

Planifier à l'aide de scénarios

EXEMPLES PRATIQUES

David A.J. Axson

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

ÉTUDES DE CAS

TABLE DES MATIÈRES

Application de la méthode
des scénarios dans
un contexte mondial

1

Application de la méthode
des scénarios à un organisme
sans but lucratif

9

Application de la méthode des scénarios dans un contexte mondial

ElectricIQ est une entreprise qui se spécialise dans le développement de systèmes intelligents pour la gestion de l'électricité dans les usines et les bureaux. Les ventes ont atteint 40 millions de dollars par année, principalement grâce à l'installation de systèmes de gestion d'électricité dans de nouveaux immeubles de bureaux en Europe de l'Ouest

Après cinq ans d'activité, ElectricIQ se trouve à un moment décisif. Avec l'importance que prend le développement durable et les préoccupations liées aux émissions de CO₂ qui font la manchette, la direction de l'entreprise croit que le moment est venu de viser le marché des contrôles par logiciel, marché qui sera alimenté par les investissements dans le « réseau intelligent » des systèmes numériques de gestion environnementale. De façon plus précise, elle souhaite avoir de l'information détaillée sur l'attrait et les risques relatifs du marché liés à la modernisation des infrastructures existantes en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord par rapport au marché des nouveaux immeubles construits en Chine, en Inde, en Europe de l'Est et en Amérique latine.

L'entreprise a décidé de monter un projet de planification à l'aide de scénarios afin de comprendre les différents choix dont elle dispose pour la guider en ce qui touche les investissements en R et D, la mobilisation de capitaux, le marketing et le développement de produits.

Le directeur des finances d'ElectricIQ et le directeur de la planification ont été choisis pour mener le projet à terme, et le chef de la direction souhaite s'assurer que l'entreprise obtienne l'information la plus détaillée et approfondie possible. Après les discussions initiales avec l'équipe de direction, l'objectif du projet est défini de la façon suivante : « Mieux comprendre la croissance relative des marchés de la technologie des réseaux intelligents dans différentes régions du globe, les profils de risque de chaque marché et la facilité d'accès à ces marchés. »

Le projet se limitera au marché des systèmes de contrôle électrique par logiciel dans le marché résidentiel et celui des immeubles de bureaux en Amérique du Nord, en Europe de l'Ouest et en Asie.

Le directeur des finances et le directeur de la planification s'entendent pour consacrer un tiers de leur temps au programme et chacun affecte un analyste principal à temps plein au projet. Ils engagent aussi un consultant pour servir de facilitateur. Le projet de scénarios doit être terminé dans 120 jours.

Établissement des inducteurs

La [figure 1](#) montre comment ElectricIQ a cerné et organisé les principaux inducteurs et les a ensuite catégorisés pour guider la collecte et l'analyse des données ([Étape 3](#) de l'approche de travail de la méthode des scénarios). L'entreprise a établi une liste d'inducteurs par l'intermédiaire de trois sources :

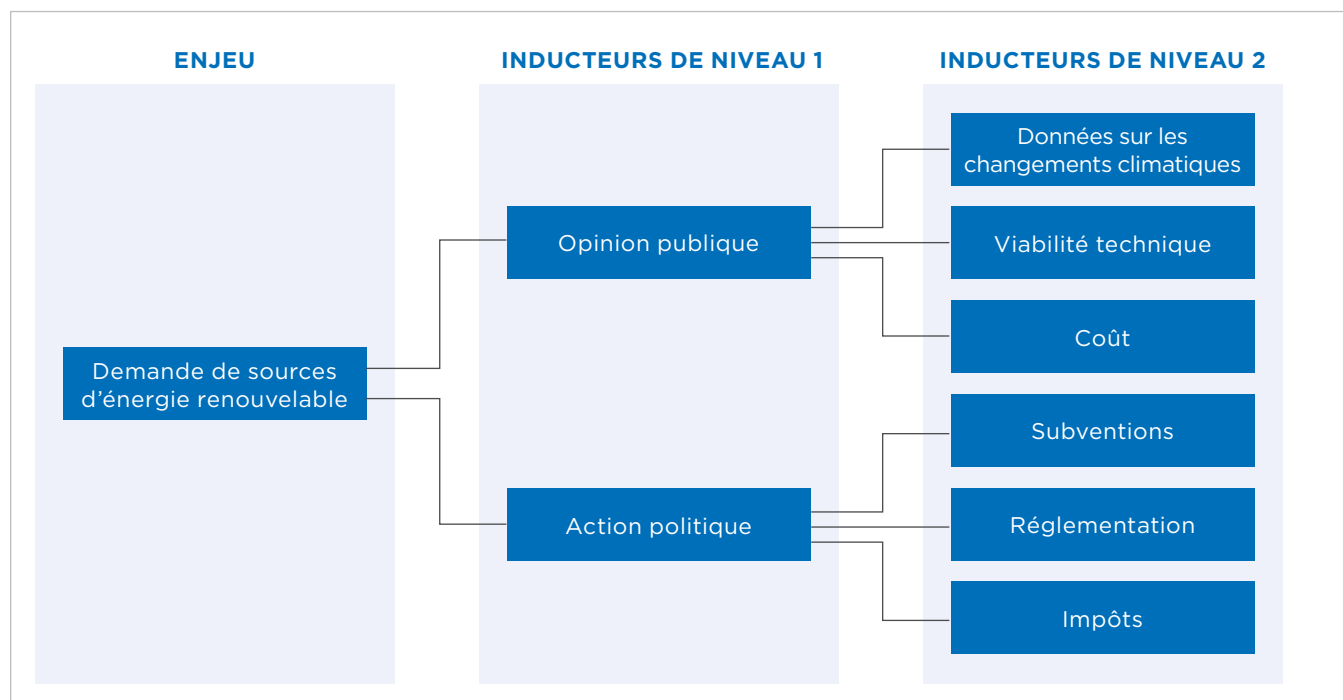
1. perspectives de l'équipe de direction et des investisseurs actuels de l'entreprise;
2. commentaires des clients actuels;
3. discussions avec des leaders externes du secteur public et du secteur privé, y compris la Communauté européenne, l'OCDE, General Electric, IBM et Shell.

Compte tenu des discussions, l'équipe de projet a élaboré un modèle d'inducteurs simple autour de l'enjeu central de la demande de sources d'énergie renouvelable. Deux inducteurs de niveau 1, l'opinion publique et l'action politique, ont été définis comme les deux principaux inducteurs de la demande future de sources d'énergie renouvelable. Cependant, afin de construire des scénarios crédibles, il est nécessaire de définir un deuxième niveau d'inducteurs pouvant orienter la collecte et l'analyse des données pratiques.

Dans cet exemple, trois inducteurs de niveau 2 ont été établis pour chaque inducteur de niveau 1. L'opinion publique semble sous l'influence de la crédibilité des données sur les changements climatiques, de la viabilité technique des sources d'énergie renouvelable potentielles et du coût de ces options. L'action politique est une fonction :

- de la volonté des gouvernements de subventionner la recherche sur l'énergie renouvelable et son utilisation;
- du cadre réglementaire imposé relativement à toutes les sources d'énergie;
- du rôle que joue la politique fiscale dans l'utilisation de l'énergie.

FIGURE 1 : INDUCTEURS D'ELECTRICIQ



Ce cadre de travail servira à définir les types de données devant être recueillies pour formuler le cadre des scénarios à l'égard de l'enjeu choisi.

À ElectricIQ, la collecte de données se concentre sur trois aspects :

1. Les données sur la croissance économique relatives aux prévisions connexes concernant les activités de construction;
2. Les données sur les mesures gouvernementales et les politiques publiques possibles pour encourager l'adoption de la technologie des réseaux intelligents et des autres systèmes de contrôle environnemental;
3. Les acteurs probables du marché des systèmes de contrôle environnemental par logiciel, y compris l'arrivée de nouveaux intervenants innovateurs.

Il n'est pas nécessaire que toutes les données soient quantitatives – l'opinion des experts et des futurologues qui se spécialisent dans la conceptualisation des avenir possibles compte parmi les apports les plus intéressants à la méthode des scénarios.

Le [tableau 1](#) illustre les types et les sources de données utilisés par ElectricIQ dans ses projets de scénarios.

TABLEAU 1 : SOURCES DE DONNÉES D'ELECTRICIQ

INDUCTEURS	SOURCES DE DONNÉES QUANTITATIVES	OPINION DES EXPERTS	AUTRES SOURCES DE DONNÉES
Opinion publique	<ul style="list-style-type: none"> Données d'enquêtes 	<ul style="list-style-type: none"> Leaders éclairés 	<ul style="list-style-type: none"> Médias Groupes de pression
Changements climatiques	<ul style="list-style-type: none"> Statistiques sur le climat Émissions de CO2 	<ul style="list-style-type: none"> Futurologues Climatologues 	<ul style="list-style-type: none"> Analyses d'impact environnemental
Viabilité technique	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'adoption Disponibilité des produits 	<ul style="list-style-type: none"> Publications scientifiques 	<ul style="list-style-type: none"> Brevets Lancement de nouveaux produits
Établissement des prix	<ul style="list-style-type: none"> Prix relatifs Coût économique Ventes de véhicules 	<ul style="list-style-type: none"> Modèles et prévisions de la demande 	<ul style="list-style-type: none"> Volonté de payer des consommateurs
Action politique	<ul style="list-style-type: none"> Données d'enquêtes Utilisation renouvelable 	<ul style="list-style-type: none"> Groupes de réflexion 	<ul style="list-style-type: none"> Énoncés de politiques Lobbyistes
Subventions	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité Niveau d'investissement Taux d'acceptation 	<ul style="list-style-type: none"> Économistes Scientifiques spécialistes de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> Études comportementales sur l'incidence
Réglementation	<ul style="list-style-type: none"> Croissance (baisse) des émissions Infractions 	<ul style="list-style-type: none"> Évolution de la réglementation Experts juridiques 	<ul style="list-style-type: none"> Programmes législatifs Organismes gouvernementaux
Imposition	<ul style="list-style-type: none"> Effets de redistribution Taux de croissance 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation de la portée et de l'incidence 	<ul style="list-style-type: none"> Analyses des politiques macroéconomiques

Comprendre les relations entre les inducteurs

La [figure 2](#) illustre comment ElectricIQ a évalué ses inducteurs. Les inducteurs qui sont à la fois importants et raisonnablement prévisibles (fondement pour tous les scénarios) peuvent constituer une base uniforme pour tous les scénarios qui sont élaborés. Pris ensemble, les inducteurs répondent au « R » et au « A » du cadre RAID, car ils se veulent stratégiques et durables, capables de résister et de s'adapter aux demandes perturbatrices et en constante évolution du marché. Les inducteurs qui sont importants, mais difficiles à prédire (inducteurs principaux) sont ceux qui définissent les différences entre les scénarios.

Après avoir recueilli et analysé les données, l'équipe de projet a mis à jour les inducteurs définis à l'[Étape 2](#), qui se concentraient sur le marché global et cerné ceux qui étaient les plus susceptibles d'orienter la demande des produits d'ElectricIQ dans l'avenir ([tableau 2](#)).

FIGURE 2 : ÉVALUATION ET IDENTIFICATION DES INDUCTEURS PRINCIPAUX

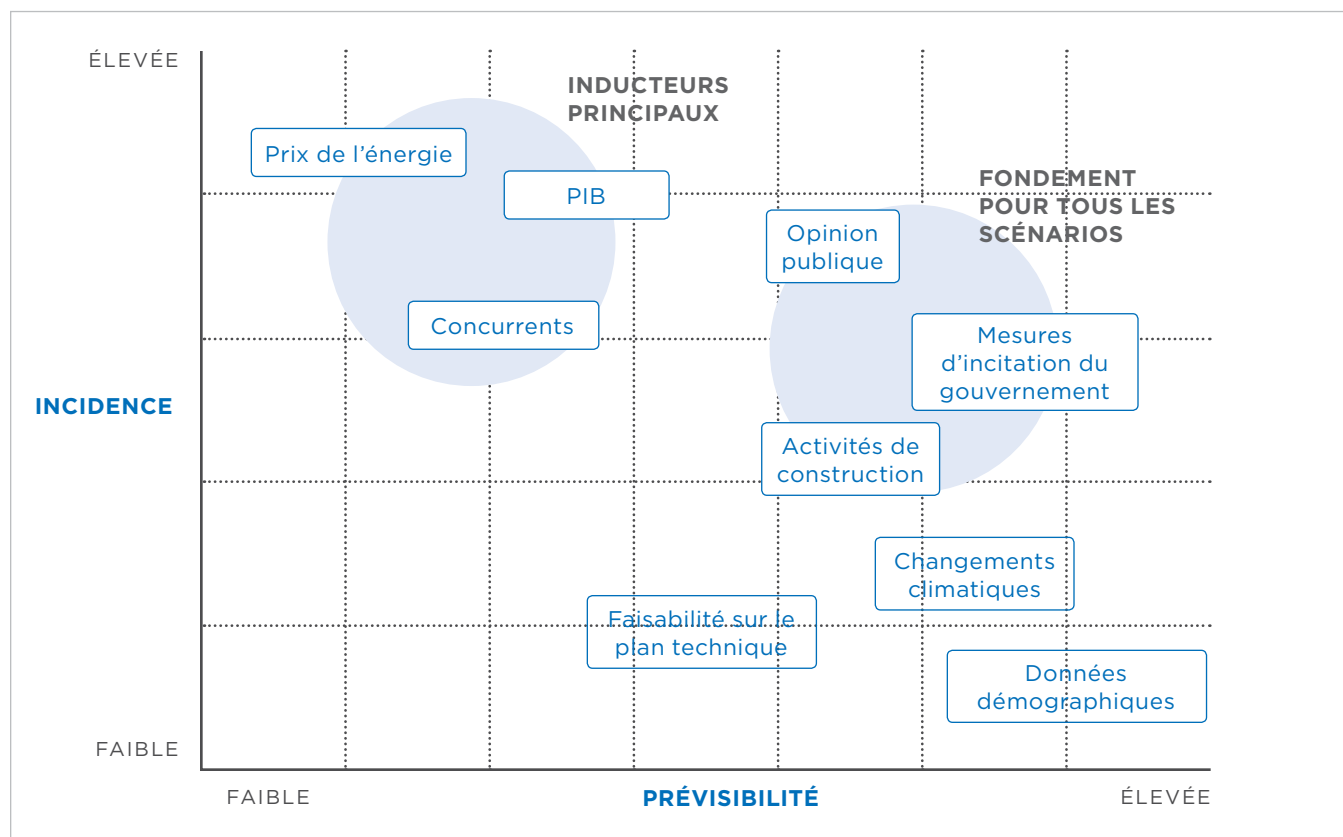


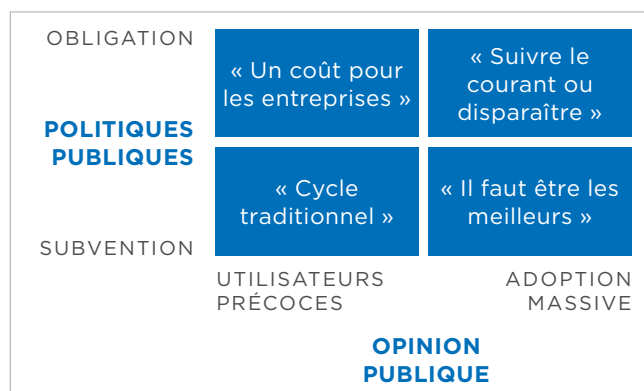
TABLEAU 2 : INDUCTEURS PROBABLES DE LA DEMANDE

INDUCTEURS	INCIDENCE ÉLEVÉE
Plus prévisibles	<ul style="list-style-type: none"> Existence de mesures d'incitation du gouvernement Opinion publique Activités de construction (à un niveau de PIB donné)
Moins prévisibles	<ul style="list-style-type: none"> Taux de croissance du PIB Prix de l'énergie Émergence de nouveaux concurrents

ElectricIQ a adopté l'approche matricielle et élaboré quatre scénarios différents sur deux dimensions (voir la [figure 3](#)). Les dimensions sont :

1. L'opinion publique, qui donne de l'information sur la demande des consommateurs à l'égard de solutions « vertes » ou écologiques;
2. Les politiques publiques, qui donnent un bon aperçu de la mesure dans laquelle la politique gouvernementale incite ou oblige l'adoption de normes environnementales.

FIGURE 3 : ÉLABORATION DE SCÉNARIOS



ElectricIQ a ainsi défini les quatre scénarios ci-après pour guider sa planification :

1. **Nécessité – « Suivre le courant ou disparaître »** : L'opinion publique passe rapidement à des solutions vertes, ce qui fait changer radicalement les habitudes d'achat des clients. Les produits qui ne sont pas considérés comme écologiques sont écartés du marché. Les gouvernements rendent obligatoire l'adoption de technologies favorables à l'environnement pour les nouvelles constructions et la rénovation de toutes les constructions existantes.
2. **Dicté par le marché – « Il faut être les meilleurs »** : L'opinion publique passe au vert et les consommateurs sont prêts à payer davantage pour obtenir les meilleurs produits écologiques. Les gouvernements offrent des mesures incitatives. Le passage aux produits verts est motivé à la fois par l'innovation du marché et par une série de mesures fiscales offertes par les gouvernements pour encourager l'adoption de technologies de réseaux intelligents. Devenir vert devient un avantage concurrentiel.
3. **Obligation – « Un coût pour les entreprises »** : Le gouvernement rend obligatoire l'adoption de solutions écologiques, à l'instar du modèle californien. Peu de soutien est offert et le passage au vert est considéré comme « un coût pour les entreprises », analogue à une taxe. L'opinion publique n'est pas un inducteur important; les consommateurs ne paieront pas davantage pour des solutions vertes à moins d'être contraints de le faire par le biais de mesures fiscales ou législatives.
4. **La courbe en « S » – « Cycle traditionnel »** : La demande de réseaux intelligents suit un cycle d'adoption traditionnel, où les premiers utilisateurs dits « précoces » tracent la voie à suivre et paient des prix élevés. Lorsque les prix baissent, l'adoption devient massive puis se stabilise, au moment où le marché atteint la maturité. Il n'est pas nécessaire de formuler des politiques publiques ou d'instaurer des mesures incitatives.

Examinons comment les quatre scénarios définis par ElectricIQ à l'étape précédente pourraient être utilisés pour établir le cadre des stratégies ([tableau 3](#)) et prendre des décisions ayant une incidence sur les principaux éléments de l'entreprise.

Utiliser les résultats

L'équipe des finances d'ElectricIQ a utilisé les projets de scénarios pour :

- refaire les budgets en fonction de chaque scénario afin d'évaluer les répercussions financières sur le chiffre d'affaires, les marges, les flux de trésorerie et les dépenses en immobilisations;
- tester l'incidence financière des différentes approches dans le contexte de chaque scénario;
- déterminer les indicateurs guides et les principaux indicateurs de performance qui peuvent signaler à l'organisation que le scénario futur le plus probable est en train d'évoluer.

TABLEAU 3 : RÉPERCUSSIONS DES SCÉNARIOS

	SUIVRE LE COURANT OU DISPARAÎTRE	IL FAUT ÊTRE LES MEILLEURS	UN COÛT POUR LES ENTREPRISES	CYCLE TRADITIONNEL
Approche à l'égard de l'innovation	Le minimum n'est pas suffisant; il faut être le meilleur pour gagner	Le leadership innovateur a une valeur réelle	Il faut satisfaire aux normes; il y a peu d'avantages à être devant la courbe	Se concentrer sur certains éléments dont la demande est forte et pour lesquels on dispose de capacité
Stratégies de marketing	L'option la plus sûre (conformité) ou la meilleure option	Doit être un chef de file	Être partenaire avec les constructeurs et les propriétaires pour obtenir une part de marché	Être le numéro un dans des créneaux choisis
Visées sur le marché	Marché haut de gamme	Acquérir une part de marché	Être le fournisseur de choix	Gagner une part de marché dans des créneaux spécialisés
Objectifs financiers	Marges élevées	Mettre l'accent sur la taille et l'échelle	Producteur à faible coût	Croissance modeste au fil du temps

Le [tableau 4](#) montre comment l'équipe des finances d'ElectricIQ a utilisé les scénarios pour élaborer un modèle financier de haut niveau présentant l'évolution des prévisions des principaux indicateurs du marché, des volumes d'affaires et des indicateurs financiers en fonction de chaque scénario.

TABLEAU 4 : PRÉVISIONS DE SCÉNARIOS POUR 2011 À 2013

MARCHÉ : EUROPE DE L'OUEST				
Tous les indicateurs sont exprimés sous forme de variation de pourcentage par rapport à la tendance actuelle sur trois ans (2008-2010).	SCÉNARIO			
	Suivre le courant ou disparaître	Il faut être les meilleurs	Coût pour les entreprises	Cycle traditionnel
	A	B	C	D
INDICATEURS DU MARCHÉ				
Croissance du PIB	3 %	5 %	1 %	2 %
Demande : nouvelles constructions	15 %	24 %	5 %	4 %
Demande : rénovations	20 %	22 %	8 %	4 %
VOLUMES D'ELECTRICIQ				
Produits existants	12 %	32 %	3 %	7 %
Nouveaux produits	5 %	28 %	1 %	3 %
Part de marché en Europe de l'Ouest	2 %	7 %	0 %	0 %
PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS D'ELECTRICIQ				
Produits	18 %	30 %	3 %	5 %
Marges brutes	4 %	8 %	0 %	2 %
Marges nettes	7 %	12 %	1 %	1 %
Investissements R et D	15 %	25 %	9 %	5 %

Compte tenu des résultats des projets de scénarios, l'entreprise décide de cibler ses investissements pour atteindre une position dominante en offrant des solutions qui dépassent largement les normes minimales exigées, tout en gardant les prix à un niveau raisonnable. ElectricIQ croit qu'il s'agit d'un scénario réaliste, étant donné que la gamme de produits actuelle donne déjà des résultats supérieurs aux nouvelles normes. ElectricIQ décide de mettre à jour ses projets de scénarios au moins tous les ans, étant donné le rythme de l'évolution des programmes environnementaux dans le monde. Toutes ces tactiques ont joué un rôle déterminant dans l'établissement d'un avantage sur le plan de la résilience, de l'adaptabilité, de l'innovation et de la durabilité pour l'entreprise.

Cette étude de cas est inspirée d'une vraie organisation (l'auteur siège au conseil et est membre du comité des finances); les noms et les faits ont été modifiés à des fins d'illustration.

Application de la méthode des scénarios à un organisme sans but lucratif

Contexte

Summit Path School (SPS) est une école mixte autonome comptant 600 élèves du niveau préscolaire jusqu'à la huitième année. Dans un rayon de 40 kilomètres autour de l'école, on compte trois grandes agglomérations réunissant au total plus de trois millions d'habitants. Cette région était auparavant un grand centre industriel. Au cours des 30 dernières années, elle a vécu une transformation importante, le secteur industriel, autrefois dominant, ayant enregistré un déclin. Les rares secteurs de croissance économique sont axés sur la santé, les administrations locales, les services et les produits chimiques spécialisés. En 2007, certains signes précurseurs laissaient croire que l'économie montrait des signes d'essoufflement. Le conseil scolaire a donc voulu comprendre les répercussions possibles de cette situation sur l'avenir de l'école. Il a alors décidé d'utiliser une approche de planification fondée sur les scénarios pour mieux saisir l'incidence de différents contextes de fonctionnement futurs.

ÉTAPE 1 Définir la portée, les enjeux et l'horizon temporel

Étant donné l'incertitude qui caractérise l'économie nationale, les transformations de l'économie locale et les tendances démographiques et sociales générales, le conseil scolaire souhaitait mieux comprendre comment la région pourrait évoluer et se développer au cours des 10 prochaines années et ainsi lui permettre d'élaborer une stratégie à long terme pour l'école qui pourrait guider les efforts liés au marketing, au recrutement des élèves, à l'élaboration des programmes et aux investissements en immobilisations. De façon plus précise, le conseil voulait obtenir des réponses aux deux questions suivantes :

1. Quel sera le portrait de la région dans une dizaine d'années?
2. De quelle façon ce portrait influencera-t-il la demande à l'égard des services éducatifs de Summit Path?

Ces questions mettent en lumière la nécessité de penser à ce que SPS doit faire pour demeurer résiliente, adaptable, innovatrice et durable compte tenu de la convergence des forces internes et externes. Une équipe formée de deux membres du conseil, du chef des finances de l'école et de deux membres du corps professoral a été constituée. De plus, on a fait appel à un groupe plus étendu d'experts internes et externes pouvant donner leur point de vue sur des éléments précis, comme l'évolution des indicateurs économiques propres au domaine de l'éducation, l'incidence des enjeux environnementaux, les tendances économiques locales et la position de la population à l'égard de l'école privée.

ÉTAPE 2 Définir les inducteurs clés

L'équipe de projet a commencé par élaborer une liste des inducteurs probables de l'avenir pour l'école et la région. Cette liste a été dressée au cours de réunions de groupes choisis provenant du corps professoral et de l'administration scolaire, du conseil scolaire, des parents et des leaders politiques et économiques locaux. Un sous-ensemble des inducteurs cernés figure dans le [tableau 5](#).

L'équipe a aussi examiné si de nouveaux inducteurs qui n'ont jamais été importants pour l'école pourraient le devenir. On a ainsi pu déterminer de nouveaux éléments, comme :

- les exigences éventuelles liées au développement durable;
- la position à l'égard de l'enseignement à domicile;
- les nouveaux programmes d'enseignement offerts, qui mettraient l'accent sur la mondialisation, les langues et la technologie.

TABLEAU 5 : DÉFINITION DES INDUCTEURS INTERNES ET EXTERNES

INDUCTEURS INTERNES	INDUCTEURS EXTERNES
Qualité du corps professoral	Croissance économique (locale et nationale)
Qualité du programme d'enseignement	Changements démographiques
Résultats des élèves (résultats aux examens, cheminement après avoir quitté SPS)	Politiques publiques (de l'État et du pays)
Efficacité du marketing	Disponibilité et prix des solutions de rechange
Prix abordable (tarification / aide financière)	Position de la population à l'égard de l'école privée
Gestion des dépenses	Évolution des modes de prestation de l'enseignement
Croissance et rendement du fonds de dotation	Attentes des parents
Valeur perçue par rapport aux autres établissements	Adoption de l'enseignement à domicile

ÉTAPE 3 Recueillir et analyser les données

À l'étape 3, l'équipe de projet recueille des données historiques et prévisionnelles sur chacun des inducteurs possibles, à partir d'un certain nombre de sources, notamment :

- le gouvernement, y compris l'IRS, le Department of Education et les organismes d'État;
- le secteur privé, y compris les banques, les analystes chargés de faire des prévisions économiques et les groupes de réflexion;
- les établissements d'enseignement, y compris la National Association of Independent Schools et les commissions scolaires locales;
- les sources internes d'information sur les élèves et les parents concernant les données démographiques, les profils économiques, les modèles d'aide financière, les cheminements de carrière après l'obtention du diplôme, etc.

L'équipe a examiné les données au moyen de différentes techniques comme la modélisation statistique, l'analyse des causes fondamentales et l'analyse par simulation afin d'étudier les relations entre les différents inducteurs et de voir s'il était possible de prédire des résultats avec un certain degré de certitude.

Après cette analyse, dont un examen avec l'ensemble des membres du conseil, l'équipe a isolé deux dimensions principales qui semblaient bien couvrir l'éventail des scénarios d'avenir :

1. **L'économie locale/régionale** : C'est la principale influence externe sur un certain nombre d'inducteurs clés pour l'école, comme le bassin de familles ayant des revenus suffisants pour envoyer leurs enfants à Summit Path, la solidité des autres établissements d'enseignement publics et confessionnels et la capacité d'augmenter le fonds de dotation de l'école. L'éventail des scénarios élaborés examine différentes situations allant d'un marché local stagnant jusqu'à une économie revitalisée et en croissance.
2. **Les attentes des parents relativement à l'école privée** : Cet inducteur influence une bonne partie de la structure interne de l'école, y compris l'enseignement, les programmes, le personnel nécessaire et les exigences matérielles liées aux bâtiments. L'éventail de scénarios examine différents éléments, notamment les parents qui mettent l'accent sur le côté pédagogique seulement, les parents qui recherchent une école qui préparera leurs enfants à être des citoyens du monde et l'enseignement à domicile.

L'équipe a ensuite élaboré des descripteurs pour chaque extrémité de l'éventail sur chaque dimension (voir la [figure 4](#)). Ainsi, pour l'élément « Économie », les deux extrémités ont été définies comme « Stagnation » et « Revitalisation », et pour l'élément « Attentes des parents », les extrémités sont « Citoyen du monde » et « Élite scolaire ».

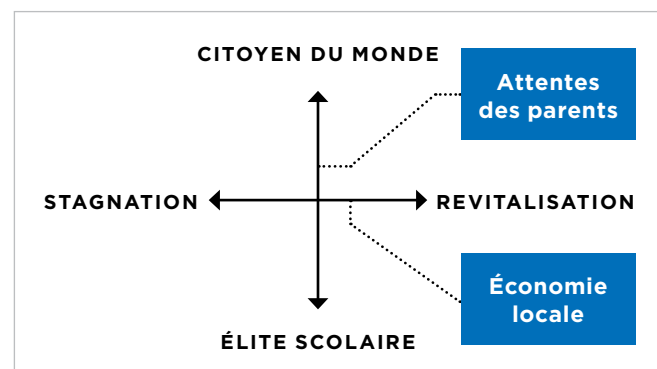
ÉTAPE 4 Élaborer des scénarios

Après avoir déterminé les deux dimensions principales, les membres de l'équipe ont reporté chaque dimension dans une matrice (voir la [figure 5](#)) pour établir le cadre d'un ensemble possible de scénarios d'avenir.

L'équipe a trouvé des titres pour chacun des quatre quadrants du cadre de référence. Elle a ainsi défini les quadrants comme suit : « Donnez-moi des choix », « Tout ce que vous voulez », « Sortez-moi d'ici » et « Cap sur les grandes universités ».

Après avoir mis en œuvre le cadre de base des scénarios, l'équipe a examiné le comportement de chacun des principaux inducteurs pour chaque scénario et rédigé des descriptions pour chacun.

FIGURE 4 : DÉFINIR LES AXES POUR L'ÉLABORATION DE SCÉNARIOS



Donnez-moi des choix

L'économie locale stagne et la croissance de la population est faible. Le système d'enseignement public est défaillant, et les écoles sont constamment aux prises avec des compressions budgétaires. Cependant, l'économie mondiale est raisonnablement solide, stimulée par des investissements massifs dans les technologies environnementales. Les échanges dans le monde entier sont alimentés par la technologie et continuent de croître rapidement, et les jeunes sont de plus en plus mobiles, tant pour ce qui est de leur emplacement physique que de leur choix de carrière. Les parents veulent que leurs enfants reçoivent un enseignement de qualité, mais valorisent la conscientisation sociale et la responsabilité citoyenne, ainsi qu'un engagement ferme envers le service à la collectivité et le développement durable.

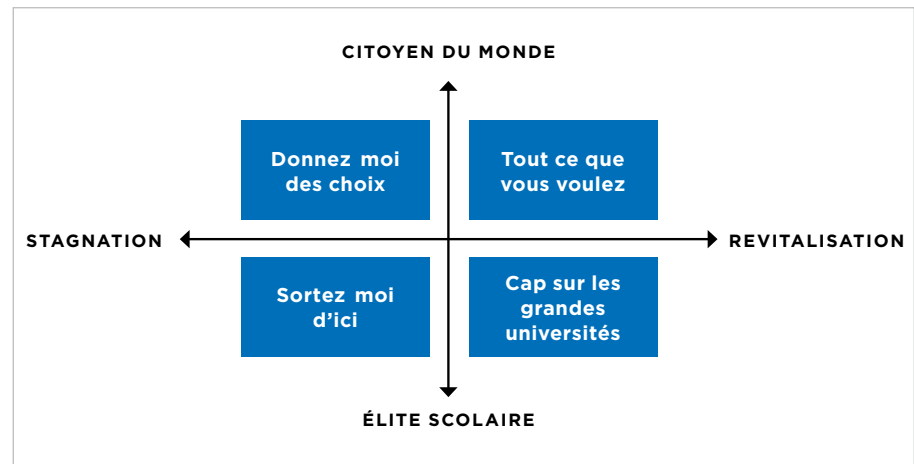
Tout ce que vous voulez

Il est important d'avoir des choix. Les parents souhaitent plus que tout au monde donner à leurs enfants la plus vaste gamme de choix possible dans un monde en constante évolution où la mondialisation, le développement durable et la technologie sont les principaux inducteurs de la croissance économique et du développement social (qui sont tous des inducteurs principaux aidant une organisation ou une entreprise à assurer son avantage durable selon le cadre RAID). Les parents sont prêts à payer davantage pour un enseignement qui avantagera leurs enfants et leur donnera une longueur d'avance en matière de programmes d'enseignement et de perfectionnement personnel. La région est en voie de sortir d'une longue période de marasme économique grâce à la haute technologie, aux produits chimiques spécialisés et aux ressources renouvelables, à l'essor du secteur de la santé et à une croissance continue de la population des régions rurales voisines.

Sortez-moi d'ici

L'éducation semble être le seul moyen viable d'échapper à l'économie locale stagnante. L'école publique locale se détériore et Summit Path est considérée comme l'un des rares établissements d'enseignement crédibles. Les parents assez fortunés pour envoyer leurs enfants à l'école privée choisiront Summit Path si l'on peut démontrer que le rendement de leur investissement (mesuré en fonction des notes obtenues aux examens et de l'admission des diplômés de Summit Path dans les écoles secondaires et les collèges) est bien supérieur à ce qu'ils obtiendraient dans les autres écoles. Cependant, le bassin de familles qui ont les moyens d'envoyer leurs enfants à Summit Path s'affaiblit.

FIGURE 5 : SCÉNARIOS



Cap sur les grandes universités

Les parents mettent l'accent sur l'excellence scolaire, recherchent la meilleure éducation pour leurs enfants et sont prêts à payer un supplément à cet effet. La réussite scolaire devient un passeport pour le monde, comme au Japon. Les activités non pédagogiques sont tolérées seulement si elles peuvent améliorer les chances de réussite scolaire future.

ÉTAPE 5 Appliquer les scénarios

Après avoir élaboré quatre scénarios différents, l'équipe a analysé l'incidence de chaque scénario sur les principaux aspects de l'école, de l'inscription jusqu'au programme d'enseignement. Le [tableau 6](#) résume les constatations.

TABLEAU 6 : ÉVALUATION DE L'INCIDENCE DES SCÉNARIOS

	DONNEZ - MOI DES CHOIX	TOUT CE QUE VOUS VOULEZ	SORTEZ - MOI D' ICI	CAP SUR LES GRANDES UNIVERSITÉS
Inscription	Réduire à deux cheminements par niveau (400+)	Trois cheminements – maximum d'élèves inscrits (560+)	Réduire à deux cheminements par niveau (400+)	Trois cheminements – maximum d'élèves inscrits (560+)
Droits de scolarité	Chercher à atténuer le besoin d'aide financière au moyen d'un taux d'inscription plus modeste	Mettre l'accent sur la diversité et le prix pour atteindre cet objectif	Usage sélectif de l'aide financière pour gérer les niveaux d'inscription	Plein tarif et aide financière limitée
Positionnement sur le marché	Meilleure école dans la région	Nous formons les futurs dirigeants mondiaux	En route vers le succès	Réussite scolaire supérieure garantie
Programme d'enseignement	La structure est dictée par la nécessité de maximiser les options des élèves dans les limites d'un budget restreint	Accent mis sur l'offre et le choix – options comme le mandarin et les arts de la scène offertes	Excellence dans les matières de base; surclasser les écoles publiques	Accent sur la préparation aux écoles secondaires et collèges prestigieux
Fonds de dotation	Accent durable sur la croissance des fonds non affectés qui peuvent compenser les droits de scolarité et frais de personnel	Sollicitation dynamique pour financer de nouveaux programmes et immeubles	Équilibrer la croissance du fonds de dotation avec les dons annuels pour gérer un budget serré	Croissance énergique tout en mettant l'accent sur le financement pour réduire les ratios élèves-professeurs

Cette évaluation des incidences a ensuite été utilisée pour tester le degré de faisabilité des stratégies et des plans en cours pour chaque scénario. Dans les cas appropriés, des changements ont été apportés pour atténuer l'incidence négative. La stratégie choisie par le conseil a été modélisée sur le scénario « Tout ce que vous voulez », qui représente un bon équilibre entre l'excellence scolaire et la formation pour devenir un citoyen du monde. L'emplacement de l'école dans un parc national se prête à la création d'un modèle de responsabilité environnementale, avec un immeuble et des programmes conçus non seulement pour être « verts » mais aussi pour préparer les élèves à devenir des citoyens efficaces et responsables.

Bien que ce scénario constitue le scénario privilégié, le conseil reconnaît que chacun des trois autres est plausible, sinon probable; il décide donc de surveiller étroitement la situation et d'ajuster ses plans au besoin (ce qui correspond au « A » du cadre RAID, soit l'*adaptabilité*). L'équipe du chef des finances a aussi élaboré différentes versions du plan financier quinquennal de l'école et du plan d'investissement sur 10 ans pour chacun des scénarios afin d'établir les compromis qu'il faudrait faire dans chaque situation.

ÉTAPE 6 Surveiller et mettre à jour les scénarios

SPS utilise ses scénarios de deux façons :

1. Comme moyen de communication de la stratégie et des plans de l'école à différents groupes, notamment les membres du conseil, le corps professoral et l'administration, les donateurs, les parents des élèves actuels et éventuels et les organismes d'accréditation;
2. Comme point de départ de son processus de planification annuelle et stratégique. Les scénarios sont mis à jour (et parfois redéfinis) en fonction de l'information la plus récente et la plus complète disponible.

Dorénavant, l'école envisage d'actualiser les scénarios tous les deux ou trois ans ou lorsqu'un événement important en dictera le besoin. En réfléchissant à l'utilité de cet exercice, le conseil a fait le commentaire suivant : « Le processus revêt autant de valeur que les résultats obtenus, car il nous a donné à tous une bonne idée de l'incidence importante que peut avoir sur l'école la modification de certains inducteurs clés. »



© 2018 Comptables professionnels agréés du Canada

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

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

La présente publication fait partie d'une série intitulée *Planifier à l'aide de scénarios*. L'**aperçu**, les **lignes directrices** et l'**étude de cas** sont accessibles sur notre **site Web**. Pour de plus amples renseignements ou pour toute question de nature générale, veuillez nous écrire à mags@cpacanada.ca.

AVERTISSEMENT

Les présentes lignes directrices sur la comptabilité de gestion ont pour objet de livrer de l'information et des explications sur le sujet traité. Elles ne constituent pas une norme ni ne recommandent de pratiques à privilégier. Aucun comité technique ou directeur, pas plus que le Conseil d'administration de CPA Canada, n'a examiné ou mis en application leur contenu, qui ne représente ni l'opinion ni une prise de position officielle de CPA Canada.