

## Le rôle de l'équipe Finance dans la formation du personnel de l'unité budgétaire

avec Jim Henry, directeur of finance, School of Humanities and Sciences

**Défis:** L'école des sciences humaines et des sciences (H&S) de Stanford englobe 23 départements divers et 70 programmes et centres interdisciplinaires. Allant de l'art aux mathématiques et des programmes de premier cycle aux programmes de maîtrise et de doctorat, ils diffèrent par leur taille, leur personnel et leur complexité. La compréhension financière des unités budgétaires varie considérablement et, dans certains cas, est limitée. Les conditions de service des doyens résultent en des rotations fréquentes d'universitaires qui ne sont peut-être pas des experts financiers, mais qui peuvent être responsables d'une entreprise dont les revenus s'élèvent à des centaines de millions de dollars.

L'équipe Finance de H&S effectue la budgétisation, les prévisions, l'aide à la décision et l'analyse en collaboration avec 100 unités budgétaires et est le lien avec l'organisation financière centrale. Une enquête de 2010 sur les défis budgétaires a mis en lumière l'aide aux diplômés, qui représentait 20% des dépenses globales dans 23 unités budgétaires, mais n'était pas gérée de manière adéquate.

**Solutions:** Un objectif clé de l'équipe Finance H&S est d'améliorer la gestion financière. L'équipe encadre les administrateurs de l'école et améliore les capacités et les compétences au niveau du département et de l'unité budgétaire. Cette formation responsabilise les parties prenantes dans le processus budgétaire et augmente le degré d'engagement. L'éducation se fait par le biais de liaisons avec l'équipe Finance affectées à un groupe spécifique de départements pour les aider avec le processus budgétaire, la clôture de fin d'année et les prévisions à long terme.

## Stanford University

### Stanford University

- Université privée de recherche à Stanford, Calif.
- 7.000 undergraduates; 9.000 graduates; 2.200 professeurs
- Sept écoles
- un budget consolidé de \$5,9 milliards



Deux stratégies d'amélioration issues de l'enquête de 2010 et basées sur le logiciel Axiom® Software ont été la mise en œuvre (1) du système de planification et de prévision des diplômés (GFPS) et (2) d'un système de planification budgétaire dans toutes les unités pour remplacer les modèles Excel par un système intuitif pour utilisateurs financiers et non financiers.

**Résultats:** Offrant des prévisions pluriannuelles, GFPS a changé la donne. Il a fait passer la prise de décision d'une perspective d'un an définie par le calendrier fiscal à une perspective de cinq ans qui correspondait à la durée des engagements de soutien aux étudiants des cycles supérieurs. Le GFPS a permis la prévision des intrants financiers ayant un impact sur le résultat net: taille de la cohorte, modules de soutien et tendances de financement internes/externes. Le fait de voir l'interaction de ces facteurs sur plusieurs années a fait passer la prise de décision d'une perspective à court terme à une perspective éclairée, stratégique et pluriannuelle. Des changements fondamentaux dans la façon dont les gens géraient l'aide aux diplômés ont commencé à se produire, tout comme une meilleure prise de décision et une plus grande prise en main de l'entreprise. Avec ce succès en H&S, GFPS a été déployé dans quatre autres écoles de Stanford.

Avec la mise en œuvre du système, le budget est devenu un outil de gestion actif. Les contrôleurs de gestion peuvent transmettre un récit financier pour raconter l'histoire de l'impact financier des options et des décisions. Une éducation et une communication améliorées en matière de finances contribuent à produire des décisions éclairées et financièrement viables.

*Cette étude de cas a été initialement publiée dans un article intitulé "Financial Fix", paru dans le numéro de juin 2018 de Business Officer, le magazine mensuel phare de la National Association of College and University Business Officers à Washington, D.C.*

## Clés du succès

- Une planification et une budgétisation bien intégrées sont particulièrement adaptées à la nature collaborative de l'enseignement supérieur, qui soutient généralement des processus ouverts qui sollicitent les contributions de nombreuses parties prenantes.
- Le renforcement des compétences dans toute l'organisation est une priorité pour Henry et son équipe, qui offrent un encadrement financier et un mentorat continu aux doyens et au personnel de tous les programmes. Les objectifs sont de renforcer l'appropriation et la prise de conscience de ce que devraient être la planification et la budgétisation et comment elles sont gérées.
- *"Un soutien continu est fourni pendant tout l'exercice pour développer les compétences qui facilitent une gestion active tout au long de l'année,"* explique Henry. Pour les doyens, qui montent généralement dans les rangs des professeurs et changent fréquemment, l'excellence académique doit être associée à une expertise financière afin de gérer leurs programmes de plusieurs millions de dollars.
- H&S a implémenté le logiciel Axiom Software de Kaufman Hall en tant que système de planification budgétaire pour toutes les unités, remplaçant les modèles Excel par un système intuitif pour les utilisateurs financiers et non financiers.