



# Transformation de l'Université Laurentienne

## Sommaire et feuilles de route de la transformation – ébauche

Réunion du Comité de vérification et de gestion de risques et du Comité des ressources humaines, 24 octobre 2023

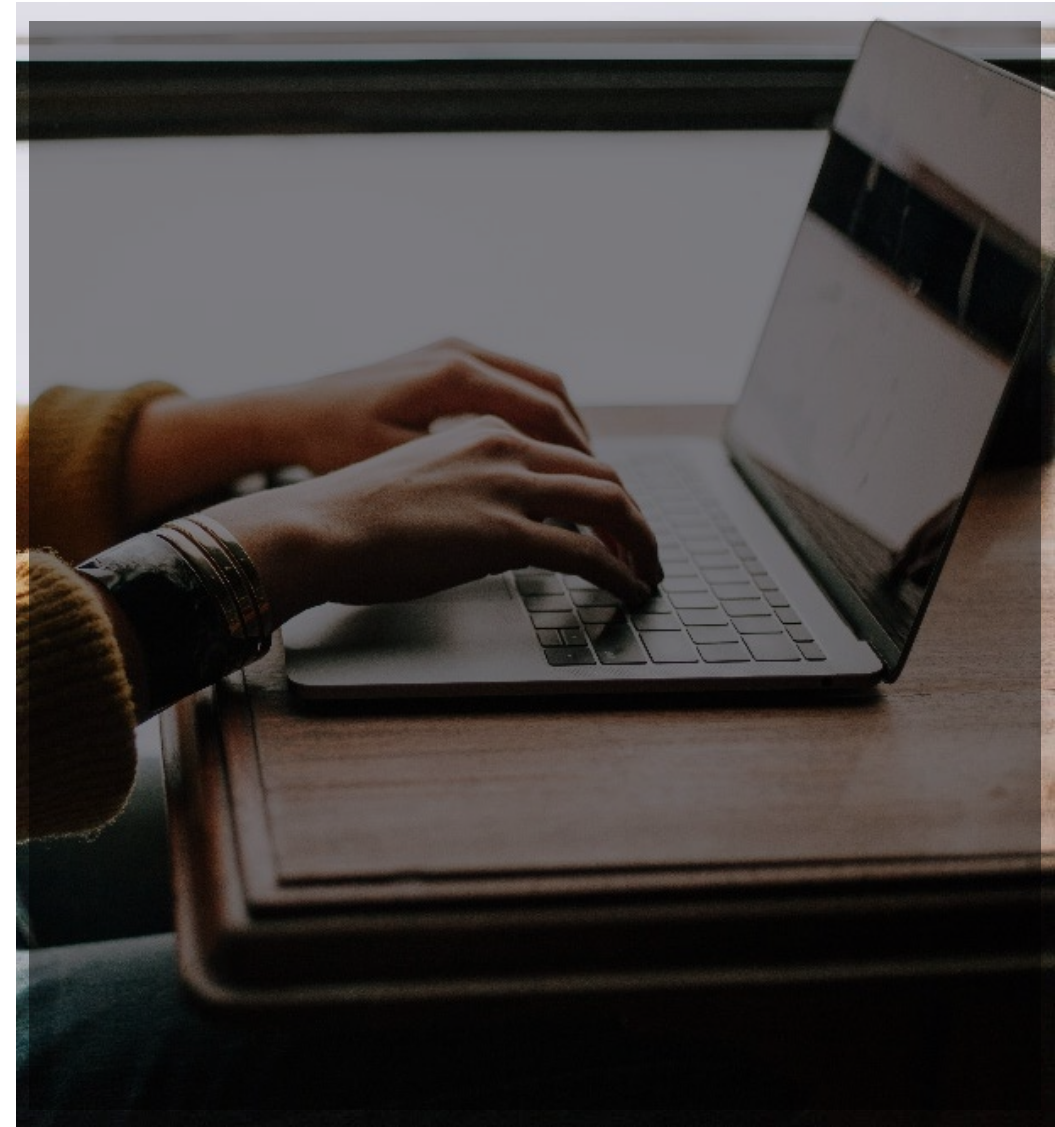
Ce document est strictement confidentiel et ne doit pas être transmis à des tiers. Ce document doit être utilisé à des fins d'information seulement; il a uniquement pour but de vous fournir un résumé des renseignements concernant une mission entreprise par Deloitte et est destiné exclusivement à une utilisation interne par le client. Vous ne pouvez pas reproduire, divulguer ou distribuer les renseignements contenus dans le présent document sans avoir obtenu au préalable le consentement écrit de Deloitte.

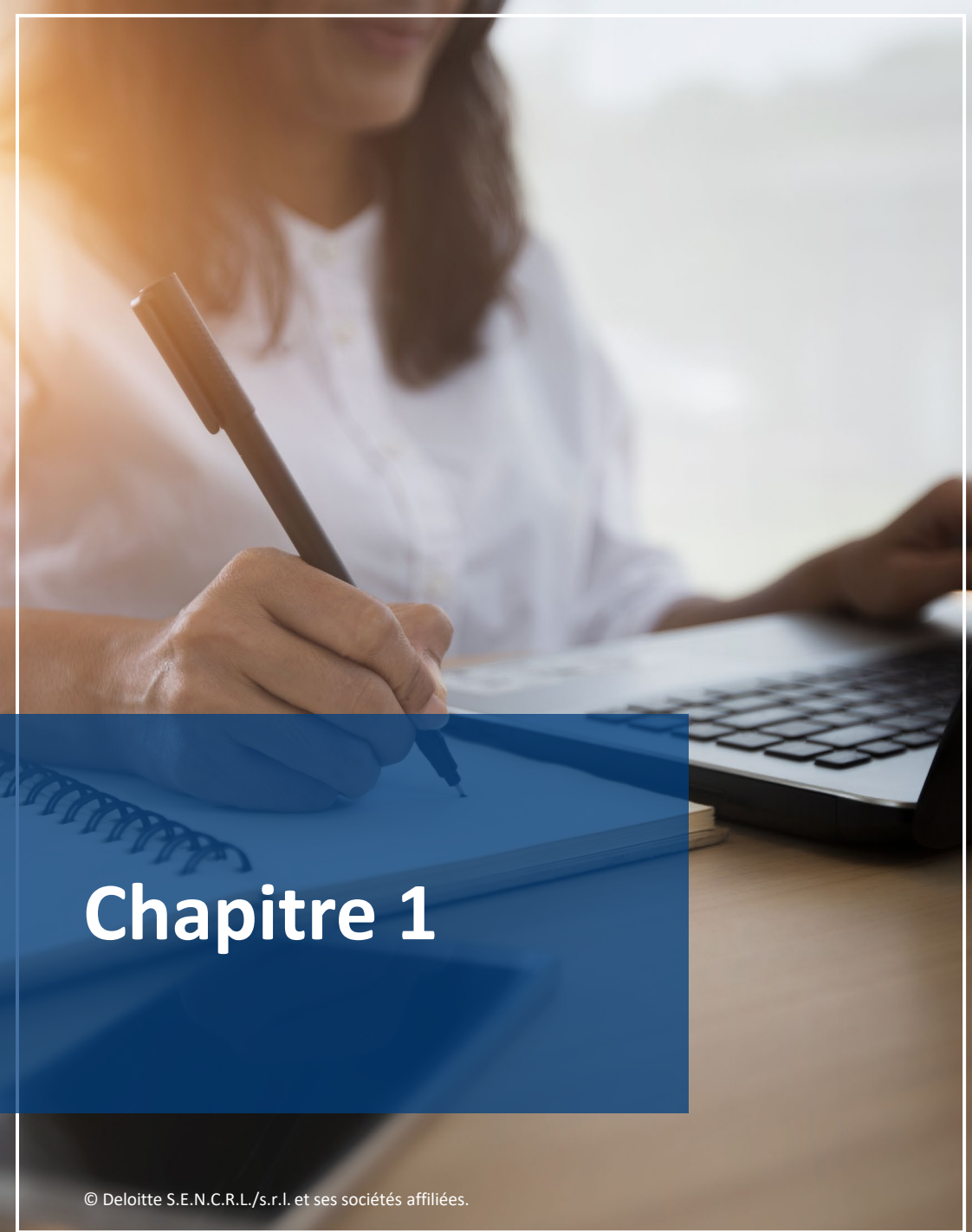


# Table des matières

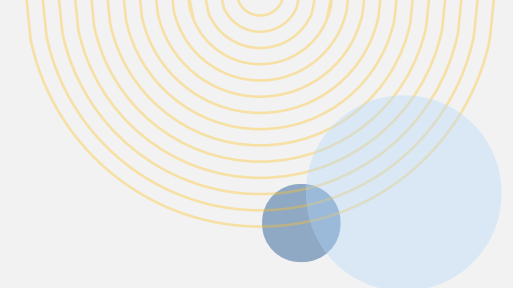
Chapitre	Contenu	Page
Chapitre 1	Sommaire	3
Chapitre 2	Feuilles de route de la transformation	14
Annexe A	Liste de toutes les consultations	41
Annexe B	Liste de tous les jalons par phase	45

\*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.



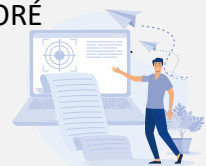
## Objectif et étendue

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'examen 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.



# 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

- **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.



## Planification détaillée

## 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.



# 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
 <b>Trousse de lancement du projet</b>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre les activités du Bureau de gestion du projet de transformation (BGPT) et des volets de travail.</li> </ul>	Réunion tenue le 6 avril; envoi par courriel le 19 avril au BGPT
 <b>Hiérarchisation des aspects à améliorer</b>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir l'ordre de priorité des domaines fonctionnels en fonction de l'urgence de l'amélioration.</li> </ul>	Incluse dans les chartes des volets de travail
 <b>Chartes des volets de travail</b>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Désigner les leaders de chaque volet de travail et cerner la vision liée à la transformation dans chaque domaine.</li> <li>Définir les domaines visés par la vision et hors mission pour chaque volet de travail.</li> </ul>	Présentées par les leaders des volets de travail le 19 juin, puis envoyées au BGPT
 <b>Plans directeurs fonctionnels</b>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documenter la situation actuelle de chaque processus et dégager la cause fondamentale des défis actuels.</li> <li>Documenter l'état cible de chaque processus et sous-processus.</li> </ul>	Chaque plan directeur a été envoyé par courriel aux leaders des volets de travail et au BGPT
 <b>Plans de travail détaillés</b>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	Chaque plan de travail en format Excel a été envoyé par courriel aux leaders des volets de travail et au BGPT
 <b>Feuilles de route de la transformation</b>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	Incluses dans le chapitre 2; incluses par phase dans l'annexe B
 <b>Ateliers d'alignement</b>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	Animés par Deloitte le 19 juin et le 22 août
 <b>Relevé RAIDD</b>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documenter les risques, les actions, les enjeux, les décisions et les dépendances horizontales dégagés (RAIDD) aux fins de la transformation.</li> </ul>	Le relevé RAIDD principal en format Excel a été envoyé par courriel au BGPT

# 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	<p>Fournir une compréhension générale des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Renseignements généraux, résumé des constatations et façon dont le plan a été élaboré.</li> <li>Les principaux thèmes qui doivent être abordés afin d'assurer une transformation réussie.</li> <li>La feuille de route de la transformation de chaque volet de travail comprend les dépendances et l'enchaînement des activités.</li> </ul>	<p>Fournir des détails au sujet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La structure et le contenu du plan de transformation.</li> <li>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.</li> <li>Le plan de transformation de chaque volet de travail, notamment les dépendances et l'ordonnancement des activités.</li> </ul>	<p>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.</p>
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un résumé des principales observations et des principaux thèmes essentiels à la réalisation d'une transformation marquante à l'Université Laurentienne.</li> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Un résumé de la compréhension de la situation actuelle et de la situation future acquise dans le cadre des séances de travail.</li> <li>Un aperçu des feuilles de route de la transformation présentées dans le sommaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
Utilisateurs visés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseil d'administration</li> <li>Équipe de direction</li> <li>Ministère de la Formation et des Collèges et Universités</li> <li>Tous les autres utilisateurs qui souhaitent acquérir une compréhension générale du plan sous une forme condensée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tout membre de la communauté de l'Université Laurentienne qui souhaite connaître les renseignements détaillés du plan de transformation et de ses résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnel</li> <li>Corps professoral</li> <li>Toutes les autres personnes responsables de la mise en œuvre du plan de transformation</li> </ul>

Présent rapport

# 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
<b>RH</b> 	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> </ul>
<b>Finances</b> 	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Parallèlement, les améliorations aux systèmes et aux processus actuels seront priorisées et mises en œuvre.</li> <li>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.</li> </ul>
<b>SRAE</b> 	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> </ul>
<b>TI</b> 	<p>L'efficacité et l'efficacité 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>Parallèlement, les TI devront soutenir les initiatives de transformation des autres volets de travail.</li> </ul>



# 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.



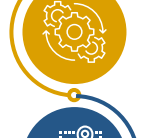
Prendre des mesures afin **d'établir la responsabilisation** à l'échelle de l'Université au moyen de rôles et de responsabilités clairement définis et de la gérance des données.



**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



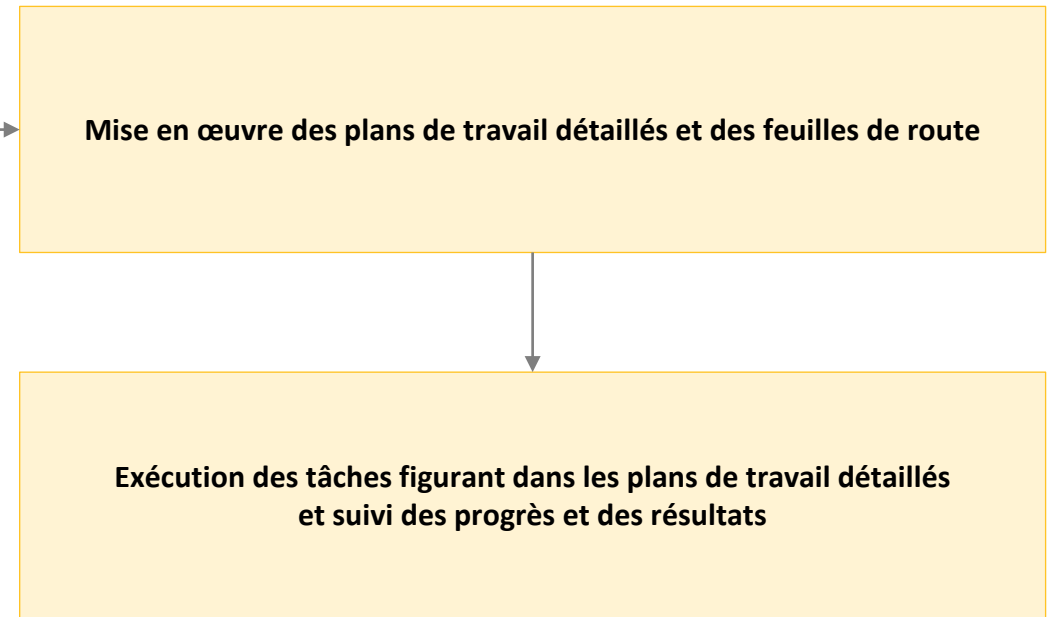
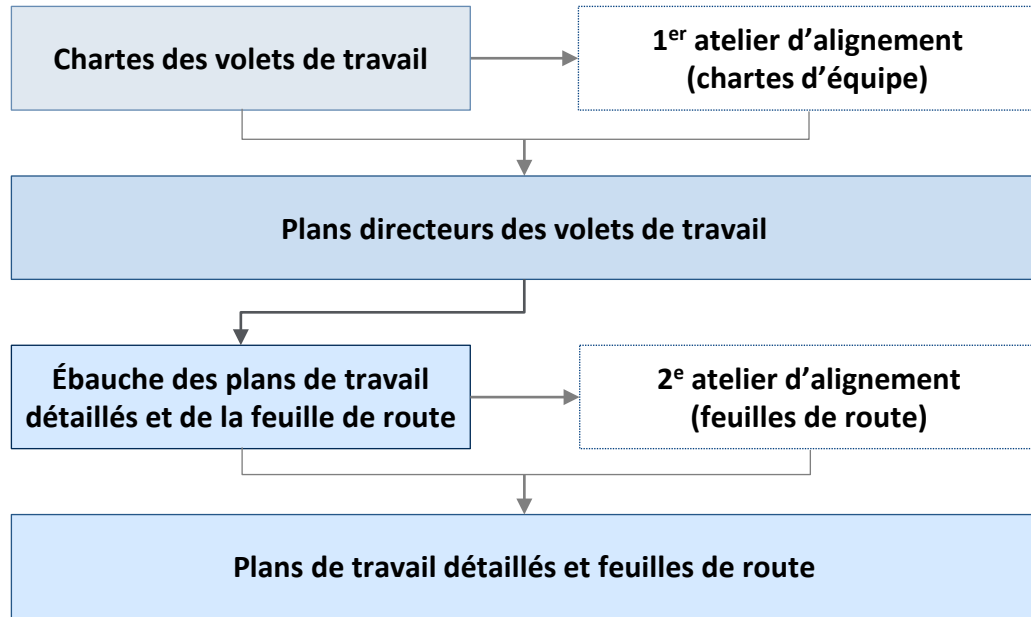
Technologie

# 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

## 02 Mise en œuvre de la transformation



- 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.

# 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.

# 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 inclus 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

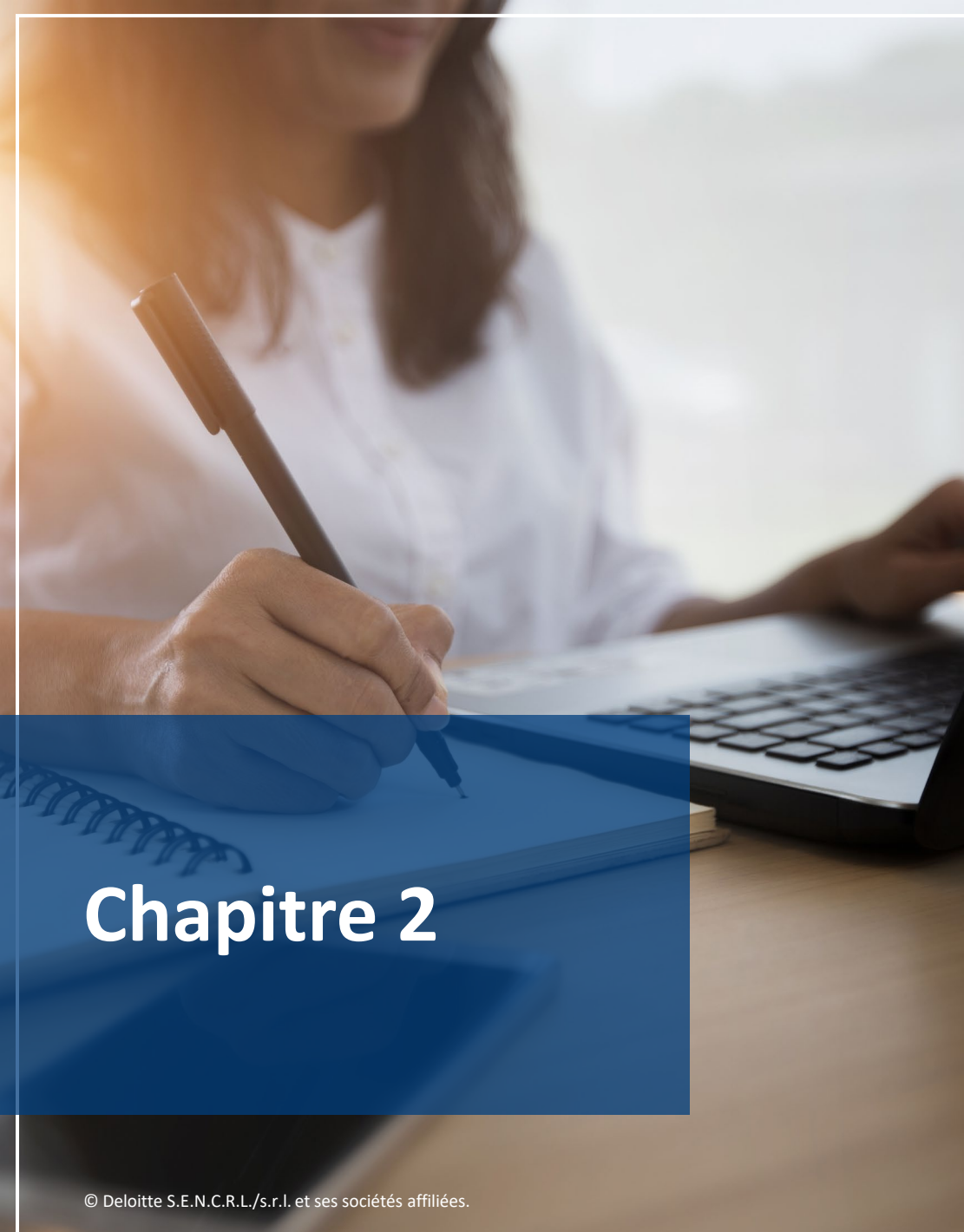


**Le plan stratégique d'affaires des programmes Autochtones a éclairé le plan de transformation des opérations dans les domaines qui ont une incidence sur le Mandat tri culturel et a guidé la détermination des dépendances et des activités pertinentes dans le plan**

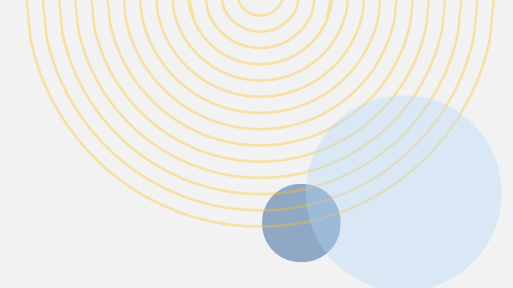
# Prochaines étapes proposées pour le programme de transformation

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
<b>Définir la gouvernance du programme de mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
<b>Communiquer avec les parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
<b>Superviser le programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
<b>Affecter les ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier, affecter et intégrer les ressources nécessaires pour exécuter un programme fructueux de mise en œuvre de la transformation.</li> <li>Sélectionner et intégrer les fournisseurs.</li> </ul>
<b>Examiner les cycles et le personnel existants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer un plan et un calendrier pour le cours normal des activités; clarifier les effectifs requis.</li> </ul>
<b>Embaucher/affecter du personnel axé sur la mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examiner les effectifs essentiels à la mise en œuvre, puis créer les descriptions de poste et recruter afin de pourvoir ces postes.</li> </ul>
<b>Attribuer les ensembles de tâches aux équipes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attribuer aux leaders des volets de travail et aux équipes des sous-volets de travail les ensembles de tâches figurant dans le plan détaillé.</li> </ul>
<b>Suivre les progrès et en faire rapport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser les outils fournis (relevé RAIDD et plans de travail détaillés) pour suivre les progrès.</li> <li>Définir la fréquence de la présentation de l'information sur l'état d'avancement et des réunions à des fins de suivi des progrès.</li> </ul>



## Chapitre 2



# Feuilles de route de la transformation

---

# 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.

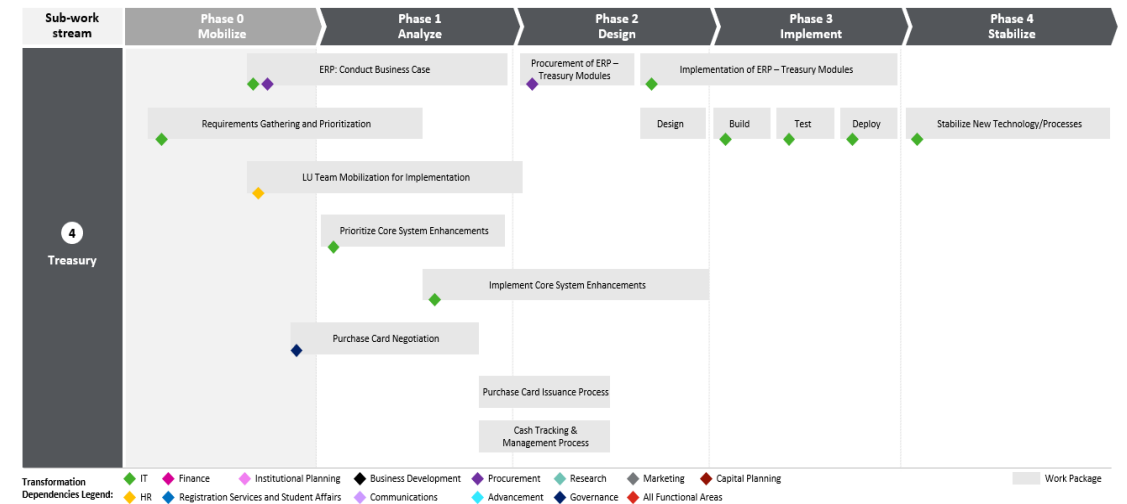
## 01 Plan de travail détaillé

Work package details										
Task ID	Work stream line item ID	Sub Work stream	Work Package	Description of Milestone / Task	Milestone	Nous Initiative	Blueprint ID Link	Artifacts / Processes / Business Case Requirements and Commitments	Priority	Project Phase
1	WP_FIN-Treasury-1	Treasury	ERP: Conduct Business Case	Based on a gap analysis of the current process and tools, a decision is made regarding the best solution to adopt at LU, short term and long term	Yes	06 Technology & Digital			Priority 1	Phase 1
1.01	WP_FIN-Treasury-1.01	Treasury	ERP: Conduct Business Case	Identify and document functional requirements and assign a priority: "must have" vs. "nice to have"	Yes	06 Technology & Digital		Requirements document	Priority 1	Phase 1
1.02	WP_FIN-Treasury-1.02	Treasury	ERP: Conduct Business Case	Fit-Gap Analysis: Evaluate if whether Colleague can be extended or configured to address any functional gaps or shortcomings.	No	06 Technology & Digital Platforms			Priority 1	Phase 1
1.03	WP_FIN-Treasury-1.03	Treasury	ERP: Conduct Business Case	Conduct Market Scan and Cost Analysis: Understand the ERP landscape across other comparable universities, analyst research, and proven solutions.					Priority 1	Phase 1
1.04	WP_FIN-Treasury-1.04	Treasury	ERP: Conduct Business Case	Business Case development and analysis: If Colleague can be extended, is it worth the cost/effort to configure, customize and extend vs other solutions (Business case from a cost, architectural fit perspective).	No	06 Technology & Digital Platforms		Business Case document	Priority 1	Phase 1
1.05	WP_FIN-Treasury-1.05	Treasury	ERP: Conduct Business Case	Make ERP decision: Colleague - Colleague partners - Other solutions	Yes	06 Technology & Digital Platforms			Priority 1	Phase 1
2.00	WP_FIN-Treasury-2	Treasury	Procure ERP Product(s)/Module(s)/Partner(s) (if needed) - Procure to Pay	ERP and Partner to implement it is selected and procured - Procurement process	Yes	06 Technology & Digital Platforms		Vendor contract(s)	Priority 1	Phase 2
2.01	WP_FIN-Treasury-2.01	Treasury	Procure ERP Product(s)/Module(s)/Partner(s) (if needed) - Procure to Pay - Expense management	Identify and engage potential vendors	No	06 Technology & Digital Platforms			Priority 1	Phase 2
2.02	WP_FIN-Treasury-2.02	Treasury	Procure ERP Product(s)/Module(s)/Partner(s) (if needed) - Procure to Pay - Expense management	Apply standard procurement process based on thresholds	No	06 Technology & Digital Platforms			Priority 1	Phase 2
2.03	WP_FIN-Treasury-2.03	Treasury	Procure ERP Product(s)/Module(s)/Partner(s) (if needed) - Procure to Pay - Expense management	Select vendor(s) and complete procurement process and contract negotiation	No	06 Technology & Digital Platforms		Vendor contract(s)	Priority 1	Phase 2

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



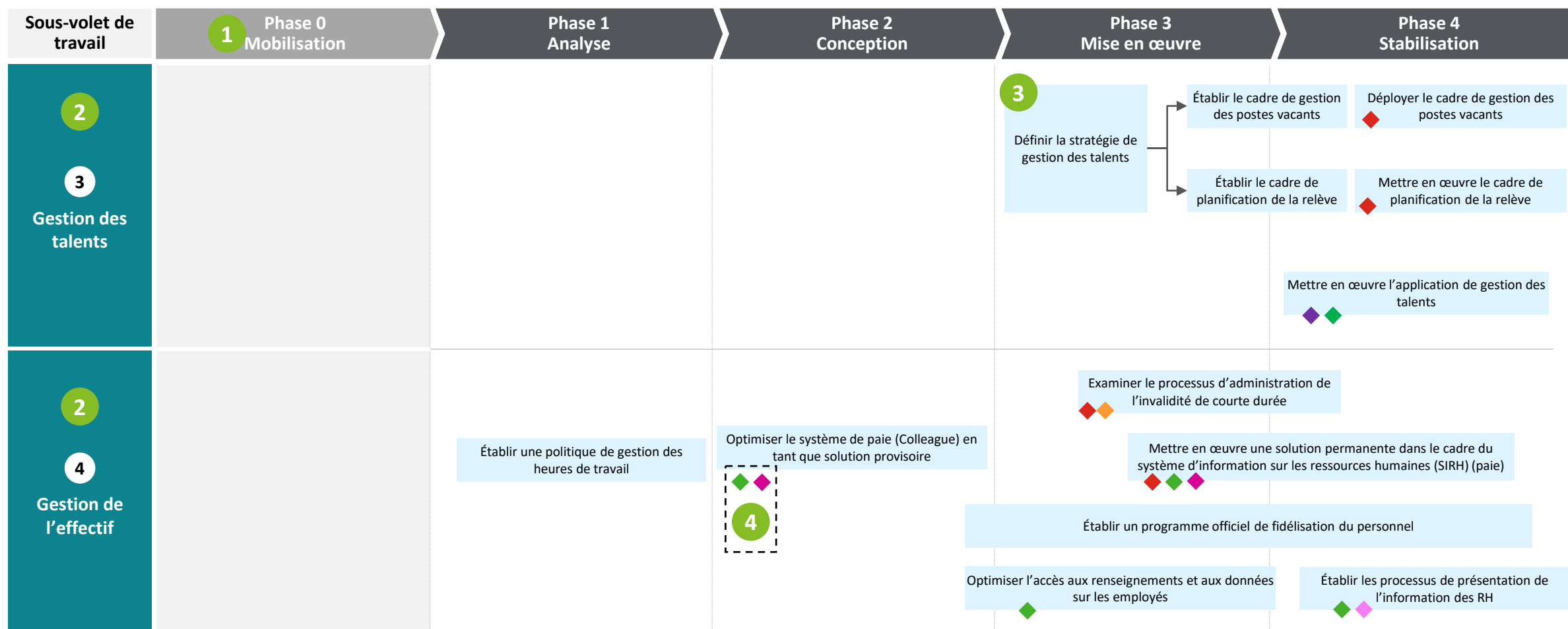
La feuille de route de la transformation ne présente que les renseignements les plus pertinents pour la transformation, notamment :

- 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'ordonnement 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.

# 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
- ◆ Bureaux 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



# 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
<b>1   Phase</b> 	<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Phase 0 – Mobilisation</b> : 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.</li> <li>• <b>Phase 1 – Analyse</b> : 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.</li> <li>• <b>Phase 2 – Conception</b> : 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).</li> <li>• <b>Phase 3 – Mise en œuvre</b> : 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.</li> <li>• <b>Phase 4 – Stabilisation</b> : 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.</li> </ul>
<b>2   Sous-volet de travail</b> 	<p>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.</p>
<b>3   Jalon</b> 	<p>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.</p>
<b>4   Dépendances</b> 	<p>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.</p>



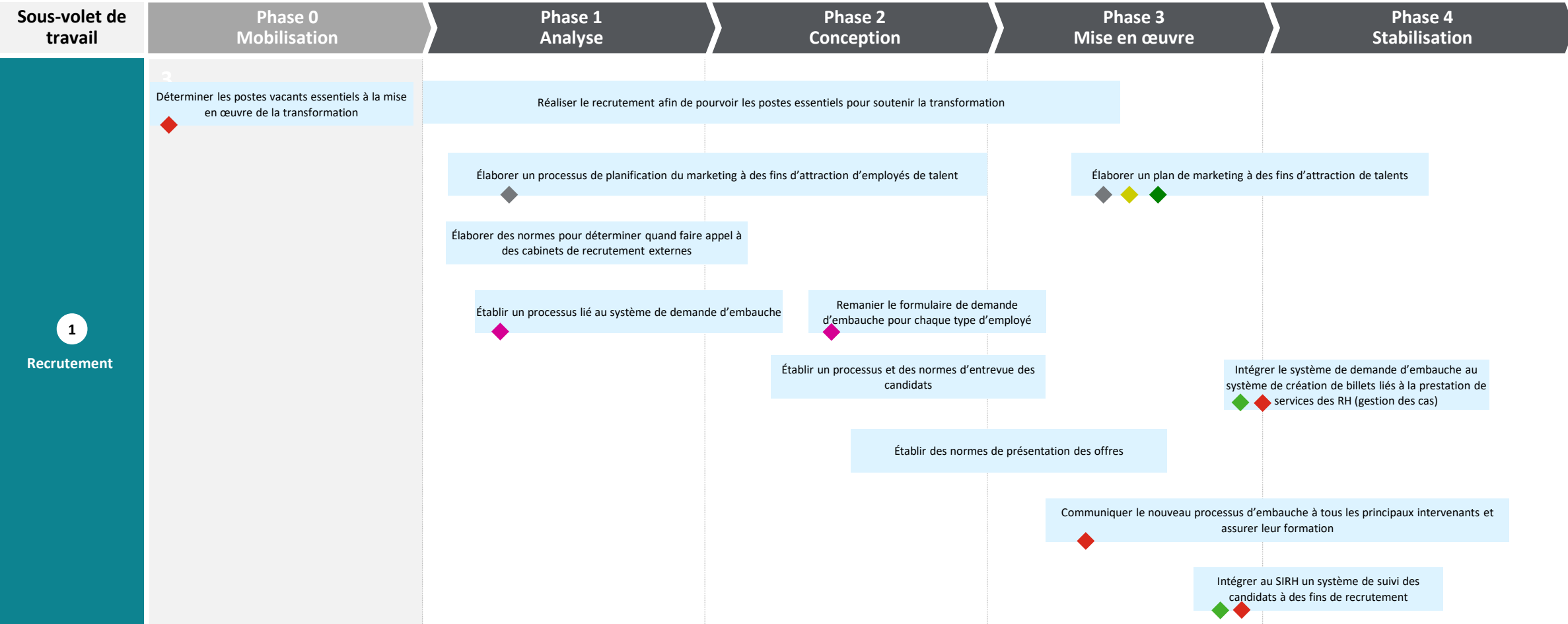
# Ressources humaines

---



# 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.

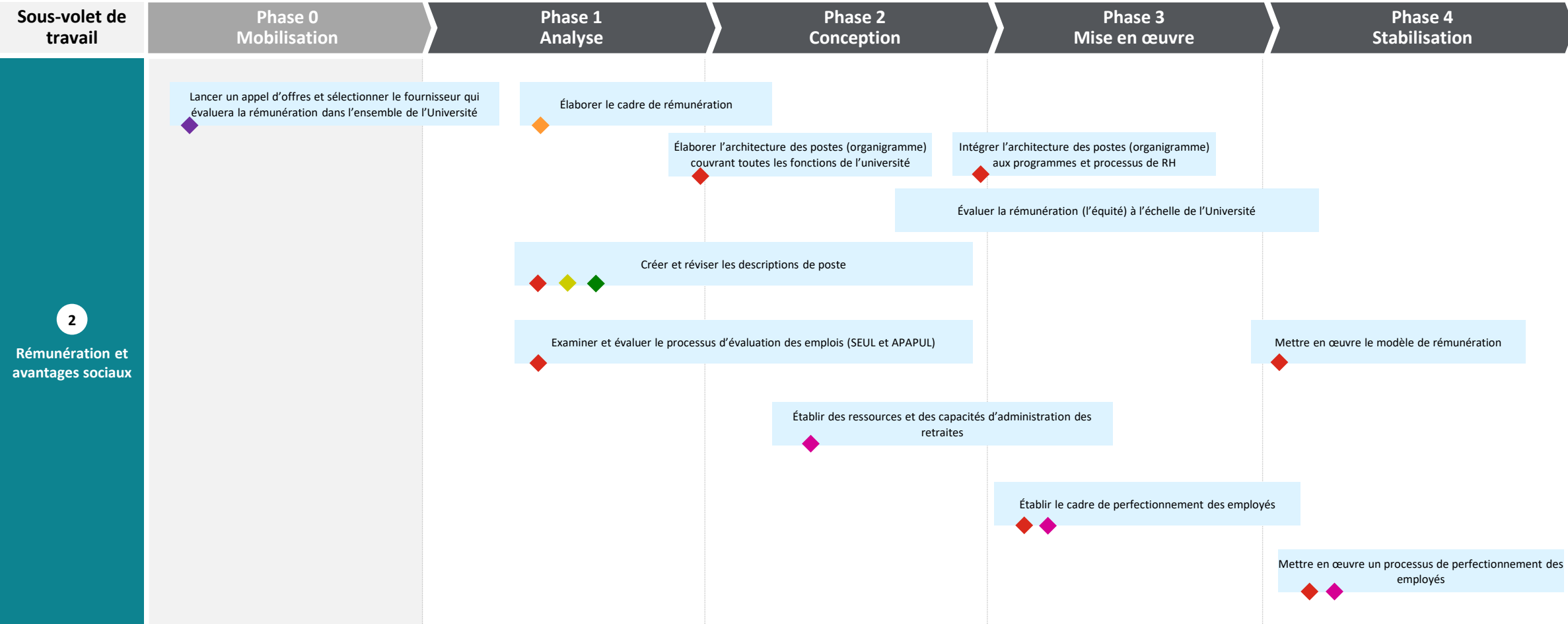


**Légende des dépendances liées à la transformation :**

- TI (vert)
- Finances (rose)
- Planification institutionnelle (violet)
- Développement des affaires (noir)
- Approvisionnement (bleu foncé)
- Recherche (bleu clair)
- Marketing (gris)
- Planification du capital (rouge)
- Programmes d'études et autochtones (jaune)
- Bureau des affaires francophones (vert foncé)
- RH (orange)
- Services du registraire et des affaires étudiantes (bleu)
- Communications (violet clair)
- Avancement (cyan)
- Gouvernance (bleu foncé)
- Tous les domaines fonctionnels (rouge)
- Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne (bleu foncé)
- Syndicats (orange)
- Jalon (bleu clair)

# 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.

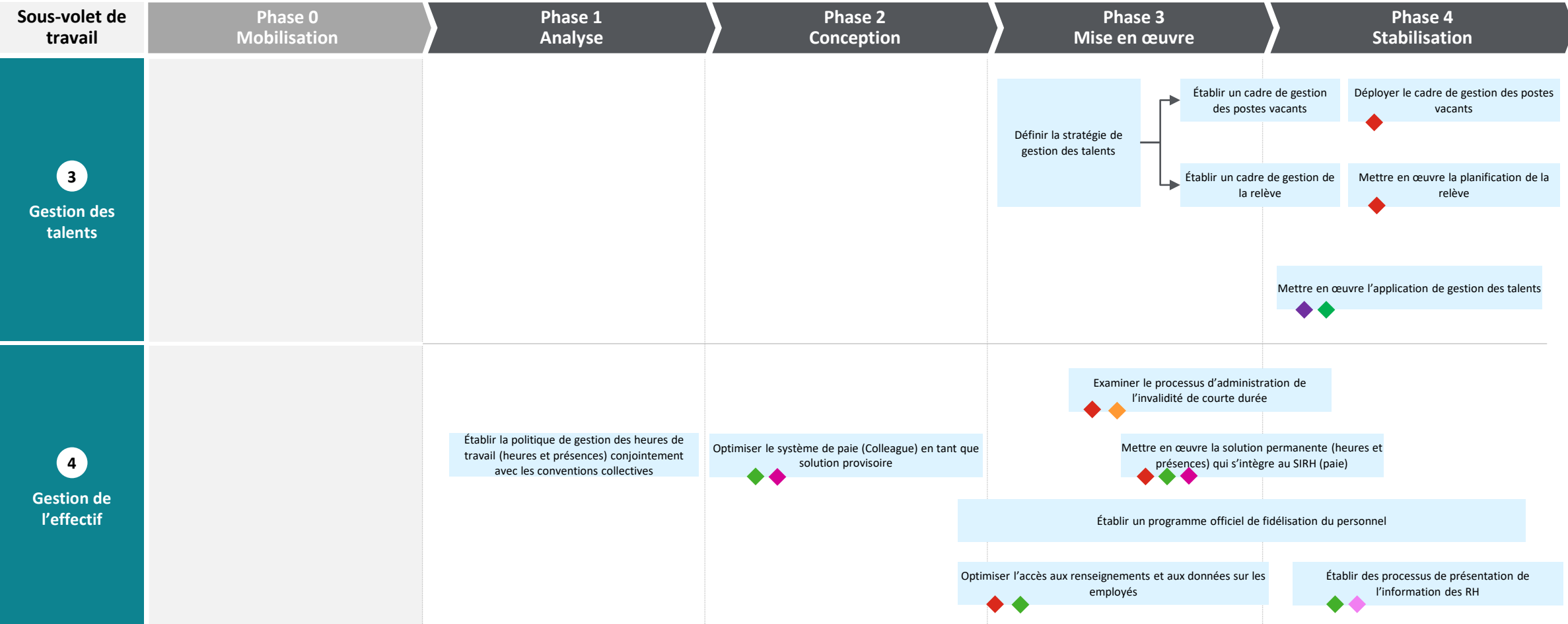


**Légende des dépendances liées à la transformation :**

- TI (vert foncé)
- Finances (rose)
- Planification institutionnelle (violet)
- Développement des affaires (noir)
- Approvisionnement (bleu foncé)
- Recherche (bleu clair)
- Marketing (gris)
- Planification du capital (rouge)
- Programmes d'études et autochtones (jaune)
- Bureau des affaires francophones (vert clair)
- RH (orange)
- Services du registraire et des affaires étudiantes (bleu)
- Communications (violet clair)
- Avancement (cyan)
- Gouvernance (bleu foncé)
- Tous les domaines fonctionnels (rouge)
- Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne (bleu foncé)
- Syndicats (orange)
- Jalon (bleu clair)

# Feuille de route des Ressources humaines (3/6)

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.

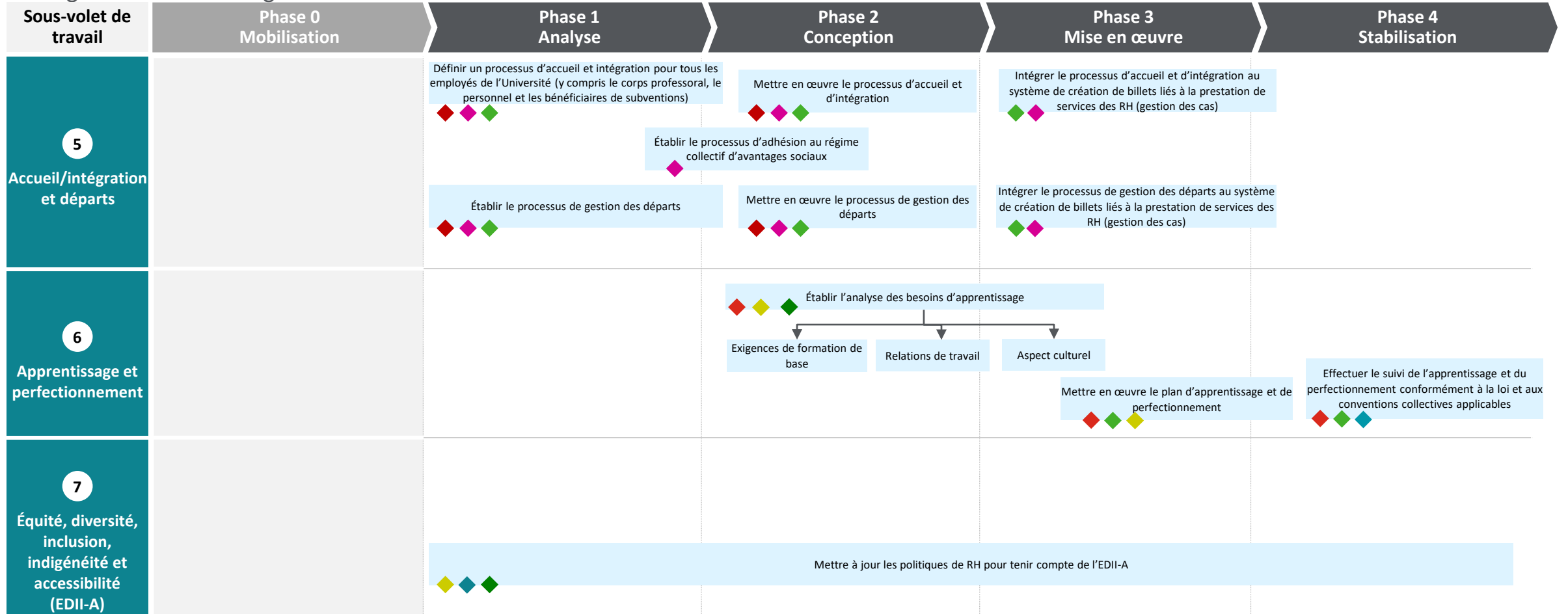


**Légende des dépendances liées à la transformation :**

- ◆ 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

# 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.

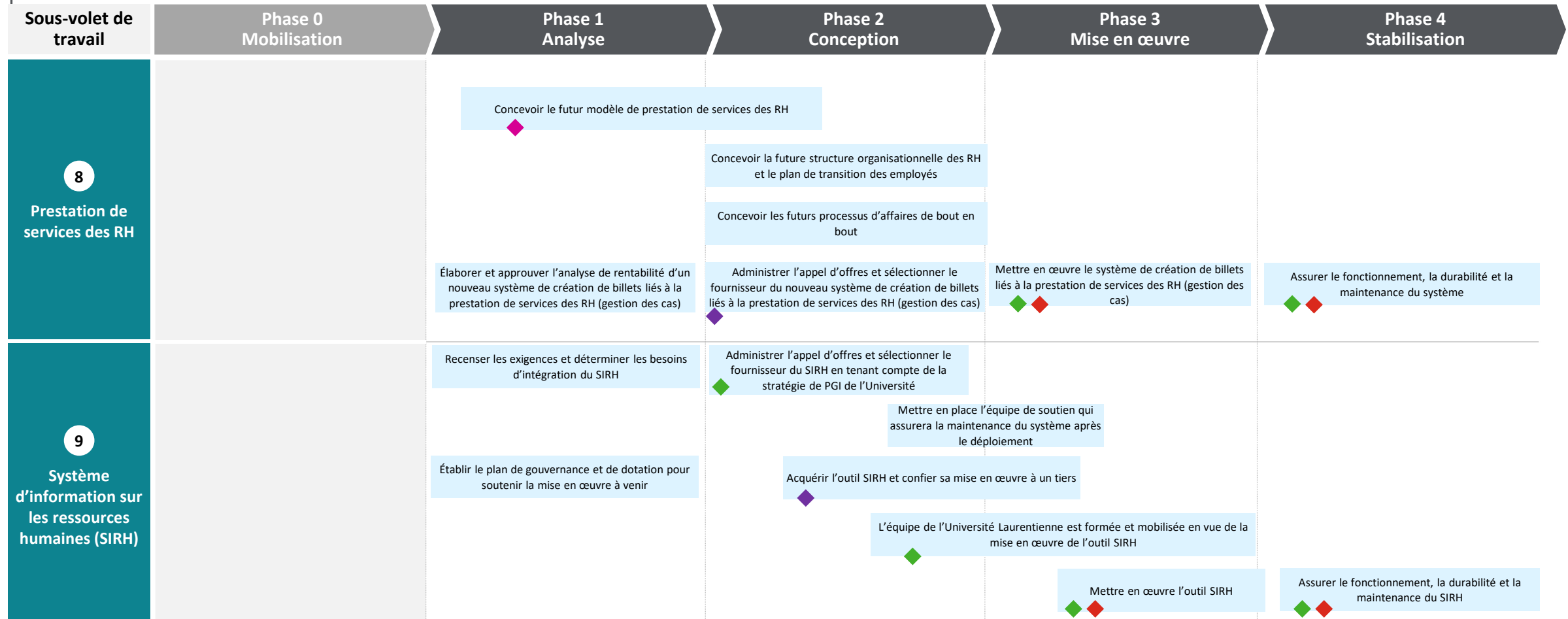


**Légende des dépendances liées à la transformation :**

- TI (vert foncé)
- Finances (rose)
- Planification institutionnelle (violet)
- Développement des affaires (noir)
- Approvisionnement (bleu foncé)
- Recherche (bleu clair)
- Marketing (gris)
- Planification du capital (rouge)
- Programmes d'études et autochtones (jaune)
- Bureau des affaires francophones (vert clair)
- RH (orange)
- Services du registraire et des affaires étudiantes (bleu)
- Communications (violet clair)
- Avancement (cyan)
- Gouvernance (bleu foncé)
- Tous les domaines fonctionnels (rouge)
- Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne (bleu clair)
- Syndicats (orange)
- Jalon (bleu clair)

# 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.

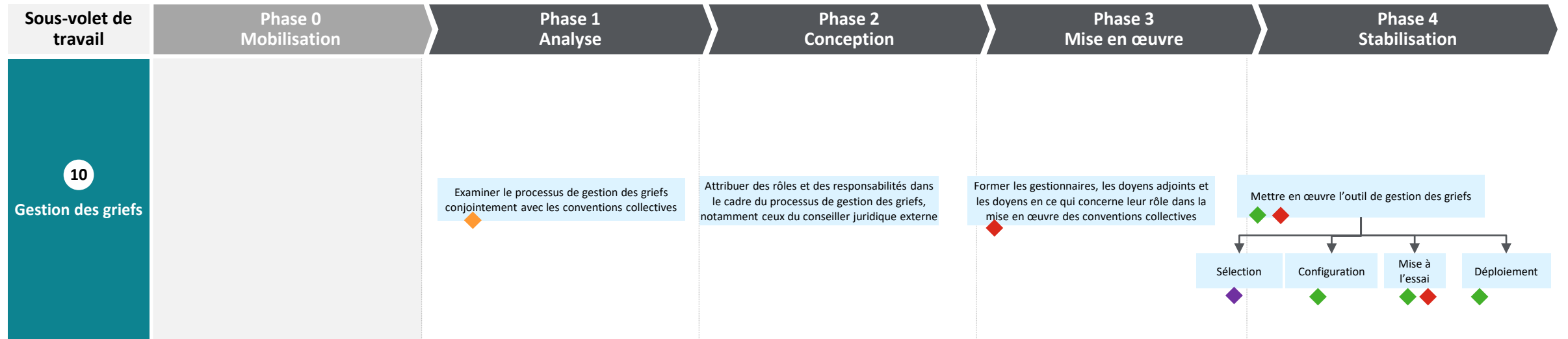


**Légende des dépendances liées à la transformation :**

- ◆ 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

# Feuille de route des Ressources humaines (6/6)

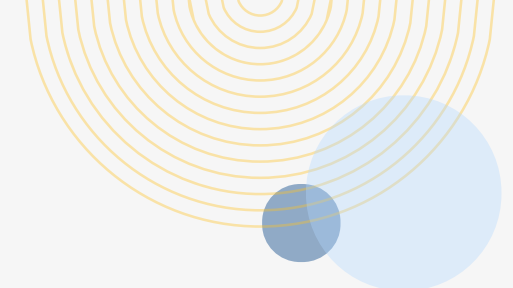
L'examen du processus de gestion des griefs permettra d'apporter des changements globaux à l'établissement des politiques, en plus de préciser les rôles et les responsabilités à l'échelle de l'établissement et d'utiliser davantage la technologie pour assurer une meilleure gestion des cas.



**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





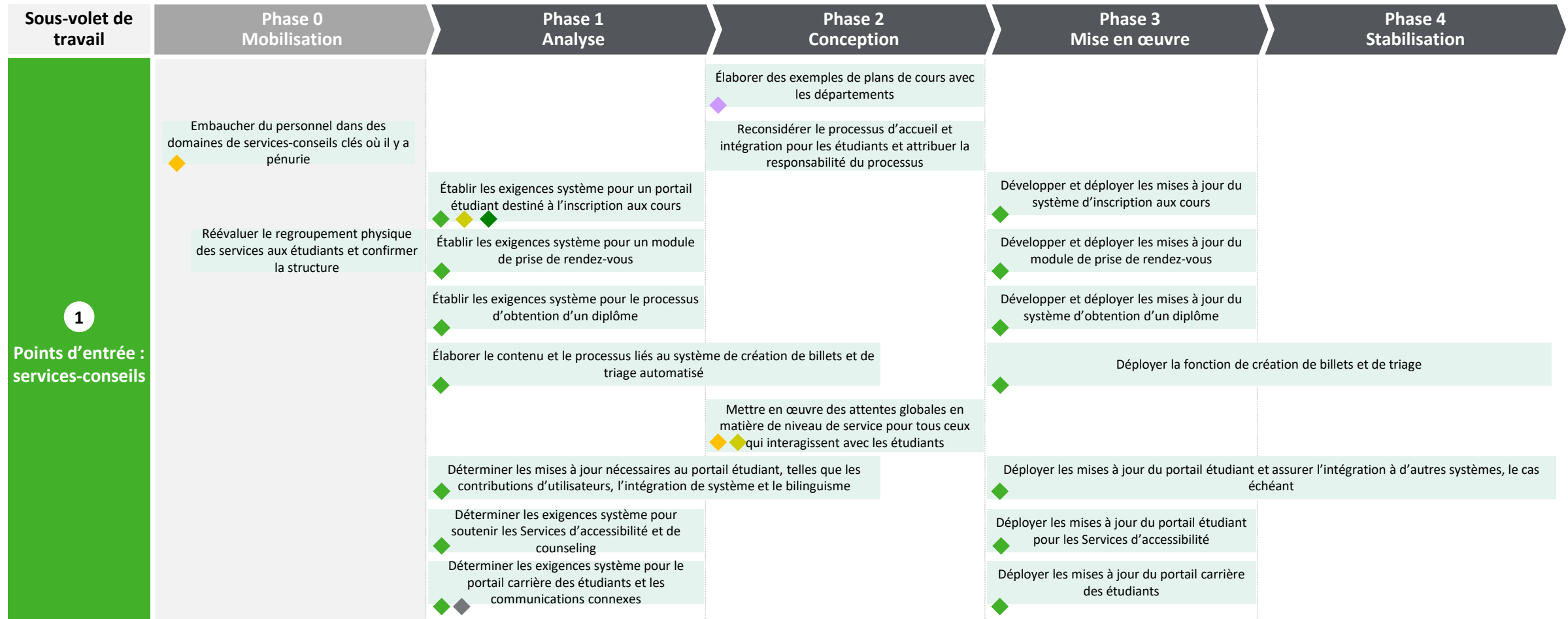
# Services du registraire et des affaires étudiantes

---



# 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.

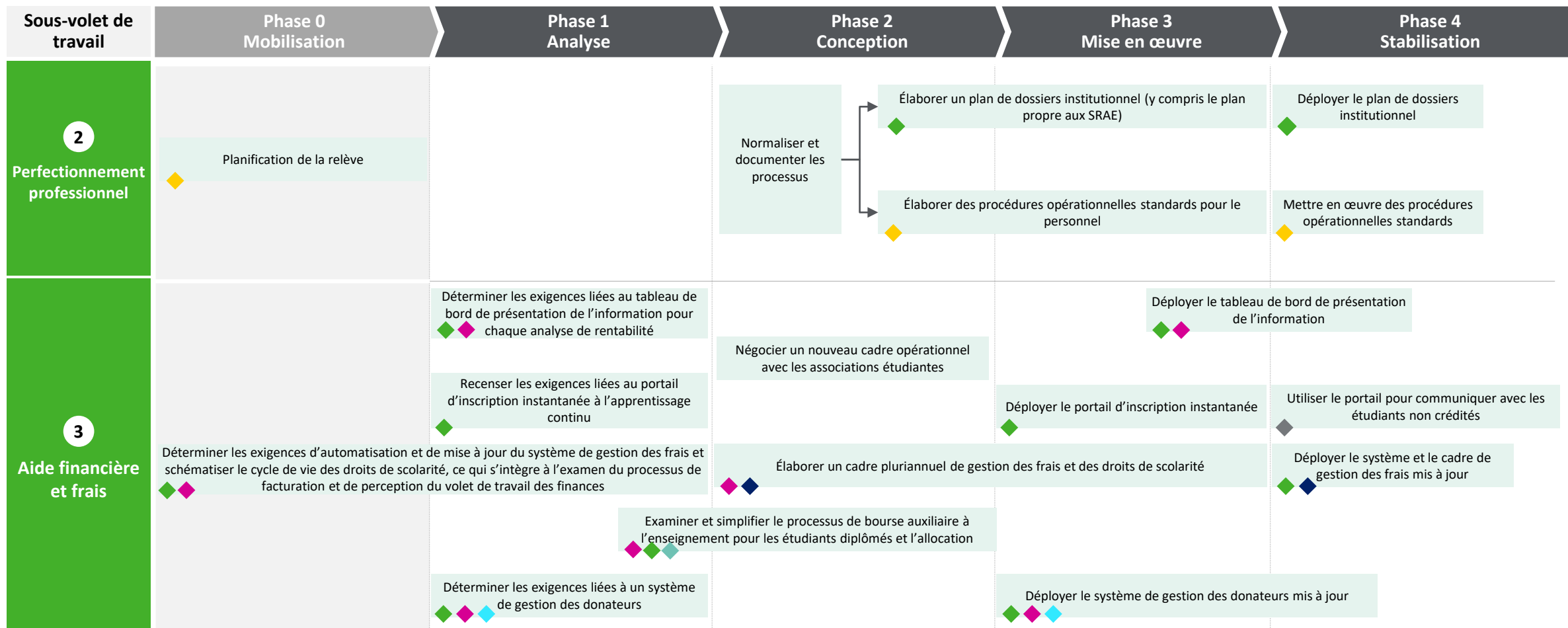


**Légende des dépendances liées à la transformation :**

- ◆ 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

# 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.

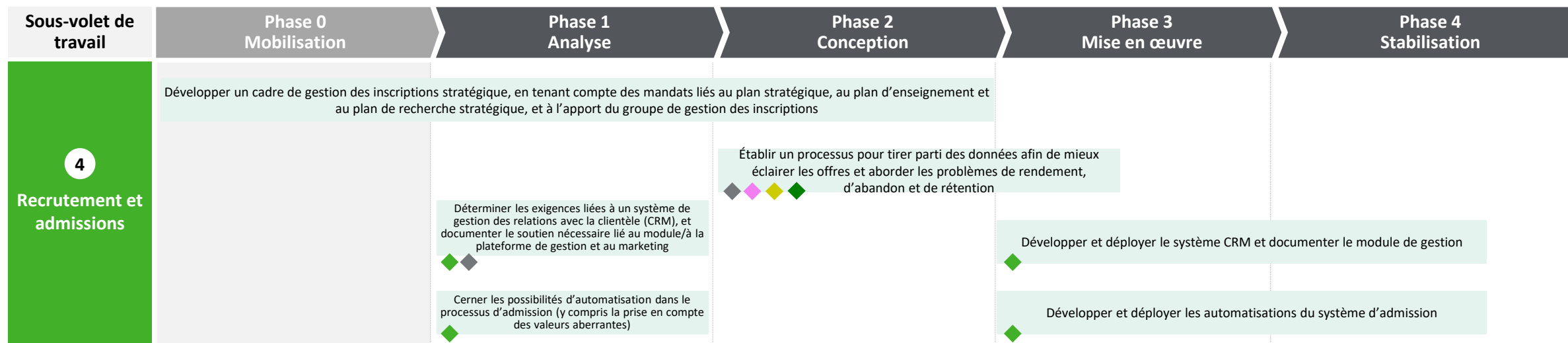


**Légende des dépendances liées à la transformation :**

- ◆ 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

# 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.

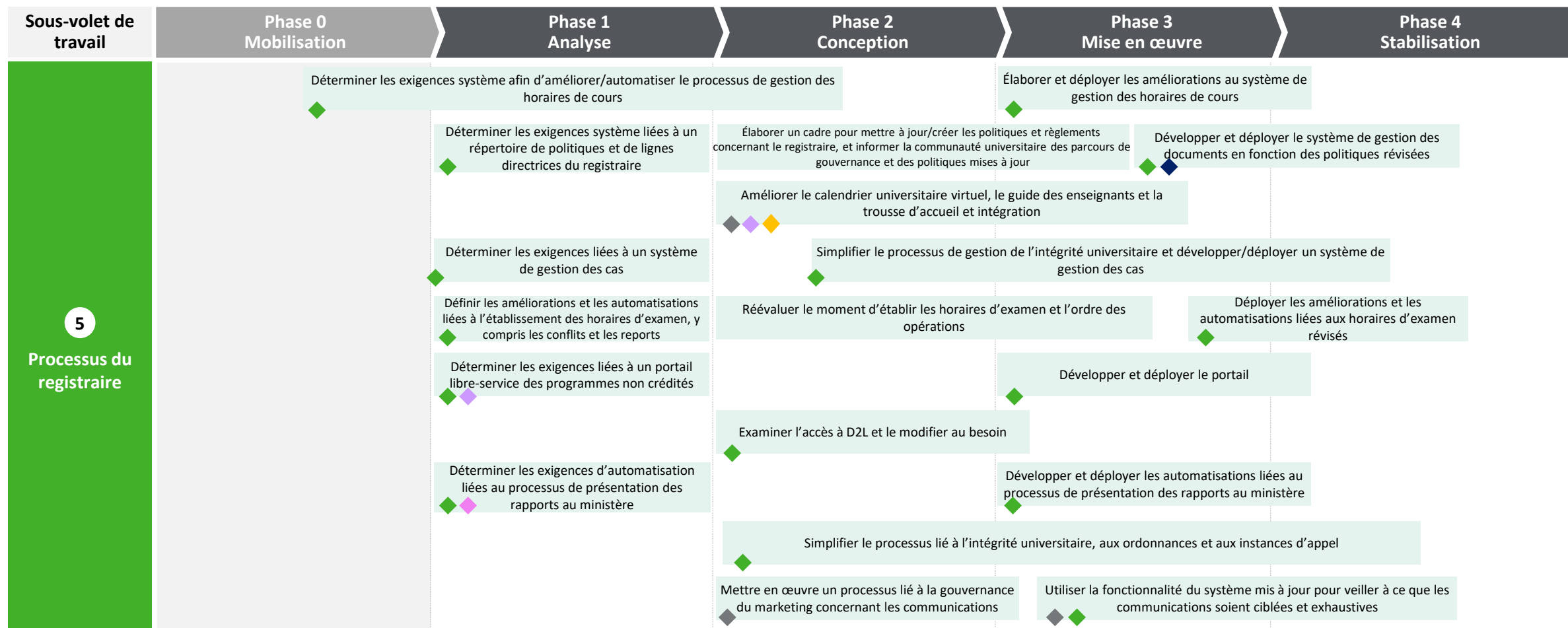


**Légende des dépendances liées à la transformation :**

- ◆ 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

# 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.



- Légende des dépendances liées à la transformation :**
- TI (vert foncé)
  - Finances (rose)
  - Planification institutionnelle (violet)
  - Développement des affaires (noir)
  - Approvisionnement (bleu foncé)
  - Recherche (bleu clair)
  - Marketing (gris)
  - Planification du capital (rouge)
  - Programmes d'études et autochtones (jaune)
  - Bureau des affaires francophones (vert clair)
  - RH (orange)
  - Services du registraire et des affaires étudiantes (bleu royal)
  - Communications (violet clair)
  - Avancement (cyan)
  - Gouvernance (bleu foncé)
  - Tous les domaines fonctionnels (rouge foncé)
  - Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne (bleu turquoise)
  - Syndicats (orange foncé)
  - Jalon (bleu très clair)

# 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.



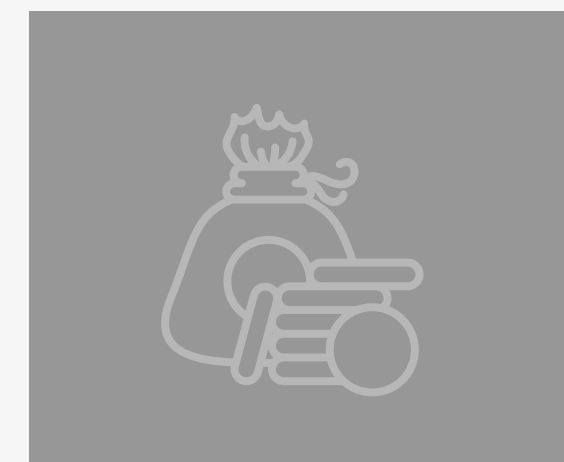
**Légende des dépendances liées à la transformation :**

- ◆ 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



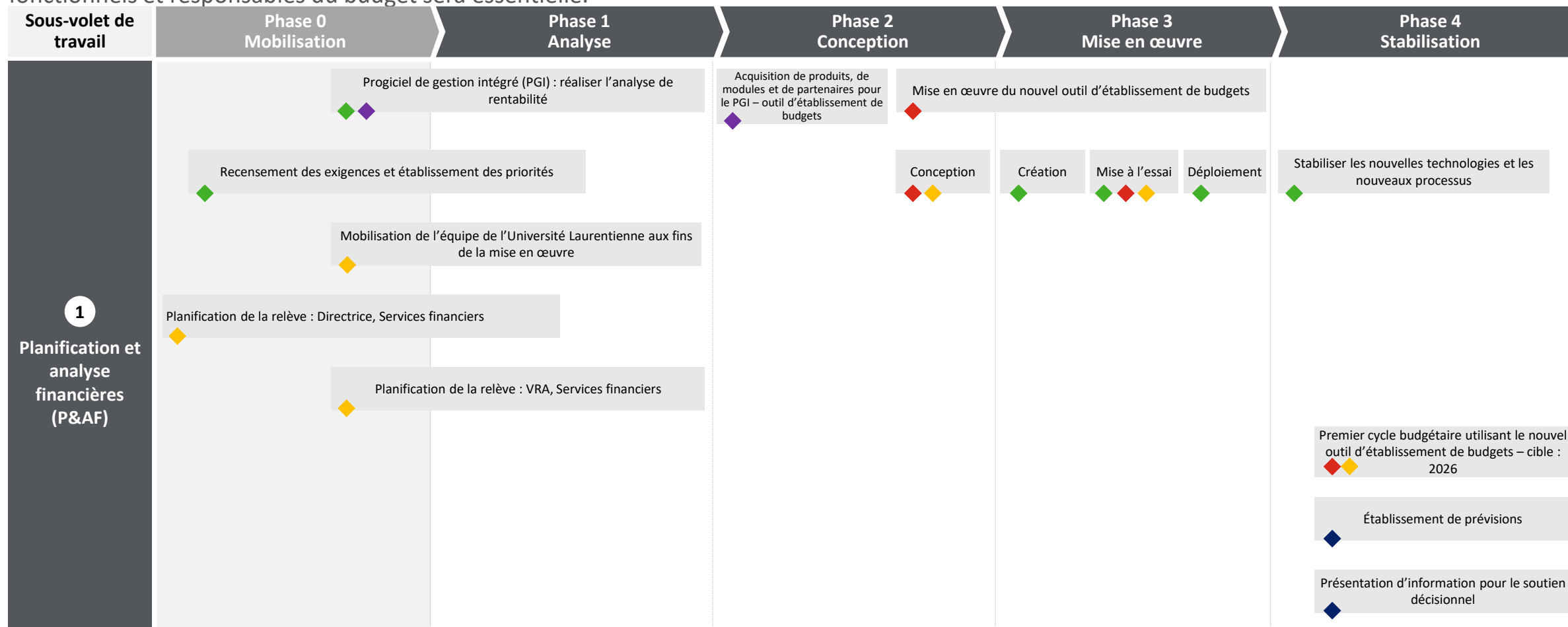
# Finances

---



# 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.



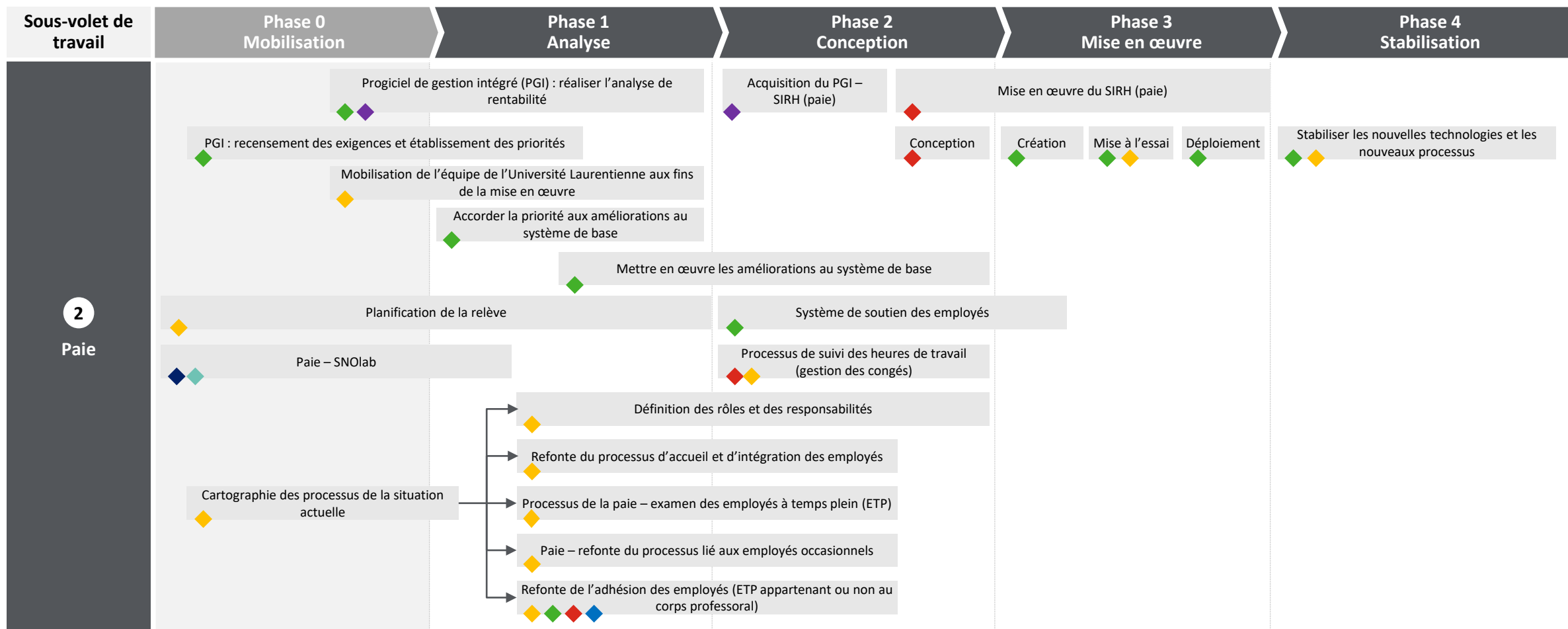
Légende des dépendances liées à la transformation :

- ◆ 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



# 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.

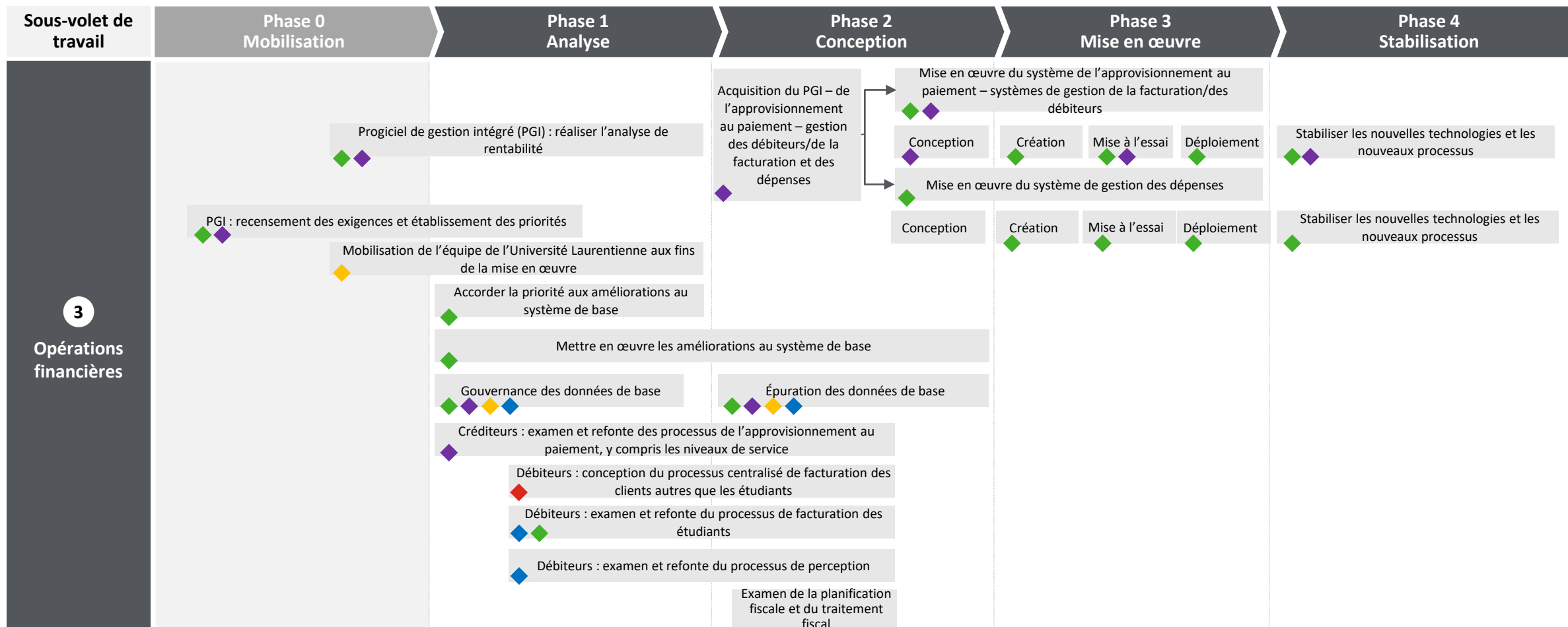


**Légende des dépendances liées à la transformation :**

- TI (green diamond), Finances (pink diamond), Planification institutionnelle (purple diamond), Développement des affaires (black diamond), Approvisionnement (purple diamond), Recherche (teal diamond), Marketing (grey diamond), Planification du capital (red diamond), Programmes d'études et autochtones (yellow diamond), Bureau des affaires francophones (green diamond)
- RH (yellow diamond), Services du registraire et des affaires étudiantes (blue diamond), Communications (purple diamond), Avancement (cyan diamond), Gouvernance (blue diamond), Tous les domaines fonctionnels (red diamond), Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne (teal diamond), Syndicats (orange diamond), Jalon (light blue square)

# Feuille de route des Finances (3/6)

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.

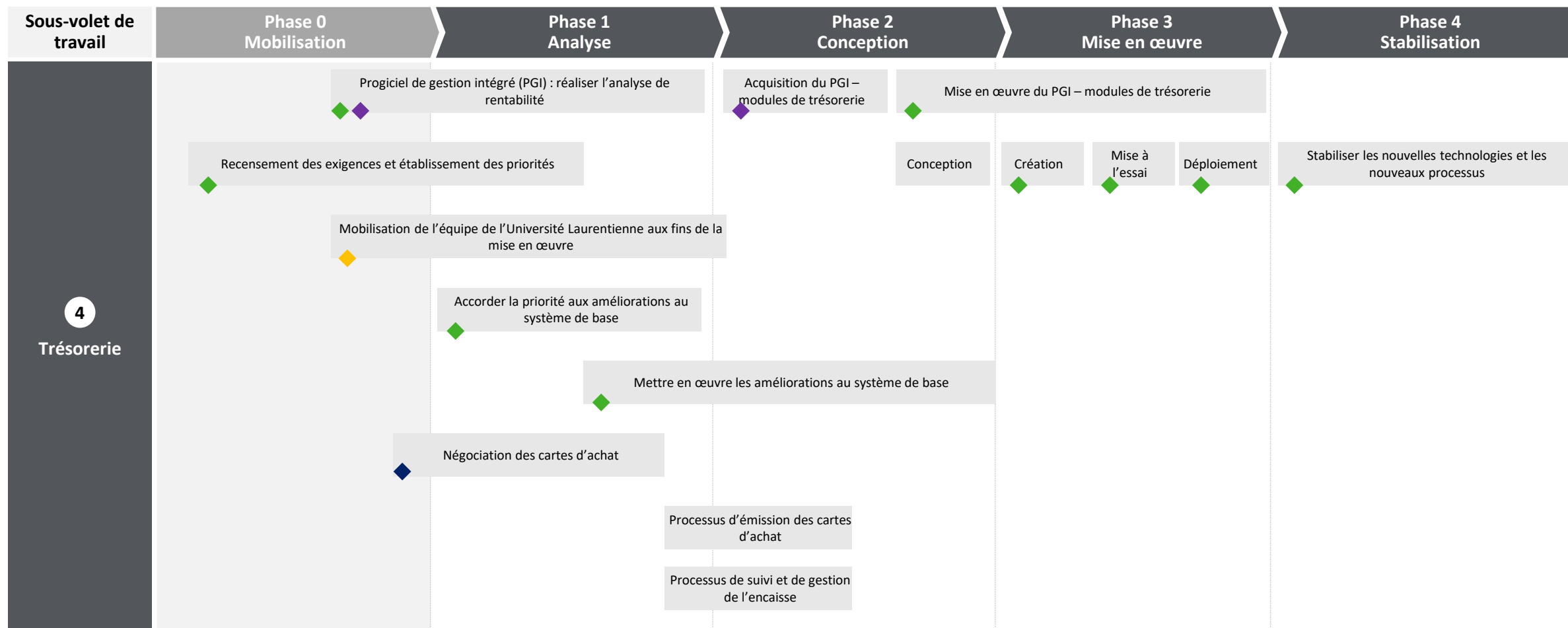


**Légende des dépendances liées à la transformation :**

- ◆ 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

# 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.

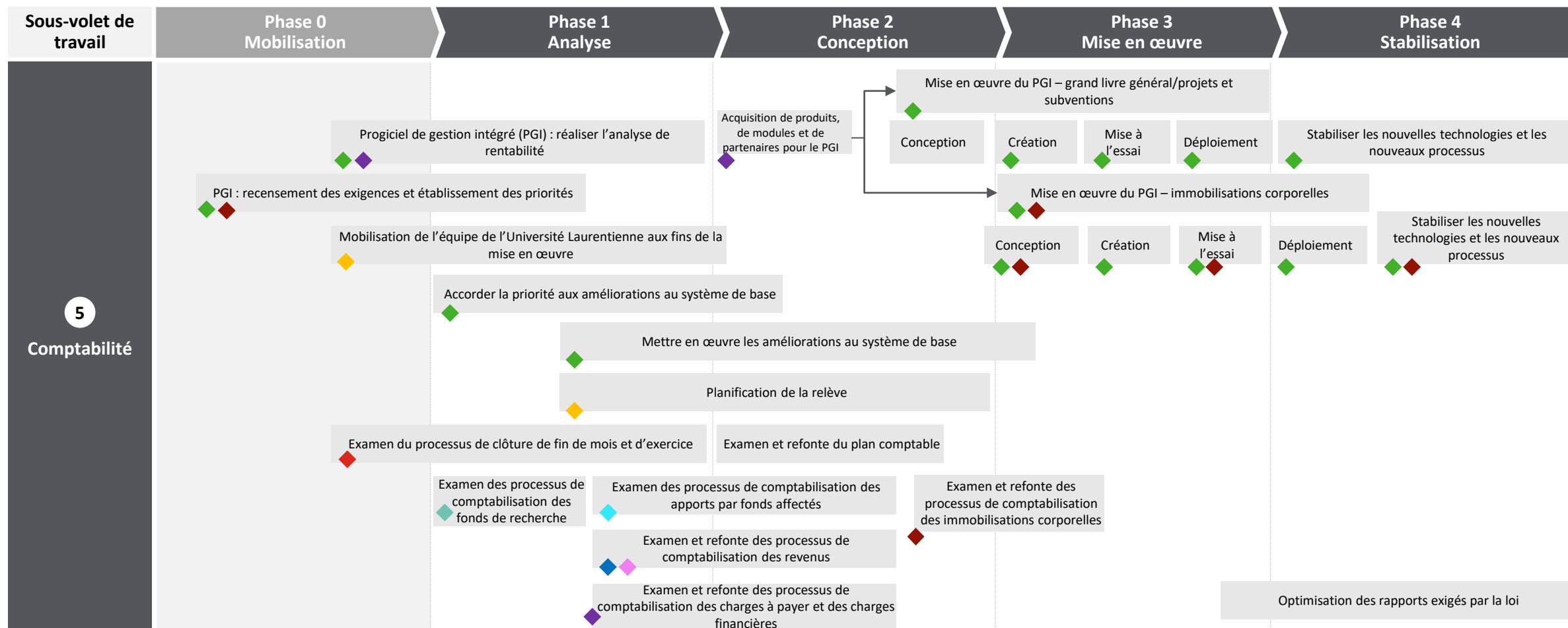


**Légende des dépendances liées à la transformation :**

- TI (vert foncé)
- Finances (rose)
- Planification institutionnelle (violet)
- Développement des affaires (noir)
- Approvisionnement (violet foncé)
- Recherche (bleu clair)
- Marketing (gris)
- Planification du capital (rouge foncé)
- Programmes d'études et autochtones (jaune)
- Bureau des affaires francophones (vert foncé)
- RH (orange)
- Services du registraire et des affaires étudiantes (bleu foncé)
- Communications (violet clair)
- Avancement (cyan)
- Gouvernance (bleu foncé)
- Tous les domaines fonctionnels (rouge)
- Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne (bleu foncé)
- Syndicats (orange)
- Jalon (bleu clair)

# Feuille de route des Finances (5/6)

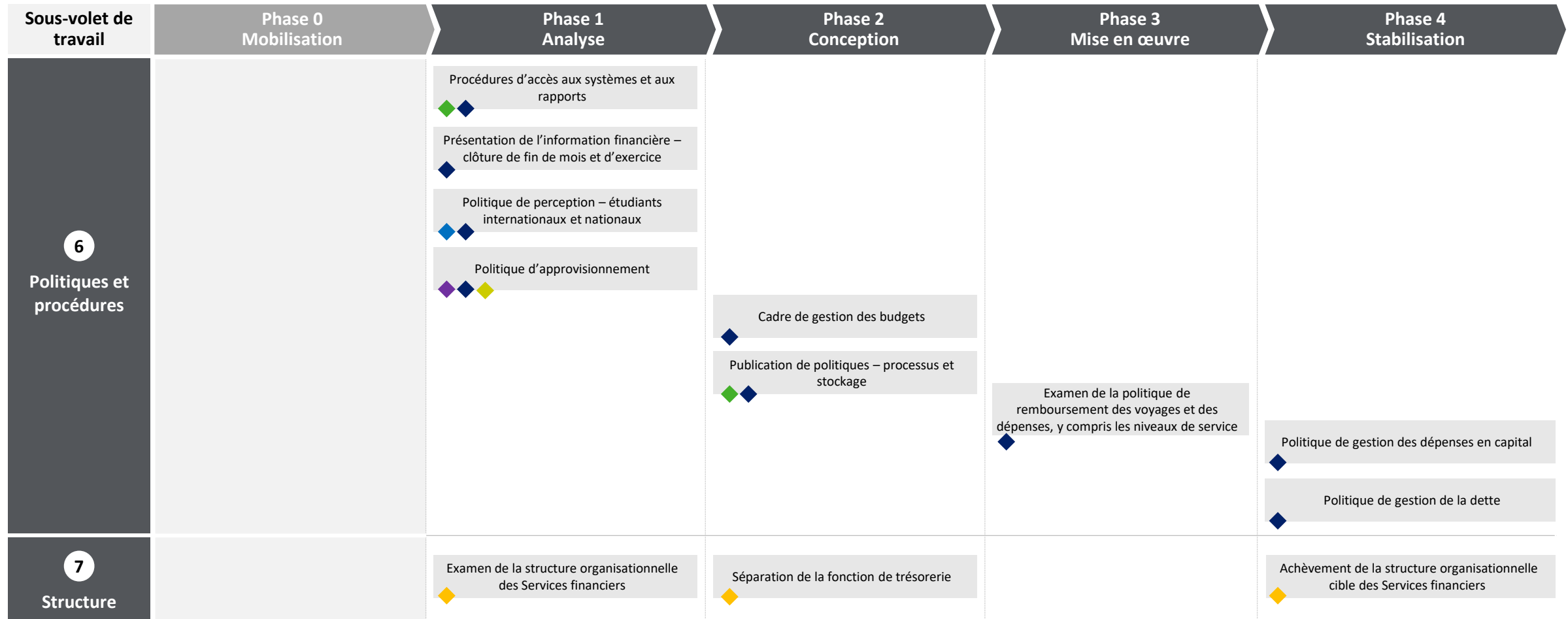
La priorité sera accordée à la conception et à la mise en œuvre de processus qui permettront à l'équipe de fournir à l'Université de l'information financière exacte, en temps opportun, afin de soutenir les processus décisionnels. Cela comprend la mise en œuvre d'outils permettant une gestion plus efficace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



- Légende des dépendances liées à la transformation :**
- TI (Green diamond)
  - Finances (Pink diamond)
  - Planification institutionnelle (Purple diamond)
  - Développement des affaires (Black diamond)
  - Approvisionnement (Purple diamond)
  - Recherche (Teal diamond)
  - Marketing (Grey diamond)
  - Planification du capital (Red diamond)
  - Programmes d'études et autochtones (Yellow diamond)
  - Bureau des affaires francophones (Green diamond)
  - RH (Yellow diamond)
  - Services du registraire et des affaires étudiantes (Blue diamond)
  - Communications (Purple diamond)
  - Avancement (Cyan diamond)
  - Gouvernance (Dark blue diamond)
  - Tous les domaines fonctionnels (Red diamond)
  - Bureau de l'équité, de la diversité et des droits de la personne (Teal diamond)
  - Syndicats (Orange diamond)
  - Jalon (Light blue square)

# 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.



**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



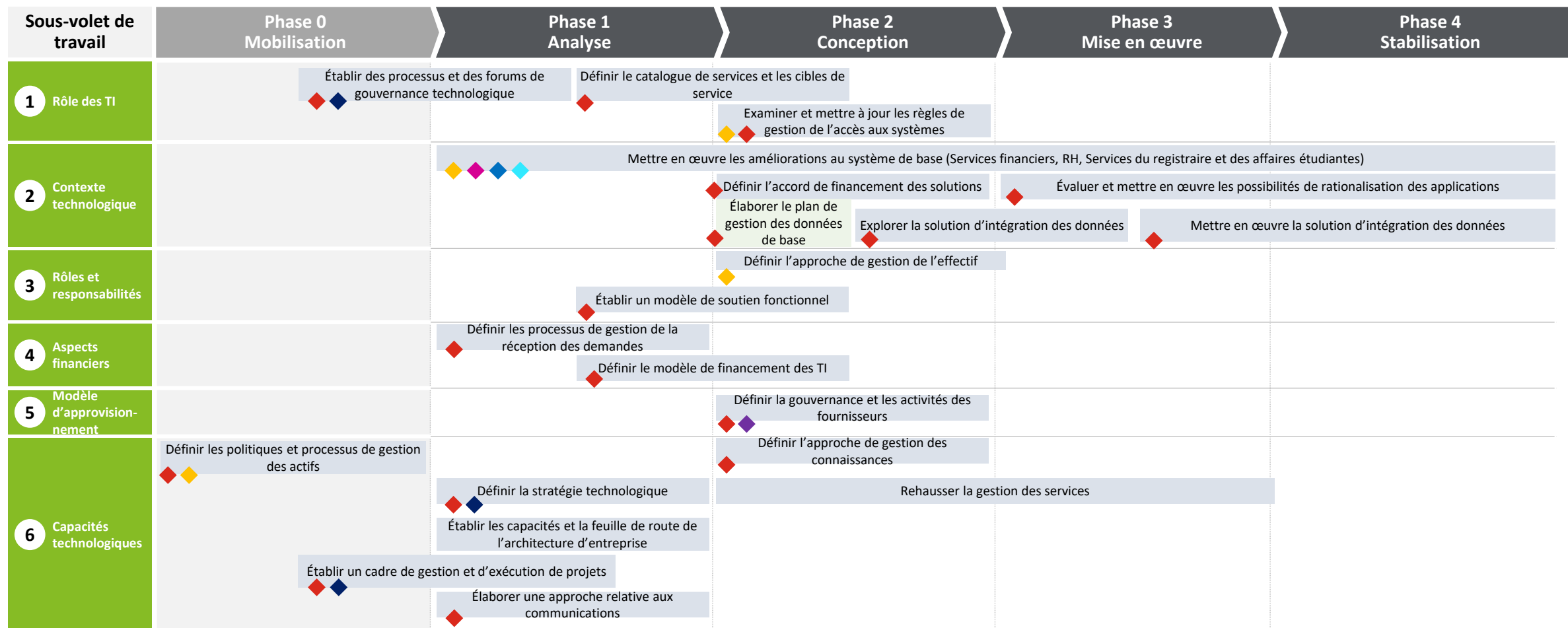
# Technologie de l'information

---



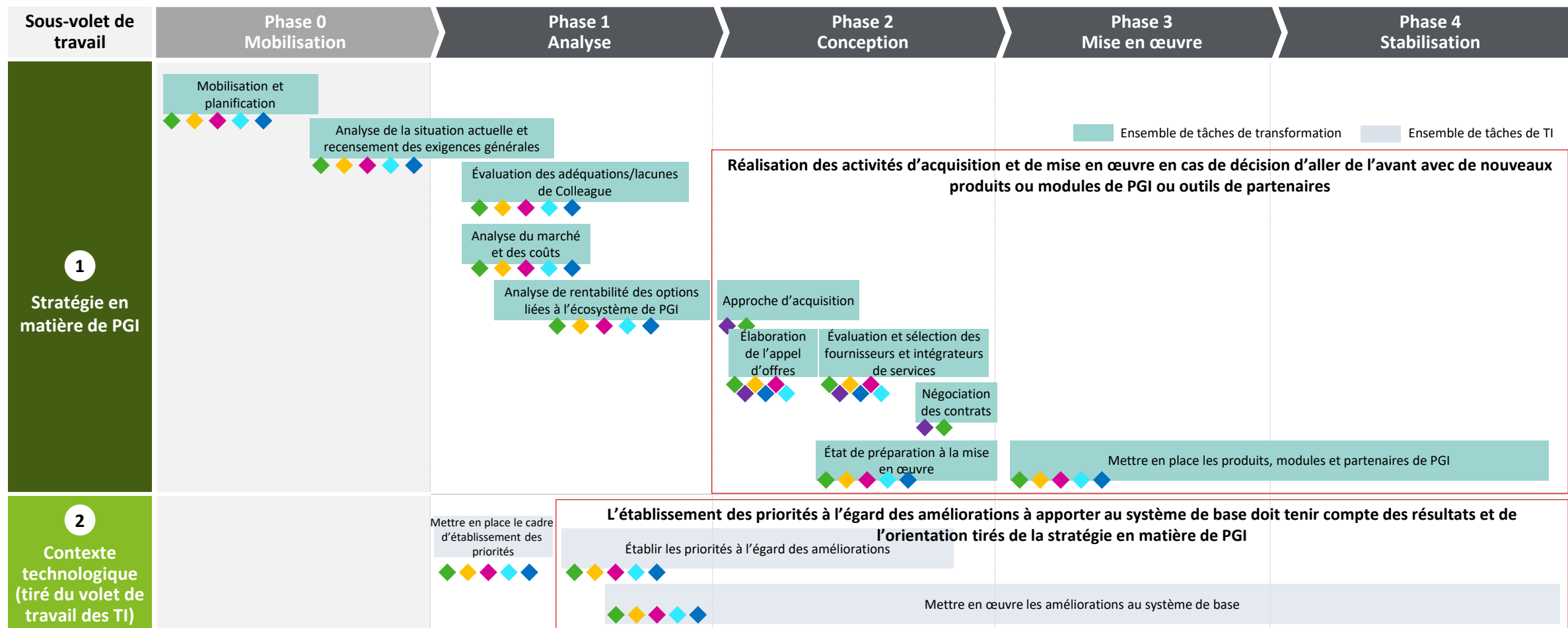
# Feuille de route de la Technologie de l'information

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'efficacité et l'efficacité opérationnelle de la technologie.



# 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.



- 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





## Annexe A



## Liste de toutes les consultations

---

# 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 Noisieux	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.**

## 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

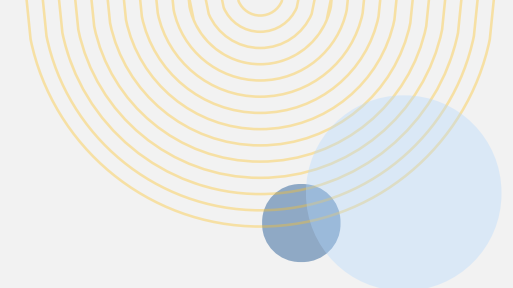
Nom	Poste
Tanya Shute	Représentante de l'APUL, professeur agrégée
Thomas Fenske	Technologue en laboratoire et président du SEUL
Thomas Matheson	Coordonnateur des services du courrier
Tracy Fleury	Gestionnaire, Comptabilité et rapports
Tracy MacLeod	Dirigeante principale de l'avancement
Victoria Kannen	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.



## Annexe B



## Liste de tous les jalons par phase

---

# 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

## 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



## 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

# 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	

# 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	

## 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	

## 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	

## 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
<b>Phase 1</b>	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
	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.

## 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

# 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



## 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

# 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

## 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

## 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
Phase 3	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
	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

## 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

## 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



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

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	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



### 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<sup>MD</sup> 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](http://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](#).

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

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