

# UQAR INFO

Journal de l'Université du Québec à Rimouski

Mercredi, 11 juin 1997

## Le budget 1997-1998 Compressions majeures et réorganisation L'UQAR à la recherche d'un nouvel équilibre

L'impact des décisions gouvernementales, les résultats financiers de l'année en cours, les variations négatives des effectifs étudiants et les augmentations des coûts de système sont les éléments les plus significatifs qui affectent le budget de fonctionnement de l'UQAR pour l'année 1997-1998. En considérant l'ensemble de ces éléments, le manque à gagner est évalué à 6 745 000 \$.

Compte tenu de la diminution des effectifs étudiants, la solution au manque à gagner pour l'année ne peut provenir d'une hausse des sources principales de revenus, soit les subventions gouvernementales et les frais de scolarité. C'est à l'intérieur des dépenses de fonctionnement que les ajustements devront donc être effectués. Différentes mesures totalisant 6 595 000 \$ ont été planifiées pour combler la presque totalité du manque à gagner.

Les moyens à la disposition de l'UQAR ne lui permettent donc pas de faire totalement face à l'ampleur du manque à gagner, d'autant plus qu'il faille ajouter à cela des dépenses exceptionnelles générées par les primes de séparation reliées aux départs à la retraite. L'équilibre budgétaire n'a donc pu être atteint. Les revenus prévus sont de 27 619 500 \$ et les dépenses de 29 794 500 \$, ce qui laisse un déficit de 2 175 000 \$.

Le déficit est composé du coût des primes de séparation (1 355 000 \$) offertes à certains membres du personnel qui pourraient quitter en cours d'année dans le cadre de différents programmes de retraite. Ces coûts sont non récurrents et des modalités de financement temporaires sont prévues par le réseau de l'Université du Québec.

Par ailleurs, des dépenses additionnelles reliées principalement d'une part à des mesures de réduction des effectifs (379 000 \$), et d'autre part à des priorités institutionnelles (291 000 \$), s'ajoutent aux primes de séparation.

Le déficit, calculé avant les primes de séparation, est de 820 000 \$; ce montant devra être pris en considération à l'intérieur du plan de redressement qui sera présenté à l'Assemblée des gouverneurs de l'Université du Québec, en janvier 1998.

Le respect de l'équilibre budgétaire sur une période de trois années, selon les orientations de l'Assemblée des gouverneurs



de l'Université du Québec, implique que l'UQAR examine toutes les avenues pour atteindre l'objectif de l'équilibre budgétaire, et particulièrement celles qui permettent de réduire les dépenses de fonctionnement.

Les dépenses autres que les salaires ont fait l'objet de compressions importantes au cours des dernières années et les marges disponibles sont insuffisantes vu l'importance du manque à gagner. Environ 82 % du budget est consacré aux masses salariales; il est impossible d'effectuer des ajustements de l'ampleur de ceux qui ont été annoncés sans toucher aux masses salariales. Les conditions de travail, l'organisation des tâches et la

réorganisation de l'UQAR se trouvent donc au centre du processus d'ajustement. Les partenaires de la communauté universitaire doivent convenir ensemble des efforts à consentir par tous afin d'assurer le développement de l'institution. Une attitude responsable évitera de nous faire dicter par d'autres les moyens à mettre en place.

### LE CONTEXTE

L'UQAR a été lourdement affectée par les diminutions des effectifs étudiants enregistrées au cours des trois dernières années budgétaires. Après avoir atteint un sommet de 3 223 EETC (étudiants équivalents à temps complet) en 1992-1993, on estime, sur la base des demandes d'admission en avril 1997, un niveau de 2 520 EETC pour le budget 1997-1998.

### Évolution de la population étudiante (EETC)

1992-93	3223
1993-94	3210
1994-95	3021
1995-96	2802
1996-97	2564
1997-98*	2520

\* prévisions

Cette baisse des effectifs étudiants et l'ampleur des compressions qui ont été annoncées pour les prochaines années, rendent la situation difficile pour l'UQAR, comme pour l'ensemble des universités. L'UQAR cherche toujours à obtenir le maintien d'un niveau de ressources suffisant pour garantir un fonctionnement adéquat en regard de sa mission.

--&gt;

Le Groupe de travail sur le financement des universités québécoises (le Comité Gilbert) a remis en avril 1997 un rapport qui affirme la nécessité «d'entreprendre une réflexion globale sur la mission des universités, sur les objectifs poursuivis, qui devront être modifiés en fonction des ressources, et sur le rôle que l'État jouera dans l'avenir». Le rapport fait état de la situation particulière dans les régions: «Les établissements situés dans les régions périphériques (UQAR, UQAC, UQAT) connaissent une situation difficile parce que leur effectif a tendance à diminuer.»

Ces énoncés mettent en lumière la nécessité pour les universités d'entreprendre des changements importants. Les orientations qui seront retenues par le ministère de l'Éducation, suite aux travaux de ce comité, engageront l'avenir de l'UQAR.

Dans les trois prochaines années, l'UQAR devra traverser une période très difficile. Les objectifs que l'Université choisira de poursuivre dépendront des ressources humaines, matérielles et financières disponibles. Cette situation oblige chacun des membres de la communauté universitaire à faire sa part dans la mise en œuvre de nouvelles façons de faire, suite à un processus de réorganisation des activités. De plus, l'élaboration d'un plan quinquennal de développement identifiera nos priorités d'action.

**ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES**

Dès le début de ses travaux, le Comité du budget a identifié certains objectifs et certaines valeurs qui doivent guider nos choix budgétaires.

Le maintien de la stabilité financière, nécessaire au développement de l'UQAR, est un objectif qu'il nous faut atteindre. Malgré les contraintes financières pressantes, notre liberté d'agir et la conservation de la pleine maîtrise de notre développement dépendent de notre capacité à faire des choix judicieux. Nous devons investir des énergies pour convaincre les décideurs de l'importance de maintenir un financement de base viable pour notre université. Cette démarche doit s'accompagner d'une imputabilité pour toutes les unités d'enseignement et de recherche et pour tous les services dans la gestion des fonds.

La pertinence des programmes et la qualité de la formation sont des objectifs qu'il faut constamment poursuivre, tout comme la qualité de l'encadrement ainsi que le développement d'activités favorisant la réussite de nos étudiantes et étudiants.

**TABLEAU 1  
MANQUE À GAGNER AU BUDGET DE FONCTIONNEMENT 1997-98**

<b>Déficit au budget révisé 1996-1997</b>	-1 101 612 \$
Subventions et autres revenus non récurrents	-1 206 631 \$
Économies non récurrentes	<u>-1 154 700 \$</u>
<b>Déficit récurrent 1996-1997</b>	<b>-3 462 943 \$</b>
<b>Compressions directes</b>	
Compression des subventions (6,5 %)	-1 541 000 \$
Diminution des subventions (variation des effectifs étudiants) (Diminution excluant le programme de génie 820 000 \$)	-604 000 \$
Autres diminutions de revenus (tableau 7)	<u>-441 918 \$</u>
	<b>-2 586 918 \$</b>
<b>Compressions indirectes</b>	<u>-695 254 \$</u>
<b>MANQUE À GAGNER</b>	<b>6 745 115 \$</b>

**TABLEAU 2  
SYNTHÈSE DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT 1997-98**

<b>Total du manque à gagner pour 1997-98</b>	<b>-6 745 115 \$</b>
<b>Total des mesures pour augmenter les revenus (tableau 7)</b>	82 000 \$
(Frais indirects de recherche, stationnement et autres)	
<b>Total des mesures pour réduire les dépenses (tableau 3)</b>	<u>6 513 030 \$</u>
	<b>6 595 030 \$</b>
<b>Sous-total du manque à gagner</b>	<b>-150 085 \$</b>
<b>Allocation de ressources additionnelles:</b>	
Priorités institutionnelles (tableau 6)	-290 915 \$
Support aux mesures de réduction des effectifs	<u>-379 000 \$</u>
	<b>-669 915 \$</b>
<b>DÉFICIT AVANT DÉPENSES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>-820 000 \$</b>
<b>Dépenses exceptionnelles (Primes de séparation)</b>	<b>-1 355 000 \$</b>
<b>DÉFICIT 1997-1998</b>	<b><u>-2 175 000 \$</u></b>

Les stratégies institutionnelles de recrutement devront nous permettre d'œuvrer dans un contexte de vive concurrence. La consolidation de nos populations étudiantes au premier cycle ainsi que le maintien du rythme de croissance des effectifs aux études de cycles supérieurs sont indispensables pour

la stabilité académique et financière de l'UQAR.

La baisse des effectifs étudiants à temps partiel nous incite à revoir nos programmes courts de perfectionnement, à en imaginer de nouveaux adaptés aux besoins du milieu (formation continue non créditée) et à

continuer nos actions dans l'implantation de nouveaux moyens d'enseignement (vidéocommunication, cours médiatisés et internet).

L'étudiante et l'étudiant doivent être au centre de nos préoccupations. Nos stratégies d'information et de promotion doivent tenir compte de la diversité de nos effectifs étudiants. Nos actions doivent porter sur l'augmentation des chances de réussite des étudiantes et étudiants et sur leur intégration à l'Université. Leur avenir professionnel et leur insertion sur le marché du travail doivent également nous préoccuper.

L'UQAR doit valoriser la place qu'occupe la recherche à l'Université. La consolidation de la programmation en enseignement et recherche, autour des axes de développement en océanographie et en développement régional, demeure au cœur des choix stratégiques de l'UQAR. L'Université doit consolider ses secteurs originaux en enseignement et en recherche, affirmer sa place sur la scène nationale et internationale et aussi, favoriser les recherches qui répondent aux besoins du milieu.

Compte tenu du contexte et de l'âge du personnel de l'Université, les départs à la retraite risquent de se faire plus nombreux. Ces départs exigeront de planifier un renouvellement du personnel qui passera davantage par le perfectionnement des employés en place plutôt que par l'embauche de nouvelles ressources.

Plusieurs soutiennent que l'évolution de notre société est indissociable de notre volonté et de notre capacité de participer à l'accroissement des connaissances et de former des ressources humaines hautement qualifiées. Cependant, la croissance des obligations institutionnelles ne s'assortit pas nécessairement d'une croissance correspondante des moyens que l'État est disposée à octroyer.

À l'échelle de l'UQAR, la réduction des dépenses passe par une simplification des processus décisionnels et une amélioration des outils de gestion. Pour y arriver, il faut utiliser les outils déjà en place pour diminuer les coûts de gestion, les lourdeurs et les délais inutiles. Il faut aussi en arriver à une réorganisation selon un modèle qui s'adapte convenablement à la réalisation de nos missions, à notre taille et à nos choix de développement.

#### **LE COMITÉ DU BUDGET**

Je veux remercier l'ensemble des membres faisant partie du comité du budget, et en particulier M. Michel Guérette pour la

### **TABLEAU 3 MESURES PRISES POUR RÉDUIRE LES DÉPENSES**

Récupération des budgets non récurrents	820 350 \$
Réduction de dépenses récurrentes dans les unités (tableau 5)	214 328 \$
Réduction des coûts des activités d'enseignement (tableau 5)	389 797 \$
Réduction des coûts de location d'espaces	195 348 \$
Mesures pour réduire les masses salariales	
Congé de primes du RRUQ	1 063 000 \$
Politique salariale réseau	839 000 \$
Mesures spécifiques aux effectifs (tableau 4)	2 110 423 \$
Réduction des effectifs (tableau 4)	880 784 \$
	<u>4 893 207 \$</u>
<b>Total des mesures pour réduire les dépenses</b>	<u><b>6 513 030 \$</b></u>

### **TABLEAU 4 MESURES SPÉCIFIQUES AUX EFFECTIFS**

Ressources professorales	
Hypothèse de 15 départs à la retraite	997 500 \$
Économie sur postes vacants ou sans solde	178 344 \$
Non remplacement des congés (maladie et sans solde)	125 000 \$
	<u>1 300 844 \$</u>
Personnel cadre	
Départs à la retraite prévus et prêt de services	305 951 \$
Économie sur postes vacants ou sans solde	263 628 \$
	<u>569 579 \$</u>
Personnel non enseignant	
Non remplacement de personnel en absence courte ou longue durée	240 000 \$
	<u>240 000 \$</u>
<b>Total des mesures spécifiques aux effectifs</b>	<u><b>2 110 423 \$</b></u>

#### **RÉDUCTION DES EFFECTIFS**

Objectif fixé de réduction du coût de la masse salariale 880 784 \$

Abolition de 17,2 postes répartis comme suit:

• Professionnels	4,15
• Techniciens	2,00
• Bureau	8,05
• Métiers et services	3,00

D'autres mesures de gestion permettront d'atteindre l'objectif financier visé.

qualité de son travail. Rappelons que ce comité, pour l'année 1997-1998, était composé du recteur Pierre Couture, des vice-recteurs Jean-Nil Thériault (administration et ressources humaines), Michel Ringuet (enseignement et recherche) et Michel Bourassa (planification et secrétaire général), du directeur du Service des finances Michel Guérette, du doyen des affaires départementales Jean-Denis Desrosiers, des professeurs Pierre Fortin et Jocelyne Pellerin, des employés de soutien

Huguette Saint-Laurent et Daniel Desjardins, de l'étudiant André Thibault, de la chargée de cours Carole Lebel et d'un membre du personnel administratif, Denis Lebel.

Le recteur,

Pierre Couture,  
en collaboration avec les membres  
du Comité du budget



**TABLEAU 5**  
**RÉDUCTION DE DÉPENSES RÉCURRENTES**  
**DANS LES UNITÉS**

Diminution des dépenses dans toutes les unités administratives	143 824 \$
Réduction des coûts d'énergie	30 000 \$
Rationalisation des coûts des services auxiliaires en relation avec la diminution des revenus	40 504 \$
<b>Total de la réduction des dépenses récurrentes</b>	<b><u>214 328 \$</u></b>

**RÉDUCTION DU COÛT DES ACTIVITÉS D'ENSEIGNEMENT** 389 787 \$

- Attention particulière apportée au dédoublement des cours;
- Rationalisation des activités de moins de 5 étudiants(es) pour les études de 2e cycle;
- Amélioration du délai de prise de décision concernant l'annulation des activités à faible clientèle afin d'éviter des coûts découlant de l'application des conventions collectives;
- Utilisation plus fréquente de la vidéocommunication.

**TABLEAU 7**  
**AUTRES DIMINUTIONS DES REVENUS**

Diminution des subventions pour les locations d'espaces	-143 000 \$
Diminution des droits de scolarité et autres frais	-154 601 \$
Ajustement des services auxiliaires	-199 504 \$
Autres ajustements	55 187 \$
	<b><u>-441 918 \$</u></b>

**MESURES POUR AUGMENTER LES REVENUS**

Frais indirects de recherche	50 000 \$
Stationnement	15 000 \$
Services rendus par différentes unités administratives	17 000 \$
<b>Total des revenus additionnels</b>	<b><u>82 000 \$</u></b>

**TABLEAU 6**  
**PRIORITÉS DE CONSOLIDATION**  
**ET DE DÉVELOPPEMENT**

**Mesures de support à l'enseignement et à la recherche**

Activités de recrutement des étudiants(es)	20 000 \$	
Programme d'accueil pour les étudiants(es) en génie	24 000 \$	
Support à un laboratoire de recherche (LÉADRE)	10 000 \$	
Support à une groupe de recherche (GREC)	3 000 \$	
Support à l'émergence de projets de recherche	15 000 \$	
Support aux ressources professorales Bureau du doyen des études avancées et de la recherche	15 524 \$	
Formation à distance	20 025 \$	
Évaluation de programmes	1 500 \$	
		<b>114 549 \$</b>

**Mesures de support Université-milieu**

Bureau du soutien financier	13 800 \$	
Support à la recherche et à l'international	56 000 \$	
		<b>69 800 \$</b>

**Mesures de support additionnelles pour les étudiants**

Support aux étudiants(es) pour le français écrit	7 000 \$	
Services aux étudiants(es) au CEURS	35 000 \$	
Support informatique au CEURS	13 066 \$	
		<b>55 066 \$</b>

**Mesures de support à la gestion**

Support aux pré-retraités(es)	4 000 \$	
Plan quinquennal de l'UQAR	3 000 \$	
Formation spécialisée des informaticiens(es)	6 500 \$	
		<b>13 500 \$</b>

**Total des priorités de consolidation de développement** 252 915 \$

Priorités à caractère permanent	38 000 \$
---------------------------------	-----------

**TOTAL DES PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES** **290 915 \$**