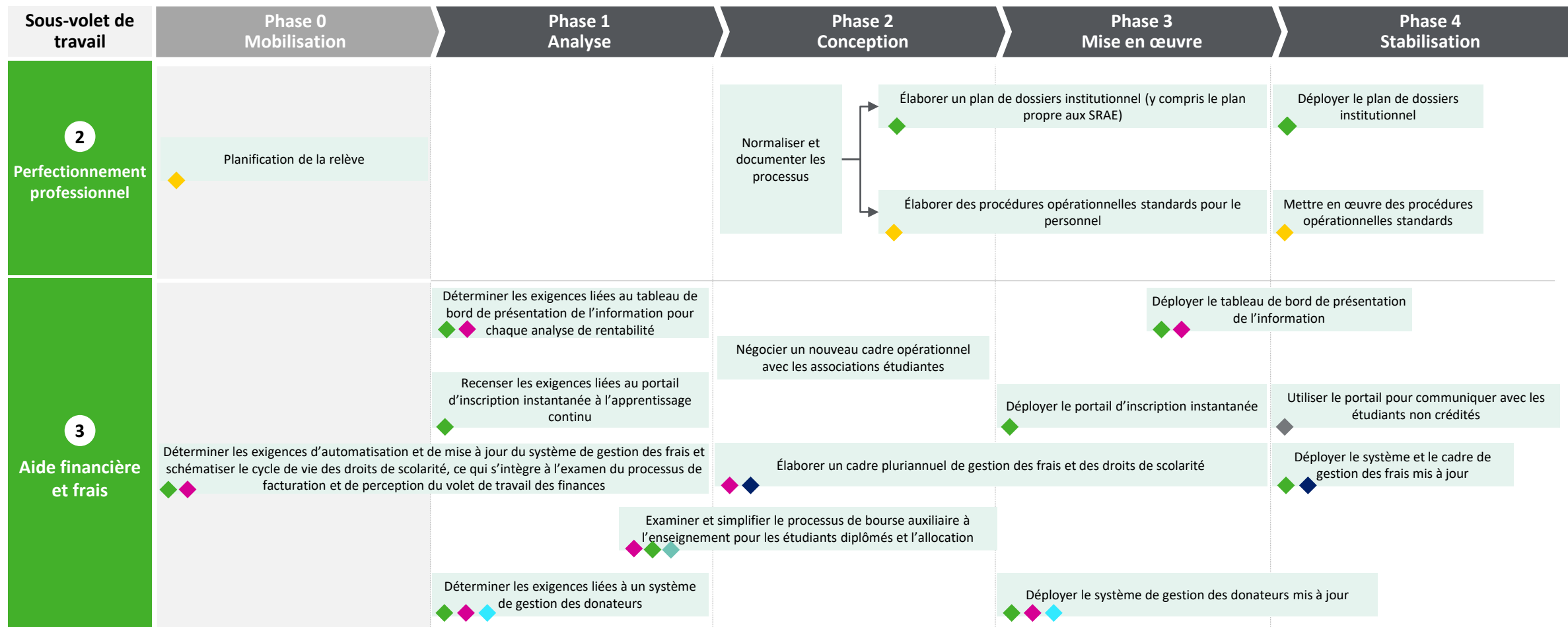**CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement**

035

Feuille de route des Services du registraire et des affaires étudiantes (4/5)

Le processus du registraire doit être optimisé, ce qui permettra de réduire le volume de valeurs aberrantes qui doivent être résolues, et de disposer d'une source unique pour les politiques, les processus, les dates et les échéances. Cela optimisera les interactions entre les divers membres de la communauté qui ont besoin de ces renseignements, y compris le corps professoral, les étudiants et le personnel.

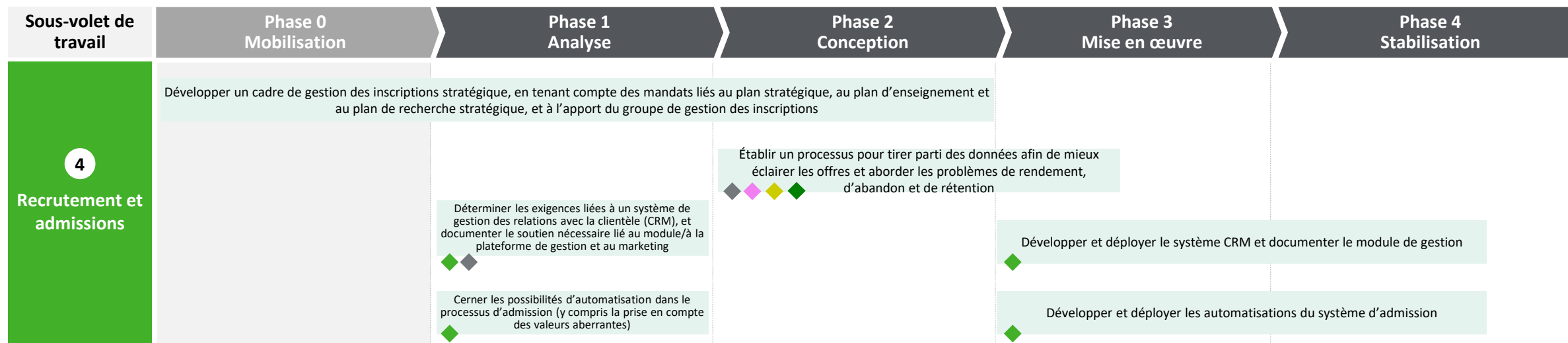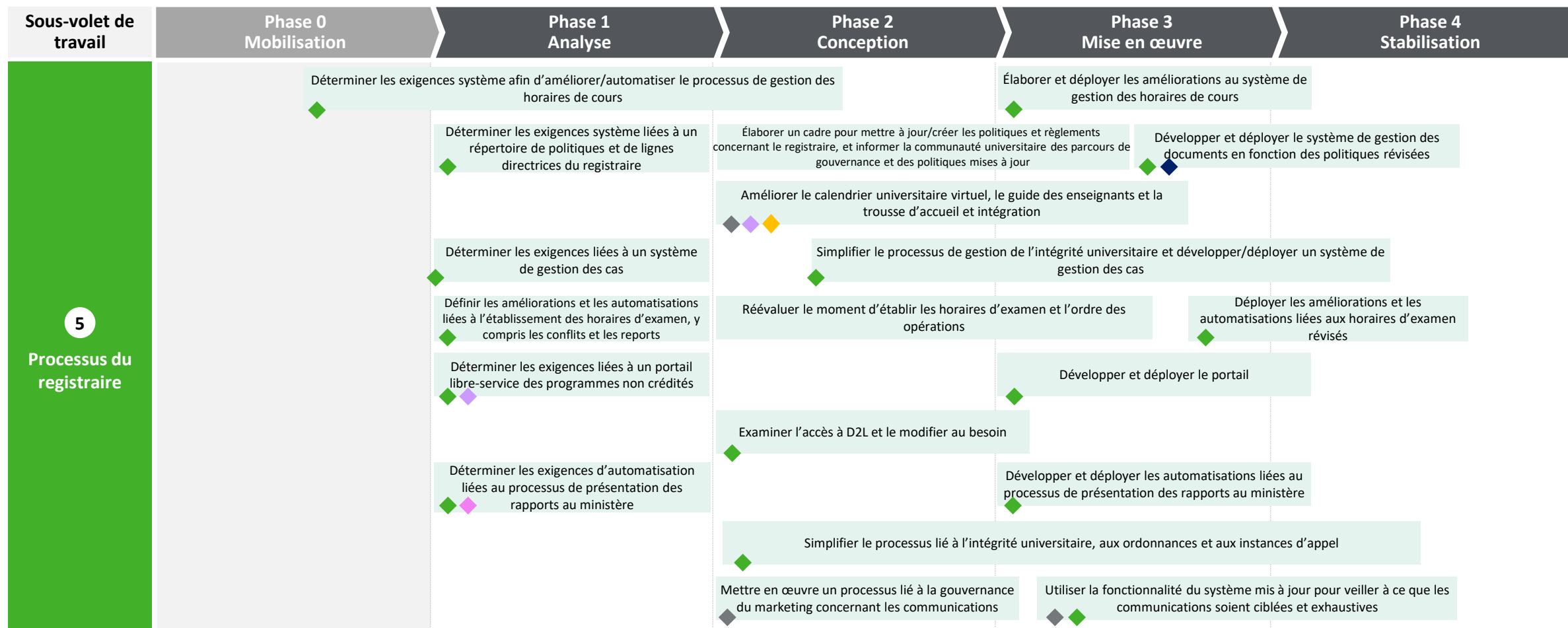| Sous-volet de travail	Phase 0 Mobilisation	Phase 1 Analyse	Phase 2 Conception	Phase 3 Mise en œuvre	Phase 4 Stabilisation
5 Processus du registraire	Déterminer les exigences système afin d'améliorer/automatiser le processus de gestion des horaires de cours	Déterminer les exigences système liées à un répertoire de politiques et de lignes directrices du registraire	Élaborer un cadre pour mettre à jour/créer les politiques et règlements concernant le registraire, et informer la communauté universitaire des parcours de gouvernance et des politiques mises à jour	Élaborer et déployer les améliorations au système de gestion des horaires de cours — Développer et déployer le système de gestion des documents en fonction des politiques révisées	
		Déterminer les exigences liées à un système de gestion des cas	Améliorer le calendrier universitaire virtuel, le guide des enseignants et la trousse d'accueil et intégration — Simplifier le processus de gestion de l'intégrité universitaire et développer/déployer un système de gestion des cas		Déployer les améliorations et les automatisations liées aux horaires d'examen révisés
		Définir les améliorations et les automatisations liées à l'établissement des horaires d'examen, y compris les conflits et les reports	Réévaluer le moment d'établir les horaires d'examen et l'ordre des opérations		
		Déterminer les exigences liées à un portail libre-service des programmes non crédités		Développer et déployer le portail	
			Examiner l'accès à D2L et le modifier au besoin	Développer et déployer les automatisations liées au processus de présentation des rapports au ministère	
		Déterminer les exigences d'automatisation liées au processus de présentation des rapports au ministère			
			Simplifier le processus lié à l'intégrité universitaire, aux ordonnances et aux instances d'appel		
			Mettre en œuvre un processus lié à la gouvernance du marketing concernant les communications	Utiliser la fonctionnalité du système mis à jour pour veiller à ce que les communications soient ciblées et exhaustives	

Légende des dépendances liées à la transformation :

- ◆ TI
- ◆ Finances
- ◆ Planification institutionnelle
- ◆ Développement des affaires
- ◆ Approvisionnement
- ◆ Recherche
- ◆ Marketing
- ◆ Planification du capital
- ◆ Programmes d'études et autochtones
- ◆ Bureau des affaires francophones
- ◆ RH
- ◆ Services du registraire et des affaires étudiantes
- ◆ Communications
- ◆ Avancement
- ◆ Gouvernance
- ◆ Tous les domaines fonctionnels
- ◆ Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne
- ◆ Syndicats
- Jalon

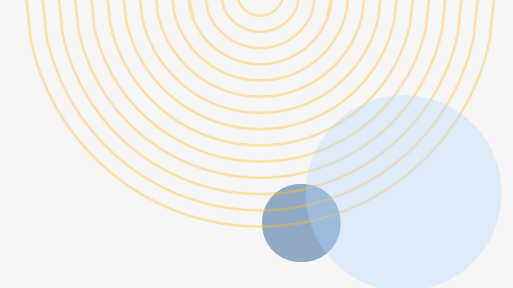**CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement**

036

Feuille de route des Services du registraire et des affaires étudiantes (5/5)

Ce dernier domaine est à la base de l'amélioration continue. Il consiste à mesurer les résultats des changements apportés aux technologies, aux politiques et aux processus tout au long de la transformation. En établissant des paramètres fondés sur les données, l'Université peut demeurer souple et attentive aux nouveaux points de friction, et donner aux membres de la communauté l'occasion de formuler des commentaires.

Sous-volet de travail	Phase 0 Mobilisation	Phase 1 Analyse	Phase 2 Conception	Phase 3 Mise en œuvre	Phase 4 Stabilisation
6 Suivi de la réussite					Élaborer des paramètres et des procédures opérationnelles standards pour faire part des réussites ◆

Légende des dépendances liées à la transformation :

◆ TI ◆ Finances ◆ Planification institutionnelle ◆ Développement des affaires ◆ Approvisionnement ◆ Recherche ◆ Marketing ◆ Planification du capital ◆ Programmes d'études et autochtones ◆ Bureau des affaires francophones

◆ RH ◆ Services du registraire et des affaires étudiantes ◆ Communications ◆ Avancement ◆ Gouvernance ◆ Tous les domaines fonctionnels ◆ Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne ◆ Syndicats ▭ Jalon

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

037

Finances

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

Feuille de route des Finances (1/6)

Le repérage et la mise en œuvre d'un outil d'établissement de budgets moderne seront la priorité au cours de la transformation de la fonction de planification et d'analyse financières (P&AF) de l'Université Laurentienne. Cette initiative dépendra largement des RH, des TI et du Service des achats, et lorsque viendra le moment de concevoir et de mettre à l'essai les rapports et les fonctions de l'outil, la participation active de tous les domaines fonctionnels et responsables du budget sera essentielle.

Sous-volet de travail	Phase 0 Mobilisation	Phase 1 Analyse	Phase 2 Conception	Phase 3 Mise en œuvre	Phase 4 Stabilisation

① Planification et analyse financières (P&AF)

- Progiciel de gestion intégré (PGI) : réaliser l'analyse de rentabilité
- Acquisition de produits, de modules et de partenaires pour le PGI – outil d'établissement de budgets
- Mise en œuvre du nouvel outil d'établissement de budgets
- Recensement des exigences et établissement des priorités
- Conception
- Création
- Mise à l'essai
- Déploiement
- Stabiliser les nouvelles technologies et les nouveaux processus
- Mobilisation de l'équipe de l'Université Laurentienne aux fins de la mise en œuvre
- Planification de la relève : Directrice, Services financiers
- Planification de la relève : VRA, Services financiers
- Premier cycle budgétaire utilisant le nouvel outil d'établissement de budgets – cible : 2026
- Établissement de prévisions
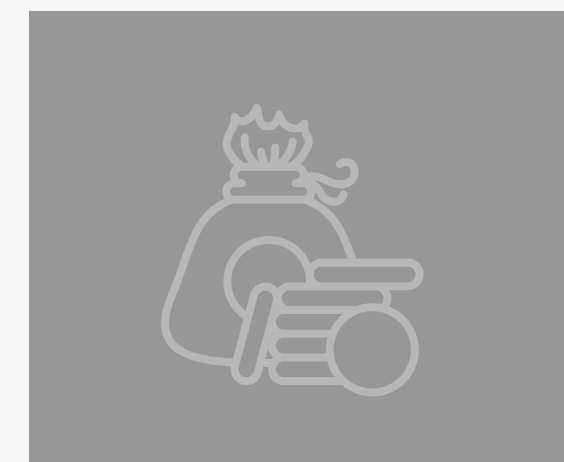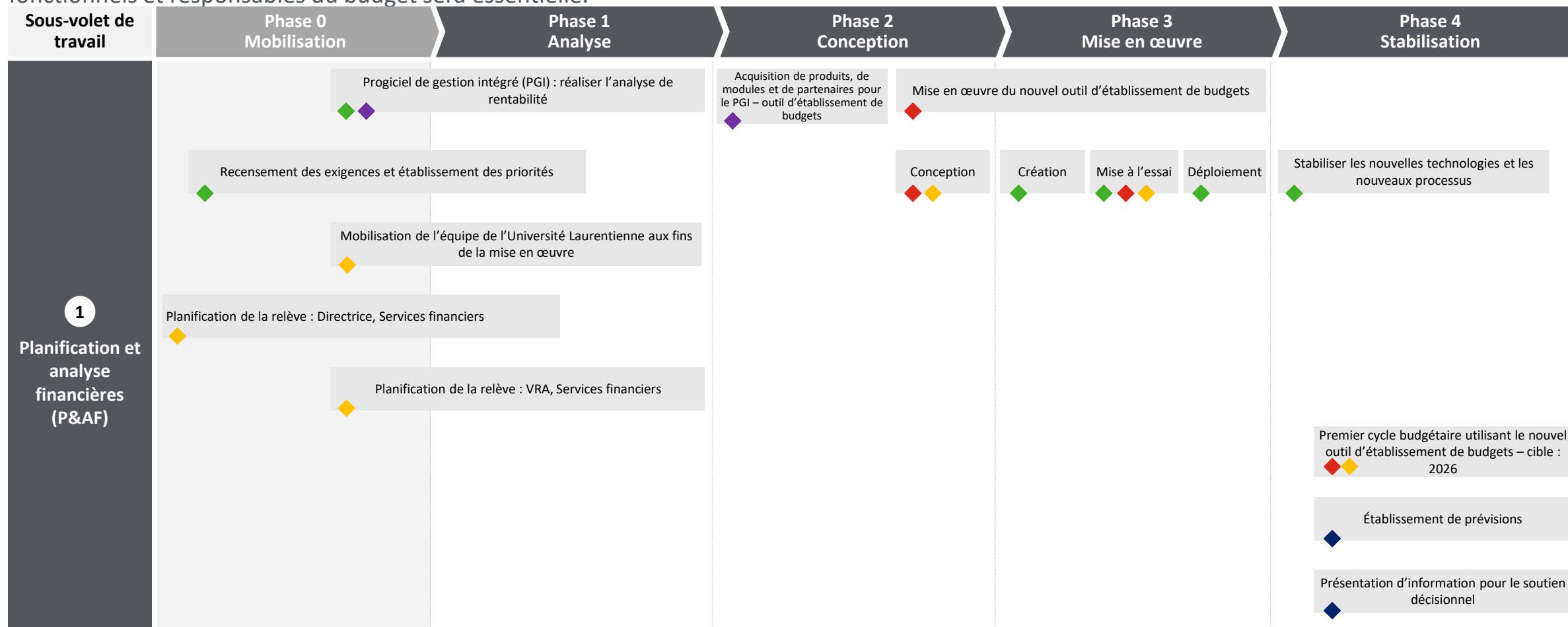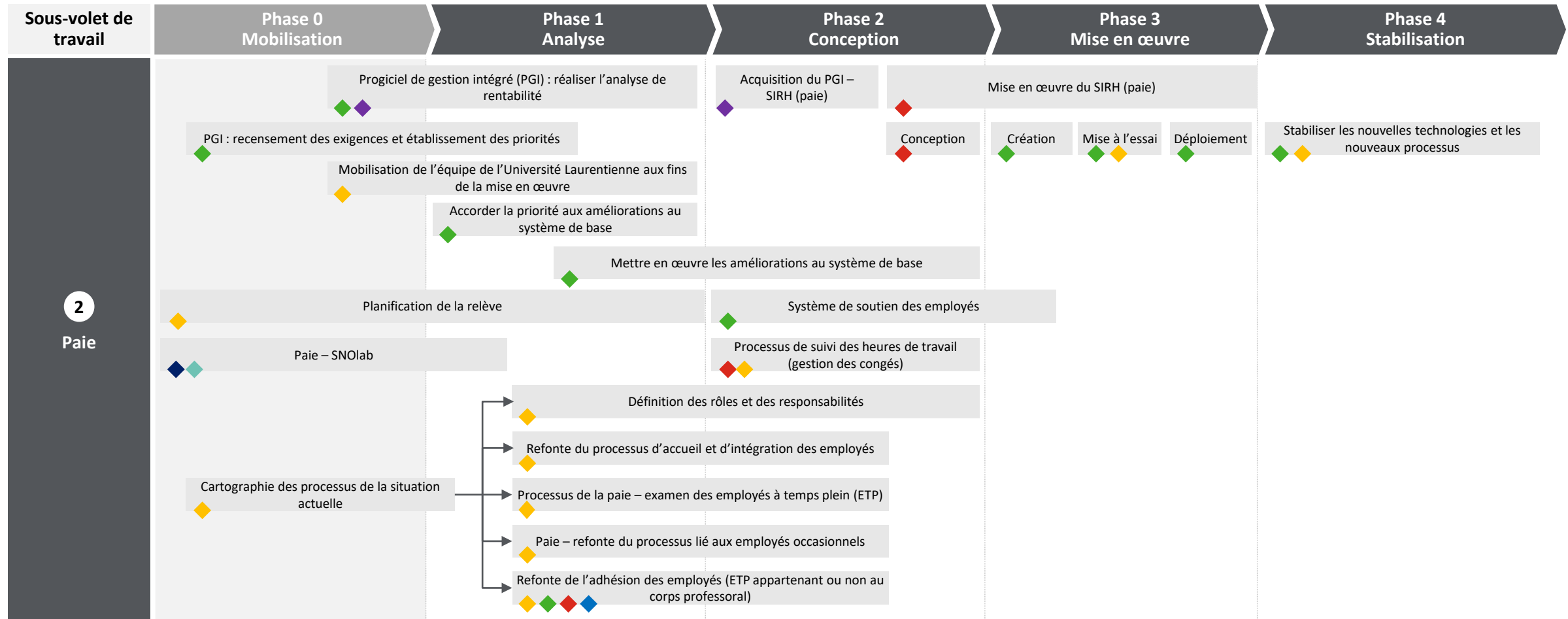- Présentation d'information pour le soutien décisionnel

Légende des dépendances liées à la transformation :

- ◆ TI
- ◆ Finances
- ◆ Planification institutionnelle
- ◆ Développement des affaires
- ◆ Approvisionnement
- ◆ Recherche
- ◆ Marketing
- ◆ Planification du capital
- ◆ Programmes d'études et autochtones
- ◆ Bureau des affaires francophones
- ◆ RH
- ◆ Services du registraire et des affaires étudiantes
- ◆ Communications
- ◆ Avancement
- ◆ Gouvernance
- ◆ Tous les domaines fonctionnels
- ◆ Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne
- ◆ Syndicats
- Jalon

039

Feuille de route des Finances (2/6)

Un examen complet des processus actuels, conjointement avec les RH, s'imposera aux fins de la refonte de la fonction de paie. Parallèlement, le processus de sélection du système d'information sur les ressources humaines (SIRH) aura lieu; ce système sera déployé au cours de la phase 3 du projet. À court terme, les améliorations au système actuel seront priorisées et mises en œuvre, en collaboration avec les TI.
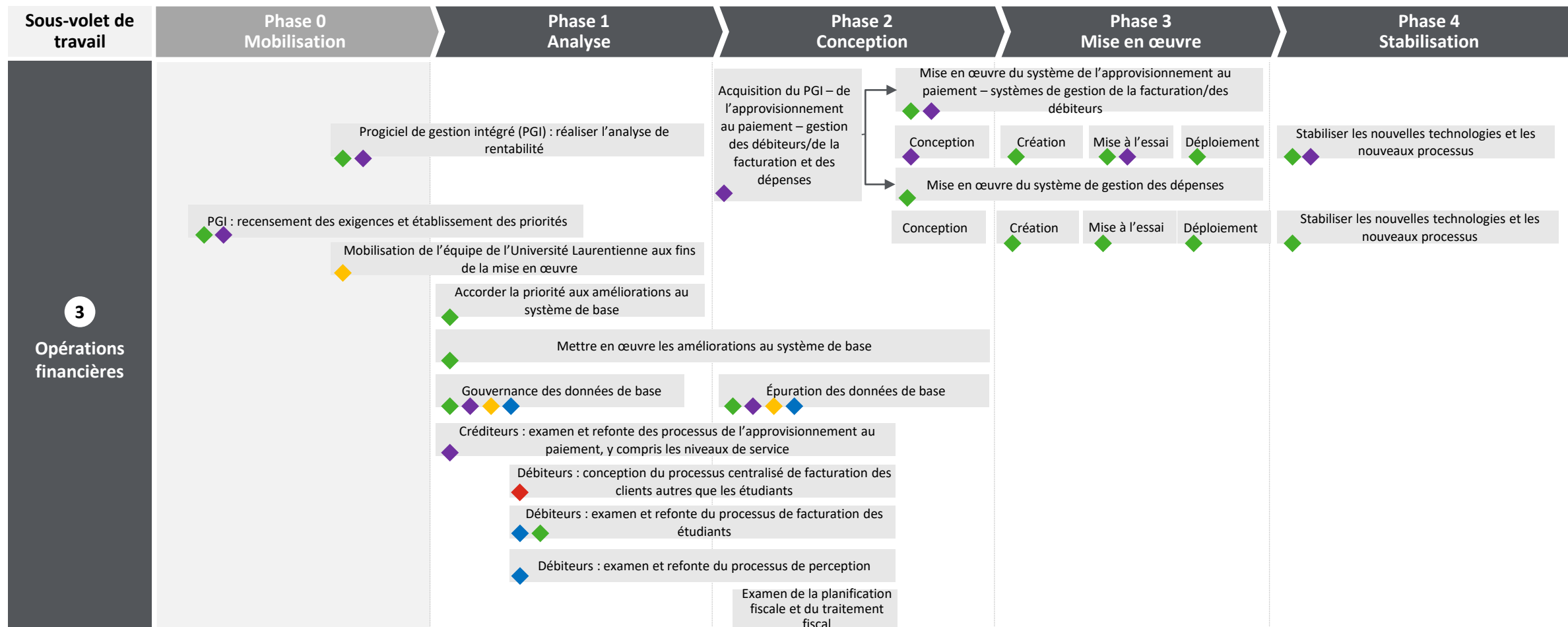

Légende des dépendances liées à la transformation :

- ◆ TI
- ◆ Finances
- ◆ Planification institutionnelle
- ◆ Développement des affaires
- ◆ Approvisionnement
- ◆ Recherche
- ◆ Marketing
- ◆ Planification du capital
- ◆ Programmes d'études et autochtones
- ◆ Bureau des affaires francophones
- ◆ RH
- ◆ Services du registraire et des affaires étudiantes
- ◆ Communications
- ◆ Avancement
- ◆ Gouvernance
- ◆ Tous les domaines fonctionnels
- ◆ Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne
- ◆ Syndicats
- Jalon

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

040

Chapitre 1
Sommaire

Chapitre 2
Feuilles de route de la transformation

Annexe A
Liste de toutes les consultations

Annexe B
Liste de tous les jalons par phase

Feuille de route des Finances (3/6)

LaurentianUniversity
UniversitéLaurentienne

La transformation des opérations financières portera sur le remaniement des processus de l'approvisionnement au paiement, de facturation et de perception des débiteurs, avec le soutien nécessaire des TI et du Service des achats pour la sélection et la mise en œuvre des outils. Afin d'offrir d'ici là un meilleur service à l'Université, des améliorations seront apportées aux processus et aux systèmes actuels.
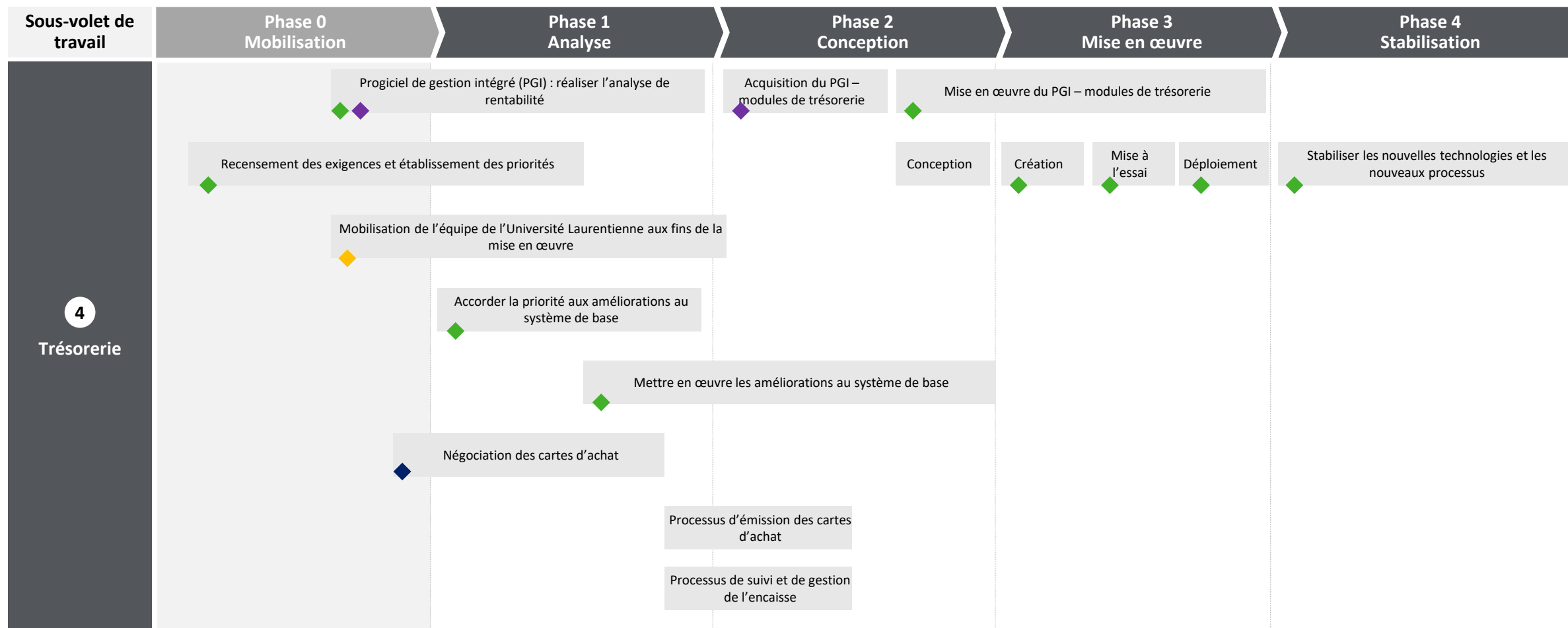
Sous-volet de travail	Phase 0 Mobilisation	Phase 1 Analyse	Phase 2 Conception	Phase 3 Mise en œuvre	Phase 4 Stabilisation
3 **Opérations financières**		Progiciel de gestion intégré (PGI) : réaliser l'analyse de rentabilité	Acquisition du PGI – de l'approvisionnement au paiement – gestion des débiteurs/de la facturation et des dépenses	Mise en œuvre du système de l'approvisionnement au paiement – systèmes de gestion de la facturation/des débiteurs	Stabiliser les nouvelles technologies et les nouveaux processus
		PGI : recensement des exigences et établissement des priorités		Conception Création Mise à l'essai Déploiement	Stabiliser les nouvelles technologies et les nouveaux processus
		Mobilisation de l'équipe de l'Université Laurentienne aux fins de la mise en œuvre	Mise en œuvre du système de gestion des dépenses	
		Accorder la priorité aux améliorations au système de base	Conception Création Mise à l'essai Déploiement	
		Mettre en œuvre les améliorations au système de base		
		Gouvernance des données de base	Épuration des données de base	
		Créditeurs : examen et refonte des processus de l'approvisionnement au paiement, y compris les niveaux de service		
		Débiteurs : conception du processus centralisé de facturation des clients autres que les étudiants		
		Débiteurs : examen et refonte du processus de facturation des étudiants		
		Débiteurs : examen et refonte du processus de perception		
			Examen de la planification fiscale et du traitement fiscal	

Légende des dépendances liées à la transformation :

◆ TI   ◆ Finances   ◆ Planification institutionnelle   ◆ Développement des affaires   ◆ Approvisionnement   ◆ Recherche   ◆ Marketing   ◆ Planification du capital   ◆ Programmes d'études et autochtones   ◆ Bureau des affaires francophones

◆ RH   ◆ Services du registraire et des affaires étudiantes   ◆ Communications   ◆ Avancement   ◆ Gouvernance   ◆ Tous les domaines fonctionnels   ◆ Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne   ◆ Syndicats   ☐ Jalon

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

041
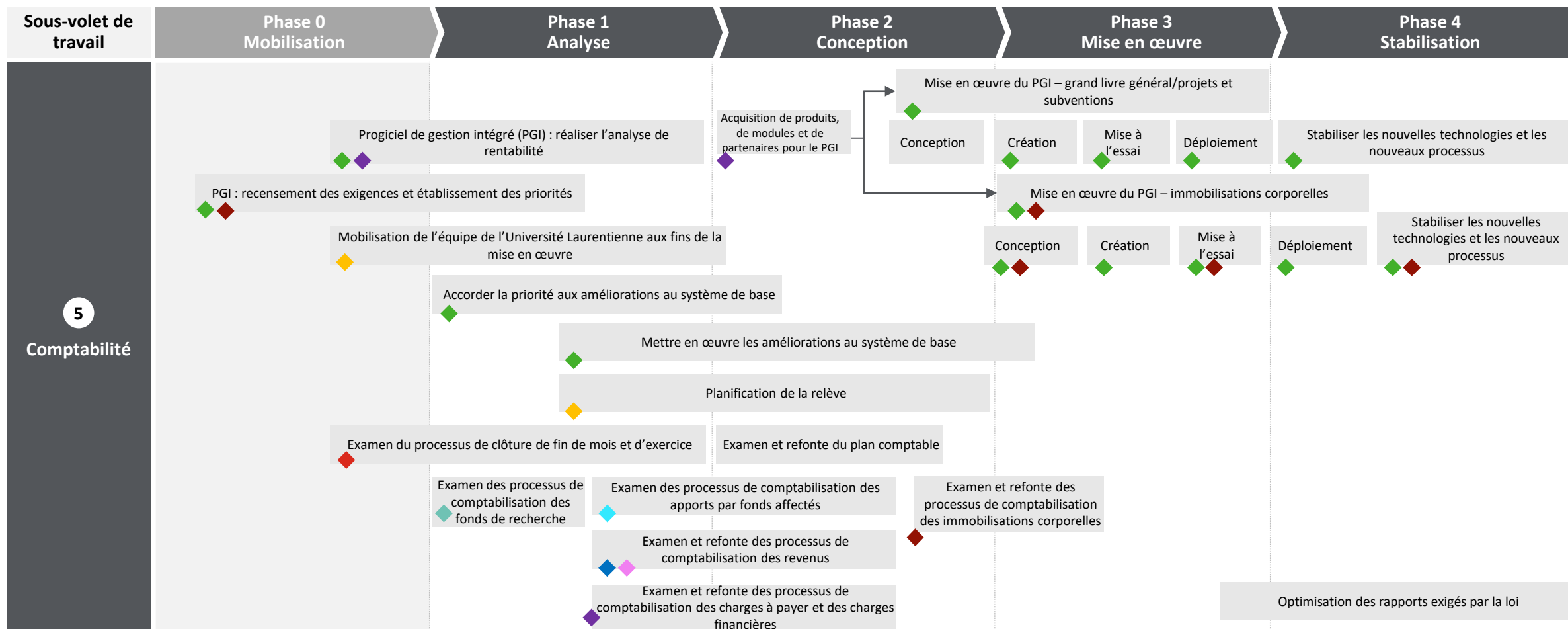
Feuille de route des Finances (4/6)

Le plan de transformation de la trésorerie cherche à créer une fonction de trésorerie moderne, grâce à la mise en œuvre d'outils qui assureront une gestion proactive et efficiente du fonds de roulement, en permettant à l'équipe d'anticiper et de gérer efficacement les risques, tout en optimisant les relations bancaires selon des modalités favorables pour l'Université.

Sous-volet de travail	Phase 0 Mobilisation	Phase 1 Analyse	Phase 2 Conception	Phase 3 Mise en œuvre	Phase 4 Stabilisation

4 Trésorerie

- Progiciel de gestion intégré (PGI) : réaliser l'analyse de rentabilité
- Acquisition du PGI – modules de trésorerie
- Mise en œuvre du PGI – modules de trésorerie
- Recensement des exigences et établissement des priorités
- Conception
- Création
- Mise à l'essai
- Déploiement
- Stabiliser les nouvelles technologies et les nouveaux processus
- Mobilisation de l'équipe de l'Université Laurentienne aux fins de la mise en œuvre
- Accorder la priorité aux améliorations au système de base
- Mettre en œuvre les améliorations au système de base
- Négociation des cartes d'achat
- Processus d'émission des cartes d'achat
- Processus de suivi et de gestion de l'encaisse

Légende des dépendances liées à la transformation :

TI — Finances — Planification institutionnelle — Développement des affaires — Approvisionnement — Recherche — Marketing — Planification du capital — Programmes d'études et autochtones — Bureau des affaires francophones

RH — Services du registraire et des affaires étudiantes — Communications — Avancement — Gouvernance — Tous les domaines fonctionnels — Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne — Syndicats — Jalon

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

042

Feuille de route des Finances (5/6)

LaurentianUniversity
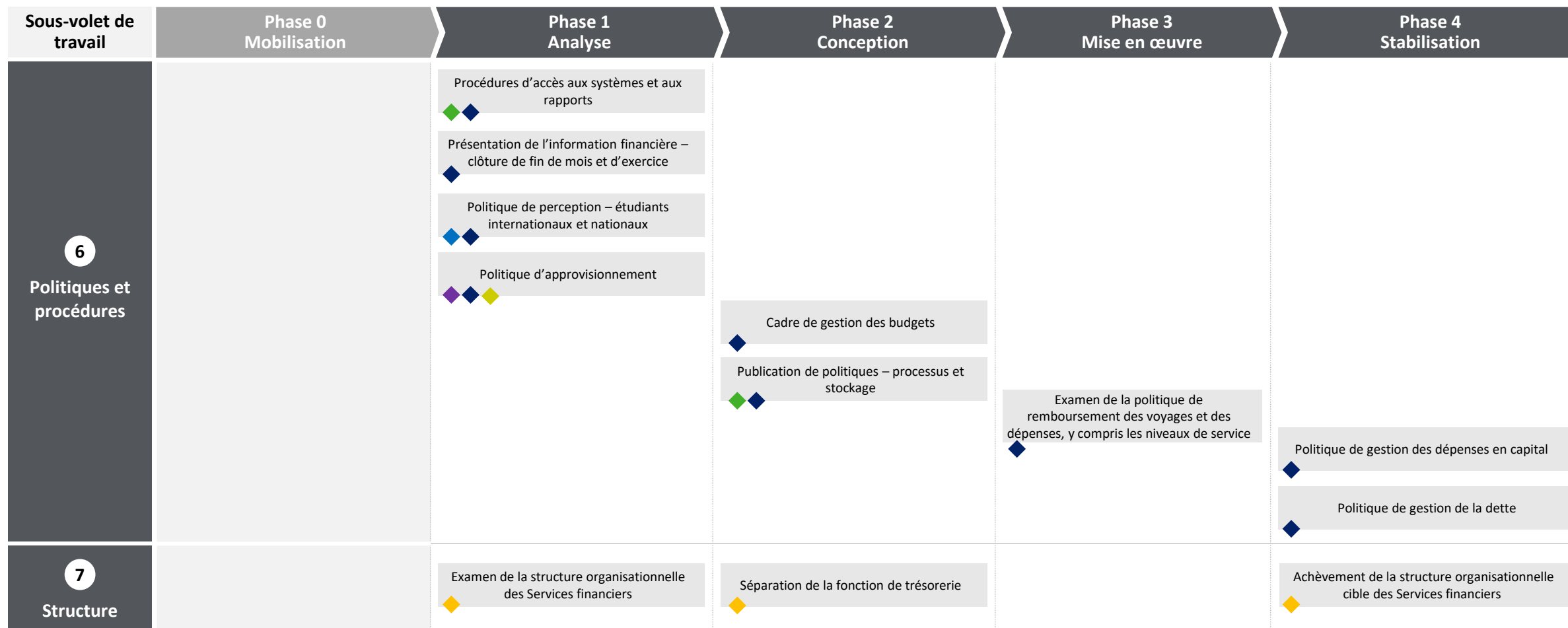**UniversitéLaurentienne**

La priorité sera accordée à la conception et à la mise en œuvre de processus qui permettront à l'équipe de fournir à l'Université de l'information financière exacte, en temps opportun, afin de soutenir les processus décisionnels. Cela comprend la mise en œuvre d'outils permettant une gestion plus efficace des projets et des subventions, et d'un outil de suivi des immobilisations corporelles de l'Université.

Sous-volet de travail	Phase 0 Mobilisation	Phase 1 Analyse	Phase 2 Conception	Phase 3 Mise en œuvre	Phase 4 Stabilisation
5 **Comptabilité**					

Mise en œuvre du PGI – grand livre général/projets et subventions

Progiciel de gestion intégré (PGI) : réaliser l'analyse de rentabilité

Acquisition de produits, de modules et de partenaires pour le PGI

Conception — Création — Mise à l'essai — Déploiement

Stabiliser les nouvelles technologies et les nouveaux processus

PGI : recensement des exigences et établissement des priorités

Mise en œuvre du PGI – immobilisations corporelles

Mobilisation de l'équipe de l'Université Laurentienne aux fins de la mise en œuvre

Conception — Création — Mise à l'essai — Déploiement

Stabiliser les nouvelles technologies et les nouveaux processus

Accorder la priorité aux améliorations au système de base

Mettre en œuvre les améliorations au système de base

Planification de la relève

Examen du processus de clôture de fin de mois et d'exercice

Examen et refonte du plan comptable

Examen des processus de comptabilisation des fonds de recherche

Examen des processus de comptabilisation des apports par fonds affectés

Examen et refonte des processus de comptabilisation des immobilisations corporelles

Examen et refonte des processus de comptabilisation des revenus

Examen et refonte des processus de comptabilisation des charges à payer et des charges financières

Optimisation des rapports exigés par la loi

Légende des dépendances liées à la transformation :
- TI
- Finances
- Planification institutionnelle
- Développement des affaires
- Approvisionnement
- Recherche
- Marketing
- Planification du capital
- Programmes d'études et autochtones
- Bureau des affaires francophones
- RH
- Services du registraire et des affaires étudiantes
- Communications
- Avancement
- Gouvernance
- Tous les domaines fonctionnels
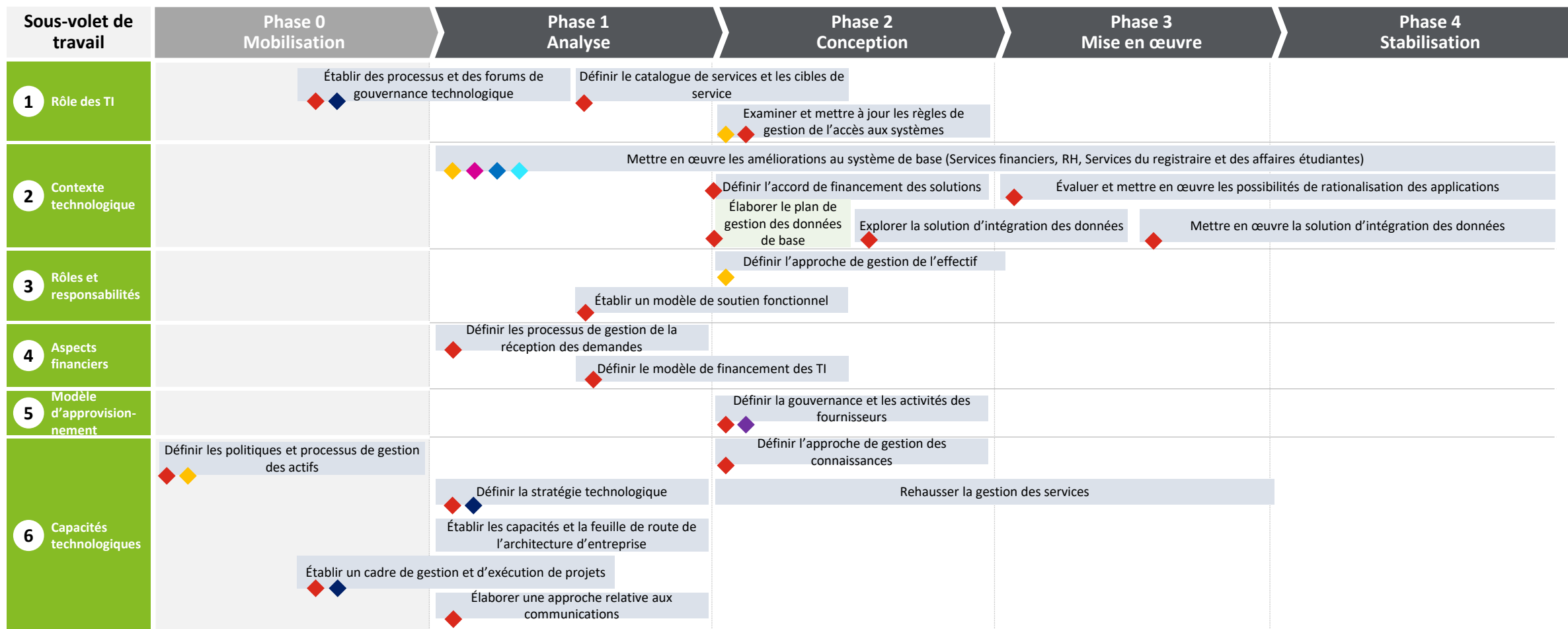- Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne
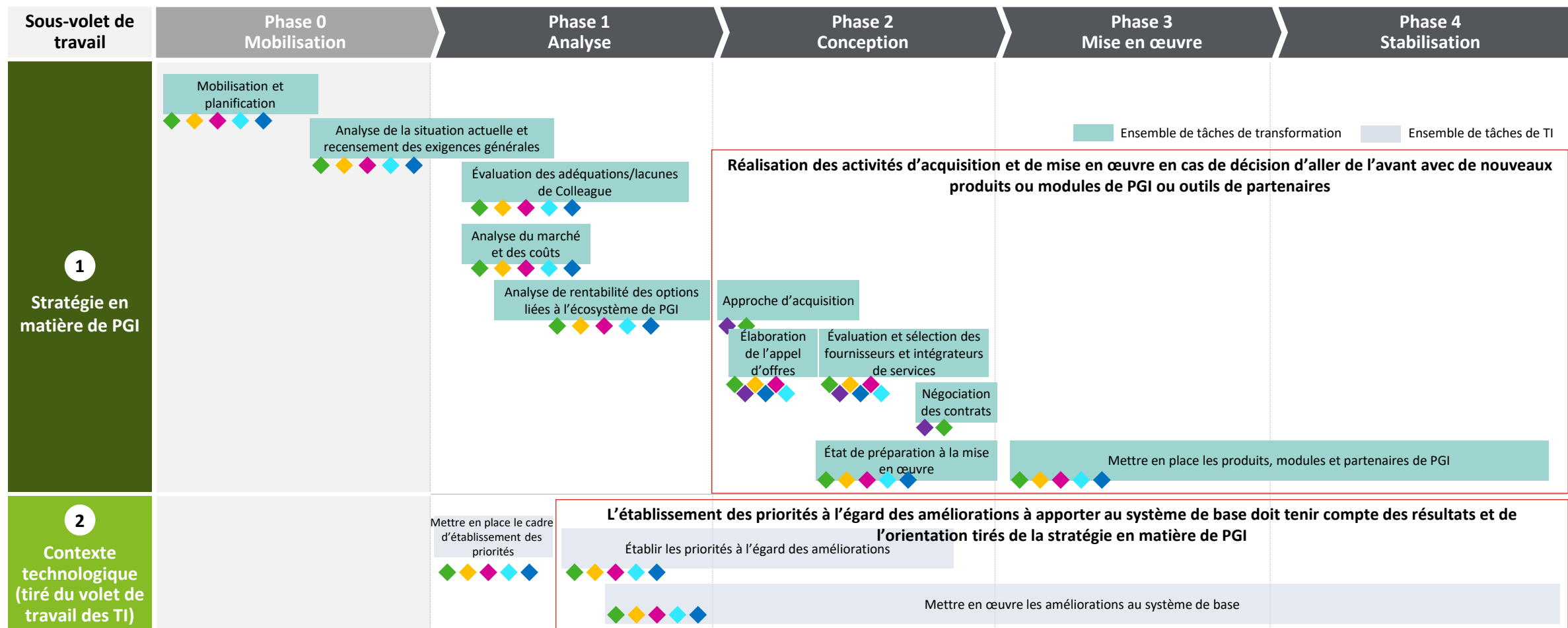- Syndicats
- Jalon

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

043

Feuille de route des Finances (6/6)

Tout au long du parcours de transformation, les Services financiers consacreront des efforts à la documentation de leurs procédures de la situation future et examineront les politiques financières afin d'assurer l'alignement sur les nouveaux processus et outils. De plus, l'équipe examinera sa structure organisationnelle actuelle afin de concevoir et de mettre en place la structure idéale pour soutenir les processus futurs.

Sous-volet de travail	Phase 0 Mobilisation	Phase 1 Analyse	Phase 2 Conception	Phase 3 Mise en œuvre	Phase 4 Stabilisation
6 Politiques et procédures		Procédures d'accès aux systèmes et aux rapports	Cadre de gestion des budgets	Examen de la politique de remboursement des voyages et des dépenses, y compris les niveaux de service	Politique de gestion des dépenses en capital
		Présentation de l'information financière – clôture de fin de mois et d'exercice	Publication de politiques – processus et stockage		Politique de gestion de la dette
		Politique de perception – étudiants internationaux et nationaux			
		Politique d'approvisionnement			
7 Structure		Examen de la structure organisationnelle des Services financiers	Séparation de la fonction de trésorerie		Achèvement de la structure organisationnelle cible des Services financiers

Légende des dépendances liées à la transformation :

- ◆ TI
- ◆ Finances
- ◆ Planification institutionnelle
- ◆ Développement des affaires
- ◆ Approvisionnement
- ◆ Recherche
- ◆ Marketing
- ◆ Planification du capital
- ◆ Programmes d'études et autochtones
- ◆ Bureau des affaires francophones
- ◆ RH
- ◆ Services du registraire et des affaires étudiantes
- ◆ Communications
- ◆ Avancement
- ◆ Gouvernance
- ◆ Tous les domaines fonctionnels
- ◆ Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne
- ◆ Syndicats
- Jalon

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

044

Technologie de l'information

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

Feuille de route de la Technologie de l'information

Les ensembles de tâches recommandés orienteront la transformation des TI à l'échelle de l'Université Laurentienne. Ces ensembles de tâches sont axés sur le rehaussement des capacités, des processus et des outils technologiques, et sur la mise en place de modèles et de cadres de gouvernance révisés, afin d'améliorer l'efficience et l'efficacité opérationnelle de la technologie.

Sous-volet de travail	Phase 0 Mobilisation	Phase 1 Analyse	Phase 2 Conception	Phase 3 Mise en œuvre	Phase 4 Stabilisation
1 Rôle des TI	Établir des processus et des forums de gouvernance technologique	Définir le catalogue de services et les cibles de service / Examiner et mettre à jour les règles de gestion de l'accès aux systèmes			
2 Contexte technologique		Mettre en œuvre les améliorations au système de base (Services financiers, RH, Services du registraire et des affaires étudiantes) / Définir l'accord de financement des solutions / Élaborer le plan de gestion des données de base / Explorer la solution d'intégration des données	Évaluer et mettre en œuvre les possibilités de rationalisation des applications / Mettre en œuvre la solution d'intégration des données		
3 Rôles et responsabilités		Définir l'approche de gestion de l'effectif / Établir un modèle de soutien fonctionnel			
4 Aspects financiers		Définir les processus de gestion de la réception des demandes / Définir le modèle de financement des TI			
5 Modèle d'approvision-nement		Définir la gouvernance et les activités des fournisseurs			
6 Capacités technologiques	Définir les politiques et processus de gestion des actifs	Définir la stratégie technologique / Établir les capacités et la feuille de route de l'architecture d'entreprise / Établir un cadre de gestion et d'exécution de projets / Élaborer une approche relative aux communications	Définir l'approche de gestion des connaissances / Rehausser la gestion des services		

Légende des dépendances liées à la transformation :
◆ TI   ◆ Finances   ◆ Planification institutionnelle   ◆ Développement des affaires   ◆ Approvisionnement   ◆ Recherche   ◆ Marketing   ◆ Planification du capital   ◆ Programmes d'études et autochtones   ◆ Bureau des affaires francophones
◆ RH   ◆ Services du registraire et des affaires étudiantes   ◆ Communications   ◆ Avancement   ◆ Gouvernance   ◆ Tous les domaines fonctionnels   ◆ Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne   ◆ Syndicats   ▢ Jalon

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

046

Stratégie en matière de PGI

Une stratégie exhaustive en matière de progiciel de gestion intégré (PGI) doit être mise en place pour permettre de déterminer si Colleague peut et devrait être maintenu en tant que solution principale pour l'Université. Cette stratégie doit établir si Colleague possède les capacités requises pour les finances, les RH, les SRAE et l'avancement, ou si d'autres solutions répondraient mieux aux besoins de l'Université Laurentienne à plus long terme.

Sous-volet de travail	Phase 0 Mobilisation	Phase 1 Analyse	Phase 2 Conception	Phase 3 Mise en œuvre	Phase 4 Stabilisation

1 – Stratégie en matière de PGI

- Mobilisation et planification
- Analyse de la situation actuelle et recensement des exigences générales
- Évaluation des adéquations/lacunes de Colleague
- Analyse du marché et des coûts
- Analyse de rentabilité des options liées à l'écosystème de PGI
- Approche d'acquisition
- Élaboration de l'appel d'offres
- Évaluation et sélection des fournisseurs et intégrateurs de services
- Négociation des contrats
- État de préparation à la mise en œuvre

Ensemble de tâches de transformation / Ensemble de tâches de TI

Réalisation des activités d'acquisition et de mise en œuvre en cas de décision d'aller de l'avant avec de nouveaux produits ou modules de PGI ou outils de partenaires

Mettre en place les produits, modules et partenaires de PGI

2 – Contexte technologique (tiré du volet de travail des TI)

- Mettre en place le cadre d'établissement des priorités

L'établissement des priorités à l'égard des améliorations à apporter au système de base doit tenir compte des résultats et de l'orientation tirés de la stratégie en matière de PGI

- Établir les priorités à l'égard des améliorations
- Mettre en œuvre les améliorations au système de base

Légende des dépendances liées à la transformation :
- ◆ TI
- ◆ Finances
- ◆ Planification institutionnelle
- ◆ Développement des affaires
- ◆ Approvisionnement
- ◆ Recherche
- ◆ Marketing
- ◆ Planification du capital
- ◆ Programmes d'études et autochtones
- ◆ Bureau des affaires francophones
- ◆ RH
- ◆ Services du registraire et des affaires étudiantes
- ◆ Communications
- ◆ Avancement
- ◆ Gouvernance
- ◆ Tous les domaines fonctionnels
- ◆ Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne
- ◆ Syndicats
- Jalon

Liste de toutes les consultations

Annexe A

048

# Avis recueillis auprès des principaux participants de l'Université (1/3)

Les participants ont été consultés afin de mieux comprendre la situation actuelle à l'étape de la planification. Au cours de l'étape de la mise en œuvre, davantage de participants seront consultés à l'échelle de l'Université afin de mettre en œuvre toutes les activités de transformation figurant dans les plans de travail.

Nom	Poste
Abdirahman Jama	Analyste de la sécurité
Alain Lamothe	Bibliothécaire associé et directeur, Service de la bibliothèque et des archives
Albrecht Schulte-Hostedde	Professeur titulaire, École des sciences naturelles
Alexie Foucault-Forest	Commis aux ressources humaines
Aliki Economides	Professeure adjointe, École d'architecture McEwen
André Whissell	Gestionnaire, Trésor et paie
Andrée Noiseux	Conseillère en recherche
Andrew Dale	Conseiller en emploi pour les étudiants
Ann Hodgson	Secrétaire associée de l'Université par intérim
Athanase Simbagoye	Professeur titulaire, École d'éducation
Avery Morin	Représentante de l'Association générale des étudiantes et étudiants
Benjamin Demianiuk	Directeur, Développement des affaires
Bettina Brockerhoff-Macdonald	Directrice de l'apprentissage continu, Centre d'excellence universitaire
Brenda Brouwer	Vice-rectrice aux études par intérim
Brent Roe	VRA, (réussite étudiante) et bibliothécaire en chef
Casey Sigurdson	Adjointe administrative
Céleste Boyer	Conseillère juridique
Chantal Veilleux	Adjointe à la vice-rectrice aux études
Chloé Lavigne	Conseillère en ressources humaines
Christina Larocque	Coordonnatrice de la mobilisation étudiante
Christina Sckopke	Gestionnaire, Programmes de microcertification et non crédités

Nom	Poste
Christopher McTiernan	Conseiller en recherche
Colette Rainville	Coordonnatrice des collations des grades
Corine Loranger	Coordonnatrice des stages, Faculté des sciences, de génie et d'architecture
Curtis Radey	Gestionnaire, Bourses, frais et Hub maLaurentienne
Dan Robidoux	Gestionnaire, Comptoir de service de la TI
Daniel Scott	Bibliothécaire associé
David Deloye	Coordonnateur de la résidence
Dayna Hicks	Agente à l'administration
Deb Sullivan	Gestionnaire, Développement organisationnel et apprentissage
Diane Roy	Secrétaire générale associée
Dominic Beaudry	VRA, Programmes d'études et autochtones
Elizabeth Carlson-Manathara	Professeure agrégée, École de service social
Erfan Azadehfar	Étudiant diplômé, représentant du SCFP
Ernst Gerhardt	Professeur agrégé, École des arts libéraux
Fabrice Colin	Professeur agrégé, École de génie et d'informatique Bharti, Faculté des sciences, de génie et d'architecture
Francine Lalonde	Adjointe aux relations avec les syndicats et le personnel
Francis Tousignant	Technicien en audiovisuel
Gabrielle Courtemanche	Gestionnaire, Services d'accessibilité et de counseling
Ginette Gervais	Gestionnaire, Opérations de la bibliothèque
Gisele Roberts	Directrice des services de recherche et d'innovation
Heather Dufour	Coordonnatrice, Innovation et commercialisation

Les noms et les titres indiqués ont été fournis par les services des RH et des TI de l'Université Laurentienne.

Remarque : Deloitte a réalisé des entrevues avec des participants qui préfèrent garder l'anonymat et qui, par conséquent, ont été exclus de la liste ci-dessus.

Avis recueillis auprès des principaux participants de l'Université (2/3)

Les participants ont été consultés afin de mieux comprendre la situation actuelle à l'étape de la planification. Au cours de l'étape de la mise en œuvre, davantage de participants seront consultés à l'échelle de l'Université afin de mettre en œuvre toutes les activités de transformation figurant dans les plans de travail.

Nom	Poste
Imane Ricard	Gestionnaire, Dossiers et systèmes
Ishmeet Singh Ahuja	Gestionnaire, Développement PGI
Ivana McCue	Gestionnaire de projet
James Ketchen	Professeur adjoint, École des arts libéraux
Jean-Paul Rains	Directeur, Communications et stratégie numérique (personne-ressource, Communications)
Jeff Battistuzzi	Gestionnaire, Budgets opérationnels et finances étudiantes
Jeff St-Jean	Coordonnateur des installations
Jen Dowdall	Codirectrice par intérim, BEDDP
Joanne Goudreault	Directrice, Services financiers
Jody Tverdal	Responsable des services administratifs
Joy Gray-Munro	Doyenne, Faculté des sciences, de génie et d'architecture
Julie Birnie	Adjointe administrative de direction
Julie Ceming	Gestionnaire, Développement des affaires
Julie Richer	Conseillère, Avantages sociaux et invalidité
Kimberley Fitzgerald	Administratrice, PGI
Kristine Montpellier St.Jean	Conseillère en ressources humaines
Laura Geryk	Directrice, Gestion de l'information et systèmes
Leeanne Croteau	Gestionnaire, Approvisionnement et contrats
Lily Racine-Bouchard	Gestionnaire, Avancement
Linda St. Pierre	Représentante de l'APUL, chargée de cours, Faculté des sciences, de génie et d'architecture, Faculté des arts
Lise Carrière	Agente à l'enregistrement des subventions et prix

Nom	Poste
Lise Dignard	Coordonnatrice des horaires et examens
Lise Nastuk	Administratrice des bases de données
Louise Tremblay-Croxall	Directrice, Planification et budget
Luc Roy	VRA, Technologie de l'information
Lyne Rivet	Gestionnaire, Service de santé et du bien-être
Marie-Lynne Michaud	Directrice, Marketing
Mark Thompson	Gestionnaire, Technologie de l'information
Mary Laur	Directrice par intérim, Centre autochtone de partage
Matthew Faubert	Analyste des activités
Maxine Vincent	Comptable touchant la recherche
Meghan Fielding	Gestionnaire administrative
Melissa Ouimette	Gestionnaire, Services de demande
Melissa Wiman	Chargée de cours, Faculté des arts, Centre d'excellence universitaire
Meredith Teller	Gestionnaire administrative, Faculté des arts, coprésidente TCG
Michel Piché	VR, Finances et administration
Mona Ali	Gestionnaire de projet
Morgan Reynolds	Analyste des systèmes PGI
Nicole Roy	Superviseure, Services de paie
Nicole St. Georges	Directrice, Relations, personnel et corps professoral
Nicole St. Marseille	Directrice, Sécurité du campus
Normand Lavallée	VRA, Services financiers

Les noms et les titres indiqués ont été fournis par les services des RH et des TI de l'Université Laurentienne.

Remarque : Deloitte a réalisé des entrevues avec des participants qui préfèrent garder l'anonymat et qui, par conséquent, ont été exclus de la liste ci-dessus.

050

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

Avis recueillis auprès des principaux participants de l'Université (3/3)

Les participants ont été consultés afin de mieux comprendre la situation actuelle à l'étape de la planification. Au cours de l'étape de la mise en œuvre, davantage de participants seront consultés à l'échelle de l'Université afin de mettre en œuvre toutes les activités de transformation figurant dans les plans de travail.

Nom	Poste
Peter Hellstrom	Directeur, Services des loisirs et des sports des Voyageurs
Pierre Fontaine	Directeur, Entretien et fonctionnement
Pieter Breijer	Gestionnaire, Recrutement national
Rachel Trudeau	Gestionnaire administrative, Faculté des sciences, de génie et d'architecture
Ralf Meyer	Professeur agrégé, École de génie et d'informatique
Renée Renaud	Adjointe administrative
Roberta Heale	Professeure titulaire, École des sciences infirmières
Roch Gallien	Conseiller spécial aux affaires francophones
Roxane Marois	Gestionnaire, Bâtiments et terrains
Scott Fairgrieve	Professeur titulaire, doyen associé, Faculté des sciences, de génie et d'architecture
Serge Demers	VRA, Affaires étudiantes, secrétaire général et du Sénat
Shannon Goffin	Co-directrice par intérim, BEDDP
Shauna Lehtimaki	Directrice, Planification institutionnelle
Shawn Frappier	Directeur, Relations, personnel et corps professoral
Sheila Embleton	Rectrice et vice-chancelière par intérim
Shelley Carpenter-Wright	VRA, Ressources humaines et développement organisationnel
Stacy Sathaseevan	Agente de l'information
Sue Radey	Conseillère spéciale auprès du VRA, Finances
Sylvie Chrétien-Makela	Acheteuse, Approvisionnement et contrats
Tammy Eger	VR, Recherche
Tania Montpellier	Personnel à temps partiel, Services financiers

Nom	Poste
Tanya Shute	Représentante de l'APUL, professeur agrégée
Thomas Fenske	Technologue en laboratoire et président du SEUL
Thomas Matheson	Coordonnateur des services du courrier
Tracy Fleury	Gestionnaire, Comptabilité et rapports
Tracy MacLeod	Dirigeante principale de l'avancement
Victoria Kannen	Conseillère en équité, diversité et inclusion, Recherche
Xuan Zhao	Gestionnaire, Recrutement international

Les noms et les titres indiqués ont été fournis par les services des RH et des TI de l'Université Laurentienne.
Remarque : Deloitte a réalisé des entrevues avec des participants qui préfèrent garder l'anonymat et qui, par conséquent, ont été exclus de la liste ci-dessus.

051

Liste de tous les jalons par phase

Annexe B

052
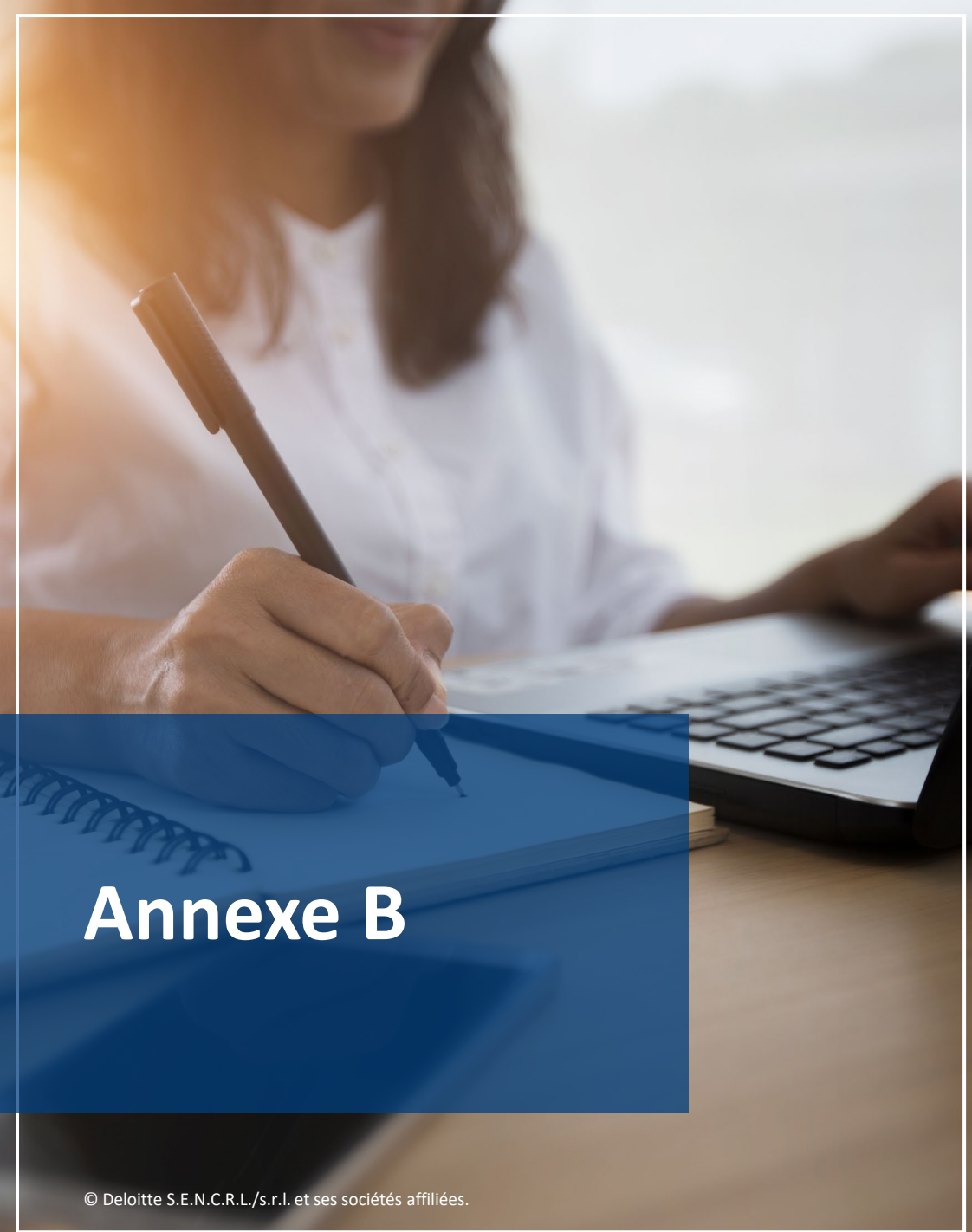
Résumé des feuilles de route par phase (1/20)

À la phase 0, l'accent est mis sur l'identification, la mise en place et la mobilisation des ressources et des équipes appropriées pour entreprendre la transformation. Afin de soutenir l'établissement des équipes durant cette phase, on se concentrera sur le recrutement visant à combler les déficits de ressources relevés.

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
Phase 0	RH	Recrutement	Déterminer les postes vacants essentiels à la mise en œuvre de la transformation	Tous les domaines fonctionnels
	RH	Rémunération et avantages sociaux	Lancer un appel d'offres et sélectionner le fournisseur qui évaluera la rémunération dans l'ensemble de l'Université	Approvisionnement
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Embaucher du personnel dans des domaines de services-conseils clés où il y a pénurie	RH
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Réévaluer le regroupement physique des services aux étudiants et confirmer la structure	
	SRAE	Perfectionnement professionnel	Planification de la relève	RH
	SRAE	Aide financière et frais	Déterminer les exigences d'automatisation et de mise à jour du système de gestion des frais et schématiser le cycle de vie des droits de scolarité	TI, Finances
	SRAE	Recrutement et admissions	Développer un cadre de gestion des inscriptions stratégique	
	SRAE	Processus du registraire	Déterminer les exigences système afin d'améliorer/automatiser le processus de gestion des horaires de cours	TI
	Finances	P&AF	Progiciel de gestion intégré (PGI) : réaliser l'analyse de rentabilité	TI, Approvisionnement
	Finances	P&AF	Recensement des exigences et établissement des priorités	TI
	Finances	P&AF	Mobilisation de l'équipe de l'Université Laurentienne aux fins de la mise en œuvre	RH
	Finances	P&AF	Planification de la relève : directrice, Services financiers	RH
	Finances	P&AF	Planification de la relève: VRA, Services financiers	RH
	Finances	Paie	PGI : réaliser l'analyse de rentabilité	TI, Approvisionnement

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

053

Résumé des feuilles de route par phase (2/20)

À la phase 0, l'accent est mis sur l'identification, la mise en place et la mobilisation des ressources et des équipes appropriées pour entreprendre la transformation. Afin de soutenir l'établissement des équipes durant cette phase, on se concentrera sur le recrutement visant à combler les déficits de ressources relevés.

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
Phase 0	Finances	Paie	Progiciel de gestion intégré (PGI): Recensement des exigences et établissement des priorités	TI
	Finances	Paie	Mobilisation de l'équipe de l'Université Laurentienne aux fins de la mise en œuvre	RH
	Finances	Paie	Planification de la relève	RH
	Finances	Paie	Paie – SNOlab	Recherche, Gouvernance
	Finances	Paie	Cartographie des processus de la situation actuelle (définition des rôles et des responsabilités, refonte du processus d'accueil et d'intégration des employés, examen du processus de paie, refonte du processus lié aux employés occasionnels, refonte de l'adhésion des employés)	RH
	Finances	Opérations financières	PGI : réaliser l'analyse de rentabilité	TI, Approvisionnement
	Finances	Opérations financières	PGI : recensement des exigences et établissement des priorités	TI, Approvisionnement
	Finances	Opérations financières	Mobilisation de l'équipe de l'Université Laurentienne aux fins de la mise en œuvre	RH
	Finances	Trésorerie	PGI : réaliser l'analyse de rentabilité	TI, Approvisionnement
	Finances	Trésorerie	Recensement des exigences et établissement des priorités	TI
	Finances	Trésorerie	Mobilisation de l'équipe de l'Université Laurentienne aux fins de la mise en œuvre	RH
	Finances	Trésorerie	Négociation des cartes d'achat	Gouvernance
	Finances	Comptabilité	PGI : réaliser l'analyse de rentabilité	TI, Approvisionnement
	Finances	Comptabilité	Recensement des exigences et établissement des priorités	TI, Planification du capital

Résumé des feuilles de route par phase (3/20)

À la phase 0, l'accent est mis sur l'identification, la mise en place et la mobilisation des ressources et des équipes appropriées pour entreprendre la transformation. Afin de soutenir l'établissement des équipes durant cette phase, on se concentrera sur le recrutement visant à combler les déficits de ressources relevés.

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
Phase 0	Finances	Comptabilité	Mobilisation de l'équipe de l'Université Laurentienne aux fins de la mise en œuvre	RH
	Finances	Comptabilité	Examen du processus de clôture de fin de mois et d'exercice	Tous les domaines fonctionnels
	TI	Rôle des TI et des services	Établir des processus et des forums de gouvernance technologique	Tous les domaines fonctionnels, Gouvernance
	TI	Capacités technologiques	Définir les politiques et processus de gestion des actifs	Tous les domaines fonctionnels, RH
	TI	Capacités technologiques	Établir un cadre de gestion et d'exécution de projets de TI	Tous les domaines fonctionnels, Gouvernance
	Stratégie de progiciel de gestion intégré (PGI)	Stratégie de PGI	Élaborer une analyse de rentabilité pour la modernisation du PGI	RH, Finances, Avancement, SRAE

055

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

Résumé des feuilles de route par phase (4/20)

Au cours de la phase 1, l'accent est mis sur le recensement et l'analyse des systèmes et des processus actuels afin de dégager les aspects à améliorer pour réaliser et soutenir la situation future souhaitée de chaque volet de travail.

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
Phase 1	RH	Recrutement	Réaliser le recrutement afin de pourvoir les postes essentiels pour soutenir la transformation	
	RH	Recrutement	Élaborer un processus de planification du marketing à des fins d'attraction d'employés de talent	Marketing
	RH	Recrutement	Élaborer des normes pour déterminer quand faire appel à des cabinets de recrutement externes	
	RH	Recrutement	Établir un processus lié au système de demande d'embauche	Finances
	RH	Rémunération et avantages sociaux	Élaborer le cadre de rémunération	Syndicats
	RH	Rémunération et avantages sociaux	Élaborer l'architecture des postes (organigramme) couvrant toutes les fonctions de l'université	Tous les domaines fonctionnels
	RH	Rémunération et avantages sociaux	Créer et réviser les descriptions de poste	Tous les domaines fonctionnels, Programmes d'études et autochtones, BAF
	RH	Rémunération et avantages sociaux	Examiner et évaluer le processus d'évaluation des emplois (SEUL et APAPUL)	Tous les domaines fonctionnels
	RH	Gestion de l'effectif	Établir la politique de gestion des heures de travail (heures et présences) conjointement avec les conventions collectives	
	RH	Accueil/intégration et départs	Définir un processus d'accueil et intégration pour tous les employés de l'Université (y compris le corps professoral, le personnel et les bénéficiaires de subventions)	Tous les domaines fonctionnels, Finances, TI
	RH	Accueil/intégration et départs	Établir le processus de gestion des départs	Tous les domaines fonctionnels, Finances, TI
	RH	Accueil/intégration et départs	Établir le processus d'adhésion au régime collectif d'avantages sociaux	Finances

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

056

Résumé des feuilles de route par phase (5/20)

Au cours de la phase 1, l'accent est mis sur le recensement et l'analyse des systèmes et des processus actuels afin de dégager les aspects à améliorer pour réaliser et soutenir la situation future souhaitée de chaque volet de travail.

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
Phase 1	RH	Équité, diversité, inclusion, indigénéité et accessibilité	Mettre à jour les politiques de RH pour tenir compte de l'EDII-A	Programmes d'études et autochtones, BEDDP, Bureau des affaires francophones (BAF)
	RH	Prestation de services des RH	Concevoir le futur modèle de prestation de services des RH	Finances
	RH	Prestation de services des RH	Élaborer et approuver l'analyse de rentabilité d'un nouveau système de création de billets liés à la prestation de services des RH (gestion des cas)	
	RH	SIRH	Recenser les exigences et déterminer les besoins d'intégration du SIRH	
	RH	SIRH	Établir le plan de gouvernance et de dotation pour soutenir la mise en œuvre à venir	
	RH	Gestion des griefs	Examiner le processus de gestion des griefs conjointement avec les conventions collectives	Syndicats
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Établir les exigences système pour un portail étudiant destiné à l'inscription aux cours	TI, Programmes d'études et autochtones, BAF
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Établir les exigences système pour un module de prise de rendez-vous	TI
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Établir les exigences système pour le processus d'obtention d'un diplôme	TI
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Élaborer le contenu et le processus liés au système de création de billets et de triage automatisé	TI
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Déterminer les mises à jour nécessaires au portail étudiant, telles que les contributions d'utilisateurs, l'intégration de système et le bilinguisme	TI
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Déterminer les exigences système pour soutenir les Services d'accessibilité et de counseling	TI
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Déterminer les exigences système pour le portail carrière des étudiants et les communications connexes	TI, Marketing

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

057

Résumé des feuilles de route par phase (6/20)

Au cours de la phase 1, l'accent est mis sur le recensement et l'analyse des systèmes et des processus actuels afin de dégager les aspects à améliorer pour réaliser et soutenir la situation future souhaitée de chaque volet de travail.

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
Phase 1	SRAE	Aide financière et frais	Déterminer les exigences liées au tableau de bord de présentation de l'information pour chaque analyse de rentabilité	TI, Finances
	SRAE	Aide financière et frais	Recenser les exigences liées au portail d'inscription instantanée à l'apprentissage continu	TI
	SRAE	Aide financière et frais	Déterminer les exigences liées à un système de gestion des donateurs	TI, Finances, Avancement
	SRAE	Aide financière et frais	Examiner et simplifier le processus de bourse auxiliaire à l'enseignement pour les étudiants diplômés et l'allocation	TI, Finances, Recherche
	SRAE	Recrutement et admissions	Déterminer les exigences liées à un système de gestion des relations avec la clientèle (CRM), et documenter le soutien nécessaire lié au module/à la plateforme de gestion	TI, Marketing
	SRAE	Recrutement et admissions	Cerner les possibilités d'automatisation dans le processus d'admission (y compris la prise en compte des valeurs aberrantes)	TI
	SRAE	Processus du registraire	Déterminer les exigences système liées à un répertoire de politiques et de lignes directrices du registraire	TI
	SRAE	Processus du registraire	Déterminer les exigences liées à un système de gestion des cas	TI
	SRAE	Processus du registraire	Définir les améliorations et les automatisations liées à l'établissement des horaires d'examen, y compris les conflits et les reports	TI
	SRAE	Processus du registraire	Déterminer les exigences liées à un portail libre-service des programmes non crédités	TI, Communications
	SRAE	Processus du registraire	Déterminer les exigences d'automatisation liées au processus de présentation des rapports au ministère	TI, Planification institutionnelle
	Finances	Paie	Accorder la priorité aux améliorations au système de base	TI
	Finances	Paie	Mettre en œuvre les améliorations au système de base	TI
	Finances	Paie	Définition des rôles et des responsabilités	RH

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

058

Résumé des feuilles de route par phase (7/20)

Au cours de la phase 1, l'accent est mis sur le recensement et l'analyse des systèmes et des processus actuels afin de dégager les aspects à améliorer pour réaliser et soutenir la situation future souhaitée de chaque volet de travail.

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
Phase 1	Finances	Paie	Refonte du processus d'accueil et d'intégration des employés	RH
	Finances	Paie	Processus de la paie – examen des employés à temps plein (ETP)	RH
	Finances	Paie	Paie – refonte du processus lié aux employés occasionnels	RH
	Finances	Paie	Refonte de l'adhésion des employés (ETP appartenant au non au corps professoral)	Tous les domaines fonctionnels, RH, TI, SRAE
	Finances	Opérations financières	Accorder la priorité aux améliorations au système de base	TI
	Finances	Opérations financières	Mettre en œuvre les améliorations au système de base	TI
	Finances	Opérations financières	Gouvernance des données de base	TI, Approvisionnement, RH, SRAE
	Finances	Opérations financières	Créditeurs : examen et refonte des processus de l'approvisionnement au paiement, y compris les niveaux de service	Approvisionnement
	Finances	Opérations financières	Débiteurs : conception du processus centralisé de facturation des clients autres que les étudiants	Tous les domaines fonctionnels
	Finances	Opérations financières	Débiteurs : examen et refonte du processus de facturation des étudiants	SRAE, TI
	Finances	Opérations financières	Débiteurs : examen et refonte du processus de perception	SRAE
	Finances	Trésorerie	Accorder la priorité aux améliorations au système de base	TI
	Finances	Trésorerie	Mettre en œuvre les améliorations au système de base	TI
	Finances	Trésorerie	Processus d'émission des cartes d'achat	

059

Résumé des feuilles de route par phase (8/20)

Au cours de la phase 1, l'accent est mis sur le recensement et l'analyse des systèmes et des processus actuels afin de dégager les aspects à améliorer pour réaliser et soutenir la situation future souhaitée de chaque volet de travail.

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
Phase 1	Finances	Trésorerie	Processus de suivi et de gestion de l'encaisse	
	Finances	Comptabilité	Accorder la priorité aux améliorations au système de base	TI
	Finances	Comptabilité	Mettre en œuvre les améliorations au système de base	TI
	Finances	Comptabilité	Examen des processus de comptabilisation des fonds de recherche	Recherche
	Finances	Comptabilité	Planification de la relève	RH
	Finances	Comptabilité	Examen des processus de comptabilisation des apports par fonds affectés	Avancement
	Finances	Comptabilité	Examen et refonte des processus de comptabilisation des revenus	SRAE, Planification institutionnelle
	Finances	Comptabilité	Examen et refonte des processus de comptabilisation des charges à payer et des charges financières	Approvisionnement
	Finances	Politiques et procédures	Procédures d'accès aux systèmes et aux rapports	Gouvernance, TI
	Finances	Politiques et procédures	Présentation de l'information financière – clôture de fin de mois et d'exercice	Gouvernance
	Finances	Politiques et procédures	Politique de perception – étudiants Internationaux et nationaux	Gouvernance, SRAE
	Finances	Politiques et procédures	Politique d'approvisionnement	Gouvernance, Approvisionnement, Programmes d'études et autochtones
	Finances	Structure	Examen de la structure organisationnelle des Services financiers	RH
	TI	Aspects financiers	Définir les processus de gestion de la réception des demandes	Tous les domaines fonctionnels

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

060

Résumé des feuilles de route par phase (9/20)

Au cours de la phase 1, l'accent est mis sur le recensement et l'analyse des systèmes et des processus actuels afin de dégager les aspects à améliorer pour réaliser et soutenir la situation future souhaitée de chaque volet de travail.

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
	TI	Aspects financiers	Définir le modèle de financement des TI	Tous les domaines fonctionnels
	TI	Rôle des TI et des services	Définir le catalogue de services de TI et les cibles de service	Tous les domaines fonctionnels
	TI	Rôles et responsabilités	Établir un modèle de soutien fonctionnel	Tous les domaines fonctionnels
	TI	Contexte technologique	Mettre en œuvre les améliorations au système de base pour les RH	RH
Phase 1	TI	Contexte technologique	Mettre en œuvre les améliorations au système de base pour les Finances	Finances
	TI	Contexte technologique	Mettre en œuvre les améliorations au système de base pour les SRAE	SRAE
	TI	Capacités technologiques	Définir la stratégie technologique	Gouvernance, tous les domaines fonctionnels
	TI	Capacités technologiques	Élaborer une approche relative aux communications	Tous les domaines fonctionnels
	TI	Capacités technologiques	Établir les capacités et la feuille de route de l'architecture d'entreprise	S. O.

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

061

Résumé des feuilles de route par phase (10/20)

La phase 2 est largement axée sur la conception et l'optimisation des processus pour tous les volets de travail, ainsi que sur l'acquisition des produits et des modules du progiciel de gestion intégré (PGI).

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
Phase 2	RH	Recrutement	Remanier le formulaire de demande d'embauche pour chaque type d'employé	Finances
	RH	Recrutement	Établir un processus et des normes d'entrevue des candidats	
	RH	Recrutement	Établir des normes de présentation des offres	
	RH	Rémunération et avantages sociaux	Établir des ressources et des capacités d'administration des retraites	Finances
	RH	Rémunération et avantages sociaux	Intégrer l'architecture des postes (organigramme) aux programmes et processus de RH	Tous les domaines fonctionnels
	RH	Rémunération et avantages sociaux	Évaluer la rémunération (l'équité) à l'échelle de l'Université	
	RH	Gestion de l'effectif	Optimiser le système de paie (Colleague) en tant que solution provisoire	TI, Finances
	RH	Gestion de l'effectif	Optimiser l'accès aux renseignements et aux données sur les employés	TI, tous les domaines fonctionnels
	RH	Gestion de l'effectif	Établir un programme officiel de fidélisation du personnel	
	RH	Accueil/intégration et départs	Mettre en œuvre le processus d'accueil et d'intégration	Tous les domaines fonctionnels, Finances, TI
	RH	Accueil/intégration et départs	Mettre en œuvre le processus de gestion des départs	Tous les domaines fonctionnels, Finances, TI
	RH	Apprentissage et perfectionnement	Établir l'analyse des besoins d'apprentissage	Tous les domaines fonctionnels, Programmes d'études et autochtones, BAF

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

062

Résumé des feuilles de route par phase (11/20)

La phase 2 est largement axée sur la conception et l'optimisation des processus pour tous les volets de travail, ainsi que sur l'acquisition des produits et des modules du progiciel de gestion intégré (PGI).

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
Phase 2	RH	Prestation de services des RH	Concevoir la future structure organisationnelle des RH et le plan de transition des employés	
	RH	Prestation de services des RH	Concevoir les futurs processus d'affaires de bout en bout	
	RH	Prestation de services des RH	Administrer l'appel d'offres et sélectionner le fournisseur du nouveau système de création de billets liés à la prestation de services des RH (gestion des cas)	Approvisionnement
	RH	SIRH	Administrer l'appel d'offres et sélectionner le fournisseur du SIRH en tenant compte de la stratégie de PGI de l'Université	TI
	RH	SIRH	Mettre en place l'équipe de soutien qui assurera la maintenance du système après le déploiement	
	RH	SIRH	Acquérir l'outil SIRH et confier sa mise en œuvre à un tiers	Approvisionnement
	RH	SIRH	L'équipe de l'Université Laurentienne est formée et mobilisée aux fins de la mise en œuvre de l'outil SIRH	TI
	RH	Gestion des griefs	Attribuer des rôles et des responsabilités dans le cadre du processus de gestion des griefs, notamment ceux du conseiller juridique externe	
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Élaborer des exemples de plans de cours avec les départements	Communications
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Reconsidérer le processus d'accueil et d'intégration pour les étudiants et attribuer la responsabilité du processus	
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Mettre en œuvre des attentes globales en matière de niveau de service pour tous ceux qui interagissent avec les étudiants	RH, Programmes d'études et autochtones
	SRAE	Perfectionnement professionnel	Élaborer un plan de dossiers institutionnel (y compris le plan propre aux SRAE)	TI
	SRAE	Perfectionnement professionnel	Élaborer des procédures opérationnelles standards pour le personnel	RH

063

Résumé des feuilles de route par phase (12/20)

La phase 2 est largement axée sur la conception et l'optimisation des processus pour tous les volets de travail, ainsi que sur l'acquisition des produits et des modules du progiciel de gestion intégré (PGI).

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
Phase 2	SRAE	Aide financière et frais	Négocier un nouveau cadre opérationnel avec les associations étudiantes	
	SRAE	Aide financière et frais	Élaborer un cadre pluriannuel de gestion des frais et des droits de scolarité	Finances, Gouvernance
	SRAE	Recrutement et admissions	Établir un processus pour tirer parti des données afin de mieux éclairer les offres et aborder les problèmes de rendement, d'abandon et de rétention	Marketing, Planification institutionnelle, Programmes d'études et autochtones, BAF
	SRAE	Processus du registraire	Élaborer un cadre pour mettre à jour/créer les politiques et règlements concernant le registraire; informer la communauté universitaire	
	SRAE	Processus du registraire	Améliorer le calendrier universitaire virtuel, le guide des enseignants et la trousse d'accueil et intégration	Marketing, RH, Communications
	SRAE	Processus du registraire	Simplifier le processus de gestion de l'intégrité universitaire et développer/déployer un système de gestion des cas	TI
	SRAE	Processus du registraire	Réévaluer le moment d'établir les horaires d'examen et l'ordre des opérations	
	SRAE	Processus du registraire	Examiner l'accès à D2L et le modifier au besoin	TI
	SRAE	Processus du registraire	Simplifier le processus lié à l'intégrité universitaire, aux ordonnances et aux instances d'appel	TI
	SRAE	Processus du registraire	Mettre en œuvre un processus lié à la gouvernance du marketing concernant les communications avec les étudiants	Marketing
	Finances	P&AF	Acquisition de produits, de modules et de partenaires pour le PGI – outil d'établissement de budgets	Approvisionnement
	Finances	P&AF	Mise en œuvre du nouvel outil d'établissement de budgets (conception, création, mise à l'essai, déploiement)	Tous les domaines fonctionnels, TI, RH
	Finances	Paie	Acquisition du PGI – SIRH (paie)	Approvisionnement

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

064

Résumé des feuilles de route par phase (13/20)

La phase 2 est largement axée sur la conception et l'optimisation des processus pour tous les volets de travail, ainsi que sur l'acquisition des produits et des modules du progiciel de gestion intégré (PGI).

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
Phase 2	Finances	Paie	Système de soutien des employés	TI
	Finances	Paie	Processus de suivi des heures de travail (gestion des congés)	Tous les domaines fonctionnels, RH
	Finances	Paie	Mise en œuvre du SIRH (paie)	Tous les domaines fonctionnels, TI, RH
	Finances	Opérations financières	Acquisition du PGI – de l'approvisionnement au paiement – gestion des débiteurs/de la facturation et des dépenses	Approvisionnement
	Finances	Opérations financières	Épuration des données de base	Approvisionnement, TI, RH, SRAE
	Finances	Opérations financières	Examen de la planification fiscale et du traitement fiscal	
	Finances	Opérations financières	Mise en œuvre du système de l'approvisionnement au paiement – systèmes de gestion de la facturation/des débiteurs (conception, création, mise à l'essai, déploiement)	TI, Approvisionnement
	Finances	Opérations financières	Mise en œuvre du système de gestion des dépenses (conception, création, mise à l'essai, déploiement)	TI
	Finances	Trésorerie	Acquisition du PGI – modules de trésorerie	Approvisionnement
	Finances	Trésorerie	Mise en œuvre du PGI – modules de trésorerie (conception, création, mise à l'essai, déploiement)	TI
	Finances	Comptabilité	Acquisition de produits, de modules et de partenaires pour le PGI	Approvisionnement
	Finances	Comptabilité	Examen et refonte du plan comptable	
	Finances	Comptabilité	Mise en œuvre du PGI – grand livre général / projets et subventions (conception, création, mise à l'essai, déploiement)	TI
	Finances	Comptabilité	Examen et refonte des processus de comptabilisation des immobilisations corporelles	Planification du capital

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

065

Résumé des feuilles de route par phase (14/20)

La phase 2 est largement axée sur la conception et l'optimisation des processus pour tous les volets de travail, ainsi que sur l'acquisition des produits et des modules du progiciel de gestion intégré (PGI).

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
Phase 2	Finances	Politiques et procédures	Cadre de gestion des budgets	Gouvernance
	Finances	Politiques et procédures	Publication de politiques – processus et stockage	Gouvernance, TI
	Finances	Structure	Séparation de la fonction de trésorerie	RH
	TI	Rôle des TI et des services	Examiner et mettre à jour les règles de gestion de l'accès aux systèmes	Tous les domaines fonctionnels, RH
	TI	Rôles et responsabilités	Définir l'approche de gestion de l'effectif	RH
	TI	Modèle d'approvisionnement	Définir la gouvernance et les activités des fournisseurs	Tous les domaines fonctionnels, Approvisionnement
	TI	Contexte technologique	Définir l'accord de financement des solutions	Tous les domaines fonctionnels
	TI	Contexte technologique	Élaborer le plan de gestion des données de base	Tous les domaines fonctionnels
	TI	Contexte technologique	Explorer la solution d'intégration des données	Tous les domaines fonctionnels
	TI	Capacités technologiques	Définir l'approche de gestion des connaissances (au sein des TI)	S. O.
	TI	Capacités technologiques	Définir l'approche de gestion des connaissances (ensemble des fonctions)	Tous les domaines fonctionnels
	TI	Capacités technologiques	Rehausser la gestion des services	S. O.
	Stratégie de PGI	Stratégie de PGI	Acquérir les produits, les modules et les partenaires de PGI	Approvisionnement, RH, Finances, Avancement, SRAE

Résumé des feuilles de route par phase (15/20)

À la phase 3, l'accent est mis sur la création, la configuration, la mise à l'essai et le déploiement des produits, des modules et des interfaces du PGI sélectionné. Parmi les autres priorités, citons l'adoption des changements à la conception de processus, la formation du personnel sur les nouveaux processus et les nouvelles technologies, etc.

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
	RH	Recrutement	Élaborer un plan de marketing à des fins d'attraction de talents	Marketing, Programmes d'études et autochtones, BAF
	RH	Recrutement	Communiquer le nouveau processus d'embauche à tous les principaux intervenants et assurer leur formation	Tous les domaines fonctionnels
	RH	Recrutement	Intégrer le système de demande d'embauche au système de création de billets liés à la prestation de services des RH (gestion des cas)	TI, tous les domaines fonctionnels
	RH	Recrutement	Intégrer au SIRH un système de suivi des candidats à des fins de recrutement	TI, tous les domaines fonctionnels
	RH	Rémunération et avantages sociaux	Établir le cadre de perfectionnement des employés	Tous les domaines fonctionnels, Finances
	RH	Rémunération et avantages sociaux	Mettre en œuvre le modèle de rémunération	Tous les domaines fonctionnels
Phase 3	RH	Gestion des talents	Définir la stratégie de gestion des talents	
	RH	Gestion des talents	Établir un cadre de gestion des postes vacants	
	RH	Gestion des talents	Établir un cadre de gestion de la relève	
	RH	Gestion de l'effectif	Examiner le processus d'administration de l'invalidité de courte durée	Syndicats, tous les domaines fonctionnels
	RH	Gestion de l'effectif	Mettre en œuvre la solution permanente (heures et présences) qui s'intègre au SIRH (paie)	Tous les domaines fonctionnels, TI, Finances
	RH	Gestion de l'effectif	Optimiser l'accès aux renseignements et aux données sur les employés	Tous les domaines fonctionnels, TI
	RH	Accueil/intégration et départs	Intégrer le processus d'accueil et d'intégration au système de création de billets liés à la prestation de services des RH	TI, Finances

067

Résumé des feuilles de route par phase (16/20)

À la phase 3, l'accent est mis sur la création, la configuration, la mise à l'essai et le déploiement des produits, des modules et des interfaces du PGI sélectionné. Parmi les autres priorités, citons l'adoption des changements à la conception de processus, la formation du personnel sur les nouveaux processus et les nouvelles technologies, etc.

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
Phase 3	RH	Accueil/intégration et départs	Intégrer le processus de gestion des départs au système de création de billets liés à la prestation de services des RH	TI, Finances
	RH	Apprentissage et perfectionnement	Mettre en œuvre le plan d'apprentissage et de perfectionnement	TI, tous les domaines fonctionnels
	RH	Prestation de services des RH	Mettre en œuvre le système de création de billets liés à la prestation de services des RH (gestion des cas)	TI, tous les domaines fonctionnels
	RH	SIRH	Mettre en œuvre l'outil SIRH	TI, tous les domaines fonctionnels
	RH	Gestion des griefs	Former les gestionnaires, les doyens adjoints et les doyens en ce qui concerne leur rôle dans la mise en œuvre des conventions collectives	Tous les domaines fonctionnels
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Développer et déployer les mises à jour du système d'inscription aux cours	TI
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Développer et déployer les mises à jour du module de prise de rendez-vous	TI
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Développer et déployer les mises à jour du système d'obtention d'un diplôme	TI
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Déployer la fonction de création de billets et de triage	TI
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Déployer les mises à jour du portail étudiant et assurer l'intégration à d'autres systèmes, le cas échéant	TI
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Déployer les mises à jour du portail étudiant pour les Services d'accessibilité	TI
	SRAE	Points d'entrée : serv.-conseils	Déployer les mises à jour du portail carrière des étudiants	TI
	SRAE	Aide financière et frais	Déployer le tableau de bord de présentation de l'information	TI, Finances

Résumé des feuilles de route par phase (17/20)

À la phase 3, l'accent est mis sur la création, la configuration, la mise à l'essai et le déploiement des produits, des modules et des interfaces du PGI sélectionné. Parmi les autres priorités, citons l'adoption des changements à la conception de processus, la formation du personnel sur les nouveaux processus et les nouvelles technologies, etc.

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
Phase 3	SRAE	Aide financière et frais	Déployer le portail d'inscription instantanée	TI
	SRAE	Aide financière et frais	Déployer le système de gestion des donateurs mis à jour	TI, Finances, Avancement
	SRAE	Recrutement et admissions	Développer et déployer le système CRM et documenter le module de gestion	TI
	SRAE	Recrutement et admissions	Développer et déployer les automatisations du système d'admission	TI
	SRAE	Processus du registraire	Élaborer et déployer les améliorations au système de gestion des horaires de cours	TI
	SRAE	Processus du registraire	Développer et déployer le système de gestion des documents en fonction des politiques révisées	TI, Gouvernance
	SRAE	Processus du registraire	Déployer les améliorations et les automatisations liées aux horaires d'examen révisés	TI
	SRAE	Processus du registraire	Développer et déployer le portail des programmes non crédités	TI
	SRAE	Processus du registraire	Développer et déployer les automatisations liées au processus de présentation des rapports au ministère	TI
	SRAE	Processus du registraire	Utiliser la fonctionnalité du système mis à jour pour veiller à ce que les communications soient ciblées et exhaustives	TI, Marketing
	Finances	Comptabilité	Mise en œuvre du PGI – immobilisations corporelles (conception, création, mise à l'essai, déploiement)	TI, Planification du capital
	Finances	Comptabilité	Optimisation des rapports exigés par la loi	
	Finances	Politiques et procédures	Examen de la politique de remboursement des voyages et des dépenses, y compris les niveaux de service	Gouvernance

Résumé des feuilles de route par phase (18/20)

À la phase 3, l'accent est mis sur la création, la configuration, la mise à l'essai et le déploiement des produits, des modules et des interfaces du PGI sélectionné. Parmi les autres priorités, citons l'adoption des changements à la conception de processus, la formation du personnel sur les nouveaux processus et les nouvelles technologies, etc.

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
Phase 3	TI	Contexte technologique	Évaluer les possibilités de rationalisation des applications	Tous les domaines fonctionnels
	TI	Contexte technologique	Mettre en œuvre la solution d'intégration des données	Tous les domaines fonctionnels
	Stratégie de PGI	Stratégie de PGI	Mettre en place les produits, les modules et les partenaires de PGI	RH, Finances, Avancement, SRAE

070

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

Résumé des feuilles de route par phase (19/20)

La phase 4 est une période de stabilisation opérationnelle suivant la mise en œuvre de plusieurs nouveaux processus et systèmes. Durant cette phase, on aidera le personnel à s'acclimater rapidement aux différents flux de travaux et systèmes, tout en réglant les plus petits problèmes comme les bogues, la reconfiguration des systèmes, etc.

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
Phase 4	RH	Rémunération et avantages sociaux	Mettre en œuvre un processus de perfectionnement des employés	Finances, tous les domaines fonctionnels
	RH	Gestion des talents	Déployer le cadre de gestion des postes vacants	Tous les domaines fonctionnels
	RH	Gestion des talents	Mettre en œuvre la planification de la relève	Tous les domaines fonctionnels
	RH	Gestion des talents	Mettre en œuvre l'application de gestion des talents	Approvisionnement, TI
	RH	Gestion de l'effectif	Établir des processus de présentation de l'information des RH	TI, Planification institutionnelle
	RH	Apprentissage et perfectionnement	Effectuer le suivi de l'apprentissage et du perfectionnement conformément à la loi et aux conventions collectives applicables	IT, tous les domaines fonctionnels
	RH	Prestation de services des RH	Assurer le fonctionnement, la durabilité et la maintenance du système	TI, tous les domaines fonctionnels
	RH	SIRH	Assurer le fonctionnement, la durabilité et la maintenance du SIRH	TI, tous les domaines fonctionnels
	RH	Gestion des griefs	Mettre en œuvre l'outil de gestion des griefs (sélection, configuration, mise à l'essai et déploiement)	TI, Approvisionnement, tous les domaines fonctionnels
	SRAE	Perfectionnement professionnel	Déployer le plan de dossiers institutionnel	TI
	SRAE	Perfectionnement professionnel	Mettre en œuvre des procédures opérationnelles standards	RH
	SRAE	Aide financière et frais	Utiliser le portail pour communiquer avec les étudiants non crédités	Marketing
	SRAE	Aide financière et frais	Déployer le système et le cadre de gestion des frais mis à jour	TI, Gouvernance

071

Résumé des feuilles de route par phase (20/20)

LaurentianUniversity Université Laurentienne

La phase 4 est une période de stabilisation opérationnelle suivant la mise en œuvre de plusieurs nouveaux processus et systèmes. Durant cette phase, on aidera le personnel à s'acclimater rapidement aux différents flux de travaux et systèmes, tout en réglant les plus petits problèmes comme les bogues, la reconfiguration des systèmes, etc.

Phase de démarrage	Volet de travail	Sous-volet de travail	Jalon	Dépendance
Phase 4	SRAE	Suivi de la réussite	Élaborer des paramètres et des procédures opérationnelles standards pour faire part des réussites	TI
	Finances	P&AF	Stabiliser les nouvelles technologies et les nouveaux processus	TI
	Finances	P&AF	Premier cycle budgétaire utilisant le nouvel outil d'établissement de budgets – cible : 2026	Tous les domaines fonctionnels, RH
	Finances	P&AF	Établissement de prévisions	Gouvernance
	Finances	P&AF	Présentation d'information pour le soutien décisionnel	Gouvernance
	Finances	Paie	Stabiliser les nouvelles technologies et les nouveaux processus	TI, RH
	Finances	Opérations financières	Stabiliser les nouvelles technologies et les nouveaux processus	TI, Approvisionnement
	Finances	Trésorerie	Stabiliser les nouvelles technologies et les nouveaux processus	TI
	Finances	Comptabilité	Stabiliser les nouvelles technologies et les nouveaux processus	TI, Planification du capital
	Finances	Politiques et procédures	Politique de gestion des dépenses en capital	Gouvernance
	Finances	Politiques et procédures	Politique de gestion de la dette	Gouvernance
	Finances	Structure	Achèvement de la structure organisationnelle cible des Services financiers	RH

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

072

Deloitte.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.

CONFIDENTIEL – ÉBAUCHE aux fins de discussion seulement

Deloitte.

Laurentian University
Université Laurentienne

Laurentian University Transformation

Transformation Plan Final Report – Draft

N.B. Ce document n'est pas disponible en français en raison de sa provenance d'une source extérieure.

September 14th, 2023

074

Table of contents

*NOTE: THE LAURENTIAN TRANSFORMATION PLAN HAS BEEN DEVELOPED IN CONSULTATION WITH OUR LABOUR PARTNERS AND IMPLEMENTATION OF WORK ACTIVITIES WILL RESPECT COLLECTIVE AGREEMENTS WHERE APPLICABLE.

Executive Summary

Chapter 1

076
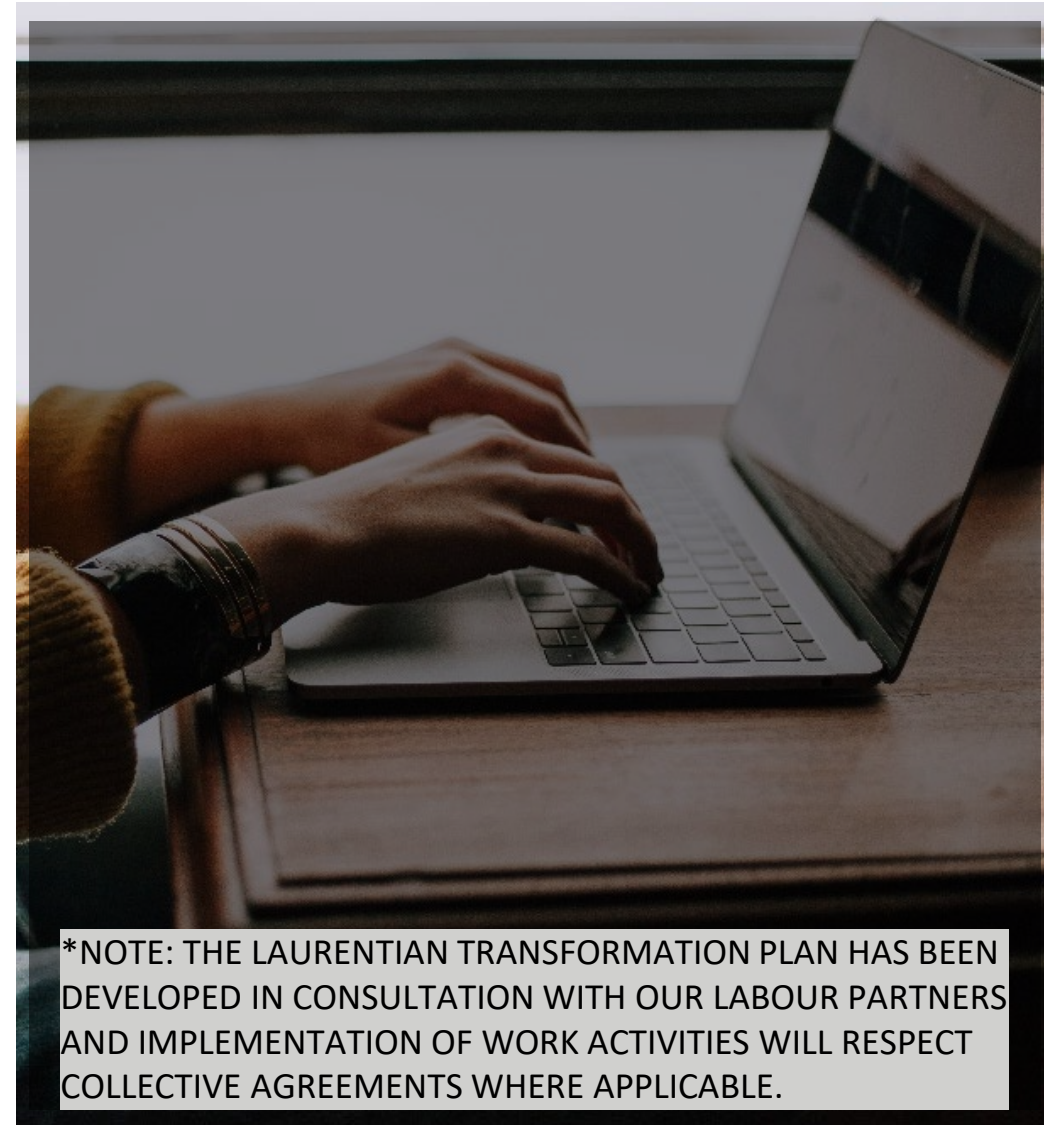
Background and scope

Background

- Laurentian University is a publicly-funded, bilingual and tri-cultural postsecondary institution, and has become an integral part of Northern Ontario since its inception in 1960. Following the emergence from the Companies' Creditors Arrangement Act ("CCAA") protection obtained in February 2021, Laurentian is set to embark on a comprehensive, multi-year transformation program.

- Deloitte was engaged on April 28th, 2023, to support planning for the transformation program. Deloitte's work was substantially completed within the span of 120 days between April 28th and August 28th.

- The objective of the transformation is to provide the University with the systems, processes and policies to best support its academic and research missions.

Objective and Scope

Deloitte has been engaged to assist Laurentian University **develop a detailed operational transformation plan** within **120 calendar days** that includes identification of priorities, required steps, resources, timing, sequencing, goals and deliverables. The transformation plan should be implementation-ready accompanied by trackable detailed workplans that are aligned across work streams to manage interdependencies. The objective of the transformation is to provide the University with the systems, processes and policies to best support its academic and research missions.

The transformation plan will consider the following:

1. A focus on both **operational** and **governance transformation,** based upon recommendations from external and independent reviews as well as reports commissioned by the University.

2. Laurentian University has a **tri-cultural mandate** that must be **incorporated into** the transformation planning and implementation phases.

NOTE THAT THE STRATEGIC REVIEW OF THE UNIVERSITY'S ACADEMIC AND RESEARCH PROGRAMS IS EXCLUDED FROM THE CURRENT SCOPE, AND THE LAURENTIAN TRANSFORMATION PLAN HAS BEEN DEVELOPED IN CONSULTATION WITH OUR LABOUR PARTNERS AND IMPLEMENTATION OF WORK ACTIVITIES WILL RESPECT COLLECTIVE AGREEMENTS WHERE APPLICABLE.

077

The Laurentian University transformation plan was co-created and led by LU Leaders with support and validation from the Deloitte team

Deloitte's commitment to precision and detail, combined with a thoughtful approach to engagement, has paved the way for a transformative blueprint and workplan to build a better Laurentian. By engaging with participants at all levels of the organization, Deloitte was able to gain a deep understanding of the University's unique challenges and opportunities. This approach allowed for the development of a tailored plan that addresses the specific needs of the University, while also aligning with broader industry trends and leading practices.

Mobilization

- **Over 135 documents** were provided by Laurentian University for review including the **Nous Report, Auditor General Report, and** existing **collective agreements.**
- Based on careful analysis of the Nous and Auditor General reports, Deloitte identified four foundational work streams (which would feed into the other cross-functional areas in implementation):
  1. **Human Resources (HR)**
  2. **Finance (FIN)**
  3. **Registration Services & Student Affairs (RSSA)**
  4. **Information Technology (IT)**
- Leaders were assigned for each work stream – **In-scope and out-of-scope categories** for each work stream were validated by the respective LU members.
- A comprehensive approach was used to establish project governance and the Transformation Project Management Office (TPMO), including defining its goals and objectives and ensuring effective oversight and decision-making.

Integrated Blueprinting Planning

- **Over 120 Laurentian community members** provided insights into the current state of the university to the Deloitte Team. The different deliverables throughout the transformation planning were co-created with the Laurentian team and validated against Deloitte expertise in leading practices in the sector.
- Deloitte facilitated **6 listening sessions for** students, faculty, and staff to share insights and feedback about their experience with university operations.
- LU work stream members, working with the Deloitte Team, **created a charter per work stream** to detail the main areas for improvement and validate Auditor General and Nous reports findings.
- **80+ Blueprinting sessions** were conducted with process owners **to capture** current state processes, challenges, and a vision for future state.
- Deloitte conducted **multiple weekly roadmap and detailed workplan validation sessions,** for over 4 weeks, with each work stream to review content as it was being developed.
- **Deloitte facilitated 2 alignment workshops with all LU work stream members** to align on charters, milestones and dependencies across the different work streams.
- **5 departmental work stream** sessions were led by the client with the support of Deloitte to communicate the roadmaps highlighting the key milestones.
- Deloitte facilitated **6 bi-weekly meetings** with the **Transformation Consulting Group,** to communicate developments and seek feedback as the transformation plan progressed**.**

Detailed Planning | Workplan Alignment & Execution Readiness

- Throughout the engagement, Deloitte worked closely with university leadership to identify and address potential roadblocks to the successful execution of the workplan.
- The involvement of **LU participants** in the development of the **charters, blueprints and workplans** was crucial to the success of the transformation planning.
- A **RAIDD log** was created to identify and manage transformation risks, actions, issues, decisions and dependencies. In total, **40 risks**, **35 issues**, **11 decisions** and **219 dependencies** were captured by Deloitte by the time of issuing the final report.
- Deloitte collaborated with the LU work stream members to develop a comprehensive detailed plan that outlined **key milestones, sequence, timelines, resourcing and responsibilities.**
- **Participant feedback was solicited regularly** to ensure effective communication and address concerns.

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

List of Deliverables

The table below lists all the agreed upon deliverables and indicates the medium of delivery

Deliverable	Delivered	Description of Purpose	Medium
Project Kick-Off Package	✓	• To mobilize the Transformation Project Management Office (TPMO) and Work stream activities	Meeting conducted April 18th and emailed April 19th to TPMO
Improvement Area Prioritization	✓	• To prioritize functional areas based on the urgency for improvement	Included in work stream Charters
Work Stream Charters	✓	• To identify leaders for each work stream, and a vision for the transformation in each area • To define in-scope and out of scope areas for each work stream and prioritization	Presented by work stream leads June 19th and emailed to TPMO
Functional Blueprints	✓	• To document the current state of each process and establish the root cause of current challenges • To document the target state for each process and sub-process	Each excel blueprint has been emailed to work stream leads and TPMO
Detailed Workplans	✓	• A project management tool to track and assign necessary tasks to complete the transformation. The detailed workplans are subject to refinement once implementation efforts are underway	Each excel workplan has been emailed to work stream leads and TPMO
Transformation Roadmaps	✓	• A visual representation of the milestones and sub-work streams in each workplan, to illustrate milestones, sequencing, ownership, timing, and dependencies	Included in Chapter 2. Included by phase in Appendix B
Alignment Workshops	✓	• To first align the charters, and then the detailed workplans across all work streams; and to identify risks, issues & interdependencies	Facilitated by Deloitte on June 19th and August 22nd
RAIDD Log	✓	• Document Identified Risks, Actions, Issues, Decisions and horizontal Dependencies for the transformation	Master RAIDD Log in excel has been emailed to TPMO

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

079

Transformation final report composition, purpose, and guidance

The transformation final report is comprised of 1) the Executive Summary & Transformation Roadmaps, 2) the Transformation Plan Final Report, and 3) the Transformation Plan User Guide

Laurentian University Transformation Plan

	Executive Summary & Transformation Roadmaps	Transformation Plan Final Report	Transformation Plan User Guide
Purpose	To provide a high-level understanding of the following: • Background information, summary of findings and how was the plan developed. • The key themes that need to be addressed in order to achieve a successful transformation. • Each work stream's transformation roadmap including dependencies and activity sequencing.	To provide details on: • The structure and content of the transformation plan. • Differences between transformation planning and transformation implementation, including critical implementation outcomes and keys to success. • Each work stream's transformation plan including dependencies and activity sequencing.	• To equip the transformation implementation team with a user manual to guide them on how to use each of the provided transformation planning tools and how to effectively utilize them throughout implementation.
Content	• A summary of how the plan was developed. • A summary of the key observations and themes critical to achieving an impactful transformation at Laurentian University. • An overview of each work stream's transformation roadmaps including significant transformation milestones, activities, and dependencies.	• An overview of the approach and methods used to develop the blueprints, detailed workplans and high-level roadmaps. • A summary of the current and future state understanding developed through blueprinting sessions • An overview of the transformation roadmaps as seen in the executive summary.	• A guide on how to use the work stream charters, RAIDD log, functional blueprints, detailed workplans and high-level roadmaps in the transformation implementation.
Intended Users	• Board of Directors • Executive team • Ministry of Colleges and Universities • All other users who are looking for a high-level understanding of the plan in condensed format	• Any Laurentian University community member who is interested to learn the detailed information of the Transformation Plan and its outcome.	• Staff • Faculty • Other individuals who are responsible for the implementation of the Transformation Plan

Current Report

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

080

Summary by work stream

The Transformation Plan addresses the specific needs of each of the four work streams to achieve the desired future state. While there are differences in the structure and maturity of each of these areas, the Enterprise Resource Planning (ERP) transformation is an overarching stream of work that is critical to the path to success. In addition, change management across the entire transformation is significant for its success.

Work Stream	Summary of Observations	Impact on Implementation Plan
HR	The Human Resources department has gaps in the processes and policies that are core to their operations. These gaps cause a lack of clarity on the standards, roles, and responsibilities, resulting in inconsistencies in the delivery of Human Resource services, which impact the wider Laurentian University community. Additionally, the Human Resources team relies on manual tools to implement processes which creates bottlenecks and inefficiencies.	• The Human Resources transformation plan will significantly impact the organization by establishing standards, streamlining operations, and increasing efficiency. Skilled talent recruitment will bring capacity and capabilities, stabilizing operations and improving overall performance. • After the establishment of foundational processes and policies, the detailed workplan shifts its focus towards the implementation of a Service Delivery Ticketing (Case Management) System and a Human Resources Information System (HRIS). This automation of processes aims to eliminate inefficiencies and integrate with the larger ERP strategy of the university.
Finance	The Finance department is limited by several factors, mainly: 1) aging technology, as the ERP for the Finance modules has not had a significant evolution since it was rolled out; 2) absence of internal experts in the ERP; 3) insufficient documentation of current processes, hindering employee training; and 4) lack of adherence to defined processes across the University, resulting in manual workarounds, bottlenecks and inefficiencies in Finance.	• Finance's transformation plan has a considerable effort on identifying, selecting, and implementing the systems required to support a modern Finance function. Consequently, the transformation plan relies heavily on the ERP strategy of the university. • In parallel, enhancements to the current systems and processes will be prioritized and implemented. • Obtaining and mobilizing the resources to support the transformation and to become the future ERP power users is a key success factor of the plan.
RSSA	The registration services and student affairs work stream encompasses a large hive of student-facing offices all interacting in a siloed manner. Despite individual efforts, units are interacting in an ad hoc fashion and lack of clarity on roles and responsibilities is creating friction and misalignment with the institutional mission. Multiple points of entry for services is confusing for students, staff and faculty, and there is a lack of access to data, and a single source of truth.	• The primary focus for the workplan is to clarify the content and services available for staff, faculty and students, to best support the operational and academic mission of the University to conduct research, teach and matriculate students, including a supportive and intentional approach to student life. • Bottlenecks will be reduced by implementing systems, automating data integration, and providing staff support and training to eliminate single points of failure and ensure a sustainable level of service excellence for constituents.
IT	The effectiveness and operational efficiency of technology across Laurentian has been impeded through several challenges: 1) a lack of clarity on roles and responsibilities with functional areas; 2) limited understanding on the role of IT and the services that should be provided; 3) significant vacancies within the IT Department impacting the capacity to complete operational activities; and 4) ineffective service management practices and low customer satisfaction.	• The IT transformation plan focuses on uplifting technology related governance and frameworks to better define roles/ responsibilities, drive accountability, and improve decision making and transparency. This includes project governance, system access policies, master data management and asset management. • Additionally, IT services will be formally captured and communicated through a Service Catalogue, which will include service level targets to better set expectations with users around timeframes. • In parallel, IT will need to support transformation initiatives across the other work streams.

Foundational themes are essential to the successful implementation of the plan

Extensive discussion and consultation with Laurentian University participants and other stakeholders revealed several key themes impacting operations at all levels that must be addressed to ensure a successful transformation and a sustainable future for the University. The identified themes informed the plan and were addressed through the detailed activities defined for each sub-work stream

- Commit to **building a culture of trust** with the wider community by demonstrating **integrity** at all levels and through all processes

- Take action towards **establishing ownership and accountability** across the University through clearly defined roles and responsibilities and data stewardship

- **Commit to transparency and openness** throughout all processes and communications with internal and external stakeholders

- Break down silos and **develop a culture of collaboration and communication;** prioritizing equity, diversity, inclusion, Indigeneity, and accessibility (EDII-A)

- **Optimize and create efficient processes** utilizing technology to drive operational efficiency and reduce manual work

- **Prioritize service delivery excellence** and transparency throughout the service delivery process

- **Create and implement an operational strategy** and measure performance against strategic objectives

- **Build operational capabilities** that meet the University's requirements and commit to develop a culture of continuous improvement

- **How do the themes influence the detailed workplans ?**

  The themes that emerged from the consultations while gathering information about the current state of the University's' operations informed the changes that need to take place to successfully achieve the future state. These themes are consistent across the university.

- **For a successful transformation, the foundational themes need to become the guiding principles for the implementation. Therefore, the themes are embedded in the detailed workplans through the activities that focus on the following areas:**

Leadership	Process	People	Technology

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

082

Moving from transformation planning to transformation implementation

The phased approach to transformation will position Laurentian University to effect institution-wide change while protecting operational continuity. The tools developed during transformation planning will be used to support the transition to transformation implementation

01 Transformation Planning

- Work stream Charters
- 1st Alignment Workshop (Team Charters)
- Work stream Blueprints
- Draft Detailed Workplans and Roadmap
- 2nd Alignment Workshop (Roadmaps)
- Detailed Workplans and Roadmap

02 Transformation Implementation

- Implementation of Detailed Workplans and Roadmap
- Execute Tasks in the Detailed Workplans and Track Progress and Outcomes

- Collaborate with Work streams to define the scope and prioritized areas for the transformation.
- Interview key stakeholders and work stream participants to identify current state processes, challenges and define the future state.
- Develop a detailed and actionable workplan including (tasks, timing and resources) to move from the identified current state towards the desired future state.

- Begin implementing the detailed workplans and roadmaps by mobilizing resources, following sequencing and executing the listed tasks for each work package.
- Track progress of implementation against prescribed deadlines and ensure critical path milestones are being met.
- Make active use of the deliverables created during the planning stage: Charters, Blueprints, RAIDD log, Roadmaps and Detailed Workplans.
- Measure performance of new processes and systems using Key Performance Indicators (KPIs) post-transformation.

Proposed transformation program next steps

The transformation implementation phase should build from the learnings gained in the planning phase. The proposed steps for the implementation team below support a seamless transition from planning to execution

Next Steps	Description of Purpose
Develop Implementation Program Governance	• Establish Governance structure and formalize pathway, including when/how to include the Senate and Board; who should be on the Steering Committee and Transformation Program Implementation Office (TPIO); and the decision framework and escalation pathways
Communicate with Constituents	• Develop a communication plan and communicate with the broader university community regarding the implementation, including soliciting names for participation on work streams and oversight groups
Oversee the Program	• Stand up the TPIO and determine its responsibilities, such as: drive pace, monitor progress and timelines, remove roadblocks, mitigate risks, manage dependencies and solve issues between work streams, etc.
Allocate Resources	• Allocate, recruit and onboard the resources identified in the detailed workplan to run a successful transformation implementation program • Select and onboard vendors
Review existing cycles and staff	• Develop a plan and timeline for business as usual (BAU) work; clarify staffing required
Hire/second implementation focused staff	• Review critical staffing for implementation and create job descriptions and recruit for these roles
Assign work packages to teams	• Assign work stream leads and sub-work stream teams to work packages from the detailed plan
Monitor and report on progress	• Use the tools provided (RAIDD log and Detailed Workplans) to monitor progress • Set meeting and reporting cadence for monitoring progress

Implementation success factors

Multiple risks and issues were raised by stakeholders across Laurentian University when forming the transformation plan. Success factors have been identified to mitigate key risks to ensure the successful delivery of the Transformation Program

LaurentianUniversity
UniversitéLaurentienne

Implementation Success Factors

- The implementation success factors are the key areas, factors, or activities that will need to be addressed for the successful delivery of the Transformation Program, to achieve planned objectives and to realize expected benefits.

- It is important to identify these success factors and the associated risks during planning to guide the Transformation Program as it transitions into the implementation phase.

- These implementation success factors have been identified over the course of transformation planning by first identifying and capturing the risks and issues in the RAIDD log, identifying key risks to implementation and grouping them to form the success factors.

Funding: Funding is essential for the Transformation Program at Laurentian, to ensure that it has the necessary resources, support, and alignment needed to succeed.

Staff Resourcing: Resourcing will need to be planned for in advance, prior to beginning the implementation, to ensure that there is capability and capacity to deliver the in-scope initiatives.

Governance: Overarching program governance needs to be established to govern the Transformation Program, with clear accountability, responsibilities and outcomes. This governance body will need to manage key risks, issues and dependencies associated with work streams as well as other related initiatives.

Change Management: A structured approach to change management is essential to the success of the Transformation Program. It impacts the effectiveness of each transformation initiative by improving engagement with stakeholders, increasing adoption of new tools, processes and policies, building buy-in of transformation activities, and managing resistance to change.

Strategic Alignment: Given the number of organizational initiatives at Laurentian University, alignment on direction, objectives and benefits are required to ensure that there is clarity on what success looks like. This includes alignment between the Transformation Program, the Strategic Plan, and the recommendations from other external reviews and audits.

Leadership: Effective leadership will be required to guide the Transformation Program to ensure delivery of planned outcomes. Leaders must be committed to the program, with clear vision and direction for all the transformation initiatives and transparently communicate their importance, while also providing the necessary resources and support.

External Oversight: The external audit conducted by the Auditor General included recommendations which Laurentian University needs to align to and demonstrate progress. Laurentian University will also need to demonstrate compliance with directions/mandates with other relevant external parties.

Risk Management: An enterprise risk management framework will need to be established in order to identify, assess, and manage risks/issues in a standardized manner across Laurentian University. It will improve Laurentian's ability to manage risks, assess their potential impact, and develop strategies to mitigate or manage those risks.

Integrating the Indigenous Programs Strategic Business Plan

Office of Academic and Indigenous Programs, staff, faculty, LUNEC, and organizational partners developed an Indigenous Programs Strategic Business plan in a parallel process to the development of the LU Strategic and the Operational Transformation Plan. Operational recommendations from the Indigenous Programs Strategic Business plan were incorporated into the Operational Transformation Plan.

The Indigenous Program Strategic Business Plan goals

The LU Indigenous Programs Strategic Business Plan outlines recommended strategic directions and outcomes for each of the following strategic priority areas:

- Staffing Renewal
- Programs and Degrees
- Indigenous Research
- Space and Faculties

While Staffing Renewal recommendation goals have been addressed under the Operational Transformation Plan, the other areas were to be considered under the Strategic Transformation Plan work where Programs, Research and Governance will be captured.

The Operations Transformation Plan documented the Academic and Indigenous Programs office and the Indigenous Programs Strategic Business Plan as dependencies during the implementation stage

The operations transformation plan incorporated dependencies and activities that reference the Indigenous Program Strategic Business Plan goals and the Academic and Indigenous Programs office to be part of the implementation phase in the relevant operational areas

The workstream activities that intersect with the Indigenous Program Strategic Business Plan are:

➤ HR: Recruitment, Compensation (Specifically job descriptions), Learning and Development and EDII-A

➤ RSSA: Student Portal Development and Service Level Expectations, and Recruitment and Admissions Data

➤ Finance: Social Procurement Considerations

- The implementation activities include explicit community engagement and are expressed as dependencies

- More specifically, the Office of Academic and Indigenous Programs has been intentionally included as a group, and should be consulted broadly during implementation

Implementation Success Factors

The success factors listed on page 11 establish the foundation to integrate the Indigenous Program Strategic Business Plan into the Operational Transformation, including the following considerations:

- Strategic Alignment with LU executive leadership on the definition of the Tri-Cultural Mandate, its goals and path to implementation

- Establishing an overarching EDII-A strategy institution wide that guides operations to facilitate its implementation

- Engaging LUNEC and all relevant stakeholders to achieve alignment on EDII-A strategy and goals

The Indigenous Program Strategic Business Plan has informed the Operations Transformation Plan in the areas that impact the Tri-Cultural mandate and guided identifying relevant dependencies and activities in the plan

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

086
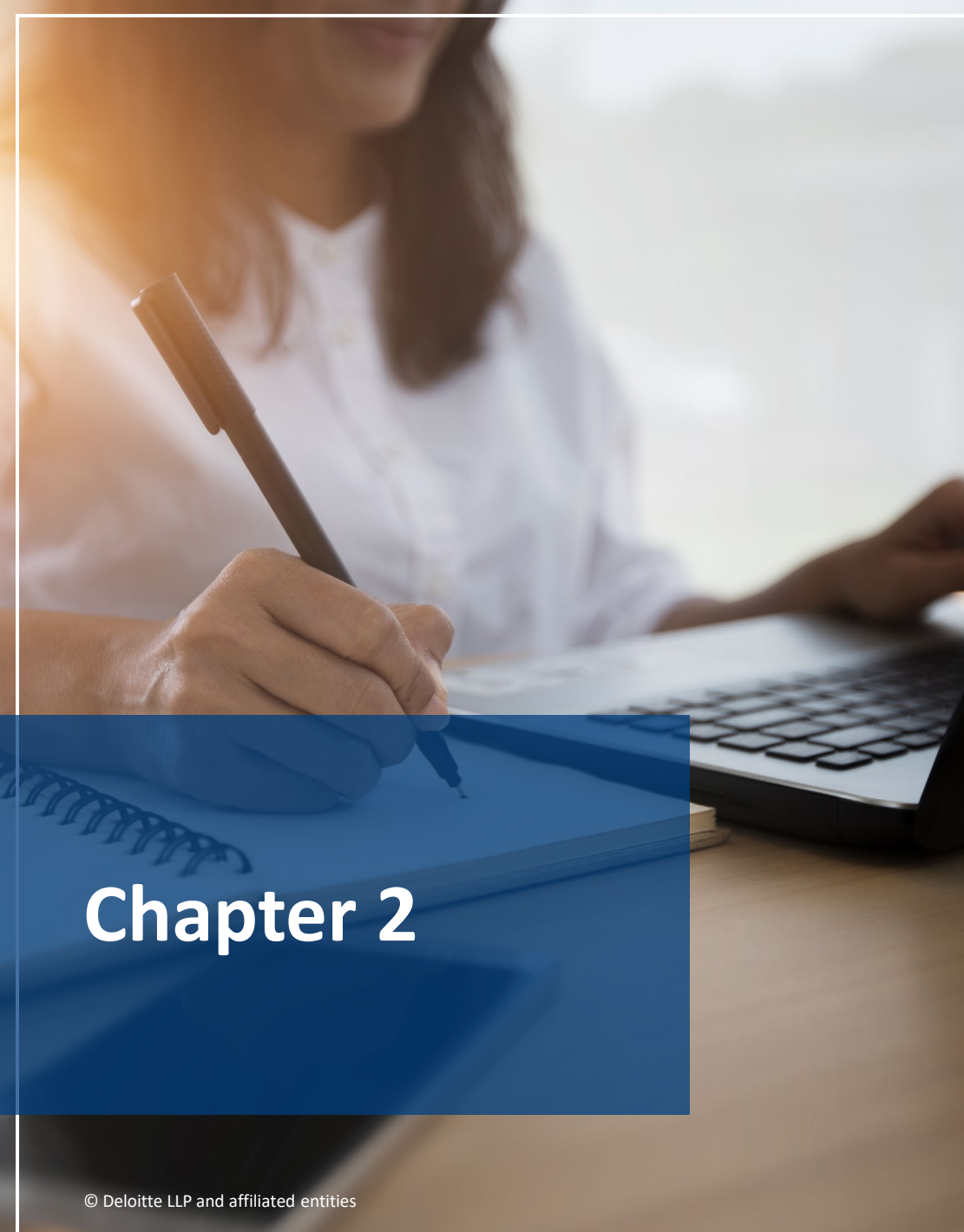
Background

Chapter 2
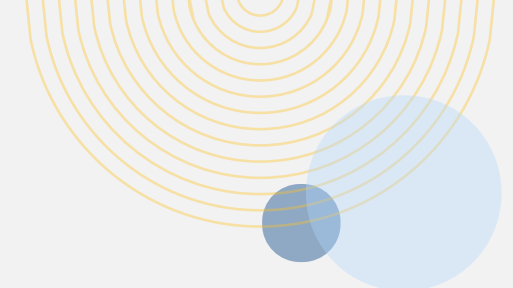
How did we get from Nous to here?

To refine our approach to Transformation Planning, Deloitte reviewed the Nous and Auditor General (AG) reports and categorized the recommendations into functional areas to inform the work stream focus areas. This approach ensured that Laurentian University demonstrated accountability by reporting back on the planning progress against the recommendations

nous — **Nous Operational Review Report** | **Auditor General Report** » **Transformation Planning** Deloitte. » **Transformation Implementation**
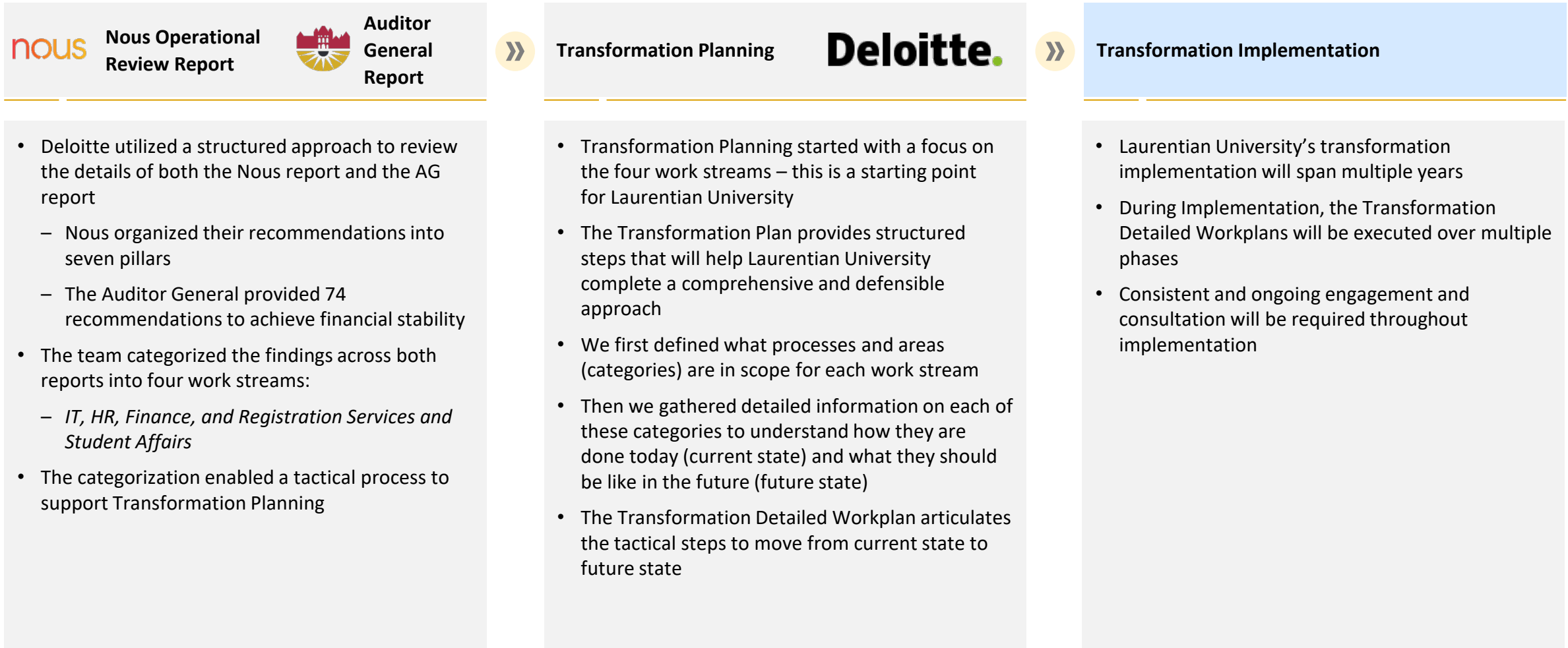
- Deloitte utilized a structured approach to review the details of both the Nous report and the AG report
  - Nous organized their recommendations into seven pillars
  - The Auditor General provided 74 recommendations to achieve financial stability
- The team categorized the findings across both reports into four work streams:
  - *IT, HR, Finance, and Registration Services and Student Affairs*
- The categorization enabled a tactical process to support Transformation Planning

- Transformation Planning started with a focus on the four work streams – this is a starting point for Laurentian University
- The Transformation Plan provides structured steps that will help Laurentian University complete a comprehensive and defensible approach
- We first defined what processes and areas (categories) are in scope for each work stream
- Then we gathered detailed information on each of these categories to understand how they are done today (current state) and what they should be like in the future (future state)
- The Transformation Detailed Workplan articulates the tactical steps to move from current state to future state

- Laurentian University's transformation implementation will span multiple years
- During Implementation, the Transformation Detailed Workplans will be executed over multiple phases
- Consistent and ongoing engagement and consultation will be required throughout implementation

088

High-level Approach

Over the 120-days, Deloitte worked with Laurentian University on the development of a detailed Transformation Plan

LaurentianUniversity
Université**Laurentienne**

Our 4-stage methodology to implementation planning focused on practical solutions for *operations* and *governance*

Stage	Mobilization (~2-4 weeks)	Integrated Blueprinting Planning (~4-8 weeks)	Detailed Planning (~4-8 weeks)	Workplan Alignment & Execution Readiness (~2-4 weeks)
Key Objectives	• Mobilize the **Transformation Project Management Office (TPMO)** governance and work streams • Prioritize functional areas based on urgency for improvement	• Review recommendations from reports and gather post-secondary operational best practices • Conduct future-state integrated blueprinting planning and identify gaps from current-state	• Develop detailed implementation plans with clearly defined activities, deliverables, the various projects' sequencing, interdependencies, accountabilities, resource requirements, and timing	• Align workplans across all work streams; identify risks, issues & interdependencies • Stand up tracking and reporting processes for the implementation phase
Key Deliverables	**Project Kick-off** / **Improvement Area Prioritization**	**Work Stream Charters** / **Functional Blueprints**	**Detailed Workplans** / **Transformation Roadmaps**	**Alignment Workshops** / **RAIDD Log**

Our methodology helped us develop the detailed workplans

Charters were used to define the in-scope areas so that transformation planning could be focused on what needed to be done first. Blueprints were created to capture the current state and desired future state. The roadmap provided a visual of the detailed workplan, which outlined the steps and activities that will support Laurentian University move towards the future state that will be further defined during implementation

1 Work Stream Charters

- Identify leaders for each Work stream
- Validate work stream in-scope and out of scope areas
- Identify initial Risks, Assumptions, Issues, Decisions and horizontal Dependencies for the transformation (RAIDD log)
- Document an initial prioritization of identified areas, to be tackled

2 Charter Alignment Workshop

- Conduct session to align cross-functionally on charters and prioritization of in-scope areas
- Align and document dependencies between work streams

3 Work Stream Blueprints

- Assess current state of each process and establish the root cause of current challenges
- Document target state for each process and sub-process. Document possible impacts to people, process and technology
- Document risks, issues and dependencies in RAIDD log

4 Draft Detailed Workplans and Roadmap

Develop a detailed workplan for each milestone, including:
- Owners and Resourcing
- Timing and Sequencing
- Dependencies
- Using Blueprints and dependencies, Identify main tasks, milestones and work packages necessary to achieve the target state

5 Departmental Validation Sessions

- Collaborate with work stream leads and respective department members to validate preliminary milestones, ownership, timing, and dependencies
- Obtain approval and buy-in from work stream members
- Ensure the detailed workplans are tailored to meet the specific requirements of each work stream

6 Detailed Workplan Alignment Workshop

Conduct cross-functional session to align on:
- Sequencing of detailed planning
- Resourcing requirements
- Critical cross-functional dependencies

7 Detailed Workplans and Roadmap

- Action any feedback in order to finalize milestones, activities, ownership, resourcing requirements, timing, and dependencies
- The detailed workplan is subject to change and was designed to be altered and tailored to suit the needs of the implementation effort

090

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only
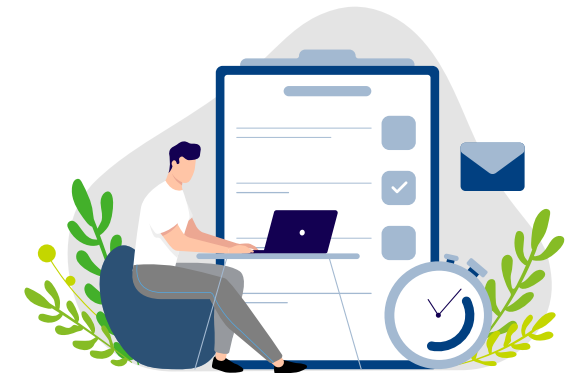
Governance Structure for the Transformation Plan

Successful transformation leveraged proven governance structures to provide informed decision-making and transparency in engagement during planning and progress reporting

Ministry of Colleges and Universities (MCU)

Board of Governors

| **Executive Team** | **Audit Committee** | **Transformation Consulting Group (TCG)** |

Reporting and Communication

Ministry of Colleges and Universities
- **Attendees:** MCU and Executive Team
- **Overview:** *Based on Terms of Reference (to be provided by the University)*
- **Meeting Cadence:** *Monthly*

Board of Governors
- **Attendees:** Board of Governors and Executive Team
- **Overview:** *Based on Terms of Reference (to be provided by the University)*
- **Meeting Cadence:** *Quarterly*

Senate
- **Attendees:** Senate and Executive Team
- **Overview:** *Based on Terms of Reference (to be provided by the University)*
- **Meeting Cadence:** *Quarterly*

Executive Team
- **Attendees:** University and Deloitte Executive Team members
- **Overview:** *Based on Terms of Reference (to be provided by the University)*
- **Meeting Cadence:** *Weekly (every Tuesday)*

Audit Committee
- **Attendees:** Audit Committee and Executive Team
- **Overview:** *Based on Terms of Reference (to be provided by the University)*
- **Meeting Cadence:** *Quarterly*

TCG
- **Attendees:** TCG and other members of the Executive & TPMO Team
- **Overview:** *Based on Terms of Reference (to be provided by the University)*
- **Meeting Cadence:** *Bi-weekly*

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

091

Roles and Responsibilities for Transformation Planning

Streamlined roles and responsibilities facilitated collaborative and informed engagement between Deloitte and Laurentian University. Work streams meetings were regularly conducted during the transformation planning, bringing forth opportunities, issues, and risks to ensure project oversight and timely progression. This streamlined project management process resulted in successful project completion within the designated timeline

Mobilize to stand up the TPMO and work streams to bring tools that drive planning forward

Executive Team– as described in TCG ToR Jan 2023 pp. 2-3
Development of Laurentian University's detailed transformation plan and subsequent implementation will be overseen by the President's Office through the President's Executive Team.
- Transformation Plan updates will be provided to the Board of Governors at its regular scheduled meetings.
- Regular updates will also be provided to the Ministry of Colleges and Universities (MCU). Approval of the detailed transformation plan will be subject to final approval by MCU.

Transformation Consulting Group – as described in TCG ToR Jan 2023 p.2
The TCG will report to the President's Executive Team and will serve to inform on the development of the transformation plan by the Project Management Consultant and implementation of the recommendations from the detailed plan.
- Consult with their stakeholders to bring forward issues and concerns and communicate regarding the transformation plan.

Transformation Project Management Office
Below are the key TPMO responsibilities during transformation planning:
- Support governance, priorities and timelines
- Help coordinate cross-functionality and drive pace
- Manage dependencies between work streams
- Support the early identification and resolution of issues and mitigate risks
* Responsibilities of TPMO after transformation planning will be further defined by Laurentian University

Work streams
Work stream team members support tactical planning and complex initiatives grouped by each function to create implementation-ready workplans
- Help teams set and agree on work stream priorities, milestones
- Develop detailed work plans for functional work streams, documenting dependencies and user perspectives during the blueprinting process

Transformation Consulting Group (TCG)

President and Vice-Presidents

Transformation Project Management Office (TPMO)

Work streams

| Registration & Student Affairs | HR | Finance | IT |

Work stream teams will work on relevant initiatives

Initiatives

| Service Delivery | Technology and Digital Platforms | Processes |
| Financial Performance | Structure | Capacity and Capability |

Interdependencies related to Operational Support and Core University Functions work streams were captured as part of the review and approval for the integrated blueprint workplans created for Administrative Function work streams (see following slide)

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

092

Team Composition for Transformation Planning Phase

President and Vice-Presidents

Sheila Embleton Brenda Brouwer Tammy Eger Michel Piché Angela Choi

Transformation Consulting Group

Shelley Carpenter-Wright (co-chair) | Meredith Teller (co-chair) | James Ketchen Tanya Shute | Thomas Fenske Thomas Matheson | Bettina Brockerhoff-Macdonald | Erfan Azadehfar Avery Morin | Dominic Beaudry Roch Gallien | Joy Gray-Munro Luc Roy | Serge Demers

Transformation Project Management Office (TPMO)

Michel Piché | Luc Roy | Jennifer Dowdall | Mary Laur | Brenda Brouwer | Shelley Carpenter-Wright | Karam Samara | Mabel Richardson | Maureen Peng

TPMO Support

Leeanne Croteau | Jody Tverdal | Nolan Conway

Administrative Function Work Streams

⟵ Dependencies ⟶

Operational Function Support

Core University Functions

Registration Services & Student Affairs

Serge Demers (lead)
Diane Roy, Christina Sckopke, Shauna Lehtimaki, Roberta Heale, Alain Lamothe

Maureen Peng (lead)
Kyekue Mweemba

Human Resources

Shawn Frappier (lead)
Deb Sullivan, Shelley Carpenter-Wright, Jennifer Dowdall, Ernst Gerhardt, Melissa Wiman

Karam Samara (lead)
Kyekue Mweemba

Finance

Louise Tremblay-Croxall (lead)
Normand Lavallee, Jeff Battistuzzi Nicole Roy, Aliki Economides, Albrecht Schutte-Hostedde

Mabel Richardson (lead)
Nate Wall

Information Technology

Laura Geryk (lead)
Ishmeet Singh Ahuja, Daniel Scott, Ralf Meyer

Ben Sengchansavang (lead)
Medha Chowdhry

Supporting Subject Matter Experts (SME)

Tri-Cultural Mandate
Mary Laur
Charlotte Primeau
Jason Rasevych
Patrick Chechoo

Change Management
TBD
Angela Briggs

Higher Education
Craig Robinson
Michael Parent
John Sibley (Technology)
Mike Watters (Capital Planning)

Legal
Celeste Boyer

Procurement and Risk
Leeanne Croteau

Capital Planning
Louise Tremblay-Croxall

Ancillary – Business Development
Ben Demianiuk

EDHRO
Jennifer Dowdall

Core University Functions

Board and Senate

Athletics

Research Planning, Management and Support

Libraries and Archives

Faculty and Business Managers

Teaching, Learning and Curriculum Support

Advancement

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

Legend: | Laurentian University: | Deloitte: 093

| Chapter 1 | Chapter 2 | Chapter 3 | Chapter 4 | Chapter 5 | Chapter 6 | Appendix A | Appendix B |
| Executive Summary | Background | Integrated Blueprint Planning | Transformation roadmaps | Themes that support Implementation | Implementation key success factors | List of consultations | List of all milestones by Phase |

Issue Resolution and Decision Management Process

During transformation planning, work stream leads were responsible for resolving issues between involved parties. If resolution was not possible, work stream leads had the ability to escalate the issue to the TPMO

Work stream Meetings

Issue Clarification, Risk Classification and Mitigation/ Small Issue Resolution

Working Group Accountable Executives & Leads

- Defined deliverables
- Boundary issues (resolution)
- Inter-team conflicts
- Resource availability
- Schedule
- Dependencies
- Team oversight
- Financial commitments
- Strategic issues
- Review Change Requests

Transformation Consulting Group (TCG)

- Inform on the development of the transformation plan
- Bring forward issues and concerns and communicate regarding the transformation plan
- Advise on transformation planning

Cross-functional Meetings

Larger Issue Resolution

TPMO Meetings

Cross-Functional Integration Issues

TCG Meetings

Alignment on way forward

Executive Team Meetings

Unresolvable project Issues

Work stream Accountable Executives & Leads

- Work stream priorities and recommendations
- Deliver work stream plan
- Performance and progress
- Boundary/scope issues
- Resource/"tool" needs
- Team budget management
- Dependencies

TPMO

- Unresolved, functional/line of business and integration issues
- Integration resource needs
- Changes in strategy
- Changes in integration scope

Executive Team Meetings

- Vision/mission
- Changes in overall project strategy
- Changes in project scope
- Review/approve budgets

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

094

Meetings and Reporting Cadence for Core Meetings

To manage the transformation planning, a regular meeting and status reporting cadence was set up; this structure allowed us to monitor projects, track and resolve cross-functional issues, and accelerate overall decision-making

Monday (TBD)		Tuesday		Wednesday		Thursday		Friday	
Transformation Consulting Group* (*Bi-weekly)		Executive Team Meetings		Work stream Meetings		Cross-Functional Meetings		TPMO Meetings	

Meeting/Reporting	Attendees	Overview
1. Transformation Consulting Group	• TCG representatives (14) • University • Deloitte TPMO Team Members	Mandate & role is leveraged from the TCG ToR in relation to the Transformation Plan and Deloitte • Work with the University and the Project Management Consultant (i.e., Deloitte), and provide advice and recommendations on the development of a detailed transformation plan • Advise, communicate with, consult and gather feedback from respective participants, address discussions and recommendations • Advise on the transformation implementation plan priorities and timelines. • Work with Deloitte to ensure that change management strategy is considered throughout the Transformation Plan • Continue to support Laurentian University executives with subsequent stages of the implementation plan
2. Executive Team Meetings	• University & Deloitte Executive Team	• Provide Executive Team Report, including key issues, risks, and decisions requiring attention
3. Work stream Meetings	• Work stream team members	• Informal touch-points to align on priorities and timelines for the week (recommend > 30 minutes) • Provide an update on current activities and tracking against milestones, raise risks/issues/decisions and identify interdependencies
4. Cross-Functional Meetings	• Work stream leads	• Provide update on work stream status/progress, review key developments, discuss issues, risks, decision requiring immediate attention/escalation to the TPMO • Identify and manage interdependencies
5. TPMO Meetings *for Transformation Planning*	• University TPMO Team members • Deloitte TPMO Leads • TBD	• Provide an update on overall status/progress, review key developments, discuss issues, risks, decisions requiring immediate attention and escalation to the Executive Team • Discuss alignment of effort and resources against timeline • Where efficient to do so, this meeting can be repurposed into a working session (e.g., Charter Read-out, Implementation Readiness Alignment, etc.) • Provide support during implementation of the transformation (TBD/ to be further defined by Laurentian University)

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

095

Integrated Blueprint Planning

Chapter 3

096
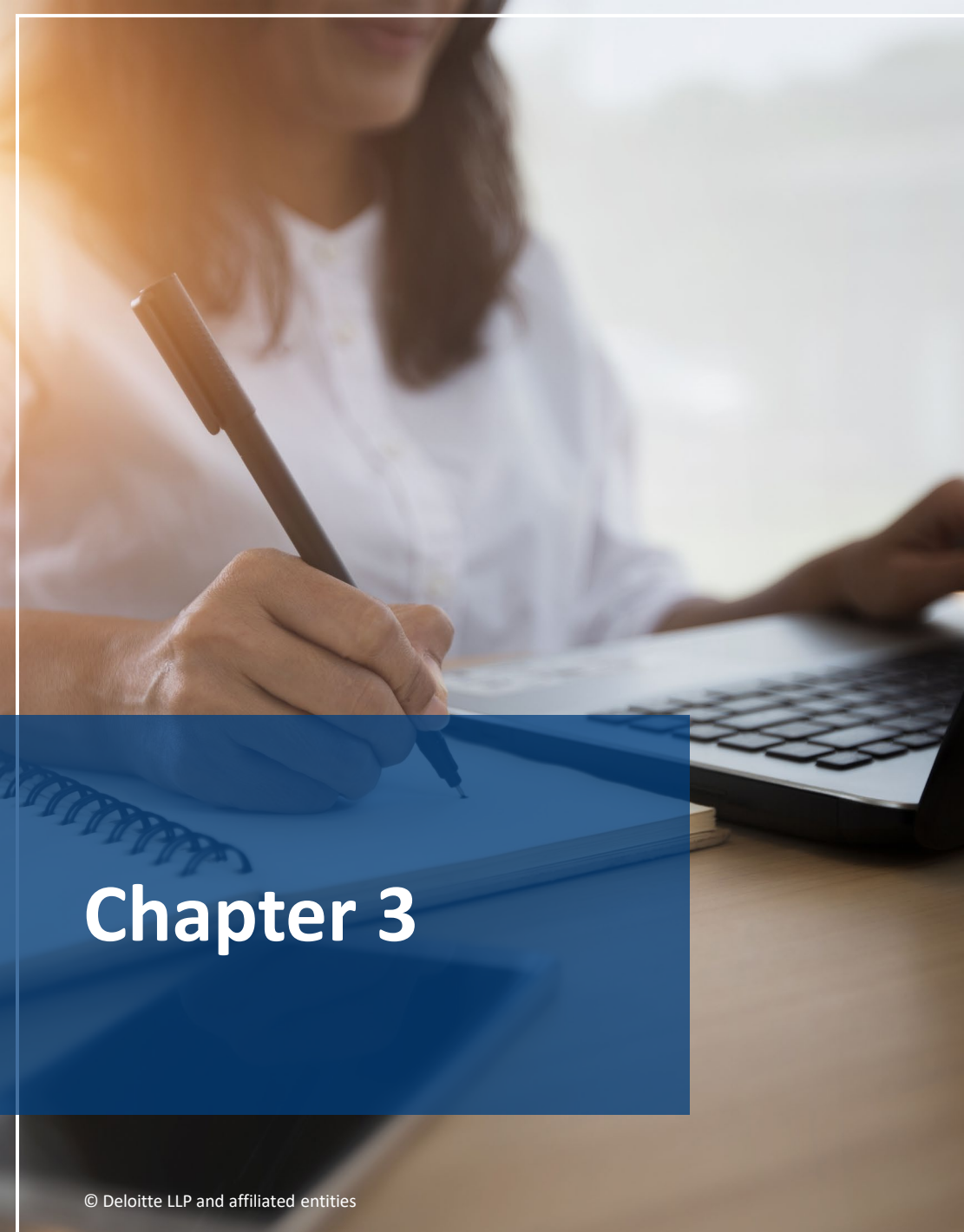
Work Stream Blueprints

Documentation of the current state of each process, challenges, and desired future state was conducted over multiple sessions per week for more than 2 months with Laurentian University team members. For detailed information please refer to the Blueprints and the IT Diagnostic and Capability Maturity Assessment documents provided separately

What is a Blueprint?

- Blueprinting is an exercise that serves as the methodology to extract and document the following information:
  i. Documenting the current state of Laurentian University's processes and systems
  ii. Identifying pain points and critical process and system challenges
  iii. Identifying the desired future state of operations for the university from the perspective of process, people, systems, and leadership
- The blueprinting process defines the start and end point that will be used to develop the detailed workplans. The detailed workplans will list the activities to move from current to future state forming the basis for the detailed transformation planning (i.e., detailed workplans)

Approach to Blueprinting

- Deloitte facilitated conversations with each work stream to extract and document the current state and future state with extensive participation from Laurentian University team members
- Input on processes was also obtained through interviews with end users and other participants at the university to validate preliminary findings and develop a comprehensive view of the current state and the primary challenges facing the university
- Recommendations and insights based on leading practices were provided throughout the blueprinting process to inform the desired future state
- An IT diagnostic and capability maturity assessment was conducted through 14 current state interviews with participants across various functional areas and 8 workshops with the IT department to assess the current state of technology at Laurentian University

By the Numbers

80+ blueprinting sessions over the course of two months

200+ hours of engagement with Laurentian University members

120+ Laurentian University participants were consulted across all work streams for blueprinting

Key Blueprinting Outcomes

Exhaustive understanding of current challenges and critical areas for improvement

Establishment of a clear future state vision and alignment on a path forward for LU

Active engagement from all functional areas to build momentum going into detailed transformation planning

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

097

HR Work Stream Blueprint Summary

The HR blueprinting process uncovered the need to revise and develop many of the foundational HR processes and policies that have gaps, in collaboration with all other functional areas that will be impacted by them. Below is an excerpt of the findings. For detailed information please refer to the HR Blueprint document provided separately.

Human Resources Work Stream Charter Categories	Current State	Future State
Sub-work streams		
Talent Attraction	Employee talent attraction marketing plans are ad-hoc and are not tailored for each function. There are limited guidelines and standards to plan and budget for attracting employees. Marketing tactics and tools are created ad-hoc rather than pre-planned.	LU should have an established process to create talent attraction marketing plans with a set cadence to proactively reach, attract and source talent for hiring. The talent attraction marketing plan will be tailored to each function, as required, and aligned with the university's brand.
Hiring Process	The current hiring process lacks transparency and adherence from the hiring managers. Filling and approving hiring requisitions is manual and creates bottlenecks that reduces trust in the process, including casual and part time roles where the ability to verify information is limited. Interview process is also missing standards and guidelines that would define who can interview candidates and how to perform the evaluation.	End-to-end hiring process should be revised, policies should be established to define roles and responsibilities and processes should be streamlined to achieve efficiency and transparency. Submitting hiring requisitions should be automated through an HR Service Delivery Ticketing system, that will be used by hiring managers to submit requisitions to HR. The process should be streamlined while ensuring transparency and compliance from hiring managers. LU should have an applicant tracking system (ATS) implemented as part of the Human Resources Information System (HRIS).
Compensation and Benefits	Compensation external equity has not been updated since 2016. A complete compensation framework that would integrate all the elements of compensation is currently not created. In addition, benefits and pension administration capacity is limited and constrained.	A developed comprehensive compensation model should be in place and aligned with LU's overall strategy. Compensation equity externally and internally should be established to support attracting and retaining talent. HR should have the capability and capacity to administer the benefits and pension plans with an efficient and streamlined process.
Job Descriptions	Job descriptions are inconsistently available, filed and maintained, creating a backlog for HR. Job descriptions are essential for compensation, recruitment, job evaluation and other HR processes, which are all impacted by their absence.	LU should have all job descriptions created and/or revised, archived and maintained for all roles in collaboration with all functional areas.
Job Evaluation	The job evaluation process for LUSU and LUAPS(A) has not been performed for 3 years creating a backlog that is difficult to clear with limited and constrained resources. The process is also perceived to lack transparency.	LU should have the job evaluation process for LUSU and LUAPS(A) roles reviewed and revised to achieve internal pay equity and transparency. Job evaluation should be updated and completed to clear the backlog.
Grievance Management	Roles and responsibilities in executing collective agreements, resolving issues and grievances are not clear causing delays in achieving resolutions. Also, resources are constrained with limited capacity to handle all incoming grievances.	LU should have the grievance management process clearly defined outlining roles and responsibilities and should have all managers trained on their role in executing collective agreements. LU to consider implementing a grievance management tool.

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

HR Work Stream Blueprint Summary

Through blueprinting the HR work stream recognized the need for a Human Resource Information System (HRIS) and an HR Service Delivery Ticketing System to increase their efficiency and improve LU employees' service delivery satisfaction. Below is an excerpt of the findings. For detailed information please refer to the HR Blueprint document provided separately.

Human Resources Work Stream Charter Categories	Current State	Future State
Sub-work streams		
Talent Management (Vacancy Management, Succession Planning, and Employee Development)	Under constrained capabilities and capacity of existing resources, policies and framework for all three elements of talent management have not been established or implemented. This situation has impacted employee retention, LU's ability to achieve its strategic goals, and the loss of institutional knowledge due to employee departures.	There is a need to implement a talent management framework and process in collaboration with all functional areas. It will be important to achieve alignment between the talent management strategy and LU's goals. Furthermore, there will be a requirement to implement a talent management application as part of the full HRIS implementation. LU will also need to ensure the retention of institutional knowledge.
Onboarding and Offboarding	The onboarding process is currently performed manually, and information does not automatically flow between HR, Finance, IT and any other relevant departments increasing the chances of errors and bottlenecks. In addition, standards and guidelines are incomplete for some employee groups and roles causing problems for individuals being onboarded. There is currently no defined offboarding processes or guidelines in place, thus offboarding is not officially conducted.	Onboarding and offboarding processes should be developed for all employee types and roles, with clear guidelines for all functional areas regarding onboarding. A new employee orientation program should be created and delivered through the learning and development team. Integration of onboarding and offboarding processes into the HR Service Delivery Ticketing system should be pursued to automate and streamline, significantly reducing errors and bottlenecks and improving the employee experience with the university.
Employee Retention Program	While some parts of the retention program exist within the university, it is not integrated nor coordinated to be delivered as a formal employee retention program.	LU should develop a comprehensive employee retention program that integrates all elements of employee retention with clear goals that are aligned with LU's strategy.
Hours of Work Management	Currently, Hours of Work (Time and Attendance) management relies on supervisors across LU to track, document, and report. However, this process is not consistently followed, and HR has limited visibility into employees' Hours of Work reporting, including leave management.	HR should establish a documented policy and process for the tracking and reporting of Hours of Work. HR should have the ability to generate the required reporting and gain visibility into Hours of Work across the university. Hours of Work management and reporting should be integrated with payroll, and an Hours of Work application should be implemented as part of the HRIS and Payroll system implementation.
Equity, Diversity, Inclusion, Indigeneity, and Accessibility	With the absence of a university wide EDII-A strategy and a designated responsible department, HR must revise all HR-owned policies and processes to incorporate EDII-A.	LU leadership should establish and define the EDII-A strategy ownership across the university. The EDII-A strategy owners would then inform and guide HR as they embed EDII-A into all HR owned policies and processes, in alignment with the LU's overall EDII-A strategy and vision.
Learning and Development	Currently, there is no plan outlining the learning and development requirements for all LU roles. Currently, resources and budget for implementing learning and development plans are limited. Only legislative training is being conducted, tracked and completed.	Each role at the university should have a pre-established learning and development plan which outlines their learning requirements. LU should establish a structured onboarding training program to be consistently delivered. A comprehensive learning and development plan should be created, along with a budget allocation, to develop training programs' needs and achieve its strategic goals.

099

Finance Work Stream Blueprint Summary

The Finance blueprinting process uncovered the highly manual nature of the current processes, making evident the need to invest in the ERP technology to support a modern Finance function. Below is an excerpt of the findings. For detailed information please refer to the Finance Blueprint document provided separately.

Finance Work Stream Charter Categories	Current State	Future State
Sub-work streams		
Financial Planning and Analysis (FP&A)	The University's budget is currently built completely manually in an Excel spreadsheet. Due to its manual nature, it is a cumbersome process, prone to error, and it is hard to monitor at a detailed level vs. actual data. The budget is built based on the previous year's actuals and involves a series of discussions, carried within the span of several months with different University stakeholders, and with numerous adjustments and scenarios.	The budgeting framework should be reviewed to enable the budget to become an effective tool to achieve the University's strategic goals. LU is also in dire need of a budgeting tool to replace the current Excel file. The tool should be flexible enough to do short term detailed planning and long-term planning in a collaborative fashion, manage different scenarios and relate seamlessly to actuals for budget monitoring. This tool will strengthen the Finance team's capacity and capability to produce high value reports, dashboards and analysis with accurate information, which is key for better decision making.
Payroll	The payroll process is highly complex, due to the particularities of each employee type and different collective agreement specifications. Additionally, roles and responsibilities between the HR and Finance departments are not always clear. Loopholes in the current onboarding and offboarding processes also generate errors in payroll. The current Payroll system seems to have limitations to address the University's specifications, which leads to frequent errors in pay. In addition, the payroll team receives numerous employee questions through email, that overflow the team's capacity to respond, leading to constant employee complaints and overall unsatisfaction with the service provided by payroll. Furthermore, honorarium vendor payments burden also an already understaffed payroll team. At the time of this report's creation, a new honorarium process was being implemented and reallocated from the Payroll team to the Accounts Payable team.	The end-to-end process should be revised and documented in detail with the HR department, to assign clear roles and responsibilities between HR and Finance in each step of the process. Additionally, several enhancements to the current systems should be assessed and implemented with the support of IT to solve some of the frequent sources of issues within payroll. Additionally, depending on the University's ERP strategy, there is potential to implement a new Payroll system. Documentation of payroll processes is key, to ensure resources can be properly trained and knowledge is not lost in case of employee turnover (succession planning, cross-training). Additionally, there should be a case management system or ticketing system available to employees for payroll related queries, allowing for the case/ticket to be assigned automatically to the person most suited to answer depending on question and employee type. The tool should allow KPI measurements on service delivery to foster a culture of continuous improvement and assess employee satisfaction.
Finance Operations	**Procure-to-Pay process:** Procurement is a heavily regulated process with multiple reviews and workflows of approval in its different steps: vendor creation and maintenance, requisitions, purchase orders, invoice handling and payment. The systems in place do not support this process appropriately, incentivizing university employees to skip steps regularly, generating bottlenecks in Finance. All this complexity leads to late payments and strained vendor relationships, as by the time a vendor invoice finally reaches the Finance team (absence of a single point of entry), it is often already past due. Additionally, the employee expense reimbursement process is also completely manual, and thus prone to error. Receipts are sent by email to the Finance team, and there is a frequent lack of adherence to existing processes across the university.	The future state of the Procure-to-pay process heavily depends on the University's ERP strategy. The system should enable a streamlined process, with a single point of entry for vendor invoices. It should enable self-service for vendors, so Finance could have visibility of the invoice as soon as it is issued by the vendor while at the same time giving visibility to the vendor on the status of their POs and invoices. While a permanent solution is found and deployed, enhancements to the current systems should be prioritized with IT, e.g. improvements to requisitions. Additionally, there should be a tool for expense reimbursements, covering payments made with University credit cards and other methods, with appropriate workflows and controls. The tool should allow to measure KPIs on service delivery, to foster a culture of continuous improvement.

100

Finance Work Stream Blueprint Summary

The Finance blueprinting process uncovered the highly manual nature of the current processes, making evident the need to invest in its ERP technology to support a modern Finance function. Below is an excerpt of the findings. For detailed information please refer to the Finance Blueprint document provided separately.

Finance Work Stream Charter Categories	Current State	Future State
Sub-work streams		
Finance Operations	**Billing processes**: Student billing is a complex process that requires the collaborative participation of different university areas: RSSA, IT and Finance. Communication between departments often does not flow naturally, which makes the process more complex. Also, the university's current tools do not support this process efficiently, as its rules need constant revision. Micro-credentials billing is also completely manual and generates bottlenecks in Finance to record revenue appropriately. The university also generates revenue by offering miscellaneous services. However, this kind of billing is not centralized and is carried out at multiple departments' discretion with different manual templates (often lacking the right tax considerations) which generate bottlenecks in Finance. **Accounts Receivable AR:** There is not a clear collections policy and clear mechanism to send automated collection communications to students at different points in time depending on their AR Aging and student type. The ERP is configured to apply cash to the latest invoice instead of the oldest balances, which creates the need for manual reclassifications. These reclassification entries generate confusion in the student's account balance reports. Finance's AR team is often consumed by operating tasks rather than higher value analytic tasks.	The future state of the Billing and AR processes depends heavily on the University's ERP strategy, to enable a more streamlined and automated process for student billing, both credit and non-credit based. Also, it is important to implement a centralized system for miscellaneous billing. For collections, it is important to review and implement a sound collections policy, in line with the university's strategy. The AR system should enable seamless automated collections communications and reminders depending on established criteria and timelines. Overall, for Finance Operations, it is important to set clear accountabilities and governance around master data and its maintenance with different university stakeholders. This is key to enable more efficient operations. Master data clean-up activities should be organized as well, moreover if a new ERP is to be implemented. While a permanent solution is being implemented, core enhancements to the current systems must be prioritized and implemented with the support of IT (e.g., cash application configuration).
Treasury	The university does not have a separate Treasury function. Currently, there is no capacity in Finance to do a proactive management of the University's working capital, as vendor payments are completely reactive due to the urgency and pressure to pay invoices that arrive to the Accounts Payable team already past-due and often lacking the appropriate requisition and purchase order. The integration of the bank and the ERP is very limited, only a couple of bank accounts are configured in the system. This leads to manual intervention to do certain types of transactions: book transfers (segregated accounts), wire transfers, etc. that then need to be recorded again in the system. The ERP is also very limited in handling foreign exchange transactions. Banking reconciliations are also completely manual. The abundance of manual processes and operational tasks, impairs the function's ability to analyze information and anticipate risks. Furthermore, extracting information from the ERP is not evident and presents inconsistencies, which impairs the analysis of proper AP Aging and AR Aging reports.	In the future state, the Finance department should have a distinct Treasury function. A vision should be set on what would be the future responsibilities of Treasury and establish a plan to implement the structure. Treasury also relies heavily on the ERP Strategy. The future solution should enable automated dashboards and reports on AP and AR Aging, to proactively manage the University's working capital, anticipate risks and have more accurate cash flow forecasts. The interface between ERP and the bank should also be reviewed, to enable a more streamlined process. Banking reconciliations also could potentially be partially automated.

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

101

Finance Work Stream Blueprint Summary

The Finance blueprinting process uncovered the highly manual nature of the current processes, making evident the need to invest in its ERP technology to support a modern Finance function. Below is an excerpt of the findings. For detailed information please refer to the Finance Blueprint document provided separately.

Finance Work Stream Charter Categories	Current State	Future State
Sub-work streams		
Accounting	The month-end close is impacted by the inefficiencies described in detail in the Blueprint in Payroll, Finance Operations and Treasury sub work streams. Furthermore, Accounting is dependent on other departments submitting certain information to be able to close the books. As there are traditionally delays with this information, the month-end close is not achieved until several months after the month ends, resulting in reworks, inconsistency in reports, and late financial information. Year end close (fiscal year ends April 30th) is not complete, audited and signed-off until late August every year. Although the current chart of accounts fulfills the needs for current statutory reporting, it would need revision to enable deeper analysis and other management reporting. Particularly, there is a need to improve the tracking of projects and grants, which have a defined start and end date, and are currently monitored through the creation of separate cost centers, which follow a rather complex structure that often creates confusion and errors among users. Also, the ERP's fixed assets module was never configured. Thus, the assets are tracked manually in excel spreadsheets.	In the future state, Accounting is also impacted by the University's ERP strategy. Besides the General Ledger, there should be a solution to better track projects/grants and fixed assets to implement streamlined processes. While the University's ERP strategy is determined and a solution is implemented and rolled out, Finance should review the month-end close procedures, checklists and timelines. While the vision is to achieve a more efficient and faster month-end close, and this is ultimately dependent upon solving the issues of the underlying processes (AP, AR, etc.), some improvements can be done early regarding policies on cutoff times. This would enable developing a culture of adherence to processes across the University, so all stakeholders submit the information to Finance on time in order to close the books in a timely manner. With tighter and more refined month-end close processes, the year-end close should improve as well. The ultimate vision is to have accurate and timely information, with automated reports and dashboards, to enable better decision making.
Policies and Procedures	Overall, there is a lack of a centralized location for all the policies and procedures. Ownership is also not defined. During transformation implementation, Finance will need to review some of its policies and procedures, to reflect the desired future state. These include the month-end and year-end close, budgeting framework, procurement policy, collections policy for international and domestic students, debt management policy, capital expense policy, and travel and expense policy including service levels. The procedure for access to systems, data and reports needs to be revised as currently IT decides who gets access.	In the future state, there should be a centralized location for all policies and procedures as well as clear ownership to keep the documents updated. The location should be communicated properly, with documents organized and easily accessible. The processes depicted in the policies must be followed by everyone at the university, and there should be adherence to processes at all levels. The capital expense and debt management policy should be revisited to ensure the university's financial sustainability for the years to come and it should be aligned to the university's strategic goals.

102

RSSA Work Stream Blueprint Summary

Below is a high-level summary of the findings we uncovered during our blueprinting sessions, where we followed the process with individual contributors along the workflow, and validated end user experiences. For detailed information please refer to the RSSA Blueprint document provided separately.

| RSSA Work Stream Charter Categories	Current State	Future State
Sub-work streams		
Points of Entry for Advising	There is limited awareness among students on how they can obtain support for academic services and general wayfinding. Students are not receiving timely support and access to the right information at the right time. Staffing vacancies, workflow bottlenecks, and the lack of system triage and automation are the underlying cause of issues in the sub-work stream.	Systems should be implemented to allow automation and streamlining of enrolment, appointment booking, and issue triage/ticketing. The physical structure of student services and how they are provided should be assessed. Service level expectations will be set for student interactions.
Professional Development	There is a lack of succession planning and the documentation for processes is inconsistent. Due to high transition and turnover, complex processes are not widely understood. Many of these processes such as ministry reporting and convocation occur only once or twice a year, which means there is a lack of opportunities to review and reassess. There is no file plan, so even if there is a procedure documented, the transition of that document to a new staff member is inconsistent, and staff don't know where and how files are saved and retained.	Standard operating procedures should be developed, and processes documented. An institutional file plan and RSSA Specific plan with student retention policies should be created and implemented, and staff should be trained on where these procedures are documented and how to do the work.
Awards and Fees	The student fee life cycle is not well understood, and system integration is lacking. Therefor, different offices are reaching out manually to ascertain the status of payments, scholarships, awards, and tuition received. The tuition framework is annual, so any delays with student association compulsory fee schedules, or senate approval, results in a delayed tuition charging cycle. Offices that interact with student fees such as the Advancement and Graduate office share data in a manual method with no single source of information. Therefore, processes are heavily reliant on individual staff for verification.	Automation and integration of data display into a reporting dashboard should provide insights to the overall process and as detailed as needed by members of the community. Communications portals should be properly leveraged and redesigned to ensure that messaging is tailored and targeted to students.
Recruitment and Admissions	Recruitment and Admissions offices' lack of an overarching thematic framework for key activities; people are siloed and acting disparately. There are instances where admissions work is bottlenecked due to its volume combined with staff vacancies or a lack of individuals in permanent roles. Lack of a tracking software means that individual touchpoints are not tracked and cannot be followed for assessing effectiveness.	A strategic management framework should be developed with consideration of the mandates of the Strategic Plan, Academic Plan, Strategic Research Plan, and Enrolment Management Group outputs. This will allow the University to better address yield, melt, and retention issues. A CRM and document management module should be considered for better management of student interaction data points, as well as admissions documents for assessment.
Registrarial Processes	The lack of an academic calendar creates confusion amongst students, and the faculty and staff members that advise them. Policies are not clearly written and access to information for decision making is limited for staff, faculty, and students. Communications are not targeted so that students are not mass emailed about items that are not applicable to them as this is often the case, particularly with non-credit students.	Policies should be revised, and the central repository updated to ensure that individuals know where to find the information that is applicable to them. The academic calendar information available should be enhanced to provide information in a timely way through portals, including a non-credit student service portal. Processes should be automated where possible for reporting and document management.
Tracking success	The goal in the current state is to develop a way to measure the effectiveness of Registrarial processes and cultivate an environment of continuous improvement. No integrated tracking success system is currently in place.	Standard metrics and operating procedures should be developed for sharing success.

IT Work Stream Assessment

A broad consultative approach was undertaken to better assess and validate the challenges of the current state technology and identify focus areas for the desired future state, through a series of IT diagnostic and capability assessment workshops. Below is an excerpt of the findings. For details, please refer to the current state document provided separately.

IT Work Stream Charter Categories	Current State	Future State
Sub-work streams		
Role of IT and Services	There is limited understanding of the services offered by IT and its wider role within the organization. This has led to limited clarity around access management for certain applications and the provision of training for business systems.	IT governance processes and decision-making should be improved to better manage technology across Laurentian University and to support the Transformation Program. An IT Service Catalogue needs to be defined to provide a comprehensive list of all services provided by the IT department, along with the service level targets where appropriate.
Technology Landscape	There are limited integrations between core business systems (e.g., D2L and Colleague), which has led to some fragmented processes, difficulty with data extraction and additional manual effort. There are also instances of duplicate solutions being used for similar functionality (e.g., Business Intelligence reporting, collaboration tools).	A comprehensive data-driven assessment is needed to determine whether the core systems can and should continue to be part of the technology landscape of the university or if there is a need to modernize/enhance current systems and/or acquire and implement other best of breed, or integrated solutions.
Roles and Responsibilities	The IT Department has a significant number of vacancies and has difficulty in attracting talent due to considerations around compensation, work location and bilingualism. The digital workplace services and IT service desk are understaffed which has impacted day-to-day operations and perception and quality of service delivery.	A more strategic approach is required to attract, retain and uplift resources within the IT department, leveraging outcomes from the organizational compensation review. The IT support model should be staffed and adjusted to ensure that dedicated power users exist within functional areas to provide technical assistance to end users and solve problems.
Financials	Technology projects are not funded from a total cost of ownership perspective - they are only funded for acquisition and implementation leaving IT to attempt to scale support for additional solutions, undervaluing the true cost of providing technology services.	All costs associated with providing and sustaining IT services need to be accounted for in the identification, selection and implementation of technology-enabled solutions and services. Costs need to be accounted for and appropriately included in technology selection business cases, and procurement decisions prior to being incurred.
Sourcing Model	The IT Department has leveraged some third parties and contractors to reduce costs, distribute responsibility and address gaps in capability. However, leveraging third parties to supplement resources has been difficult due to the intricacies of the core business systems.	Existing supplier governance processes should be reviewed and defined to ensure that university's needs in terms of quality, cost, and delivery are met and that suppliers are operating in an ethical and sustainable manner that aligns with the university's values.
Technology Capabilities	There is a perceived lack of urgency, poor customer experience and low satisfaction from the services provided by IT Service Desk. Staff turnover has resulted in knowledge loss and lack of additional funding has led to insufficient planning for succession of resources.	IT service management (ITSM) should be uplifted and enhanced with a focus on maturing ITSM capabilities in resources and implementing ITIL practices in service delivery. A knowledge management approach within IT should be defined to ensure that knowledge articles are consistently created, easily accessible, and regularly reviewed and updated.

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

104

Transformation roadmaps

Chapter 4

105
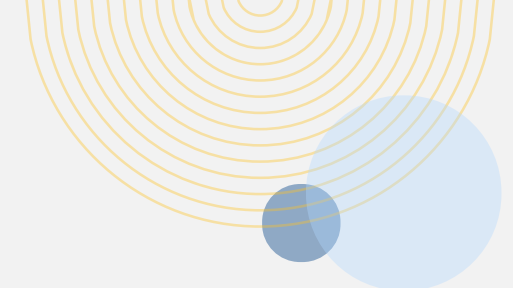
What is the transformation roadmap and what is its purpose?

The transformation roadmaps are an important deliverable as they lay out a view of the main milestones that will take place for each work stream in the implementation phase. For a table summary of the milestones please go to Appendix B. The detailed workplans are separate spreadsheets in an excel format.
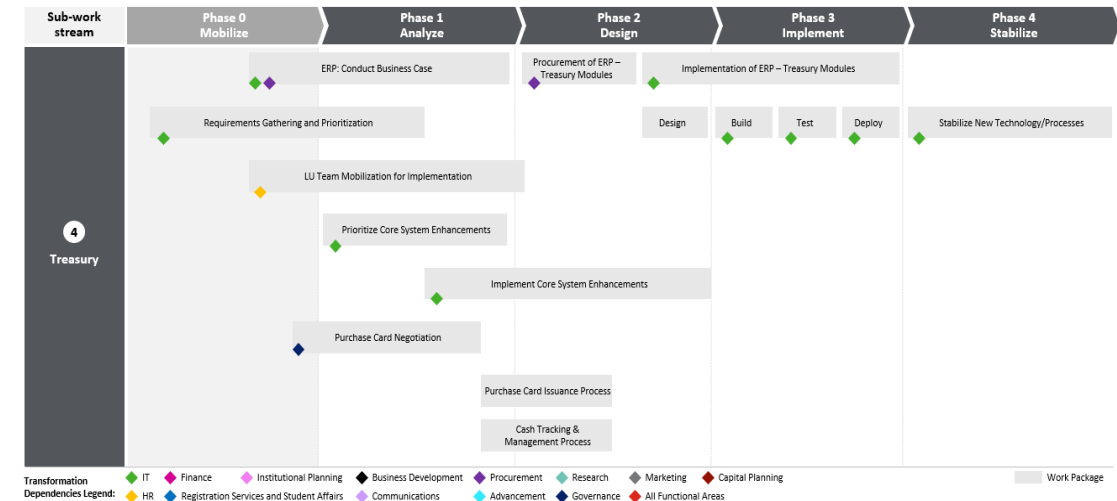
01 Detailed Workplan

02 Transformation Roadmap

The detailed workplans, which are detailed spreadsheets in an excel format, provide a granular view of all activities and milestones required to successfully transform and includes information such as:

- Timing (by day)
- Specific ownership and accountability
- Dependencies
- Activities and milestone status

The transformation roadmap contains only the most relevant information to the transformation including:

- High-level milestones (e.g., Enterprise Resource Planning implementation, process re-design, policy establishment, etc.)
- Sequencing and Timing (at the phase level)
- High-level view of dependencies

The transformation roadmaps are designed to provide a high-level sequential view of the milestones and their respective dependencies for each work stream.

106

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

Transformation roadmap composition (1/2)

The roadmap summarizes information taken directly from the detailed workplans and are formed by the following 4 components: Phase, Sub-Work Stream, Milestones, and Dependencies. Please see the following slide for a detailed explanation of each numbered component.

Laurentian University / Université Laurentienne

Sub-work stream

1 Phase 0 Mobilize | **Phase 1 Analyze** | **Phase 2 Design** | **Phase 3 Implement** | **Phase 4 Stabilize**

2 3 Talent Management

- **3** Define talent management strategy
  - Establish vacancy management framework → Deploy vacancy management framework
  - Establish succession planning framework → Implement succession planning
- Implement Talent Management application

2 4 Workforce Management

- Establish an hours of work (Time and Attendance) management policy in conjunction with collective agreements
- Optimize existing (Colleague) payroll system as an interim solution **4**
- Review short term disability administration process
- Implement permanent (Time and Attendance) solution which integrates into HRIS (Payroll)
- Establish a formal Employee Retention program
- Optimize access to employee information and data
- Establish HR Reporting processes

Transformation Dependencies Legend:
◆ IT ◆ Finance ◆ Institutional Planning ◆ Business Development ◆ Procurement ◆ Research ◆ Marketing ◆ Capital Planning ◆ Academic and Indigenous Programs ◆ Office of Francophone Affairs
◆ HR ◆ Registration Services and Student Affairs ◆ Communications ◆ Advancement ◆ Governance ◆ All Functional Areas ◆ Equity, Diversity and Human Rights Office ◆ Labour Unions ▢ Milestone

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

107

Transformation roadmap composition (2/2)

The roadmap summarizes sub-work streams and milestones taken directly from the detailed workplans that will lead Laurentian University through it's transformative journey spanning 3-5 years. Comprising four phases, this strategic approach offers flexibility, empowering the university to adapt to evolving conditions and achieve the transformation goals

Component	Description
**1	Phase**	The transformation can be broken down into four phases taking place over the course of three to five years – one mobilization phase (Phase 0) and four implementation phases (Phases 1 – 4). Organizing the project in this manner provides a clear direction for each stage of the transformation while also enabling the sequencing and prioritization of transformation related tasks. • **Phase 0 – Mobilize:** In Phase 0, the focus will be on identifying, standing up, and mobilizing the appropriate resources and teams required to undertake the transformation. To support team construction during this phase, there will be an emphasis on recruitment to address identified resource gaps. • **Phase 1 – Analyze:** During Phase 1, the focus will be gathering and analyzing the current systems and processes to identify improvement areas required to achieve and support each work stream's desired future state. • **Phase 2 – Design:** Phase 2 will focus heavily on designing and optimizing processes across all work streams as well as procuring critical Enterprise Resource Planning (ERP) products and modules. • **Phase 3 – Implement:** In Phase 3, the focus will be on building, configuring, testing, and deploying the selected ERP products / modules / interfaces. Other focus areas include establishing process design changes, training staff on new processes / technology, etc. • **Phase 4 – Stabilize:** Phase 4 will be a period of operational stabilization after the implementation of many new processes and systems. During this phase, the focus will be on rapidly acclimating staff to different workflows and systems while also addressing smaller inevitable issues such as bugs, system reconfiguration, etc.
**2	Sub-Work Stream**	Sub-work streams are the core functions of each work stream that drive ad support the operations of the University (e.g., Talent Management in HR, Accounting in Finance, etc.). The sub-work streams are used to appropriately categorize and group together relevant transformation milestones and help provide a structure to transformation planning.
**3	Milestone**	Milestones are groupings of major activities whose completion are vital to achieving the desired outcomes of the sub-work stream transformation. The milestones are transformation focused and represent key implementation initiatives. These have been identified during discussions with work stream participants and are part of the detailed workplans.
**4	Dependencies**	Dependencies arise when there are transformation activities that require support or consultation from another work stream. Identifying, cataloguing, and addressing these dependencies enables more accurate resource planning and will result in a smoother transformation. Dependencies are denoted by diamonds with each function having a corresponding colour.

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

108

Chapter 1
Executive Summary

Chapter 2
Background

Chapter 3
Integrated Blueprint Planning

Chapter 4
Transformation roadmaps

Chapter 5
Themes that support
Implementation

Chapter 6
Implementation key
success factors

Appendix A
List of consultations

Appendix B
List of all milestones by Phase

Human Resources

Human Resources Roadmap (1/6)

The recruitment sub-work stream focuses on re-branding the university in the higher education sector to attract talent and re-design the hiring processes to establish governance, transparency and clear accountabilities. Recruiting critical roles is essential for the success of the transformation and will be the first step in the mobilization phase.

Sub-work stream	Phase 0 Mobilize	Phase 1 Analyze	Phase 2 Design	Phase 3 Implement	Phase 4 Stabilize

1 Recruitment

- Identify critical vacancies to implement the transformation ◆
- Complete recruitment of critical vacancies to support the transformation
- Develop employee talent attraction marketing planning process ◆
- Develop talent attraction marketing plan ◆◆◆
- Develop standards for when to engage external talent search firms
- Establish hiring requisition system process ◆
- Re-design the hiring requisition form for each employee type ◆
- Establish candidate interview process and standards
- Integrate the hiring requisition system into HR service delivery ticketing (case management) system ◆◆
- Establish offer issuance standards
- Communicate and train the new hiring process to all key participants ◆
- Implement a recruitment Application Management System (ATS) within the HRIS ◆◆

Transformation Dependencies Legend:
◆ IT ◆ Finance ◆ Institutional Planning ◆ Business Development ◆ Procurement ◆ Research ◆ Marketing ◆ Capital Planning ◆ Academic and Indigenous Programs ◆ Office of Francophone Affairs
◆ HR ◆ Registration Services and Student Affairs ◆ Communications ◆ Advancement ◆ Governance ◆ All Functional Areas ◆ Equity, Diversity and Human Rights Office ◆ Labour Unions ▢ Milestone

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

110

| Chapter 1 Executive Summary | Chapter 2 Background | Chapter 3 Integrated Blueprint Planning | Chapter 4 Transformation roadmaps | Chapter 5 Themes that support Implementation | Chapter 6 Implementation key success factors | Appendix A List of consultations | Appendix B List of all milestones by Phase |

Human Resources Roadmap (2/6)

A compensation framework that is aligned with the university's strategy and competitively positions the university in the higher education sector will be essential to attracting and retaining talent. Collaboration with all functional areas will be essential to understand each role at the university and ensure a comprehensive and transparent job evaluation process.

Sub-work stream	Phase 0 Mobilize	Phase 1 Analyze	Phase 2 Design	Phase 3 Implement	Phase 4 Stabilize

2 — Compensation and Benefits

- Issue RFP and select vendor to evaluate compensation across the University
- Building the compensation framework
- Develop job architecture (Organizational Chart) covering all university functions
- Integrate job architecture (Organizational Chart) into HR programs and processes
- Evaluate compensation (equity) across the University
- Create and revise job descriptions
- Review and evaluate the job evaluation process (LUSU and LUAPS(A))
- Implement compensation model
- Establish pension administration capacity and capability
- Establish employee development framework
- Implement employee development process

Transformation Dependencies Legend:
IT · Finance · Institutional Planning · Business Development · Procurement · Research · Marketing · Capital Planning · Academic and Indigenous Programs · Office of Francophone Affairs · HR · Registration Services and Student Affairs · Communications · Advancement · Governance · All Functional Areas · Equity, Diversity and Human Rights Office · Labour Unions · Milestone

111

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

Human Resources Roadmap (3/6)

Talent management is a critical component of the retention strategy, providing staff with professional development opportunities and pipelining leadership skills. The workforce management sub-work stream will establish formal policies and processes that will be developed and integrated in collaboration with Finance and IT.

Transformation Dependencies Legend:
IT (green) — Finance (magenta) — Institutional Planning (light purple) — Business Development (black) — Procurement (purple) — Research (teal) — Marketing (grey) — Capital Planning (dark red) — Academic and Indigenous Programs (yellow-green) — Office of Francophone Affairs (dark green)
HR (orange) — Registration Services and Student Affairs (blue) — Communications (lavender) — Advancement (cyan) — Governance (dark blue) — All Functional Areas (red) — Equity, Diversity and Human Rights Office (teal) — Labour Unions (orange) — Milestone (light blue box)

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

112

Human Resources Roadmap (4/6)

LaurentianUniversity
Université**Laurentienne**

Onboarding and Offboarding functions will be developed to help the university create clarity in roles and responsibilities and help mitigate risks during times of transition. The learning and development area will ensure people have the information they need and ensure core compliance is met. The EDII-A area is one part of the larger institutional strategy.

Sub-work stream	Phase 0 Mobilize	Phase 1 Analyze	Phase 2 Design	Phase 3 Implement	Phase 4 Stabilize
5 Onboarding / Offboarding		Establish Onboarding process for all university employees (including Faculty, Staff and Grant Funded)	Implement Onboarding process; Establish group benefits enrollment process	Integrate the Onboarding process into the HR service delivery ticketing (case management) system	
		Establish Offboarding process	Implement Offboarding process	Integrate the Offboarding process into the HR service delivery ticketing (case management) system	
6 Learning and Development			Establish learning needs analysis — Foundational Training Requirements / Labour Relations / Cultural	Implement learning and development plan	Track learning and development in compliance with legislation and in accordance with applicable collective agreements
7 Equity, Diversity, Inclusion, Indigeneity, and Accessibility		Update HR policies with EDII-A considerations			

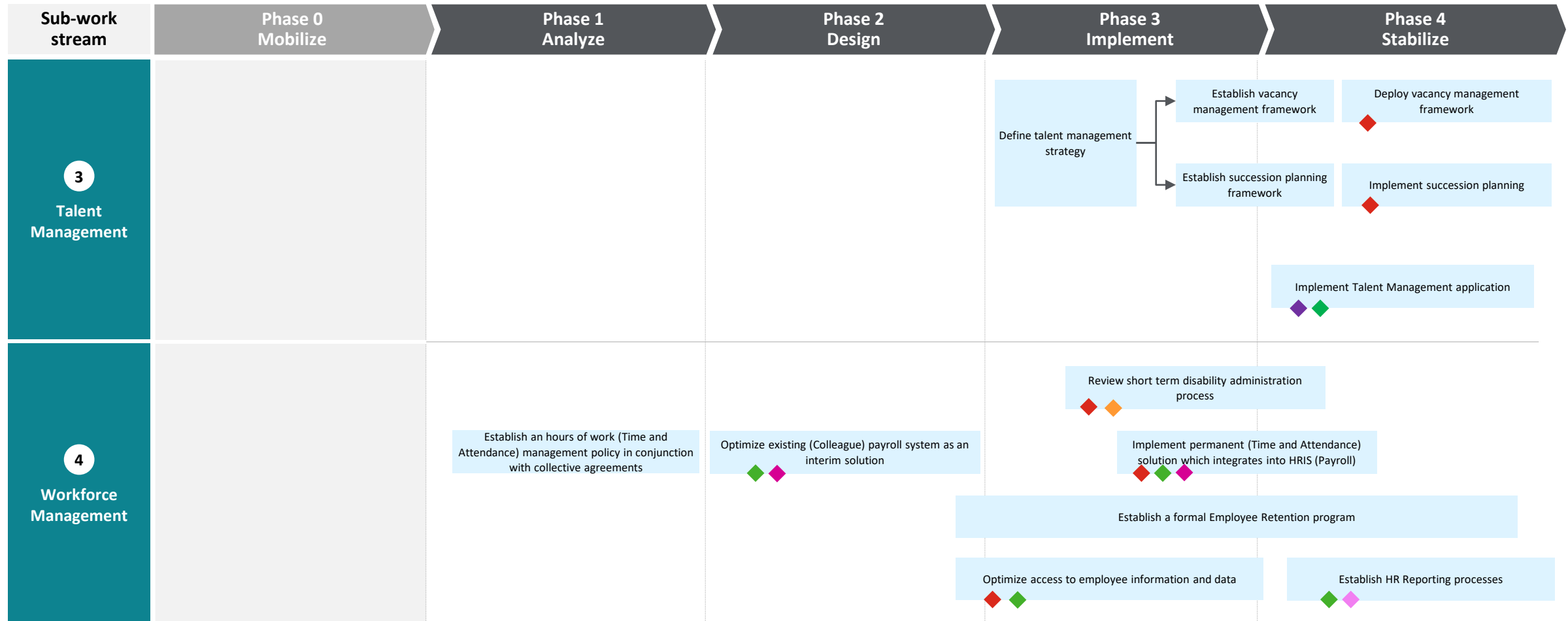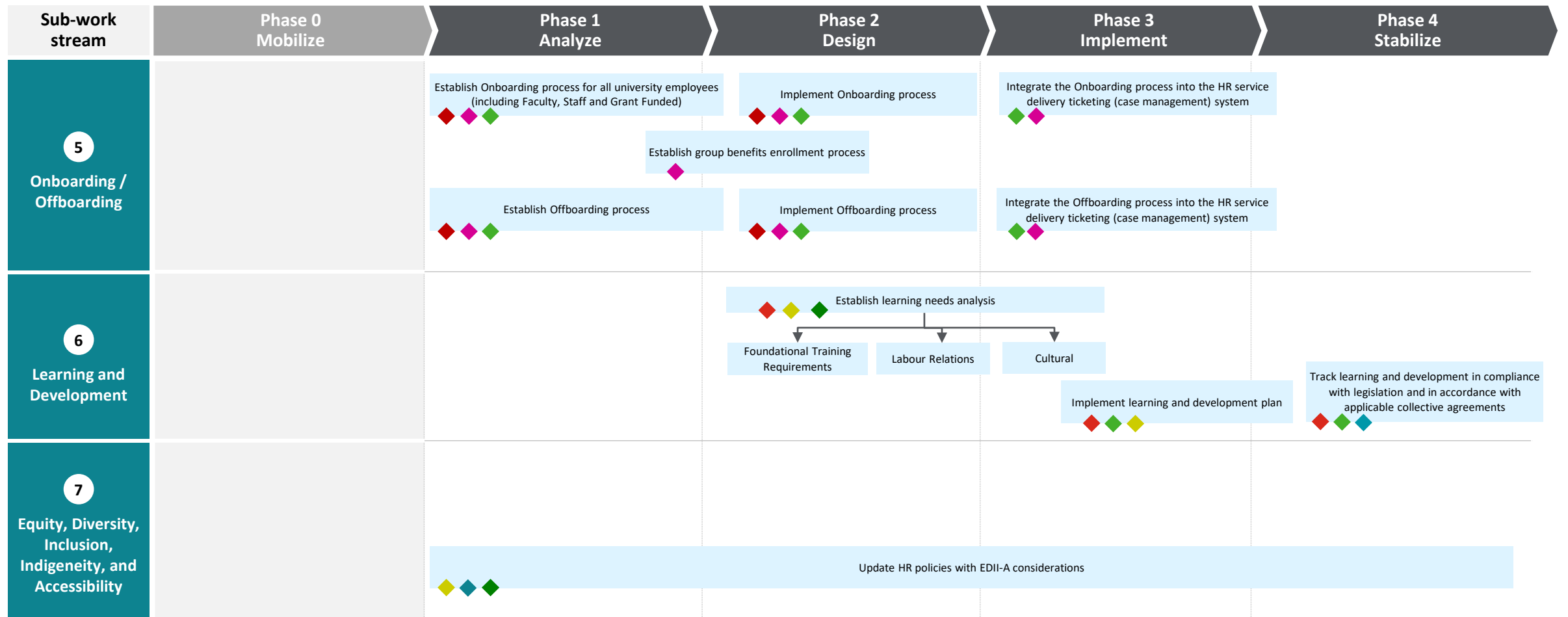**Transformation Dependencies Legend:**
IT • Finance • Institutional Planning • Business Development • Procurement • Research • Marketing • Capital Planning • Academic and Indigenous Programs • Office of Francophone Affairs
HR • Registration Services and Student Affairs • Communications • Advancement • Governance • All Functional Areas • Equity, Diversity and Human Rights Office • Labour Unions • Milestone

© Deloitte LLP and affiliated entities

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

113

Human Resources Roadmap (5/6)

Implementing a case management system for service delivery will positively transform the way HR serves the university employees to allow them to be successful and increase satisfaction. A Human Resources Information System (HRIS) will also optimize the way HR operates and integrates with other administrative functions to enable them to perform their work.

Sub-work stream	Phase 0 Mobilize	Phase 1 Analyze	Phase 2 Design	Phase 3 Implement	Phase 4 Stabilize
8 HR Service Delivery		Design future HR service delivery model	Design future state HR org. structure and employee transition plan		
			Design future state end-to-end business processes		
		Develop and approve business case for a new HR service delivery ticketing (case management) system	Administer request for proposal (RFP) and select vendor for a new HR service delivery ticketing (case management) system	Implement an HR service delivery ticketing (case management) system	Operate, sustain and maintain the system
9 Human Resources Information System (HRIS)		Gather requirements and identify integration needs for the HRIS	Administer RFP and select HRIS vendor taking into consideration the university's ERP strategy		
			Form the sustainment team that will maintain the system post go-live		
		Establish governance and staffing plan to support upcoming implementation	Procure HRIS tool and third party for implementation		
			Laurentian University Team is created and mobilized for the implementation of the HRIS tool		
				Implement the HRIS tool	Operate, sustain and maintain the HRIS system

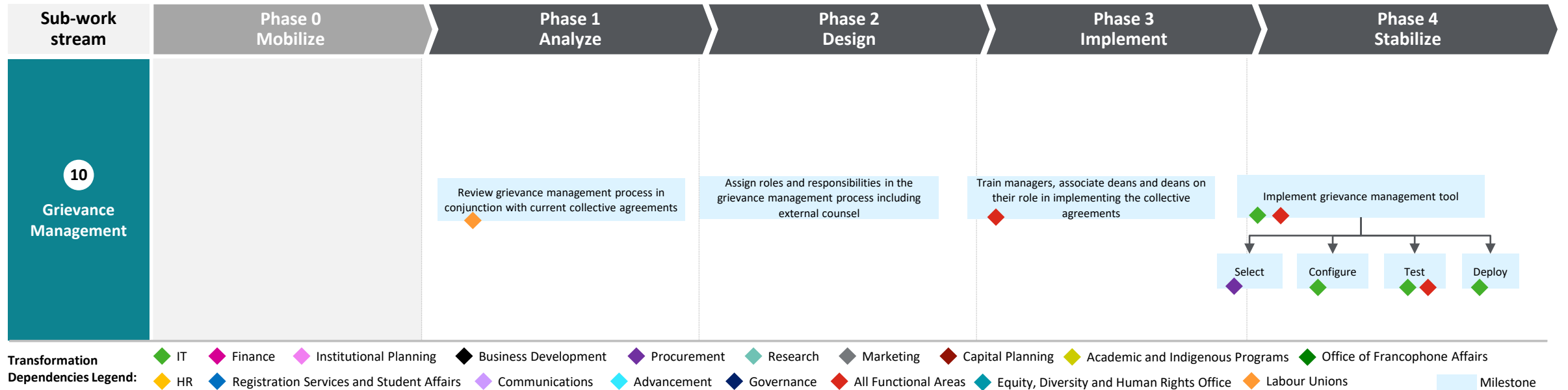**Transformation Dependencies Legend:**

- ◆ IT
- ◆ Finance
- ◆ Institutional Planning
- ◆ Business Development
- ◆ Procurement
- ◆ Research
- ◆ Marketing
- ◆ Capital Planning
- ◆ Academic and Indigenous Programs
- ◆ Office of Francophone Affairs
- ◆ HR
- ◆ Registration Services and Student Affairs
- ◆ Communications
- ◆ Advancement
- ◆ Governance
- ◆ All Functional Areas
- ◆ Equity, Diversity and Human Rights Office
- ◆ Labour Unions
- Milestone

114

Human Resources Roadmap (6/6)

Reviewing the grievance management process will allow holistic changes to policy inputs as well as provide more clarity around roles and responsibilities across the institution and leverage more technology to help better manage cases.

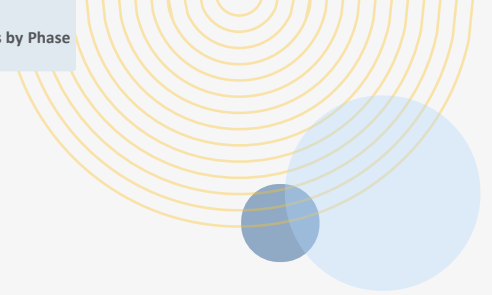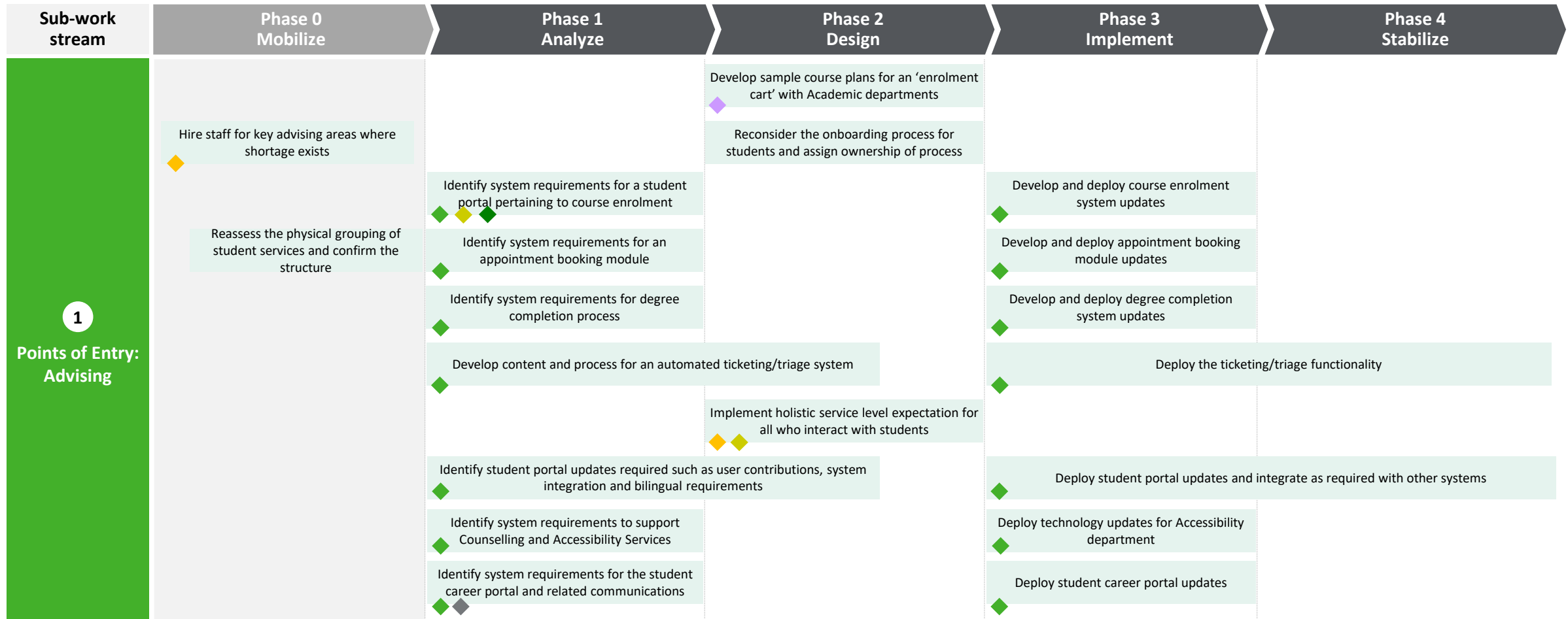| Sub-work stream	Phase 0 Mobilize	Phase 1 Analyze	Phase 2 Design	Phase 3 Implement	Phase 4 Stabilize
10 Grievance Management		Review grievance management process in conjunction with current collective agreements	Assign roles and responsibilities in the grievance management process including external counsel	Train managers, associate deans and deans on their role in implementing the collective agreements	Implement grievance management tool — Select / Configure / Test / Deploy

Transformation Dependencies Legend:

IT · Finance · Institutional Planning · Business Development · Procurement · Research · Marketing · Capital Planning · Academic and Indigenous Programs · Office of Francophone Affairs

HR · Registration Services and Student Affairs · Communications · Advancement · Governance · All Functional Areas · Equity, Diversity and Human Rights Office · Labour Unions · Milestone

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

42

Chapter 1
Executive Summary

Chapter 2
Background

Chapter 3
Integrated Blueprint Planning

Chapter 4
Transformation roadmaps

Chapter 5
Themes that support
Implementation

Chapter 6
Implementation key
success factors

Appendix A
List of consultations

Appendix B
List of all milestones by Phase

Registration Services and Student Affairs

Registration Services and Student Affairs roadmap (1/5)

The first area of focus is Points of Entry: Advising for students, as this emerged as a core pain point. By focusing on the redesign of the structure and physical grouping of student services and how key information is accessed, all users will be directed towards a single point of entry and have access to the right information at the right time.
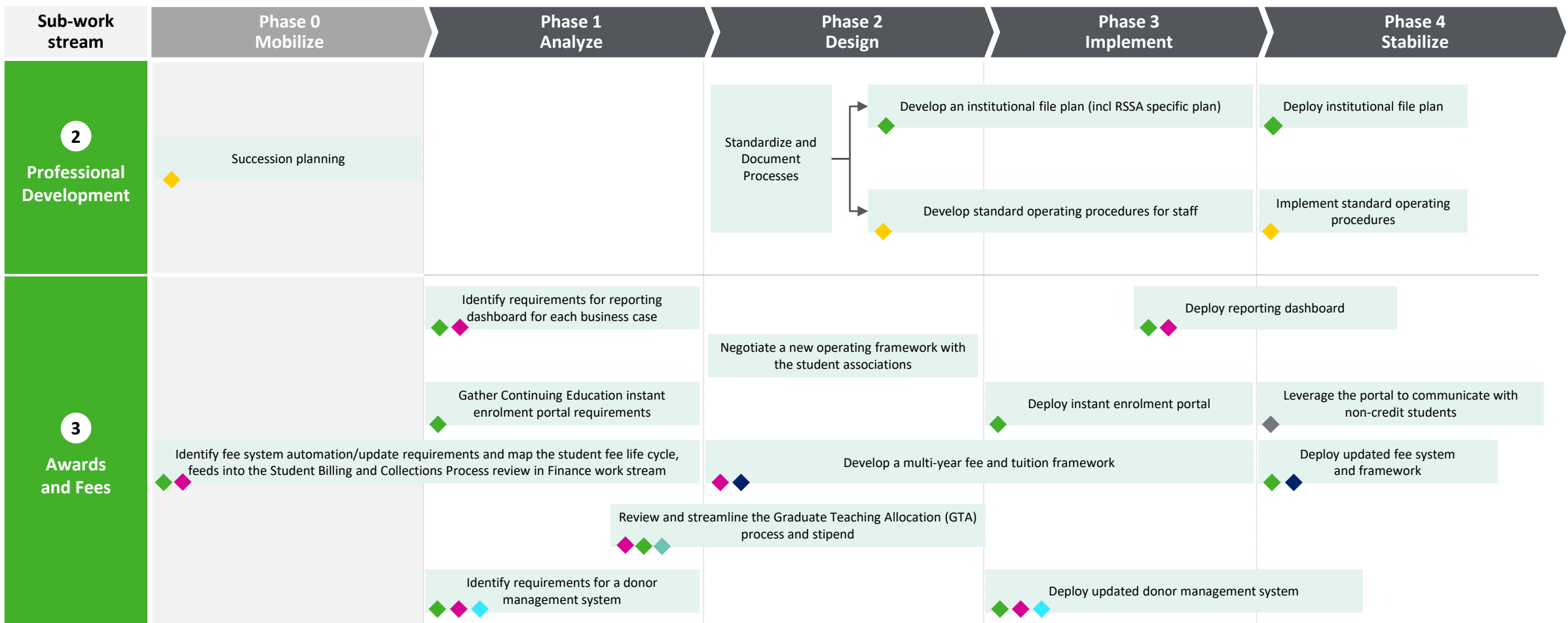
Sub-work stream	Phase 0 Mobilize	Phase 1 Analyze	Phase 2 Design	Phase 3 Implement	Phase 4 Stabilize
1 **Points of Entry: Advising**	Hire staff for key advising areas where shortage exists ◆		Develop sample course plans for an 'enrolment cart' with Academic departments ◆		
	Reassess the physical grouping of student services and confirm the structure		Reconsider the onboarding process for students and assign ownership of process		
		Identify system requirements for a student portal pertaining to course enrolment ◆◆◆		Develop and deploy course enrolment system updates ◆	
		Identify system requirements for an appointment booking module ◆		Develop and deploy appointment booking module updates ◆	
		Identify system requirements for degree completion process ◆		Develop and deploy degree completion system updates ◆	
		Develop content and process for an automated ticketing/triage system ◆			Deploy the ticketing/triage functionality ◆
			Implement holistic service level expectation for all who interact with students ◆◆		
		Identify student portal updates required such as user contributions, system integration and bilingual requirements ◆			Deploy student portal updates and integrate as required with other systems ◆
		Identify system requirements to support Counselling and Accessibility Services ◆		Deploy technology updates for Accessibility department ◆	
		Identify system requirements for the student career portal and related communications ◆◆		Deploy student career portal updates ◆	

Transformation Dependencies Legend:
◆ IT ◆ Finance ◆ Institutional Planning ◆ Business Development ◆ Procurement ◆ Research ◆ Marketing ◆ Capital Planning ◆ Academic and Indigenous Programs ◆ Office of Francophone Affairs
◆ HR ◆ Registration Services and Student Affairs ◆ Communications ◆ Advancement ◆ Governance ◆ All Functional Areas ◆ Equity, Diversity and Human Rights Office ◆ Labour Unions ▭ Milestone

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

117

Registration Services and Student Affairs roadmap (2/5)

The second area of focus surrounds the professional development of the teams, including onboarding, training, and creating standard operating procedures to ensure critical tasks are completed and the process is resilient to transitions and vacancies. The third area is awards and fees, a critical part of the student journey which needs reconceptualization.
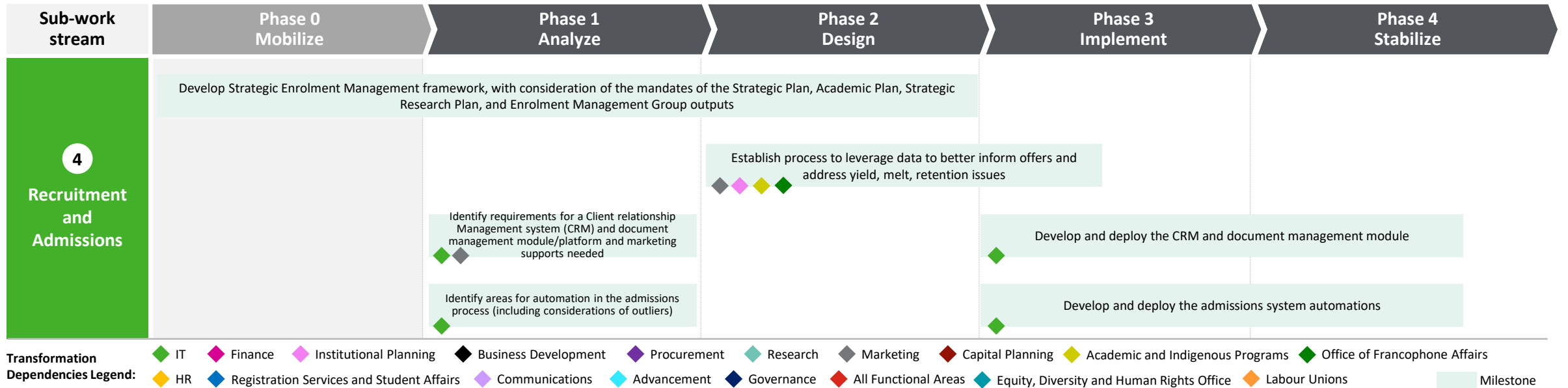

Sub-work stream | **Phase 0 Mobilize** | **Phase 1 Analyze** | **Phase 2 Design** | **Phase 3 Implement** | **Phase 4 Stabilize**

2 Professional Development
- Succession planning
- Standardize and Document Processes
  - Develop an institutional file plan (incl RSSA specific plan)
  - Develop standard operating procedures for staff
- Deploy institutional file plan
- Implement standard operating procedures

3 Awards and Fees
- Identify requirements for reporting dashboard for each business case
- Deploy reporting dashboard
- Negotiate a new operating framework with the student associations
- Gather Continuing Education instant enrolment portal requirements
- Deploy instant enrolment portal
- Leverage the portal to communicate with non-credit students
- Identify fee system automation/update requirements and map the student fee life cycle, feeds into the Student Billing and Collections Process review in Finance work stream
- Develop a multi-year fee and tuition framework
- Deploy updated fee system and framework
- Review and streamline the Graduate Teaching Allocation (GTA) process and stipend
- Identify requirements for a donor management system
- Deploy updated donor management system

Transformation Dependencies Legend:
IT | Finance | Institutional Planning | Business Development | Procurement | Research | Marketing | Capital Planning | Academic and Indigenous Programs | Office of Francophone Affairs
HR | Registration Services and Student Affairs | Communications | Advancement | Governance | All Functional Areas | Equity, Diversity and Human Rights Office | Labour Unions | Milestone

| Chapter 1 | Chapter 2 | Chapter 3 | Chapter 4 | Chapter 5 | Chapter 6 | Appendix A | Appendix B |
| Executive Summary | Background | Integrated Blueprint Planning | Transformation roadmaps | Themes that support Implementation | Implementation key success factors | List of consultations | List of all milestones by Phase |

Registration Services and Student Affairs roadmap (3/5)

The recruitment and admissions portfolio is high volume and a critical first connection point for interested students. Updating and optimizing the framework around the various drivers and implementing additional technical solutions to support the work will help to stabilize this critical function.

Sub-work stream	Phase 0 Mobilize	Phase 1 Analyze	Phase 2 Design	Phase 3 Implement	Phase 4 Stabilize
4 Recruitment and Admissions	Develop Strategic Enrolment Management framework, with consideration of the mandates of the Strategic Plan, Academic Plan, Strategic Research Plan, and Enrolment Management Group outputs	Identify requirements for a Client relationship Management system (CRM) and document management module/platform and marketing supports needed; Identify areas for automation in the admissions process (including considerations of outliers)	Establish process to leverage data to better inform offers and address yield, melt, retention issues	Develop and deploy the CRM and document management module; Develop and deploy the admissions system automations	

Transformation Dependencies Legend:

- ◆ IT
- ◆ Finance
- ◆ Institutional Planning
- ◆ Business Development
- ◆ Procurement
- ◆ Research
- ◆ Marketing
- ◆ Capital Planning
- ◆ Academic and Indigenous Programs
- ◆ Office of Francophone Affairs
- ◆ HR
- ◆ Registration Services and Student Affairs
- ◆ Communications
- ◆ Advancement
- ◆ Governance
- ◆ All Functional Areas
- ◆ Equity, Diversity and Human Rights Office
- ◆ Labour Unions
- ▢ Milestone

119

Registration Services and Student Affairs roadmap (4/5)

The registrarial processes need to be optimized to reduce the volume of outliers to be resolved, and to have a single source for policies, processes, dates and deadlines. This will optimize interactions between the various community members who need this information, including faculty, students and staff.

Transformation Dependencies Legend:

IT — Finance — Institutional Planning — Business Development — Procurement — Research — Marketing — Capital Planning — Academic and Indigenous Programs — Office of Francophone Affairs

HR — Registration Services and Student Affairs — Communications — Advancement — Governance — All Functional Areas — Equity, Diversity and Human Rights Office — Labour Unions — Milestone

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

120

Registration Services and Student Affairs roadmap (5/5)

This final area is the basis for continuous improvement, to measure the outcomes of the technological, policy and process changes over the course of the transformation. By setting data-driven metrics, based on the newly improved processes, the university can remain flexible and responsive to new friction points and give members of the community the opportunity to provide feedback.

Sub-work stream	Phase 0 Mobilize	Phase 1 Analyze	Phase 2 Design	Phase 3 Implement	Phase 4 Stabilize
6 Tracking Success					Develop standard metrics and operating procedures for sharing success

Transformation Dependencies Legend:

◆ IT ◆ Finance ◆ Institutional Planning ◆ Business Development ◆ Procurement ◆ Research ◆ Marketing ◆ Capital Planning ◆ Academic and Indigenous Programs ◆ Office of Francophone Affairs

◆ HR ◆ Registration Services and Student Affairs ◆ Communications ◆ Advancement ◆ Governance ◆ All Functional Areas ◆ Equity, Diversity and Human Rights Office ◆ Labour Unions ▮ Milestone

© Deloitte LLP and affiliated entities

48

Finance

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

Finance roadmap (1/6)

Identification and implementation of a modern budgeting tool will be priority during the transformation of Laurentian University's Financial Planning and Analysis (FP&A) function. This initiative will depend extensively on HR, IT and Procurement, and when the time comes to design and test the tool's reports and features, active participation of all functional areas and budget holders will be key.

Sub-work stream	Phase 0 Mobilize	Phase 1 Analyze	Phase 2 Design	Phase 3 Implement	Phase 4 Stabilize

1 FP&A

- Enterprise Resource Planning (ERP): Conduct Business Case
- Procurement of ERP Products / Modules / Partners - Budgeting Tool
- Implementation of New Budgeting Tool
- Requirements Gathering and Prioritization
- Design
- Build
- Test
- Deploy
- Stabilize New Technology/Processes
- Laurentian University Team Mobilization for Implementation
- Succession Planning: Director Financial Services
- Succession Planning: AVP, Financial Services
- First Budget cycle using new Budgeting Tool – Target 2026
- Forecasting
- Decision Support Reporting

Transformation Dependencies Legend:

- IT
- Finance
- Institutional Planning
- Business Development
- Procurement
- Research
- Marketing
- Capital Planning
- Academic and Indigenous Programs
- Office of Francophone Affairs
- HR
- Registration Services and Student Affairs
- Communications
- Advancement
- Governance
- All Functional Areas
- Equity, Diversity and Human Rights Office
- Labour Unions
- Milestone

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

123

Finance roadmap (2/6)

LaurentianUniversity
Université**Laurentienne**

A thorough review of current processes in conjunction with HR, in order to redesign the Payroll function will be required. In parallel, a selection process for a Human Resources Information System (HRIS) will take place, to be deployed during phase 3 of the project. In the short term, enhancements to the current system will be prioritized and implemented, in collaboration with IT.

Sub-work stream	Phase 0 Mobilize	Phase 1 Analyze	Phase 2 Design	Phase 3 Implement	Phase 4 Stabilize

2 Payroll

- Enterprise Resource Planning (ERP): Conduct Business Case
- ERP: Requirements Gathering and Prioritization
- Laurentian University Team Mobilization for Implementation
- Prioritize Core System Enhancements
- Implement Core System Enhancements
- Procurement of ERP – HRIS (Payroll)
- Implementation of HRIS (Payroll)
- Design
- Build
- Test
- Deploy
- Stabilize New Technology/Processes
- Succession Planning
- Employee Support system
- Payroll – SNOlab
- Hours of work tracking process
- Roles & Responsibilities definition
- Employee Offboarding process re-design
- Current State Process Mapping
- Payroll Process – Full Time Employees FTE review
- Payroll – Casual Employees process re-design
- Employee Enrollment (Faculty and Non-Faculty FTE) re-design

Transformation Dependencies Legend:

IT | Finance | Institutional Planning | Business Development | Procurement | Research | Marketing | Capital Planning | Academic and Indigenous Programs | Office of Francophone Affairs

HR | Registration Services and Student Affairs | Communications | Advancement | Governance | All Functional Areas | Equity, Diversity and Human Rights Office | Labour Unions | Milestone

124

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

Finance roadmap (3/6)

Finance Operations transformation will focus on revamping the Procure-to-Pay, Billing, and Accounts Receivable (AR) processes with support required from IT and Procurement on the selection and implementation of tools. With the aim of providing a better service to the university in the interim, enhancements to the current processes and systems will be implemented.

Roadmap chart — Sub-work stream 3: Finance Operations across Phase 0 (Mobilize), Phase 1 (Analyze), Phase 2 (Design), Phase 3 (Implement), Phase 4 (Stabilize). Milestones include: Enterprise Resource Planning (ERP): Conduct Business Case; ERP: Requirements Gathering and Prioritization; Laurentian University Team Mobilization for Implementation; Prioritize Core System Enhancements; Implement Core System Enhancements; Core Master Data Governance; Core Master Data Clean-up; Accounts Payable (AP): Procure-to-Pay processes review and redesign, including service levels; AR: Non-Student Centralized Customer Billing Process design; AR: Student Billing Process review and redesign; AR: Collections Process review and redesign; Tax Planning and Processing review; Procurement of ERP – Procure to Pay – AR/Billing & Expense Management; Implementation of Procure to Pay System – Billing/AR Systems (Design, Build, Test, Deploy); Implementation of Expense Management System (Design, Build, Test, Deploy); Stabilize New Technology/Processes.

Transformation Dependencies Legend: IT · Finance · Institutional Planning · Business Development · Procurement · Research · Marketing · Capital Planning · Academic and Indigenous Programs · Office of Francophone Affairs · HR · Registration Services and Student Affairs · Communications · Advancement · Governance · All Functional Areas · Equity, Diversity and Human Rights Office · Labour Unions · Milestone
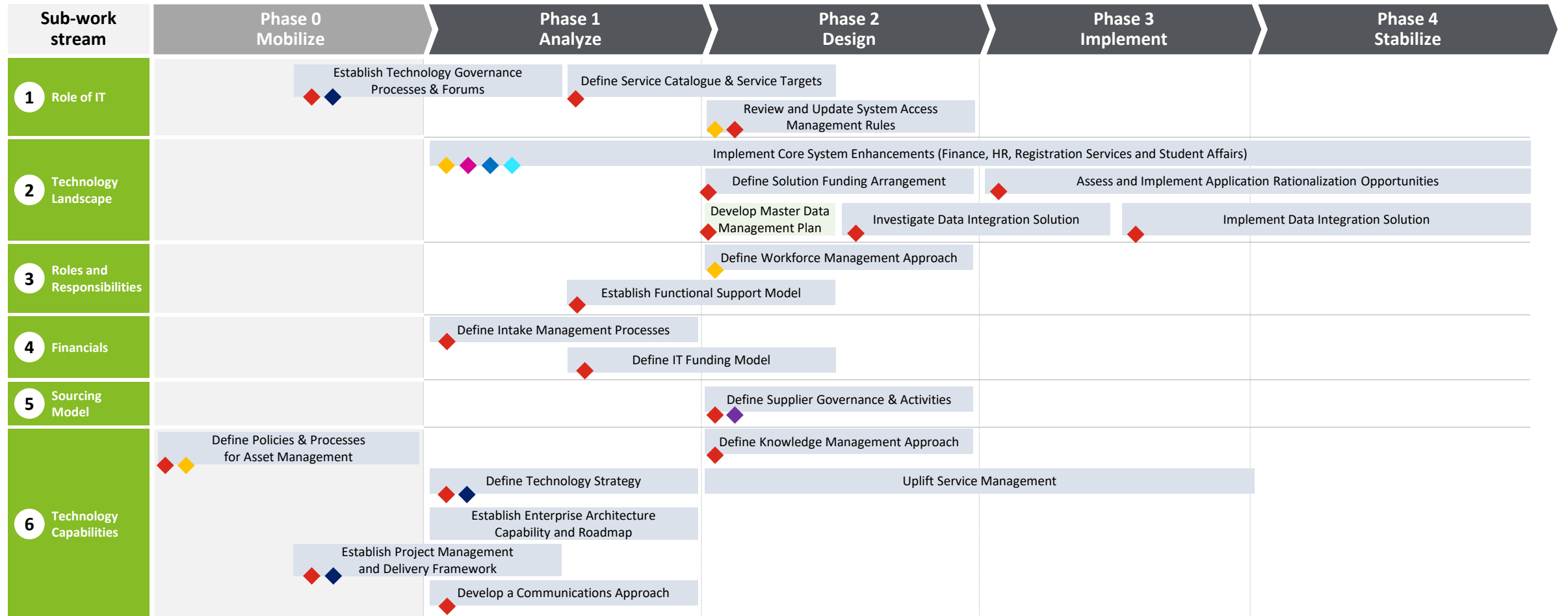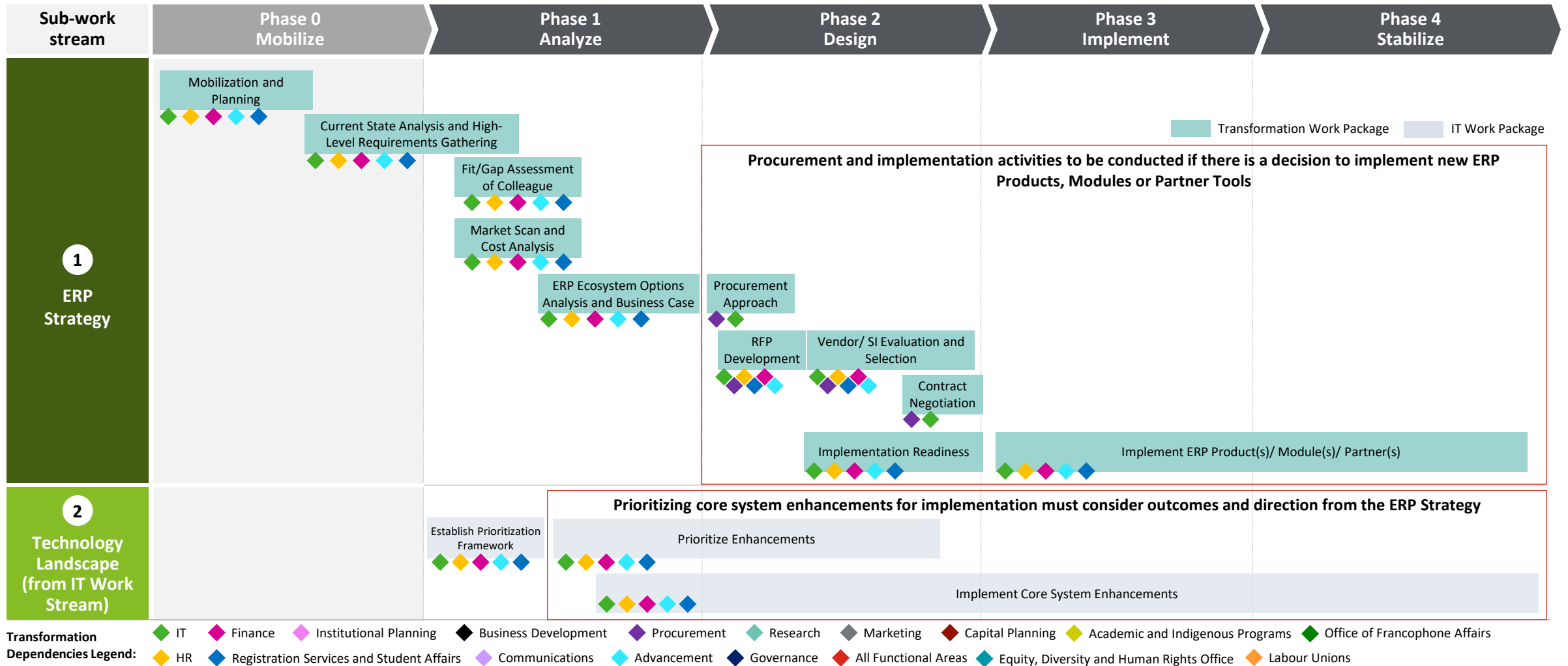
CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

125

Finance roadmap (4/6)

Treasury's transformation plan seeks to create a modern Treasury function, implementing tools that will allow proactive and efficient management of working capital, enabling the team to effectively anticipate and manage risks, all while optimizing banking relations with terms favorable to the university.

Transformation Dependencies Legend:

IT · Finance · Institutional Planning · Business Development · Procurement · Research · Marketing · Capital Planning · Academic and Indigenous Programs · Office of Francophone Affairs

HR · Registration Services and Student Affairs · Communications · Advancement · Governance · All Functional Areas · Equity, Diversity and Human Rights Office · Labour Unions · Milestone

© Deloitte LLP and affiliated entities

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

126

Finance roadmap (5/6)

The focus will be the design and implementation of processes that will provide the team with the ability to deliver timely and accurate financial information to the university to support decision-making processes. It includes the implementation of tools to track projects and grants more efficiently, as well as a tool to track the University's fixed assets.

Transformation Dependencies Legend: IT · Finance · Institutional Planning · Business Development · Procurement · Research · Marketing · Capital Planning · Academic and Indigenous Programs · Office of Francophone Affairs · HR · Registration Services and Student Affairs · Communications · Advancement · Governance · All Functional Areas · Equity, Diversity and Human Rights Office · Labour Unions · Milestone

© Deloitte LLP and affiliated entities

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

127

Finance roadmap (6/6)

Along the transformation roadmap, Finance will devote efforts to document its future state procedures and review finance policies to ensure alignment with the new improved processes and tools. Also, the team will review its current organizational structure, in order to design and implement the ideal structure to support future state processes.
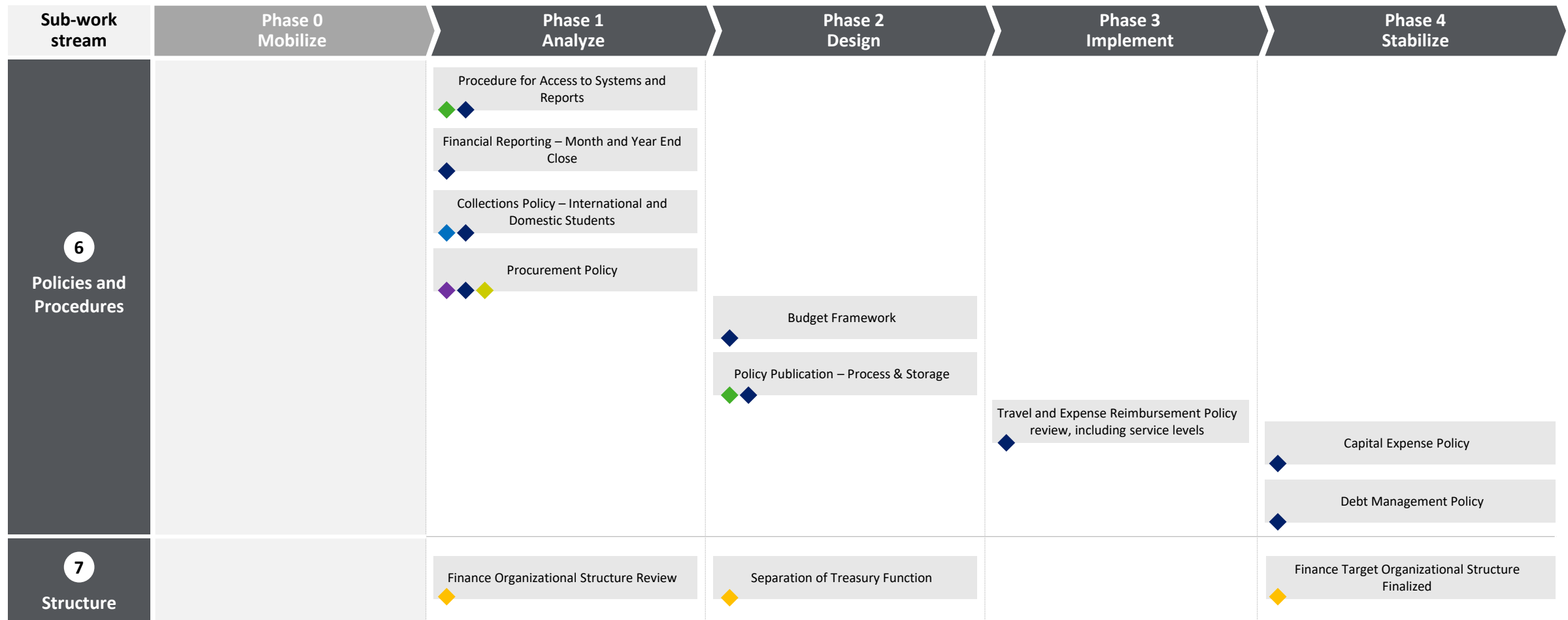
CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

128
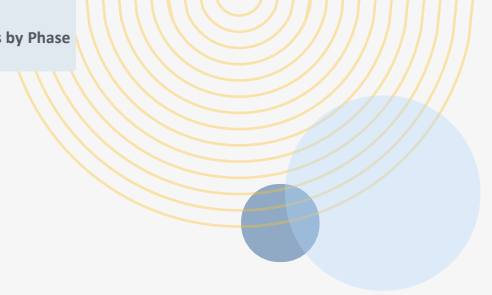
Information Technology

Information Technology roadmap

The recommended work packages will guide transformation within the IT department and across Laurentian University. These work packages focus on uplifting technology capabilities, processes and tools and establishing revised governance models and frameworks to improve the effectiveness of technology and its operational efficiency.

Sub-work stream	Phase 0 Mobilize	Phase 1 Analyze	Phase 2 Design	Phase 3 Implement	Phase 4 Stabilize
1 Role of IT		Establish Technology Governance Processes & Forums	Define Service Catalogue & Service Targets / Review and Update System Access Management Rules		
2 Technology Landscape		Implement Core System Enhancements (Finance, HR, Registration Services and Student Affairs)	Define Solution Funding Arrangement / Develop Master Data Management Plan / Investigate Data Integration Solution	Assess and Implement Application Rationalization Opportunities / Implement Data Integration Solution	
3 Roles and Responsibilities		Establish Functional Support Model	Define Workforce Management Approach		
4 Financials		Define Intake Management Processes / Define IT Funding Model			
5 Sourcing Model			Define Supplier Governance & Activities		
6 Technology Capabilities	Define Policies & Processes for Asset Management	Define Technology Strategy / Establish Enterprise Architecture Capability and Roadmap / Establish Project Management and Delivery Framework / Develop a Communications Approach	Define Knowledge Management Approach / Uplift Service Management		

Transformation Dependencies Legend:

◆ IT　◆ Finance　◆ Institutional Planning　◆ Business Development　◆ Procurement　◆ Research　◆ Marketing　◆ Capital Planning　◆ Academic and Indigenous Programs　◆ Office of Francophone Affairs

◆ HR　◆ Registration Services and Student Affairs　◆ Communications　◆ Advancement　◆ Governance　◆ All Functional Areas　◆ Equity, Diversity and Human Rights Office　◆ Labour Unions　　▭ Milestone

ERP strategy

A comprehensive Enterprise Resource Planning (ERP) strategy needs to be undertaken to determine whether Colleague can and should continue to be the core solution for the University. This strategy should uncover whether Colleague has the needed capabilities across Finance, HR, RSSA and advancement or whether other solutions may be more appropriate for Laurentian University's longer term needs.

Themes that support Implementation

Chapter 5

Foundational themes are essential to the successful implementation of the plan

Extensive discussion and consultation with Laurentian University participants and other stakeholders revealed several key themes impacting operations at all levels that must be addressed to ensure a successful transformation and a sustainable future for the University. The identified themes informed the plan and were addressed through the detailed activities defined for each sub-work stream

Commit to **building a culture of trust** with the wider community by demonstrating **integrity** at all levels and through all processes

Take action towards **establishing ownership and accountability** across the University through clearly defined roles and responsibilities and data stewardship

Commit to transparency and openness throughout all processes and communications with internal and external stakeholders

Break down silos and **develop a culture of collaboration and communication;** prioritizing equity, diversity, inclusion, Indigeneity, and accessibility (EDII-A)

Optimize and create efficient processes utilizing technology to drive operational efficiency and reduce manual work

Prioritize service delivery excellence and transparency throughout the service delivery process

Create and implement an operational strategy and measure performance against strategic objectives

Build operational capabilities that meet the University's requirements and commit to develop a culture of continuous improvement

- **How do the themes influence the detailed workplans ?**

  The themes that emerged from the consultations while gathering information about the current state of the university's' operations informed the changes that need to take place to successfully achieve the future state. These themes are consistent across the university.

- **For a successful transformation, the foundational themes need to become the guiding principles for the implementation. Therefore, the themes are embedded in the detailed workplans through the activities that focus on the following areas:**

Leadership   **Process**   **People**   **Technology**

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

133

Key theme: Build a culture of trust

Building a culture of trust from the ground up within the University and with the wider community will be critical to developing positive relationships that will help drive employee and community engagement and collaboration. Additionally, building trust within the organization will positively impact employee retention and satisfaction.

Key Theme	Tactical Actions		Rationale
Build a culture of trust	**Leadership**	• Leading by example from the top inspires teams to embrace change and work towards a shared vision, driving transformation success • Demonstrate commitment to delivering on promises, and communicate progress with transparency and consistency, instilling confidence and trust in all stakeholders • Foster a culture of accountability by acknowledging mistakes and taking responsibility for them	• Trust has been eroded between departments and with leadership • The Companies' Creditors Arrangement Act (CCAA) and subsequent decisions by leadership have contributed to the erosion of trust • Perception is decisions are made without appropriate and sufficient consultation and analysis • The Laurentian community has been impacted negatively because of the continued issues with trust and perceived broken promises
	Process	• Establish clear processes that define employee roles and responsibilities, while empowering them to develop their skills and expertise • Demonstrate adherence to processes and policies from the top down, and hold everyone accountable for it, eliminating preferential treatment • Identify and mitigate areas of conflict of interest	
	People	• Provide employees with opportunities for growth and development, such as training, mentoring, and coaching • Honesty and transparency are essential for building trust. Employees should be encouraged to be open and honest in their communication and to share information freely	
	Technology	• Improve the management of critical data assets across Laurentian University to improve data quality and ensure that users can trust that their data is accurate and up to date • Ensure that confidential and sensitive data shared with the University is securely managed, with access to this data provided only to individuals on a need-to-know basis	

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

134

Key theme: Establish ownership and accountability

Establishing clear ownership and accountability will contribute to developing a culture of trust, integrity, fairness, responsibility, and commitment across the University, encouraging communication both within and between functional departments while also driving increased employee engagement and motivation.

Key Theme	Tactical Actions		Rationale
Establish ownership and accountability	**Leadership**	• Clearly define governance structure and delegations of authority • Establish adherence to a robust governance structure and escalation pathways • Leaders should empower their employees to take ownership of their work. This means giving them the resources, tools, and support they need to be successful, as well as trusting them to make decisions and take action	• There is a lack of clarity around roles, responsibilities and accountability • There needs to be a clear governance path for decisions, with the right people consulted • Adherence to defined policies and procedures is not consistent across the University
	Process	• Create a formal process for system and report access • Establish clear goals and objectives for each employee and team, aligned with the overall goals of the university. This can help create a sense of ownership and accountability for achieving those goals	
	People	• Define detailed roles and responsibilities, so employees know what is expected of them • Establish performance metrics that are tied to individual and team goals, and regularly track progress towards those metrics	
	Technology	• Establish governance for all applications and data assets, clearly defining ownership and operational roles and responsibilities • Develop service level targets to resolve technology related incidents and service requests, and track performance against these metrics to drive accountability	

135

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

Key theme: Commit to transparency and openness

Committing to transparency and openness will be essential to the University's trust building efforts. Ensuring that employees are both well informed and included in the decision-making process will increase efficiency while minimizing the risk of misunderstanding and miscommunication.

Key Theme	Tactical Actions		Rationale
Commit to transparency and openness	**Leadership**	• Leaders should communicate regularly and be open and honest about the university's goals, challenges, and successes • Review, update and clearly communicate updated policies to employees and faculty. Make important information easily accessible	• Historically there has been a lack of transparency which has caused uneasiness and nervousness among staff and faculty • There is confusion regarding the Freedom of Information and Protection of Privacy Act (FIPPA) and data access rules • The path for approval and processing is unclear and there is an overall perception that there are biases throughout the process
	Process	• Develop a framework for informed decision making, based on reliable information and analysis • Encourage employees, students and other constituents to provide feedback and suggestions	
	People	• Develop a training framework to ensure staff is kept up to date on policies and procedures • Create a safe environment for employees to share their thoughts and ideas, and where feedback is valued and acted upon	
	Technology	• Ensure that relevant documents, policies and information is centrally stored, readily accessible and available to all relevant stakeholders. • Establish governance practices that provide transparency and clarity on processes used to identify, prioritize and implement technology initiatives.	

136

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

Key theme: Develop a culture of collaboration

Developing a culture of collaboration with a prioritization of equity, diversity, inclusion, Indigeneity, and accessibility (EDII-A) will create a safe space to foster teamwork, communication, and creativity. This will create a positive working environment in which employees feel that both their work and their ideas are valued and provide opportunities for employees to learn from one another.

Key Theme	Tactical Actions		Rationale
Develop a culture of collaboration	**Leadership**	• Department and executive leaders leading by example by initiating communication and/or consultation when appropriate • Incentivize a culture of collaboration, innovation and effective communication • Foster a sense of shared purpose: Encourage employees to work towards a common goal or purpose, and emphasize the importance of teamwork in achieving success	• Employees currently work with limited collaboration and there is a need for more communication between departments • Departments should have mechanisms for collecting feedback from faculty
	Process	• Design collaborative processes with defined avenues of communication • Provide employees with the necessary tools and resources to collaborate effectively, such as collaboration tools and training on effective communication and collaboration techniques.	
	People	• Embrace and prioritize EDII-A to create a workplace culture that values and respects the unique perspectives and experiences of all individuals, leading to increased innovation, productivity, and overall success. • Encourage employees to share their expertise and knowledge with others and provide opportunities for cross-functional training and development. This can help break down silos.	
	Technology	• Provide tools and channels of communication that support in-person and virtual collaboration/ learning and ensure that these tools are effective and easy to use. • Ensure that technology infrastructure is dependable, improving the availability of the network/ systems to mitigate the risk of outages.	

Key theme: Optimize and create efficient processes

Optimizing and creating efficient processes will significantly contribute to improvements to productivity and service quality while reducing administrative burden on employees, freeing up valuable time that can be spent more effectively on other tasks and initiatives. As part of process optimization, significant effort to train employees on the new processes will be required to ensure business continuity.

Key Theme	Tactical Actions		Rationale
Optimize and create efficient processes	**Leadership**	• Leaders within the organization must be fully supportive of the new processes and actively involved in the change management process. • Define new policies to govern the updated processes with adherence at all levels, leading by example.	• There is a lack of clearly defined processes and protocols • There are excessive levels of manual work due to insufficient systems and/or automation • Laurentian University takes time to change some processes, preferring instead to maintain the status quo
	Process	• Redesign processes to remove bottlenecks and inefficiencies • Encourage continuous improvement of the new processes. This can help to identify areas where further efficiencies can be gained and ensure that the new processes continue to meet the evolving needs of the university.	
	People	• Provide training and support to employees to help them understand the new processes, how to use new tools and systems, and any changes to their roles and responsibilities.	
	Technology	• Implement changes to existing systems to reduce manual workarounds, improve workflows and to enable more efficient processes through technology. • Look to automate repeatable tasks, implement new functionality and promote self-service to improve operational efficiency	

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

138

Key theme: Prioritize service delivery excellence

Prioritizing service delivery excellence will provide functional departments with the knowledge and tools to provide timely and effective services that can be personalized to meet the unique needs and requirements of service recipients. This will contribute significantly to developing strong and positive interdepartmental relationships founded in trust.

Key Theme	Tactical Actions		Rationale
Prioritize service delivery excellence	**Leadership**	• Prioritize service delivery and ensure service delivery excellence is rewarded • Develop clear and measurable service standards that align with the university's values and goals	• Support is insufficient when compared to other institutions across the province • Helping students is difficult since staff often can't access the reports required to assist them • Departments should have mechanisms in place for affecting change based on collected feedback
	Process	• Redesign training processes and ensure sufficient resourcing to effectively support the University's critical functions • Regularly review and improve service delivery processes to ensure they are efficient, effective, and aligned with customer needs	
	People	• Provide comprehensive training and development opportunities to employees to ensure they have the necessary skills and knowledge to deliver excellent service • Empower employees to make decisions, solve issues and achieve service delivery excellence	
	Technology	• Enhance and uplift the IT service management capabilities with a focus on instilling service delivery excellence practices for technology • Enable mechanisms to collect and analyze data on customer satisfaction and service performance metrics to identify areas for improvement	

139

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

Key theme: Create and implement an operational strategy

Creation of an operational strategy will provide direction and enable the functional departments to unite behind shared strategic goals, while also allowing the University to optimally allocate resources and funding in order to achieve its identified strategic objectives.

Key Theme	Tactical Actions		Rationale
Create and implement an operational strategy	**Leadership**	• Ensure that all constituents are aware of the strategy and their roles in its implementation • Provide direction and support to the teams responsible for executing the strategy, monitor progress and adjust as needed • Align budgeting and access to funding to the university's strategic objectives	• Decisions do not appear to be made with clear strategic direction • Issues with the Procure-to-Pay processes are beginning to affect vendor and community relationships
	Process	• Design processes to be efficient, effective, and scalable. This means identifying and eliminating bottlenecks, standardizing workflows, and automating repetitive tasks where possible • Track and measure performance against the operational strategy through Key Performance Indicators (KPIs) • Continuously monitor and evaluate processes to identify areas for improvement	
	People	• Build a strong and capable team. This means hiring and training employees who have the skills and experience needed to execute the strategy • Engage and motivate employees, by making sure they understand how their work contributes to the university's strategic goals • Measure performance to ensure employees are held accountable for achieving their objectives	
	Technology	• Develop a technology strategy that aligns with and supports the delivery of operational and university objectives, defining a target state solution architecture and technology roadmap • Monitor, measure and report on the performance of technology solutions to track benefit realization	

140

Key theme: Build operational capability

Building operational capability will drive increased operational efficiency and will position the University's functional departments to be agile and adaptable in order to effectively respond to unexpected challenges or opportunities as they arise. Increased operational capability will also improve service delivery, positively impacting the student experience.

Key Theme	Tactical Actions		Rationale
Build operational capability	**Leadership**	• Leaders must have a clear vision for the organization and communicate it effectively to their teams. • Leaders must create a culture of accountability and continuous improvement. This means setting clear goals and metrics, and regularly review progress against them	• There is a need for training, efficiency and standardization • Lack of clarity around role responsibilities and accountability. • Staff feel overworked and burnt out • Lack of sufficient onboarding and training, especially throughout the transition
	Process	• Develop a training framework to ensure staff are up to date on critical systems and technology • Document the processes in detail, develop user-friendly guides	
	People	• Identify "power users" to develop in-house expertise for each system • Redesign recruitment and talent retention processes to ensure critical roles are adequately filled • Foster cross-training and knowledge sharing to avoid single person dependencies • Ensure that employees have the resources and support they need to be successful	
	Technology	• Implement new tools that address gaps in functionality or resolve current operational challenges • Analyze emerging technology trends across higher education organizations to identify and assess new opportunities.	

141

Implementation Key Success Factors

Chapter 6

142

Implementation success factors

Multiple risks and issues were raised by stakeholders across Laurentian University when forming the transformation plan. Success factors have been identified to mitigate key risks to ensure the successful delivery of the Transformation Program

Implementation Success Factors

- The implementation success factors are the key areas, factors, or activities that will need to be addressed for the successful delivery of the Transformation Program, to achieve planned objectives and to realize expected benefits.

- It is important to identify these success factors and the associated risks during planning to guide the Transformation Program as it transitions into the implementation phase.

- These implementation success factors have been identified over the course of transformation planning by first identifying and capturing the risks and issues in the RAIDD log, identifying key risks to implementation and grouping them to form the success factors.

Funding: Funding is essential for the Transformation Program at Laurentian, to ensure that it has the necessary resources, support, and alignment needed to succeed.

Staff Resourcing: Resourcing will need to be planned for in advance, prior to beginning the implementation, to ensure that there is capability and capacity to deliver the in-scope initiatives.

Governance: Overarching program governance needs to be established to govern the Transformation Program, with clear accountability, responsibilities and outcomes. This governance body will need to manage key risks, issues and dependencies associated with work streams as well as other related initiatives.

Change Management: A structured approach to change management is essential to the success of the Transformation Program. It impacts the effectiveness of each transformation initiative by improving engagement with stakeholders, increasing adoption of new tools, processes and policies, building buy-in of transformation activities, and managing resistance to change.

Strategic Alignment: Given the number of organizational initiatives at Laurentian University, alignment on direction, objectives and benefits are required to ensure that there is clarity on what success looks like. This includes alignment between the Transformation Program, the Strategic Plan, and the recommendations from other external reviews and audits.

Leadership: Effective leadership will be required to guide the Transformation Program to ensure delivery of planned outcomes. Leaders must be committed to the program, with clear vision and direction for all the transformation initiatives and transparently communicate their importance, while also providing the necessary resources and support.

External Oversight: The external audit conducted by the Auditor General included recommendations which Laurentian University needs to align to and demonstrate progress. Laurentian University will also need to demonstrate compliance with directions/mandates with other relevant external parties.

Risk Management: An enterprise risk management framework will need to be established in order to identify, assess, and manage risks/issues in a standardized manner across Laurentian University. It will improve Laurentian's ability manage risks, assess their potential impact, and develop strategies to mitigate or manage those risks.

143

Implementation Success Factors and Risks

The critical success factors outline key focus areas for Laurentian to achieve their operational transformation objectives as part of the Transformation Program. Insufficient consideration of these factors will lead to increased risks during the implementation phase.

	Funding	**Staff Resourcing**
Description	• Funding is essential for the Transformation Program at Laurentian University, to ensure that it has the necessary resources, support, and alignment needed to succeed. Without proper funding, the Program will not be able to achieve its objectives or deliver the intended results.	• Each of the planned initiatives in the Transformation Plan will need to be sufficiently resourced for the implementation phase. Resourcing will need to be planned for in advance, prior to beginning the implementation, in order to ensure that there is capability and capacity to deliver the in-scope initiatives.
Key Elements	• Adequate funding should be allocated across multiple years to demonstrate Laurentian's commitment to the end-to-end Transformation objectives and outcomes • Monetary investment in new technologies, processes and resources will be required to support transformation initiatives.	• Resources with the right capabilities, experience and fit will need to be allocated to transformation initiatives, such that they will have enough capacity to complete the work in the expected timeframe. • Where required, external resourcing should be leveraged to supplement Laurentian University resources. • Noting the expected length of the Transformation Program, effective knowledge management amongst the project teams will be required to mitigate issues resulting from potential staff turnover.
Key Risks Mitigated	• Lack of proper funding can potentially impact the implementation delivery timelines, project scope and quality of outcomes and lead to issues in meeting Transformation objectives • Without sufficient funding, changes in operations, processes, and systems may be insufficiently implemented, leading to incomplete outcomes and further exacerbating the current operational challenges that Laurentian University is facing.	• Insufficient or inappropriate resourcing for transformation initiatives may lead to project delays, incomplete initiatives or undesirable outcomes. • Knowledge gaps resulting from staff turnover, succession, and leveraging external resources, may negatively impact the quality and timeframes to deliver transformation initiatives.

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

144

Implementation Success Factors and Risks

The critical success factors outline key focus areas for Laurentian to achieve their operational transformation objectives as part of the Transformation Program. Insufficient consideration of these factors will lead to increased risks during the implementation phase.

	Governance	**Change Management**
Description	• Overarching program governance needs to be established to govern the Transformation Program, with clear accountability, responsibilities and outcomes. This governance body will need to manage key risks, issues and dependencies associated with work streams as well as other related initiatives.	• A structured approach to change management is essential to the success of the Transformation Program. It impacts the effectiveness of each transformation initiative by improving engagement with stakeholders, increasing adoption of new tools, processes and policies, building buy-in of transformation activities, and managing resistance to change.
Key Elements	• A framework should be established to ensure that key risks, issues and decisions are consistently captured, rated, managed, tracked and escalated at a program level. • Integrated planning will need to be conducted across all work streams to appropriately allocate resources across both operational responsibilities and transformation activities and to manage dependencies.	• An enterprise change management approach will need to be established and leveraged across all work streams • Stakeholders for each initiative will need to be identified and regularly and proactively engaged/consulted where required to ensure buy-in and minimize resistance • Provide the necessary training, support, and incentives to help drive adoption of new processes, systems, or behaviors.
Key Risks Mitigated	• Unclear roles and responsibilities may lead to poor accountability for decisions and outcomes, which could impact the successful delivery of the program or lead to rework. • A lack of integrated planning may result in ineffective allocation of budget and resources and a misalignment on program priorities and objectives between the work streams.	• Insufficient change management considerations may lead to increased resistance from staff, faculty and students to support transformation outcomes, impacting the overall success of the program. • A lack of communications, training and support for implemented changes may cause confusion and lead to low adoption of the tools, processes and policies.

145

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

Implementation Success Factors and Risks

The critical success factors outline key focus areas for Laurentian to achieve their operational transformation objectives as part of the Transformation Program. Insufficient consideration of these factors will lead to increased risks during the implementation phase.

	Strategic Alignment	**Leadership**
Description	• Given the number of organizational initiatives at Laurentian University, alignment on direction, objectives and benefits are required to ensure that there is clarity on what success looks like. This includes alignment between the Transformation Program, the Strategic Plan, and the recommendations from other external reviews and audits.	• Effective leadership will be required to guide the Transformation Program to ensure that delivery of planned outcomes. Leaders must be committed to the program, with clear vision and direction for all the transformation initiatives and communicate in a transparent manner their importance while also providing necessary resources and support.
Key Elements	• Strategic alignment on key university initiatives, such as Equity, Diversity, Inclusion, Indigeneity, and Accessibility (EDII-A) and the Tricultural mandate, is required so that these outcomes are embedded across all work streams and initiatives. • Alignment to strategic objectives and benefits should be reviewed at key milestones during the Transformation Program, to ensure that initiatives are on track and progressing in the right direction.	• Leadership buy-in on the Transformation Program is required to ensure that resources are appropriately allocated and committed to support transformation initiatives, whilst managing operational activities. • Decisions made by leaders must be driven by data with appropriate consultation from impacted stakeholders to ensure that the decision is made in a transparent way and will not be impacted by changes to leadership. • Accountability and measurement of performance should be aligned to outcomes for both internal and external resources.
Key Risks Mitigated	• Misalignment between the Transformation Program and the Strategic Plan and other university-wide initiatives will impact the effectiveness of planned outcomes and expected operational benefits.	• Ineffective leadership may result in a lack of clarity on the direction of the Transformation Program and the successful delivery of intended outcomes and benefits. • There is a risk that interim leaders will make decisions with limited accountability of the transformation decisions and their outcomes.

146

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

Implementation Success Factors and Risks

The critical success factors outline key focus areas for Laurentian to achieve their operational transformation objectives as part of the Transformation Program. Insufficient consideration of these factors will lead to increased risks during the implementation phase.

	External Oversight	Risk Management
Description	• The external audit conducted by the Auditor General included recommendations with which Laurentian University needs to align and demonstrate progress towards these improvements. Laurentian University will also need to comply with directions/mandates from the Ministry of Colleges and Universities, the Ontario's Superior Court of Justice and other relevant external parties.	• An enterprise risk management framework will need to be established in order to identify, assess, and manage risks/issues in a standardized manner across Laurentian University. It will improve the institutional ability to manage risks, assess their potential impact, and develop strategies to mitigate or manage those risks.
Key Elements	• Laurentian University needs to remain accountable to relevant recommendations and direction provided from external parties. • Relevant documents and reports will need to be proactively managed in the event where additional external reviews are conducted to demonstrate progress against recommendations and for credibility. • An Internal Audit function should be established at Laurentian to regularly review operations, controls and governance processes.	• A proper risk management strategy will ensure timely identification and management/mitigation of risks to help achieve the strategic objectives of the transformation and the wider University. • The risk framework should be applied across all areas of the university, including strategic, operational, financial and compliance risks. • A strong risk culture should be fostered at Laurentian University to establish a strong understanding on the importance of risk management, with all stakeholders encouraged to raise risks as they emerge.
Key Risks Mitigated	• If relevant documents/reports are not appropriately managed to support future external reviews, this may lead to further compliance related issues resulting in reputational damage and a loss of confidence among students, staff, faculty and alumni.	• Without a formalized risk management, it may be difficult to identify and manage risks as they arise, which can lead to delays, cost overruns, and other negative outcomes • There may be a risk of non-compliance, which can lead to fines, penalties, and reputational damage • A weak risk culture may lead to a tendency to avoid or ignore risks and a lack of transparency and accountability.

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

147

List of Consultations

Appendix A

148

Input from Key University Participants (1/3)

The participants have been consulted for the purpose of understanding the current state in the planning stage. In the implementation stage, more participants will be consulted from across the University to implement all the transformation activities listed in the workplans

Name	Position
Abdirahman Jama	Security Analyst
Alain Lamothe	Associate Librarian Chair, Library & Archives
Albrecht Schulte-Hostedde	Full Professor, School of Natural Sciences
Alexie Foucault-Forest	Human Resources Clerk
Aliki Economides	Assistant Professor, McEwen School of Architecture
André Whissell	Manager, Treasury & Payroll
Andree Noiseux	Research Advisor
Andrew Dale	Student Employment Advisor
Ann Hodgson	Interim Associate University Secretary
Athanase Simbagoye	Full Professor, School of Education
Avery Morin	Students' General Association Representative
Benjamin Demianiuk	Director, Business Development
Bettina Brockerhoff-Macdonald	Director of Continuing Learning, Centre for Academic Excellence
Brenda Brouwer	Interim Provost
Brent Roe	AVP, Academic (Student Success) & University Librarian
Casey Sigurdson	Administrative Assistant
Céleste Boyer	General Counsel
Chantal Veilleux	Assistant to the Provost & Vice-President Academic
Chloé Lavigne	Human Resources Advisor
Christina Larocque	Student Engagement Coordinator
Christina Sckopke	Manager, Micro-Credentials & Non-Credit Programming

Name	Position
Christopher McTiernan	Research Advisor
Colette Rainville	Graduation Coordinator
Corine Loranger	Placement Coordinator, Faculty of Science, Engineering and Architecture
Curtis Radey	Manager, Student Awards Fees & Mylaurentian Hub
Dan Robidoux	Manager, IT Service Desk
Daniel Scott	Associate Librarian
David Deloye	Residence Coordinator
Dayna Hicks	Administrative Officer
Deb Sullivan	Manager, OD & Learning
Diane Roy	Associate Registrar
Dominic Beaudry	AVP, Academic & Indigenous Programs
Elizabeth Carlson-Manathara	Associate Professor, School of Social Work
Erfan Azadehfar	Graduate Student, CUPE representative
Ernst Gerhardt	Associate Professor, School of Liberal Arts
Fabrice Colin	Associate Professor, Bharti School of Engineering and Computation, Science, Engineering and Architecture
Francine Lalonde	Labor & Staff Relations Assistant
Francis Tousignant	Audio Visual Technician
Gabrielle Courtemanche	Manager, Counselling and Accessibility Services
Ginette Gervais	Manager, Library Operations
Gisele Roberts	Director, Research & Innovation Services
Heather Dufour	Innovation & Commercialization Coordinator

Names and titles included have been provided by Laurentian University HR and IT Departments
Note: Deloitte held interviews with participants who prefer to remain anonymous and thus have been excluded from the list above

149

Input from Key University Participants (2/3)

The participants have been consulted for the purpose of understanding the current state in the planning stage. In the implementation stage, more participants will be consulted from across the University to implement all the transformation activities listed in the workplans

Name	Position
Imane Ricard	Manager, Records & Systems
Ishmeet Singh Ahuja	Manager, Enterprise Resource Planning(ERP) Development
Ivana McCue	Project Manager
James Ketchen	Assistant Professor, School of Liberal Arts
Jean-Paul Rains	Director, Communications & Digital Strategy (Communications Contact)
Jeff Battistuzzi	Manager, Operations & Student Financial
Jeff St-Jean	Space Coordinator
Jen Dowdall	Interim Co-Director, EDHRO
Joanne Goudreault	Director, Financial Services
Jody Tverdal	Administrative Lead
Joy Gray-Munro	Dean, Faculty of Science, Engineering & Architecture
Julie Birnie	Executive Administrative Assistant
Julie Ceming	Manager, Business Development
Julie Richer	Benefits & Disability Advisor
Kimberley Fitzgerald	Enterprise Resource Planning(ERP) Administrator
Kristine Montpellier St.Jean	Human Resources Advisor
Laura Geryk	Director, Information Management & Systems
Leeanne Croteau	Manager, Procurement & Contracts
Lily Racine-Bouchard	Manager, Advancement
Linda St. Pierre	LUFA Representative, Sessional Member, Faculty of Science, Engineering and Architecture, Faculty of Arts
Lise Carrière	Post-Awards Research Officer

Name	Position
Lise Dignard	Scheduling & Examinations Coordinator
Lise Nastuk	Database Administrator
Louise Tremblay-Croxall	Director, Planning & Budgeting
Luc Roy	AVP, Information Technology
Lyne Rivet	Manager, Health and Wellness Services
Marie-Lynne Michaud	Director, Marketing
Mark Thompson	Manager, Information Technology Operations
Mary Laur	Acting Director, Indigenous Sharing & Learning Center
Matthew Faubert	Business Analyst
Maxine Vincent	Research Accountant
Meghan Fielding	Office Manager
Melissa Ouimette	Manager, Applicant Services
Melissa Wiman	Sessional Member, Faculty of Arts, Centre of Academic Excellence
Meredith Teller	Business Manager, Faculty of Arts, Co-Chair TCG
Michel Piché	VP, Finance & Administration
Mona Ali	Project Manager
Morgan Reynolds	Enterprise Resource Planning(ERP) System Analyst
Nicole Roy	Supervisor, Payroll Services
Nicole St. Georges	Director, Faculty & Staff Relationships
Nicole St. Marseille	Director, Campus Safety
Normand Lavallée	AVP Financial Services

Names and titles included have been provided by Laurentian University HR and IT Departments
Note: Deloitte held interviews with participants who prefer to remain anonymous and thus have been excluded from the list above

© Deloitte LLP and affiliated entities

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

Input from Key University Participants (3/3)

The participants have been consulted for the purpose of understanding the current state in the planning stage. In the implementation stage, more participants will be consulted from across the University to implement all the transformation activities listed in the workplans

Name	Position
Peter Hellstrom	Director, Laurentian Voyageur Athletics and Recreation
Pierre Fontaine	Director, Maintenance & Operations
Pieter Breijer	Manager, Domestic Recruitment
Rachel Trudeau	Business Manager, Faculty of Science, Engineering and Architecture
Ralf Meyer	Associate Professor, School of Engineering and Computation Science
Renée Renaud	Admin Assistant
Roberta Heale	Full Professor, School of Nursing
Roch Gallien	Special Advisor of Francophone Affairs
Roxane Marois	Manager, Buildings & Grounds
Scott Fairgrieve	Full Professor, Vice-Dean, Faculty of Science, Engineering & Architecture
Serge Demers	AVP, Student Affairs, Registrar & Secretary of Senate
Shannon Goffin	Interim Co-Director, EDHRO
Shauna Lehtimaki	Director, Institutional Planning
Shawn Frappier	Director of Faculty and Staff Relations
Sheila Embleton	Interim President & Vice-Chancellor
Shelley Carpenter-Wright	AVP Human Resources & Organizational Development
Stacy Sathaseevan	Information Officer
Sue Radey	Special Advisor to AVP Finance
Sylvie Chrétien-Makela	Buyer, Procurement & Contracts
Tammy Eger	VP, Research
Tania Montpellier	Part-Time Staff, Financial Services

Name	Position
Tanya Shute	LUFA Representative, Associate Professor
Thomas Fenske	Laboratory Technologist & LUSU President
Thomas Matheson	Postal Coordinator
Tracy Fleury	Director, Accounting & Reporting
Tracy MacLeod	Chief Advancement Officer
Victoria Kannen	Research Equity, Diversity & Inclusion Advisor
Xuan Zhao	Manager, International Recruitment

Names and titles included have been provided by Laurentian University HR and IT Departments
Note: Deloitte held interviews with participants who prefer to remain anonymous and thus have been excluded from the list above

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

151

List of all Milestones by Phase

Appendix B

152

Phased Roadmap Summary (1/20)

In Phase 0, the focus will be on identifying, standing up, and mobilizing the appropriate resources and teams required to undertake the transformation. To support team construction during this phase, there will be an emphasis on recruitment to address identified resource gaps.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 0	HR	Recruitment	Identify critical vacancies to implement the transformation	All Functional Areas
	HR	Compensation and Benefits	Issue RFP and select vendor to evaluate compensation across the University	Procurement
	RSSA	Points of Entry: Advising	Hire staff for key advising areas where shortage exists	HR
	RSSA	Points of Entry: Advising	Reassess the physical grouping of student services and confirm the structure	
	RSSA	Professional Development	Succession Planning	HR
	RSSA	Awards and Fees	Identify fee system automation/ update requirements and map the student fee life cycle	IT, Finance
	RSSA	Recruitment and Admissions	Develop Strategic Enrolment Management framework	
	RSSA	Registrarial Processes	Identify system requirements to enhance/automate the course timetable process	IT
	Finance	FP&A	Enterprise Resource Planning (ERP): Conduct Business Case	IT, Procurement
	Finance	FP&A	Requirements Gathering and Prioritization	IT
	Finance	FP&A	Laurentian University Team Mobilization for Implementation	HR
	Finance	FP&A	Succession Planning: Director Financial Services	HR
	Finance	FP&A	Succession Planning: AVP, Financial Services	HR
	Finance	Payroll	ERP: Conduct Business Case	IT, Procurement

Phased Roadmap Summary (2/20)

In Phase 0, the focus will be on identifying, standing up, and mobilizing the appropriate resources and teams required to undertake the transformation. To support team construction during this phase, there will be an emphasis on recruitment to address identified resource gaps.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 0	Finance	Payroll	Enterprise Resource Planning (ERP): Requirements Gathering and Prioritization	IT
	Finance	Payroll	Laurentian University Team Mobilization for Implementation	HR
	Finance	Payroll	Succession Planning	HR
	Finance	Payroll	Payroll - SNOlab	Research, Governance
	Finance	Payroll	Current State Process Mapping (Roles & Responsibilities definition, Employee Offboarding re-design, Payroll process review, Casual Employee process re-design, Employee Enrolment redesign)	HR
	Finance	Finance Operations	ERP: Conduct Business Case	IT, Procurement
	Finance	Finance Operations	ERP: Requirements Gathering and Prioritization	IT, Procurement
	Finance	Finance Operations	Laurentian University Team Mobilization for Implementation	HR
	Finance	Treasury	ERP: Conduct Business Case	IT, Procurement
	Finance	Treasury	Requirements Gathering and Prioritization	IT
	Finance	Treasury	Laurentian University Team Mobilization for Implementation	HR
	Finance	Treasury	Purchase Card Negotiation	Governance
	Finance	Accounting	ERP: Conduct Business Case	IT, Procurement
	Finance	Accounting	Requirements Gathering and Prioritization	IT, Capital Planning

154

Phased Roadmap Summary (3/20)

In Phase 0, the focus will be on identifying, standing up, and mobilizing the appropriate resources and teams required to undertake the transformation. To support team construction during this phase, there will be an emphasis on recruitment to address identified resource gaps.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 0	Finance	Accounting	Laurentian University Team Mobilization for Implementation	HR
	Finance	Accounting	Month and Year End Closing Process Review	All Functional Areas
	IT	Role of IT and Services	Establish Technology Governance Processes and Forums	All Functional Areas, Governance
	IT	Technology Capabilities	Define Policies & Processes for Asset Management	All Functional Areas, HR
	IT	Technology Capabilities	Establish IT Project Management and Delivery Framework	All Functional Areas, Governance
	Enterprise Resource Planning (ERP) Strategy	ERP Strategy	Develop ERP Modernization Business Case	HR, Finance, Advancement, RSSA

155

Phased Roadmap Summary (4/20)

During Phase 1, the focus will be gathering and analyzing the current systems and processes to identify improvement areas required to achieve and support each work stream's desired future state.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 1	HR	Recruitment	Complete recruitment of critical vacancies to support the transformation	
	HR	Recruitment	Develop employee talent attraction marketing planning process	Marketing
	HR	Recruitment	Develop standards for when to engage external talent search firms	
	HR	Recruitment	Establish hiring requisition system process	Finance
	HR	Compensation and Benefits	Building the compensation framework	Labour Unions
	HR	Compensation and Benefits	Develop job architecture (Organizational Chart) covering all university functions	All Functional Areas
	HR	Compensation and Benefits	Create and revise job descriptions	All Functional Areas, AIP, OFA
	HR	Compensation and Benefits	Review and evaluate the job evaluation process (LUSU and LUAPS(A))	All Functional Areas
	HR	Workforce Management	Establish an hours of work (Time and Attendance) management policy in conjunction with collective agreements	
	HR	Onboarding/Offboarding	Onboarding Process established for all university employees (including Faculty, Staff and Grant Funded)	All Functional Areas, Finance, IT
	HR	Onboarding/Offboarding	Offboarding Process established	All Functional Areas, Finance, IT
	HR	Onboarding/Offboarding	Establish group benefits enrollment process	Finance

156

Phased Roadmap Summary (5/20)

During Phase 1, the focus will be gathering and analyzing the current systems and processes to identify improvement areas required to achieve and support each work stream's desired future state.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 1	HR	Equity, Diversity, Inclusion, Indigeneity, and Accessibility	Update HR policies with EDII-A considerations	Academic and Indigenous Programs (AIP), EDHRO, Office of Francophone Affairs (OFA)
	HR	HR Service Delivery	Design future HR service delivery model	Finance
	HR	HR Service Delivery	Develop and approve business case for a new HR service delivery ticketing (case management) system	
	HR	HRIS	Gather requirements and identify integration needs for HRIS	
	HR	HRIS	Establish governance and staffing plan to support upcoming implementation	
	HR	Grievance Management	Review grievance management process starting in conjunction with current collective agreements	Labour Unions
	RSSA	Points of Entry: Advising	Identify system requirements for a student portal pertaining to course enrolment	IT, AIP, OFA
	RSSA	Points of Entry: Advising	Identify system requirements for an appointment booking module	IT
	RSSA	Points of Entry: Advising	Identify system requirements for degree completion process	IT
	RSSA	Points of Entry: Advising	Develop content and process for an automated ticketing/triage system	IT
	RSSA	Points of Entry: Advising	Identify student portal updates required such as user contributions, system integration and bilingual requirements	IT
	RSSA	Points of Entry: Advising	Identify system requirements to support Counselling and Accessibility services	IT
	RSSA	Points of Entry: Advising	Identify system requirements for the student career portal and related communications	IT, Marketing

157

Phased Roadmap Summary (6/20)

During Phase 1, the focus will be gathering and analyzing the current systems and processes to identify improvement areas required to achieve and support each work stream's desired future state.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 1	RSSA	Awards and Fees	Identify requirements for reporting dashboard for each business case	IT, Finance
	RSSA	Awards and Fees	Gather Continuing Education instant enrolment portal requirements	IT
	RSSA	Awards and Fees	Identify requirements for a donor management system	IT, Finance, Advancement
	RSSA	Awards and Fees	Review and streamline the GTA allocation process and stipend	IT, Finance, Research
	RSSA	Recruitment and Admissions	Identify requirements for a CRM and document management module/platform supports needed	IT, Marketing
	RSSA	Recruitment and Admissions	Identify areas for automation in the admissions process (including considerations of outliers)	IT
	RSSA	Registrarial Processes	Identify system requirements for a repository of Registrarial policies and guidelines	IT
	RSSA	Registrarial Processes	Identify the requirements for a case management system	IT
	RSSA	Registrarial Processes	Define exam scheduling enhancements and automations, incl. conflicts and deferrals	IT
	RSSA	Registrarial Processes	Identify requirements for a non-credit self-service portal	IT, Communications
	RSSA	Registrarial Processes	Identify requirements for automations in the ministry reporting process	IT, Institutional Planning
	Finance	Payroll	Prioritize Core System Enhancements	IT
	Finance	Payroll	Implement Core System Enhancements	IT
	Finance	Payroll	Roles & Responsibilities definition	HR

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

| Chapter 1 Executive Summary | Chapter 2 Background | Chapter 3 Integrated Blueprint Planning | Chapter 4 Transformation roadmaps | Chapter 5 Themes that support Implementation | Chapter 6 Implementation key success factors | Appendix A List of consultations | Appendix B List of all milestones by Phase |

Phased Roadmap Summary (7/20)

During Phase 1, the focus will be gathering and analyzing the current systems and processes to identify improvement areas required to achieve and support each work stream's desired future state.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 1	Finance	Payroll	Employee Offboarding process re-design	HR
	Finance	Payroll	Payroll Process – Full Time Employees FTE review	HR
	Finance	Payroll	Payroll – Casual Employees process re-design	HR
	Finance	Payroll	Employee Enrollment (Faculty and Non-Faculty FTE) re-design	All Functional Areas, HR, IT, RSSA
	Finance	Finance Operations	Prioritize Core System Enhancements	IT
	Finance	Finance Operations	Implement Core System Enhancements	IT
	Finance	Finance Operations	Core Master Data Governance	IT, Procurement, HR, RSSA
	Finance	Finance Operations	Accounts Payable (AP): Procure-to-Pay processes review and redesign, including service levels	Procurement
	Finance	Finance Operations	Accounts Receivable (AR): Non-Student Centralized Customer Billing Process design	All Functional Areas
	Finance	Finance Operations	AR: Student Billing Process review and redesign	RSSA, IT
	Finance	Finance Operations	AR: Collections Process review and redesign	RSSA
	Finance	Treasury	Prioritize Core System Enhancements	IT
	Finance	Treasury	Implement Core System Enhancements	IT
	Finance	Treasury	Purchase Card Issuance Process	

159

Phased Roadmap Summary (8/20)

During Phase 1, the focus will be gathering and analyzing the current systems and processes to identify improvement areas required to achieve and support each work stream's desired future state.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 1	Finance	Treasury	Cash Tracking & Management Process	
	Finance	Accounting	Prioritize Core System Enhancements	IT
	Finance	Accounting	Implement Core System Enhancements	IT
	Finance	Accounting	Research Accounting process review	Research
	Finance	Accounting	Succession Planning	HR
	Finance	Accounting	Restricted Funds Accounting process review	Advancement
	Finance	Accounting	Revenue Accounting process review and redesign	RSSA, Institutional Planning
	Finance	Accounting	Accruals / Encumbrance Accounting process review	Procurement
	Finance	Policies and Procedures	Procedure for Access to Systems and Reports	Governance, IT
	Finance	Policies and Procedures	Financial Reporting – Month and Year End Close	Governance
	Finance	Policies and Procedures	Collections Policy – International and Domestic Students	Governance, RSSA
	Finance	Policies and Procedures	Procurement Policy	Governance, Procurement, AIP
	Finance	Structure	Finance Organizational Structure Review	HR
	IT	Financials	Define Intake Management Processes	All Functional Areas

Phased Roadmap Summary (9/20)

During Phase 1, the focus will be gathering and analyzing the current systems and processes to identify improvement areas required to achieve and support each work stream's desired future state.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 1	IT	Financials	Define IT Funding Model	All Functional Areas
	IT	Role of IT and Services	Define IT Service Catalogue & Service Targets	All Functional Areas
	IT	Roles and Responsibilities	Establish Functional Support Model	All Functional Areas
	IT	Technology Landscape	Implement Core System Enhancements for HR	HR
	IT	Technology Landscape	Implement Core System Enhancements for Finance	Finance
	IT	Technology Landscape	Implement Core System Enhancements for RSSA	RSSA
	IT	Technology Capabilities	Define Technology Strategy	Governance, All Functional Areas
	IT	Technology Capabilities	Develop a communications approach	All Functional Areas
	IT	Technology Capabilities	Establish Enterprise Architecture Capability and Roadmap	N/A

Phased Roadmap Summary (10/20)

Phase 2 will focus heavily on designing and optimizing processes across all work streams as well as procuring critical Enterprise Resource Planning (ERP) products and modules.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 2	HR	Recruitment	Re-design the hiring requisition form for each employee type	Finance
	HR	Recruitment	Establish candidate interview process and standards	
	HR	Recruitment	Establish offer issuance standards	
	HR	Compensation and Benefits	Establish pension administration capacity and capability	Finance
	HR	Compensation and Benefits	Integrate job architecture (Organizational Chart) into HR programs and processes	All Functional Areas
	HR	Compensation and Benefits	Evaluate compensation (equity) across the University	
	HR	Workforce Management	Optimize existing (Colleague) payroll system as an interim solution	IT, Finance
	HR	Workforce Management	Optimize access to employee information and data	IT, All Functional Areas
	HR	Workforce Management	Establish a formal Employee Retention program	
	HR	Onboarding/Offboarding	Implement Onboarding process	All Functional Areas, Finance, IT
	HR	Onboarding/Offboarding	Implement Offboarding process	All Functional Areas, Finance, IT
	HR	Learning and Development	Establish learning needs analysis	All Functional Areas, AIP, OFA

162

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

Phased Roadmap Summary (11/20)

Phase 2 will focus heavily on designing and optimizing processes across all work streams as well as procuring critical Enterprise Resource Planning (ERP) products and modules.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 2	HR	HR Service Delivery	Design future state HR org. structure and employee transition plan	
	HR	HR Service Delivery	Design future state end-to-end business processes	
	HR	HR Service Delivery	Administer RFP and select vendor for a new HR service delivery ticketing (case management) system	Procurement
	HR	HRIS	Administer RFP and select HRIS vendor taking into consideration the university's ERP strategy	IT
	HR	HRIS	Form the sustainment team that will maintain the system post go-live	
	HR	HRIS	Procure HRIS tool and third party for implementation	Procurement
	HR	HRIS	Laurentian University Team is created and mobilized for the implementation of the HRIS tool	IT
	HR	Grievance Management	Assign roles and responsibilities in the grievance management process including external counsel	
	RSSA	Points of Entry: Advising	Develop sample course plans with Academic departments	Communications
	RSSA	Points of Entry: Advising	Reconsider the onboarding process for students and assign ownership of process	
	RSSA	Points of Entry: Advising	Implement holistic service level expectation for all who interact with students	HR, AIP
	RSSA	Professional Development	Develop an institutional file plan (incl RSSA specific plan)	IT
	RSSA	Professional Development	Develop standard operating procedures for staff	HR

163

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

Phased Roadmap Summary (12/20)

Phase 2 will focus heavily on designing and optimizing processes across all work streams as well as procuring critical Enterprise Resource Planning (ERP) products and modules.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 2	RSSA	Awards and Fees	Negotiate a new operating framework with the student associations	
	RSSA	Awards and Fees	Develop a multi-year fee and tuition framework	Finance, Governance
	RSSA	Recruitment and Admissions	Establish process to leverage data to better inform offers and address yield, melt, retention issues	Marketing, Institutional Planning, AIP, OFA
	RSSA	Registrarial Processes	Develop a framework to update/create Registrarial policies, regulations; and inform the university community	
	RSSA	Registrarial Processes	Enhance the academic calendar virtual information, faculty handbook and onboarding package	Marketing, HR, Communications
	RSSA	Registrarial Processes	Streamline the academic integrity process and develop/deploy case management system	IT
	RSSA	Registrarial Processes	Reassess Exam scheduling timing and order of operations	
	RSSA	Registrarial Processes	Review D2L Access and adjust as necessary	IT
	RSSA	Registrarial Processes	Streamline the process for academic integrity, petitions and appeals instances	IT
	RSSA	Registrarial Processes	Implement a process for marketing governance over student communications	Marketing
	Finance	FP&A	Procurement of ERP Products / Modules / Partners - Budgeting Tool	Procurement
	Finance	FP&A	Implementation of New Budgeting Tool (Design, Build, Test, Deploy)	All Functional Areas, IT, HR
	Finance	Payroll	Procurement of ERP – HRIS (Payroll)	Procurement

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

164

Chapter 1 Executive Summary	Chapter 2 Background	Chapter 3 Integrated Blueprint Planning	Chapter 4 Transformation roadmaps	Chapter 5 Themes that support Implementation	Chapter 6 Implementation key success factors	Appendix A List of consultations	Appendix B List of all milestones by Phase

Phased Roadmap Summary (13/20)

Phase 2 will focus heavily on designing and optimizing processes across all work streams as well as procuring critical Enterprise Resource Planning (ERP) products and modules.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 2	Finance	Payroll	Employee Support system	IT
	Finance	Payroll	Hours of work tracking process	All Functional Areas, HR
	Finance	Payroll	Implementation of HRIS (Payroll)	All Functional Areas, IT, HR
	Finance	Finance Operations	Procurement of ERP – Procure to Pay – AR/Billing & Expense Management	Procurement
	Finance	Finance Operations	Core Master Data Clean-up	Procurement, IT, HR, RSSA
	Finance	Finance Operations	Tax Planning and Processing review	
	Finance	Finance Operations	Implementation of Procure to Pay System – Billing/AR Systems (Design, Build, Test, Deploy)	IT, Procurement
	Finance	Finance Operations	Implementation of Expense Management System (Design, Build, Test, Deploy)	IT
	Finance	Treasury	Procurement of ERP – Treasury Modules	Procurement
	Finance	Treasury	Implementation of ERP – Treasury Modules (Design, Build, Test, Deploy)	IT
	Finance	Accounting	Procurement of ERP Products / Modules / Partners	Procurement
	Finance	Accounting	Chart of Accounts review and redesign	
	Finance	Accounting	Implementation of ERP – GL / Projects & Grants (Design, Build, Test, Deploy)	IT
	Finance	Accounting	Fixed Assets Accounting process review and redesign	Capital Planning

165

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

Phased Roadmap Summary (14/20)

Phase 2 will focus heavily on designing and optimizing processes across all work streams as well as procuring critical Enterprise Resource Planning (ERP) products and modules.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 2	Finance	Policies and Procedures	Budget Framework	Governance
	Finance	Policies and Procedures	Policy Publication – Process & Storage	Governance, IT
	Finance	Structure	Separation of Treasury Function	HR
	IT	Role of IT and Services	Review and Update System Access Management Rules	All Functional Areas, HR
	IT	Roles and Responsibilities	Define Workforce Management Approach	HR
	IT	Sourcing Model	Define Supplier Governance & Activities	All Functional Areas, Procurement
	IT	Technology Landscape	Define Solution Funding Arrangement	All Functional Areas
	IT	Technology Landscape	Develop Master Data Management Plan	All Functional Areas
	IT	Technology Landscape	Investigate Data Integration Solution	All Functional Areas
	IT	Technology Capabilities	Define Knowledge Management Approach (within IT)	N/A
	IT	Technology Capabilities	Define Knowledge Management Approach (across all functions)	All Functional Areas
	IT	Technology Capabilities	Uplift Service Management	N/A
	ERP Strategy	ERP Strategy	Procure ERP Product(s)/ Module(s)/ Partner(s)	Procurement, HR, Finance, Advancement, RSSA

166

Phased Roadmap Summary (15/20)

In Phase 3, the focus will be on building, configuring, testing, and deploying the selected Enterprise Resource Planning (ERP) products / modules / interfaces. Other focus areas include establishing process design changes, training staff on new processes / technology, etc.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 3	HR	Recruitment	Develop talent attraction marketing plan	Marketing, AIP, OFA
	HR	Recruitment	Communicate and train the new hiring process to all key participants	All Functional Areas
	HR	Recruitment	Integrate the hiring requisition system into HR service delivery ticketing (case management) system	IT, All Functional Areas
	HR	Recruitment	Implement a recruitment applicant tracking system (ATS) within the HRIS	IT, All Functional Areas
	HR	Compensation and Benefits	Establish employee development framework	All Functional Areas, Finance
	HR	Compensation and Benefits	Implement compensation model	All Functional Areas
	HR	Talent Management	Define talent management strategy	
	HR	Talent Management	Establish vacancy management framework	
	HR	Talent Management	Establish succession planning framework	
	HR	Workforce Management	Review short term disability administration process	Labour Unions, All Functional Areas
	HR	Workforce Management	Implement permanent (Time and Attendance) solution which integrates into HRIS (Payroll)	All Functional Areas, IT, Finance
	HR	Workforce Management	Optimize access to employee information and data	All Functional Areas, IT
	HR	Onboarding/Offboarding	Integrate the onboarding process into the HR service delivery ticketing system	IT, Finance

167

Phased Roadmap Summary (16/20)

In Phase 3, the focus will be on building, configuring, testing, and deploying the selected Enterprise Resource Planning (ERP) products / modules / interfaces. Other focus areas include establishing process design changes, training staff on new processes / technology, etc.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 3	HR	Onboarding/Offboarding	Integrate the offboarding process into the HR service delivery ticketing system	IT, Finance
	HR	Learning and Development	Implement learning and development plan	IT, All Functional Areas, AIP
	HR	HR Service Delivery	Implement an HR service delivery ticketing (case management) system	IT, All Functional Areas
	HR	HRIS	Implement the HRIS tool	IT, All Functional Areas
	HR	Grievance Management	Train managers, associate deans and deans on their role in implementing the collective agreements	All Functional Areas
	RSSA	Points of Entry: Advising	Develop and deploy course enrolment system updates	IT
	RSSA	Points of Entry: Advising	Develop and deploy appointment booking module updates	IT
	RSSA	Points of Entry: Advising	Develop and deploy degree completion system updates	IT
	RSSA	Points of Entry: Advising	Deploy the ticketing/triage functionality	IT
	RSSA	Points of Entry: Advising	Deploy student portal updates and integrate as required with other systems	IT
	RSSA	Points of Entry: Advising	Deploy technology updates for Accessibility department	IT
	RSSA	Points of Entry: Advising	Deploy student career portal updates	IT
	RSSA	Awards and Fees	Deploy reporting dashboard	IT, Finance

168

Phased Roadmap Summary (17/20)

In Phase 3, the focus will be on building, configuring, testing, and deploying the selected Enterprise Resource Planning (ERP) products / modules / interfaces. Other focus areas include establishing process design changes, training staff on new processes / technology, etc.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 3	RSSA	Awards and Fees	Deploy instant enrolment portal	IT
	RSSA	Awards and Fees	Deploy updated donor management system	IT, Finance, Advancement
	RSSA	Recruitment and Admissions	Develop and deploy the CRM and document management module	IT
	RSSA	Recruitment and Admissions	Develop and deploy the admissions system automations	IT
	RSSA	Registrarial Processes	Develop and deploy the course timetable system enhancements	IT
	RSSA	Registrarial Processes	Develop and deploy the document management system with revised policies	IT, Governance
	RSSA	Registrarial Processes	Deploy revised exam scheduling enhancements and automations	IT
	RSSA	Registrarial Processes	Develop and deploy the non-credit portal	IT
	RSSA	Registrarial Processes	Develop and deploy automations in ministry reporting process	IT
	RSSA	Registrarial Processes	Leverage updated system functionality to ensure communications are targeted and comprehensive	IT, Marketing
	Finance	Accounting	Implementation of ERP – Fixed Assets (Design, Build, Test, Deploy)	IT, Capital Planning
	Finance	Accounting	Statutory reporting optimization	
	Finance	Policies and Procedures	Travel and Expense Reimbursement Policy review, including service levels	Governance

Phased Roadmap Summary (18/20)

In Phase 3, the focus will be on building, configuring, testing, and deploying the selected Enterprise Resource Planning (ERP) products / modules / interfaces. Other focus areas include establishing process design changes, training staff on new processes / technology, etc.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 3	IT	Technology Landscape	Assess Application Rationalization Opportunities	All Functional Areas
	IT	Technology Landscape	Implement Data Integration Solution	All Functional Areas
	ERP Strategy	ERP Strategy	Implement ERP Product(s)/ Module(s)/ Partner(s)	HR, Finance, Advancement, RSSA

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

Phased Roadmap Summary (19/20)

Phase 4 will be a period of operational stabilization after the implementation of many new processes and systems. During this phase, the focus will be on rapidly acclimating staff to different workflows and systems while also addressing smaller inevitable issues such as bugs, system reconfiguration, etc.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 4	HR	Compensation and Benefits	Implement employee development process	Finance, All functional Areas
	HR	Talent Management	Deploy vacancy management framework	All Functional Areas
	HR	Talent Management	Implement succession planning	All Functional Areas
	HR	Talent Management	Implement Talent Management application	Procurement, IT
	HR	Workforce Management	Establish HR Reporting processes	IT, Institutional Planning
	HR	Learning and Development	Track learning and development in compliance with legislation and in accordance with applicable collective agreements	IT, All Functional Areas
	HR	HR Service Delivery	Operate, sustain and maintain the system	IT, All Functional Areas
	HR	HRIS	Operate, sustain and maintain the HRIS system	IT, All Functional Areas
	HR	Grievance Management	Implement grievance management tool (Select, Configure, Test, Deploy)	IT, Procurement, All Functional Areas
	RSSA	Professional Development	Deploy institutional file plan	IT
	RSSA	Professional Development	Implement Standard Operating Procedures	HR
	RSSA	Awards and Fees	Leverage the portal to communicate with non-credit students	Marketing
	RSSA	Awards and Fees	Deploy updated fee system and framework	IT, Governance

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

171

Phased Roadmap Summary (20/20)

Phase 4 will be a period of operational stabilization after the implementation of many new processes and systems. During this phase, the focus will be on rapidly acclimating staff to different workflows and systems while also addressing smaller inevitable issues such as bugs, system reconfiguration, etc.

Start Phase	Work stream	Sub-work stream	Milestone	Dependency
Phase 4	RSSA	Tracking Success	Develop standard metrics and operating procedures for sharing success	IT
	Finance	FP&A	Stabilize New Technology/Processes	IT
	Finance	FP&A	First Budget cycle using new Budgeting Tool – Target 2026	All Functional Areas, HR
	Finance	FP&A	Forecasting	Governance
	Finance	FP&A	Decision Support Reporting	Governance
	Finance	Payroll	Stabilize New Technology/Processes	IT, HR
	Finance	Finance Operations	Stabilize New Technology/Processes	IT, Procurement
	Finance	Treasury	Stabilize New Technology/Processes	IT
	Finance	Accounting	Stabilize New technology/processes	IT, Capital Planning
	Finance	Policies and Procedures	Capital Expense Policy	Governance
	Finance	Policies and Procedures	Debt Management Policy	Governance
	Finance	Structure	Finance Target Organizational Structure Finalized	HR

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

172

Deloitte.

About Deloitte

Deloitte provides audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax, and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories bringing world-class capabilities, insights, and service to address clients' most complex business challenges. Deloitte LLP, an Ontario limited liability partnership, is the Canadian member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Our global Purpose is making an impact that matters. At Deloitte Canada, that translates into building a better future by accelerating and expanding access to knowledge. We believe we can achieve this Purpose by living our shared values to lead the way, serve with integrity, take care of each other, foster inclusion, and collaborate for measurable impact.

To learn more about how Deloitte's approximately 312,000 professionals, over 12,000 of whom are part of the Canadian firm, please connect with us on LinkedIn, Twitter, Instagram, or Facebook.

CONFIDENTIAL - DRAFT for discussion purposes only

1. **Comment l'Université paiera-t-elle tout cela? Si le budget du projet de trois ans est correct (voir la question 2), est-ce que l'Université sera en conformité avec l'entente de prêt (voir la question 3)?**

   NOUS a estimé que le coût de la transformation s'élèvera de 26 à 32,5 millions de dollars (voir en annexe). L'entente de prêt du MCU négociée dans le cadre du règlement en vertu de la LACC obligeait l'Université à lui fournir des prévisions financières pour cinq ans (annexe B), ce qui incluait 29,3 millions de dollars pour le programme de transformation. Ces montants ont été pris en compte dans les futurs budgets de fonctionnement et respectent les conditions financières du prêt. Les prévisions financières pour cinq ans ont été mises à jour récemment (voir en annexe) et seront présentées aux prochaines réunions du Comité de vérification et de gestion des risques et du Comité des finances et des biens immobiliers en novembre. Elles montrent des soldes de liquidités qui se situent entre 124,5 et 135,3 millions de dollars durant cette période. Les mouvements de trésorerie sont vérifiés chaque semaine et indiqués au Comité des finances et des biens immobiliers tous les trois mois.

2. **Y a-t-il une estimation à jour du coût du projet?**

   Non, pas en ce moment. Deloitte effectue une évaluation de la planification des ressources de l'entreprise (PRE) et un budget détaillé sera préparé lorsque la décision de travailler avec le vendeur actuel (pour élargir des capacités existantes) ou de retenir un nouveau vendeur de logiciel aura été prise. Les autres coûts incluront ceux du Bureau de la mise en œuvre du programme de transformation (6-8 personnes) et des ressources internes/externes pour réaliser les projets indiqués dans les plans de travail de Deloitte.

3. **Y a-t-il un budget triennal détaillé indiquant le coût du projet (et les augmentations connexes de personnel) ainsi que les ratios liés à l'entente de prêt? Le budget inclut-il également tous les coûts d'immobilisations?**

   Voir les réponses aux questions 1 et 2. Le budget inclut tous les coûts estimatifs.

4. **Les plans ont été élaborés par l'administration qui a grandement changé (beaucoup de gens ne sont plus à l'Université ou prendront leur retraite bientôt). Quel est le processus pour amener les nouvelles recrues à accepter le plan, en particulier la nouvelle vice-rectrice aux finances et le nouveau recteur ou la nouvelle rectrice?**

   Le plan ne tient pas compte des changements dans l'administration et est conçu pour résister à tous les changements importants.

   Une partie du mandat de l'équipe intérimaire est de mettre en place tous ces plans et autres aspects de l'infrastructure afin que la nouvelle équipe arrive dans un établissement fonctionnel. De plus, tant le plan de transformation opérationnel (notre sujet actuel) que le plan stratégique (à venir prochainement) ont fait l'objet de vastes consultations (de profondeur et de portée sans précédent) afin qu'ils reflètent les perspectives de la communauté et soient acceptés. Il est inconcevable qu'un ou deux nouveaux membres, peu importe leur rang, veuillent renverser tout cela. Ce sont des plans générés par la communauté et non pas par des personnes en particulier. Finalement, tant le plan de transformation opérationnelle que le plan stratégique sont assortis d'échéanciers requis par les arrangements de sortie du processus de la LACC, et il est impératif de les respecter. Il serait incompatible d'exécuter ces plans uniquement après l'arrivée du nouveau recteur ou de la nouvelle

rectrice, de la nouvelle vice-rectrice aux finances et à l'administration et du nouveau vice-recteur principal ou de la nouvelle vice-rectrice principale aux études.

5. **Quel est le rôle du ministère des Collèges et Universités dans le processus d'approbation? Peut-il refuser le plan? Que se passe-t-il ensuite?**

Tel que requis dans le Plan de transaction ou d'arrangement, le ministère doit approuver le plan de transformation de la Laurentienne. Il pourrait le refuser, mais devrait lui conseiller des options de rechange, car la transformation est une condition précise du Plan de transaction ou d'arrangement. En outre, le MCU a déjà vu des versions préliminaires du plan et a posé des questions auxquelles l'Université a répondu. Jusqu'à présent, il n'a indiqué aucun problème ou aucune objection.

6. **Le rapport de NOUS mentionne un plan « permettant d'obtenir du succès rapidement », pour progresser et améliorer l'acceptation. Pourquoi pas le plan de Deloitte?**

L'équipe de Deloitte a exploré les suggestions « permettant d'obtenir du succès rapidement » et testé les hypothèses avec les points de vue des groupes de parties prenantes de la Laurentienne. Elle a conclu que les succès rapides sous-estimaient la complexité des opérations de l'établissement.

7. **Pourquoi des points essentiels ne sont-ils pas indiqués et priorisés? C'est-à-dire, que faut-il faire par rapport à ce qui a besoin d'être fait?**

Lorsqu'une décision aura été prise sur la stratégie de PRE, l'Université sera en mesure d'établir les priorités ainsi que les échéanciers, les ressources nécessaires et les budgets.

Appendix E: Considerations for Implementation (Confidential)

nous

Key Program risks are real and largely relate to people, process and the achievement of Transformation Program outcomes.

RISK CATEGORY	RISK	MITIGATIONS
PEOPLE	Insufficient buy-in and support for the program from the leaders, staff and faculty	• Change management must be focused on communicating the Program as a pan-university initiative, including the benefits of the Program to people and the university, with a collective responsibility for its success • Leaders must prioritize the Program
PROCESS	Governance becomes too focused on process and slows progress by not removing roadblocks or focusing too much on process	• Executive leaders must be collectively accountable for the transformation and fully invested in its success. Leaders should be held to account by the Board for the success of the Program • The PMO will push the pace and highlight risks for the Steering Committee and the Board so the focus is constantly on progress rather than process
PEOPLE	Current leadership might not be adequate to deliver and drive the change	• Assess leadership capabilities across the organization prior to the start of the Program and replace leaders who are not equipped to lead and drive the change, considering the Board Chair, President, Provost and leaders in Finance, HR, IT Advancement and Student Services • Recruit leaders, even those who are interim, who are up for the challenge and have the capabilities to lead change
PROGRAM OUTCOMES	The changes might not be sustained once the Program winds down	• Ongoing oversight from the Board with benefits tracking should be established • Build capability for continuous improvement within functions and across leaders • Use insights from the UniForum benchmarking for identifying improvement opportunities on an ongoing basis
PEOPLE	Laurentian's issues are more embedded in current staff and culture making change more difficult than it should be	• Assess staff capabilities prior to Program launch such as those in HR, Finance, IT, Advancement and Student Services and terminate positions where capability is absent • Larger-scale people changes could be required • Work with the unions prior to Program launch to agree to fully support and enable the Program, and sign a Memorandum of Understanding regarding union support • Strongly consider contracting services of functions (where financially viable) rather than delivering certain services in-house to increase the chance of transformation success

Appendix F: Implementation Estimates (Confidential)

nous

The base cost of approximately $26-32.5M for the Transformation Program would be spread over three years and include costs such as consulting fees, ERP technology, and data migration. Annual continuous improvement costs after year three are estimated to be $2-3M for the following five years.

Assumptions:
- A Program Management Office (PMO) will need to be resourced to manage and oversee the full project, including aligning the Program with the ERP implementation.
- External services will need to be procured to deliver the Transformation Program, however internal staff will need to support the Program by providing data, attending workshops, prioritizing implementations, and helping to drive change in their areas.
- Data migration from current paper files will need to be done, but an assessment is needed to determine which information and from which years will be inputted into the data management system, therefore this is presented as a rough estimate.
- New hires will be required in functions where staffing levels are not adequate and stronger leadership is needed. Three-year new hire costs have been estimated.
- A 30% contingency has been added to base cost estimate to account for potential Transformation Program scope enhancements and additional consulting fees.
- Annual continuous improvement costs are anticipated to include technology, staff training, and contracting costs. A contingency of 30% has been added to the estimate to account for variables that are less certain at this time such as the scale of the data and technology needs and ongoing solution subscription costs.

Exclusions:
- Other technology investments (beyond the ERP) that might be identified in a new Digital Strategy such as learning technologies, Robotic Process Automation (RPA), e-procurement platform, work order management tool, digital telephony have not explicitly been estimated. For these items, Laurentian will need to identify critical gaps and areas for investment, once the ERP implementation is scoped in detail. For the purpose of providing an estimate for this report, these general technology costs have been captured in the annual continuous improvement estimate.
- The ongoing costs of moving from internal delivery to outsourcing some services has not explicitly been estimated and will be dependent on the results of a cost-benefit analysis by service, however is anticipated to be covered in the annual continuous improvement amount.
- The cost to terminate staff has not been estimated.

Program costs for governance and operational transformation are estimated to amount to ~$26-32.5M over three years.

Stream of Work	Overview	Estimates (over three years)
Establish the Program Management Office	Establish a PMO to oversee the project, conduct project planning and reporting activities, integrate with the ERP implementation, handle change management for the whole Program, engage the steering committee, senior leaders and unions on an ongoing basis.	$3.5-4M
Refresh the Strategic Plan	Define the future strategic plan for Laurentian with key stakeholders, align all function plans to deliver on the vision.	$500-800K
Optimize Service Delivery	Optimize the call centre, Hub and website to support student service delivery improvements with a focus on the customer experience. Enhance the staff portal, establish business partners for functions. Train teams on service-orientation and implement new digital tools (enhanced knowledge management and chat bot, cloud contact centre).	$2-2.5M
Enable Financial Performance	Develop and execute a new budget model for the whole university, support process and policy changes for planning, budgeting and reporting.	$1-1.5M
Realign Structure	Realign and streamline the administrative structure to indicate clear reporting lines, roles, spans of control, develop new job descriptions and function, unit and individual accountabilities.	$800-900K
Improve Processes	Simplify processes to enable more efficient operations, and reduce risk. Develop new governing body materials and bylaws. Develop enterprise policies, update the risk register, establish the new Secretariat function, develop processes for policy review and risk updates. • Includes deploying simple digital tools that are under $50,000	$3.5-4M
Build Capability and Capacity	Fill AVP vacancy in Facilities. Hire additional staff in Advancement and Research Admin. Hire search firm to replace any vacating leaders and other staff. Develop and implement performance measurement framework with KPIs for leaders. Assess and implement contracting options. • Recruitment company: $500,000 • Contracting with partners: up to $1M • New hires: up to $1M	$4.5-5M
Update Technology and Digital Platforms	Migrate to Ellucian Colleague cloud and move onto unused Ellucian ERP modules, migrate data, enter non-digital data and information into system, align with the other streams of work. Develop and implement the new digital strategy. • ERP upfront cost: up to $2.5M for transition to the cloud and data migration, change management • ERP annual maintenance: up to $450,000 (assumes 1 year paid in year 3) • Transition onto unused modules: up to $320,000 • Migration of paper based data onto Ellucian (assessment of the required data needs to be conducted on this): ~$1-2M possible	$4.5-6M
TOTAL		~$20-25M
WITH CONTINGENCY (30%)		~$26-32.5M

Additional areas of focus on the academic side and on benchmarking could support longer-term financial sustainability. The cost to implement these solutions is estimated to be ~$1.9M.

Stream of Work	Overview	Total estimated cost (over three years)
Refresh the UAP	Refresh the University Academic Plan to reflect a renewed vision and more sustainable path forward.	$250K
Redesign Course Architecture	Assess current programs against enrolment trends and redesign course architecture to be future-oriented to enable further enrolment growth, aligned to a new UAP.	$300K
Develop an International Student Strategy	Develop and execute a strategy for growing international student recruitment.	$180K
Redesign Faculty Structures	Consolidate and streamline departments and faculties, where necessary, and align with new course architecture.	$250K
UniForum Program Subscription	Includes one time costs and trial year plus two years to join the UniForum benchmarking program (annual costs after the first three years would be $295,000 PPI +1%).	$935K
TOTAL		$1.9M

Laurentian University in $CAD (000's)	2021-22 Actual	2022-23 Projection	2023-24 Projection	2024-25 Projection	2025-26 Projection	2026-27 Projection
- PART 1 -						
Revenues						
Tuition Fees	53,062	47,626	46,106	46,772	48,899	52,611
Tuition (Micro Credential & Academic Development)	1,137	1,173	1,397	1,520	1,595	1,595
Operating Grants and contracts	80,056	91,270	84,116	84,237	83,984	80,188
Research Grants and contracts	19,488	18,054	18,054	18,054	18,054	18,054
Amortization of Deferred Capital Contribution	5,621	2,670	2,536	2,410	2,289	2,175
Sales and Services (Ancillary)	10,574	8,879	9,363	9,840	10,774	11,717
Other Fees and Income (Misc & Other)	8,163	7,102	6,797	6,573	6,623	6,756
Other Fees and Income (Non-Operating)	7,281	7,235	7,235	7,235	7,235	7,235
Total Revenues	**185,382**	**184,009**	**175,603**	**176,640**	**179,453**	**180,331**
Expenses						
Operating Salaries & Benefits	80,118	86,843	89,545	92,606	96,028	98,473
Research Salaries & Benefits	12,652	9,845	9,845	9,845	9,845	9,845
Operating Expenses	10,028	14,152	13,601	13,617	13,658	13,733
Sales and Services (Ancillary Expenses)	3,834	3,855	3,888	3,875	3,830	3,857
Research and Non-Operating Expenses	11,213	7,044	7,044	7,044	7,044	7,044
Occupancy (Operating)	6,973	7,876	9,259	11,428	12,603	12,784
FRP & Ancillary Capital Renewal Expense	456	4,417	4,110	4,481	4,481	4,481
Scholarships and bursaries (Operating)	6,110	7,444	7,444	7,444	7,444	7,444
Scholarships and bursaries (Research, Endowment and Donations)	4,095	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
Amortization of capital assets	10,321	7,391	7,236	7,079	6,939	6,816
Interest costs	2,837	1,100	2,101	2,011	1,916	1,816
Total Expenses	**148,637**	**158,369**	**162,472**	**167,831**	**172,189**	**174,692**
Operating Surplus/(Deficit) Before Extraordinary Items	**36,745**	**25,641**	**13,131**	**8,809**	**7,264**	**5,639**
Extraordinary Items:						
Renewal Costs - Administrative and IT infrastructure		(500)	(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)
Restructuring Costs	(15,655)	(7,500)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
Change in Liabilities - Subject to the Plan	(4,300)	138,719				
Gain on Deferred Capital Contributions from Assets for Sale		61,742				
Loss on Assets for Sale		(10,442)				
OPERATING SURPLUS AFTER EXTRAORDINARY ITEMS	**16,790**	**207,660**	**4,931**	**609**	**(936)**	**(2,561)**

182

1

Laurentian University in $CAD (000's)	2021-22 Actual	2022-23 Projection	2023-24 Projection	2024-25 Projection	2025-26 Projection	2026-27 Projection
Cash Impact from Changes on Balance Sheet						
Amortization of Capital Assets	10,321	7,391	7,236	7,079	6,939	6,816
Amortization of Deferred Capital Contribution	(5,621)	(2,670)	(2,536)	(2,410)	(2,289)	(2,175)
Change in non-cash working capital	5,642					
Change in Liabilities - Subject to the Plan	5,399	(138,719)				
Financing activities	14,607	(592)	(1,466)	(1,556)	(1,651)	(1,752)
Investing activities	283					
Capex and Investment in Transformation Plan and Operations	(368)	(750)	(4,246)	(3,846)	(3,846)	(3,846)
Research Spending (Pre-filing)	-	(2,593)	(2,502)	(1,867)	(1,556)	(1,290)
Other Deferred Contributions (Pre-filing)	-	(1,445)	(1,953)	(1,445)	(1,445)	(1,445)
Admin Reserve Payment	-	(1,000)		-	-	1,000
Distribution Pool Payment		(6,000)	6,000			
Loss on Assets for Sale	-	10,442	-	-	-	-
Gain on Deferred Capital Contributions from Assets for Sale	-	(61,742)	-	-	-	-
			-	-	-	-
Change in Cash Position	**47,053**	**9,981**	**5,463**	**(3,437)**	**(4,785)**	**(5,253)**
Assets						
Cash and short-term investments	84,018	93,999	99,463	96,026	91,241	85,989
Accounts receivable	14,560	14,560	14,560	14,560	14,560	14,560
Prepaid expenses	2,757	3,757	3,757	3,757	3,757	2,757
Investments	61,892	47,898	47,898	47,898	47,898	47,898
Capital assets	253,432	182,849	179,859	176,627	173,533	170,563
Accounts receivable (long term)	73	73	73	73	73	73
Assets Held for Sale		53,500	43,500	-	-	-
Total Assets	**416,732**	**396,637**	**389,110**	**338,940**	**331,063**	**321,840**
Capital Assets Split						
Property/Land	13,413	11,213	11,213	11,213	11,213	11,213
Buildings	236,334	167,951	164,961	161,729	158,635	155,665
Equipment	3,685	3,685	3,685	3,685	3,685	3,685
Total Capital Assets	**253,432**	**182,849**	**179,859**	**176,627**	**173,533**	**170,563**

Laurentian University in $CAD (000's)	2021-22 Actual	2022-23 Projection	2023-24 Projection	2024-25 Projection	2025-26 Projection	2026-27 Projection
Liabilities						
Account payable and accrued liabilities	19,592	19,592	19,592	19,592	19,592	19,592
Accrued vacation pay	2,340	2,340	2,340	2,340	2,340	2,340
Deferred revenue	2,547	2,547	2,547	2,547	2,547	2,547
Liabilities subject to the Plan	192,219	47,500	43,500	-	-	-
Short term loan	35,000	-	-	-	-	-
Deferred Contributions	40,607	36,568	32,113	28,800	25,799	23,064
Long term debt		34,408	32,942	31,386	29,735	27,983
Deferred capital contributions	123,524	59,112	56,576	54,166	51,877	49,702
Employee future benefits liabilities	5,337	5,337	5,337	5,337	5,337	5,337
Total Liabilities	**421,166**	**207,405**	**194,947**	**144,168**	**137,227**	**130,565**
Unrestricted	(65,682)	19,567	24,952	26,384	26,251	24,486
Internally Restricted	1,164	1,164	1,164	1,164	1,164	1,164
Investment in Capital Assets	18,474	126,871	126,417	125,594	124,790	123,994
Endowments	60,961	46,967	46,967	46,967	46,967	46,967
Employee future benefits	(19,351)	(5,337)	(5,337)	(5,337)	(5,337)	(5,337)
Total	**(4,434)**	**189,232**	**194,163**	**194,772**	**193,836**	**191,274**
- PART 2 -						
Cash Flow at Year-end						
Cash Balance at Beginning of Year	36,965	84,018	93,999	99,462	96,025	91,241
Net Cash flows from Operating Activities	32,531	22,362	9,631	5,278	3,714	2,080
Net Cash flows from Investing Activities	(85)	(750)	(4,246)	(3,846)	(3,846)	(3,846)
Net Cash flows from Financing Activities	14,607	(11,630)	79	(4,869)	(4,652)	(3,487)
Cash Balance at Year End	**84,018**	**93,999**	**99,462**	**96,025**	**91,241**	**85,988**
Expendable Net Assets						
Unrestricted Net Assets	(65,682)	19,567	24,952	26,384	26,251	24,486
Internally Restricted Net Assets	1,164	1,164	1,164	1,164	1,164	1,164
Expendable Net Assets	**(64,518)**	**20,731**	**26,116**	**27,548**	**27,415**	**25,650**

Laurentian University in $CAD (000's)	2021-22 Actual	2022-23 Projection	2023-24 Projection	2024-25 Projection	2025-26 Projection	2026-27 Projection
Financial Ratios per loan covenants:						
i) NET INCOME/LOSS RATIO (MIN. 1.5% after year 6)	9.1%	112.9%	2.8%	0.3%	-0.5%	-1.4%
i) NET INCOME/LOSS RATIO (MIN. 1.5% after year 6) (without transformation and restructuring expenses)	19.8%	13.9%	7.5%	5.0%	4.0%	3.1%
ii) PRIMARY RESERVE RATIO (MIN. 30 DAYS starting in 4th year)	-142.2	258.3	53.4	54.7	53.1	48.9
iii) IN YEAR EXCESS OF REVENUE >0 STARTING 6TH YEAR)	16,790	207,660	4,931	609	(936)	(2,561)
iii) IN YEAR EXCESS OF REVENUE >0 STARTING 6TH YEAR)(without transformation and restructuring expenses)	36,745	25,641	13,131	8,809	7,264	5,639
iv) EXPENDABLE NET ASSETS >0 AFTER YEAR 6)	(65,682)	19,567	24,952	26,384	26,251	24,486
v) DEBT COVERAGE RATIO > 1:1 AFTER YEAR 2	(3.8)	18.6	5.6	4.3	3.9	3.4
vi) NET OPERATING REVENUE (MIN. 5%) Year 6	17.5%	12.2%	5.5%	3.0%	2.1%	1.2%
vi) NET OPERATING REVENUE (MIN. 5%) (without transformation and restructuring expenses)	26.0%	16.5%	10.2%	7.6%	6.6%	5.7%
Interest Burden Ratio	2.1%	0.7%	1.4%	1.3%	1.2%	1.1%
VIABILITY RATIO (MIN. 30%)	-187.7%	56.9%	75.7%	84.1%	88.3%	87.5%

For Illustrative purposes the following has been assumed for the Real Estate Transaction:

Fixed Asset Continuity	2022-23 Projection	2023-24 Projection	2024-25 Projection	2025-26 Projection	2026-27 Projection
Opening NBV Capital Assets	253,432	182,849	179,859	176,627	173,533
NBV Proposed Assets for Sale					
Land NBV	(2,200)				
Archtecture	(36,169)				
Living with Lakes	(13,738)				
NOSM	(9,911)				
Health	(1,924)				
Buildings NBV	**(61,742)**	-	-	-	-
New Capex and Investment in Academic Programming	750	4,246	3,846	3,846	3,846
Depreciation	7,354	6,986	6,637	6,305	5,990
Depreciation on New Capex Investment	38	250	442	634	827
Total Depreciation	**7,391**	**7,236**	**7,079**	**6,939**	**6,816**
Ending NBV Capital Assets	182,849	179,859	176,627	173,533	170,563

	2022-23	2023-24	2024-25		
Assets Held for Sale	53,500	(10,000)	(43,500)		
Loss from Sale of Buildings and Land	10,442				

Deferred Capital Contribution Continuity	2022-23 Projection	2023-24 Projection	2024-25 Projection	2025-26 Projection	2026-27 Projection
Opening Def Capital Contributions	123,524	59,112	56,576	54,166	51,877
Def Capital Contribution from Assets for Sale	(61,742)				
Amortization of Def Capital Contributions	2,670	2,536	2,410	2,289	2,175
Ending Def Capital Contributions	**59,112**	**56,576**	**54,166**	**51,877**	**49,702**

Exit from CCAA - Liabilities subject to the Plan

General Claims Pool - Subject to Plan	
Trade & Other Claims	16,967
Bank Debt	115,619
Compensation Claims	59,633
Debts Subject to Plan	192,219
Less Assets For Sale	(53,500)
Debt Subject to Plan taken into Income	**138,719**
Allocated to Investment in Capital Assets	(91,251)
Allocated to Employee future benefits liabilities	(14,014)
Allocated to change in liability subject to the plan	(86,954)
	(192,219)

Net Assets Continuity	2022-23 Projection	2023-24 Projection	2024-25 Projection	2025-26 Projection	2026-27 Projection
Unrestricted Opening Balance	**(65,682)**	**19,567**	**24,952**	**26,384**	**26,251**
Operating Surplus	207,660	4,931	609	(936)	(2,561)
Transfers from internally restricted to investment in capital assets:	4,721	4,699	4,669	4,650	4,642
Internal Debt Adjustment	(23,317)				
Allocated to Employee future benefits liabilities	(14,014)				
Allocated to Investment in Capital Assets	(91,251)				
Value of land sold not part of deferred cap contributions	2,200				
Value of capital purchases not financed	(750)	(4,246)	(3,846)	(3,846)	(3,846)
Unrestricted Ending Balance	**19,567**	**24,952**	**26,384**	**26,251**	**24,486**
Internally Restricted	**1,164**	**1,164**	**1,164**	**1,164**	**1,164**
Investment in Capital Assets Opening Balance	18,474	126,871	126,417	125,594	124,790
Transfers from internally restricted to investment in capital assets:	(4,721)	(4,699)	(4,669)	(4,650)	(4,642)
Internal Debt Adjustment	23,317	-	-	-	-
Allocated to Investment in Capital Assets	91,251				
Value of land sold not part of deferred cap contributions	(2,200)				
Value of capital purchases	750	4,246	3,846	3,846	3,846
Investment in Capital Assets Closing Balance	**126,871**	**126,417**	**125,594**	**124,790**	**123,994**
Endowments Opening Balance	60,961	46,967	46,967	46,967	46,967
NOSM Transfer	(13,994)	-	-	-	-
Endowments Closing Balance	**46,967**	**46,967**	**46,967**	**46,967**	**46,967**
Employee future benefits Opening Balance	(19,351)	(5,337)	(5,337)	(5,337)	(5,337)
Allocated to Employee future benefits liabilities	14,014				
Employee future benefits Ending Balance	**(5,337)**	**(5,337)**	**(5,337)**	**(5,337)**	**(5,337)**

Laurentian University
MCU Tem Loan

Payment Due Date	Principal Payment	Interest Payment	Balance of Facility Principal Amount Following Payments	Total Payment
30-Apr-23	$591,693.43	$884,115.34	$34,408,306.57	$1,475,808.77
30-Apr-24	$1,466,381.13	$2,100,971.20	$32,941,925.44	$3,567,352.33
30-Apr-25	$1,555,918.36	$2,011,433.97	$31,386,007.08	$3,567,352.33
30-Apr-26	$1,650,922.74	$1,916,429.59	$29,735,084.34	$3,567,352.33
30-Apr-27	$1,751,728.08	$1,815,624.25	$27,983,356.26	$3,567,352.33
30-Apr-28	$1,858,688.60	$1,708,663.73	$26,124,667.67	$3,567,352.33
30-Apr-29	$1,972,180.12	$1,595,172.21	$24,152,487.54	$3,567,352.33
30-Apr-30	$2,092,601.44	$1,474,750.89	$22,059,886.10	$3,567,352.33
30-Apr-31	$2,220,375.68	$1,346,976.65	$19,839,510.42	$3,567,352.33
30-Apr-32	$2,355,951.82	$1,211,400.51	$17,483,558.60	$3,567,352.33
30-Apr-33	$2,499,806.24	$1,067,546.09	$14,983,752.36	$3,567,352.33
30-Apr-34	$2,652,444.41	$914,907.92	$12,331,307.94	$3,567,352.33
30-Apr-35	$2,814,402.67	$752,949.66	$9,516,905.28	$3,567,352.33
30-Apr-36	$2,986,250.09	$581,102.24	$6,530,655.19	$3,567,352.33
30-Apr-37	$3,168,590.52	$398,761.81	$3,362,064.66	$3,567,352.33
30-Apr-38	$3,362,064.66	$205,287.67	$0.00	$3,567,352.33

Laurentian University in $CAD (000's)	Actual 2022-23	Budget 2023-24	Projection 2024-25	Projection 2025-26	Projection 2026-27
Consolidated Projected Statement of Operations					
Revenues					
Tuition Fees	52,838	55,603	55,837	56,248	58,667
Operating Grants and contracts	91,917	81,705	81,456	81,203	81,007
Research Grants and contracts	17,870	16,322	16,957	17,268	17,534
Amortization of Deferred Capital Contribution	5,596	5,316	5,050	2,289	2,175
Sales and Services	9,621	9,097	9,590	10,574	11,617
Other fees and income	19,982	19,056	18,952	19,051	18,634
Total Revenues	**197,824**	**187,099**	**187,842**	**186,633**	**189,634**
Expenses					
Operating Salaries & Benefits	91,183	105,352	109,648	112,844	116,073
Operating expenses	12,122	17,397	20,187	20,282	22,233
Sales and Services (Ancillary Expenses)	3,369	3,964	4,076	4,192	4,292
Research and Non-Operating Expenses	6,879	9,208	9,405	9,501	7,745
Occupancy (Operating)	7,831	9,606	9,777	9,955	10,139
Scholarships and bursaries	7,484	7,501	7,537	7,573	7,610
Scholarship and Bursaries (Research, Endowment and Donations)	2,131	5,402	5,427	5,440	5,451
Amortization of capital assets	10,310	9,795	9,305	7,079	6,939
Interest costs	1,100	2,101	2,011	1,916	1,816
Total Expenses	**142,409**	**170,326**	**177,373**	**178,782**	**182,298**
Operating Surplus/(Deficit) Before Extraordinary Items	**55,415**	**16,773**	**10,469**	**7,851**	**7,336**
Extraordinary Items:					
Gain on sale of assets				34,700	
Renewal Costs - Administrative and IT infrastructure		(7,200)	(7,200)	(7,200)	(7,200)
Prior CCAA Deferred Contributions	(2,767)	(6,565)	(5,683)	(4,666)	
Restructuring Costs	(11,108)	(500)	(500)	(500)	(1,000)
Change in Liabilities - Subject to the plan	166,422				
OPERATING SURPLUS AFTER EXTRAORDINARY ITEMS	**207,962**	**2,508**	**(2,914)**	**30,185**	**(864)**
Cash Impact from Changes on Balance Sheet					
Amortization of Capital Assets	10,310	9,795	9,305	7,079	6,939
Amortization of Deferred Capital Contribution	(5,596)	(5,316)	(5,050)	(2,289)	(2,175)
Gain (loss) on sale of fixed assets		-		(34,700)	
Excess of employer contributions over employee benefits	(1,994)				
Change in non-cash working capital	17,172	-			-
Change in Liabilities - Subject to the Plan	(144,673)				
Financing activities	(20,187)	1,794	1,225	1,130	1,029
Investing activities	(1,773)				
Capex and Investment in Academic Programming	(1,958)	(9,770)	(8,891)	(8,891)	(8,891)
Admin Reserve Payment					
Distribution Pool Payment	(5,954)	-		(47,546)	-
Proceed on sale of Assets				53,500	
Gain on Deferred Capital Contributions from Assets for Sale					
Change in Cash Position	**53,309**	**(989)**	**(6,325)**	**(1,532)**	**(3,962)**
Laurentian University in $CAD (000's)	Actual 2022-23	Budget 2023-24	Projection 2024-25	Projection 2025-26	Projection 2026-27
Consolidated Projected Statement of Financial Position					
Assets					
Cash and short-term investments	137,327	136,338	130,013	128,481	124,519
Accounts receivable	14,654	14,655	14,655	14,655	14,655
Prepaid expenses	4,453	4,453	4,453	4,453	4,453
Investments	49,299	49,299	49,299	49,299	49,299
Capital assets	245,080	245,055	201,241	203,053	205,005
Accounts receivable (long term)	188	188	188	188	188

Assets Held for Sale		0	43,400	0	0
Total Assets	**451,001**	**449,988**	**443,249**	**400,129**	**398,119**
Liabilities					
Account payable and accrued liabilities	28,842	28,842	28,842	28,842	28,842
Accrued vacation pay	2,470	2,470	2,470	2,470	2,470
Deferred revenue	6,175	6,175	6,175	6,175	6,175
Liabilities subject to the Plan		0	0	0	0
Payable to CCAA distribution pool	47,546	47,546	47,546	0	0
Short term loan	0	0	0	0	0
Deferred Contributions	17,819	17,819	17,819	17,819	17,819
Long term debt	34,408	32,942	31,386	29,735	27,983
Deferred capital contributions	120,321	118,265	115,996	91,888	92,494
Employee future benefits liabilities	1,848	1,848	1,848	1,848	1,848
Total Liabilities	**259,429**	**255,907**	**252,082**	**178,777**	**177,631**
Unrestricted	15,571	10,959	3,409	29,493	24,502
Internally Restricted	1,475	3,304	3,304	3,304	3,304
Investment in Capital Assets	128,864	134,155	138,791	142,892	147,019
Endowments	47,510	47,510	47,510	47,510	47,510
Employee future benefits	(1,848)	(1,848)	(1,848)	(1,848)	(1,848)
Total	**191,572**	**194,080**	**191,166**	**221,351**	**220,487**
	0	0	0	0	0

Laurentian University in $CAD (000's)	Actual 2022-23	Budget 2023-24	Projection 2024-25	Projection 2025-26	Projection 2026-27
Projected Cash Flow and Financial Ratios					
Cash Flow at Year-end					
Cash Balance at Beginning of Year	84,018	137,327	136,338	130,013	128,481
Net Cash flows from Operating Activities	77,227	6,987	1,341	6,229	3,900
Net Cash flows from Financing Activities	(20,187)	1,794	1,225	1,130	1,029
Net Cash flows from Investing Activities	(3,731)	(9,770)	(8,891)	(8,891)	(8,891)
Cash Balance at Year End	**137,327**	**136,338**	**130,013**	**128,481**	**124,519**
Expendable Net Assets					
Unrestricted Net Assets	15,571	10,959	3,409	29,493	24,502
Internally Restricted Net Assets	1,475	3,304	3,304	3,304	3,304
Expendable Net Assets	**17,046**	**14,263**	**6,713**	**32,797**	**27,806**
Financial Ratios per loan covenants:					
i) NET INCOME/LOSS RATIO (MIN. 1.5% starting 2027-28)	105.1%	1.3%	-1.6%	16.2%	-0.5%
i) NET INCOME/LOSS RATIO (MIN. 1.5% starting 2027-28) (without transformation and restructuring expenses)	28.0%	9.0%	5.6%	4.2%	3.9%
ii) PRIMARY RESERVE RATIO (MIN. 30 DAYS starting 2025-26)	39.9	23.5	7.0	60.2	49.1
iii) IN YEAR EXCESS OF REVENUE >0 starting 2027-28)	207,962	2,508	(2,914)	30,185	(864)
iii) IN YEAR EXCESS OF REVENUE >0 starting 2027-28) (without transformation and restructuring expenses)	55,415	16,773	10,469	7,851	7,336
iv) EXPENDABLE NET ASSETS >0 starting 2025-26)	17,046	14,263	6,713	32,797	27,806
v) DEBT COVERAGE RATIO > 1:1 starting 2023-24	134	52	53	52	53
vi) NET OPERATING REVENUE (MIN. 5%, starting 2027-28)	42.05%	3.73%	0.71%	0.15%	2.06%
vi) NET OPERATING REVENUE (MIN. 5%, starting 2027-28) (without restru	42.05%	7.58%	4.55%	4.01%	5.85%
Interest Burden Ratio	0.77%	1.23%	1.13%	1.07%	1.00%
VIABILITY RATIO (MIN. 30%)	45.3%	33.3%	10.9%	99.2%	87.6%