

Collège **A**huntsic

Direction des **services financiers**

LES ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES 2017-2018

Avril 2017

Table des matières

	Page
1- Le contexte	
1.1 L'enveloppe budgétaire du réseau collégial public pour l'année 2017-2018 .	1
1.2 Les modèles d'allocation 2017-2018	3
1.3 L'évolution de l'effectif scolaire.....	4
1.4 La formation continue et les services autofinancés.....	10
1.5 Les étudiants ayant des besoins particuliers ou en situation de handicap	13
1.6 Le plan d'effectifs 2017-2018	14
2 - Les orientations budgétaires 2017-2018	
2.1 Au chapitre des sources de financement	15
2.2 Au chapitre des coûts de la main-d'œuvre.....	16
2.3 Au chapitre des autres dépenses	16
2.4 Au chapitre de l'équilibre global.....	16

1- LE CONTEXTE

C'est une tradition au Collège Ahuntsic de faire approuver par le Conseil d'administration les orientations budgétaires qui servent d'assises à la préparation de son budget pour le prochain exercice financier. Ces orientations s'inscrivent comme à chaque année dans un contexte bien particulier. La première partie du document présente brièvement les principaux éléments de ce contexte pour bien comprendre les orientations proposées dans la seconde partie du document.

1.1 L'enveloppe budgétaire du réseau collégial public pour l'année 2017-2018

Entre 2010-2011 et 2015-2016, les collèges ont subi des compressions budgétaires récurrentes totalisant plus de 105,2 M \$, dont 92,5 M \$ en réduction des paramètres «FAB». Qui plus est, pendant cette période, les subventions associées aux dépenses non salariales n'ont pas été indexées une seule fois alors que l'inflation au cours de cette période au Québec a été de 9 %. En 2016-2017, les collèges ont pu bénéficier d'un réinvestissement de 29 M \$, soit 20 M \$ annoncés dans le cadre du budget 2016-2017 et une somme additionnelle de 9 M \$ dans le cadre de la mise à jour économique du Gouvernement du Québec en octobre 2016. Une partie de ce réinvestissement a été ciblée pour des mesures très précises qui ne permettent pas aux cégeps d'utiliser les montants correspondants pour compenser les compressions des années précédentes.

Le budget 2017-2018 a été présenté à l'Assemblée nationale le 28 mars dernier. Le ministre des Finances a annoncé une augmentation de 4,22 % des crédits des cégeps par rapport à 2016-2017. Cela représente un réinvestissement de 37,5 M \$ pour le réseau collégial, qui inclut cependant la récurrence des sommes annoncées en octobre 2016. Le Gouvernement a annoncé des mesures totalisant 1,1 milliard de dollars pour l'enseignement supérieur (entre 2016-2017 et 2021-2022) en fonction de 4 axes :

- Rehausser le financement général des établissements
- Améliorer la réussite et l'intégration de l'ensemble des étudiants
- Favoriser les partenariats et la concertation entre les établissements ainsi que la présence régionale
- Répondre aux besoins du marché du travail

Il s'agit de nouvelles encourageantes et il faut certainement s'en réjouir. Au moment de la rédaction de ce document, il est encore trop tôt pour savoir quels impacts cela aura pour le Collège Ahuntsic en 2017-2018. Le montant annoncé pour les collèges est pour l'année fiscale du Gouvernement. Il doit être converti en année scolaire des cégeps. Le Ministère doit préciser si ce montant inclut les indexations salariales ou non. Les premières informations obtenues indiquent que les indexations salariales sont calculées à part. Est-ce que les paramètres pour les coûts non salariaux ont été indexés ? Il semblerait que non, ce qui n'est pas une bonne nouvelle parce que les collèges devront prendre une partie du réinvestissement pour assumer des hausses de coûts bien réelles.

Dans ce réinvestissement, on ne connaît pas encore le montant qui ira dans la base de financement des collèges (les paramètres FAB) et ce qui sera alloué pour des mesures ciblées (le paramètre S). Pour les paramètres FAB, les annonces du budget font état d'un montant de 12 M \$ pour 2017-2018. Quel sera ce montant converti en année scolaire ? Y a-t-il une partie de cette somme qui vient du réinvestissement de l'automne 2016 ? Les enveloppes dédiées à la formation continue seront sans doute bonifiées. À quelle hauteur ? Quelle sera la part additionnelle du Collège Ahuntsic ?

À travers toutes les annonces du budget, on perçoit une bonne nouvelle, mais les détails sont flous. Le diable est dans les détails dit l'adage. Il faudra donc attendre l'analyse des crédits pour connaître les montants précis qui seront alloués au réseau collégial et à quelles fins ils seront affectés. Les collèges s'attendent à recevoir leur allocation initiale au début du mois de mai incluant la répartition

des nouvelles sommes annoncées dans le cadre du budget et les modalités d'utilisation qui y seront associées.

Au Collège Ahuntsic, comme nous le verrons dans les sections suivantes du document, il y a des éléments conjoncturels qui nous sont propres qui vont sans doute atténuer l'impact positif du réinvestissement de 2017-2018. Il faudra aussi, comme tous les autres collèges, assumer des hausses de coûts non salariaux avec des paramètres non indexés. Bref, il faut aborder la préparation du prochain budget avec un enthousiasme modéré et attendre que les sommes se précisent avant de prendre des décisions liées au plan d'effectifs et sur les autres ajustements budgétaires demandés.

1.2 Les modèles d'allocation 2017-2018

En octobre dernier, la ministre de l'Enseignement supérieur, Mme Hélène David, a convié les collèges à un exercice important : la révision du modèle d'allocation des ressources connu sous l'acronyme FABES. Comme étape préliminaire à la révision éventuelle de FABES, la ministre souhaitait que les problèmes liés au modèle actuel soient analysés et bien documentés. Les collèges se sont mis au travail rapidement et en février 2017, la Fédération des cégeps a fait parvenir un rapport à la ministre qui fait état, du point de vue du réseau, des principaux problèmes créés par le modèle actuel et qui conclut à la nécessité d'une révision globale et coordonnée pour remédier aux failles du modèle FABES et mieux adapter le financement aux différences des cégeps. Il s'agit donc d'un chantier majeur qui, au mieux, ne donnera pas de changement concret avant l'année 2018-2019.

Les modèles de répartition entre chaque collège des enveloppes budgétaires du réseau collégial pour l'enseignement régulier ne subiront donc pas de changement important en 2017-2018. Ainsi, les crédits de fonctionnement alloués au réseau collégial à l'enseignement régulier seront répartis entre les collèges selon les paramètres du modèle «FABES».

- ▣ des allocations fixes (F) visant à garantir un financement minimal à chaque cégep;
- ▣ des allocations liées aux volumes d'activités d'enseignement (A) mesurées en période/étudiant/semaine (PES). Cette enveloppe comporte deux parties : le « A » brut et le « A » pondéré, pour tenir compte à la fois du volume total d'activités et des coûts plus élevés dans certains programmes d'enseignement;
- ▣ des allocations liées au fonctionnement des bâtiments (B). Le calcul de ces allocations repose principalement sur des paramètres associés aux superficies, aux données sur la consommation énergétique, aux coûts d'entretien et de sécurité;
- ▣ des allocations liées aux enseignants (E) qui servent à financer les coûts reliés à la masse salariale des enseignants;
- ▣ des allocations spécifiques (S) dont l'objectif est de concrétiser les actions ministérielles, qui en général sont associées au soutien et au développement de l'enseignement collégial.

Le mode de financement de la formation continue a fait l'objet d'une refonte importante en 2015-2016. Il est basé sur des variantes du modèle «FABES». Pour l'année 2016-2017, les collèges ont convenu des modalités de répartition et d'utilisation de la somme allouée au réseau collégial pour favoriser l'adéquation formation-emploi. Au cours des derniers mois, la Fédération des cégeps et le Ministère ont travaillé pour proposer un nouveau modèle de répartition de l'enveloppe régionale pour le financement de la formation continue. Si celui-ci est bonifié dans le cadre du budget 2017-2018 du Gouvernement, les collèges proposeront au Ministère d'appliquer le nouveau modèle de répartition de l'enveloppe régionale. Autrement, c'est le statu quo qui devrait prévaloir.

En ce qui concerne le financement des dépenses d'investissements, les allocations normalisées allouées aux cégeps comporteront un volet pour la réfection et la transformation des bâtiments (maintien des actifs du parc immobilier) et un volet pour le remplacement des actifs mobiliers (MAOB - mobilier, appareillage/outillage et fonds de bibliothèque). Le Collège recevra aussi sa part de l'enveloppe allouée au réseau collégial pour la résorption du déficit d'entretien.

1.3 L'évolution de l'effectif scolaire

L'effectif scolaire d'un collège mesuré en période/étudiant/semaine (PES) est un paramètre important dans la détermination de son budget de fonctionnement. Une PES correspond à 15 périodes d'enseignement ou à 1 heure (de classe, de laboratoire ou de stage) sur l'horaire d'un étudiant par semaine.

L'effectif scolaire intervient de façon directe dans la détermination de l'allocation liée aux activités pédagogiques (le « A » de FABES) et dans celle liée aux enseignants (le « E » de FABES). Les effectifs scolaires des collèges sont également utilisés pour répartir certaines enveloppes spécifiques (une partie du « S » de FABES). Finalement, l'effectif scolaire d'un collège est un des nombreux paramètres utilisés par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur pour déterminer son budget d'investissement (calculs des allocations normalisées pour le parc immobilier et le MAOB). Les revenus autonomes des collèges sont également largement tributaires de l'effectif étudiant.

Au Collège Ahuntsic, l'allocation liée aux enseignants représente généralement 60 % de son budget de fonctionnement et celle liée aux activités pédagogiques 20 % alors que les enveloppes spécifiques représentent environ de 2,5 % du budget de fonctionnement. En tenant compte de ses revenus autonomes, c'est environ 90 % du budget de fonctionnement d'un collège qui est directement influencé par ses effectifs étudiants et leurs variations (le « F » et le « B » de FABES qui représentent environ 7 % à 8 % du budget de fonctionnement sont indépendants de l'effectif scolaire). Il est primordial qu'un collège puisse ajuster ses budgets en fonction des variations de ses effectifs scolaires, particulièrement lorsqu'ils sont en baisse. Toutefois, en pratique, il n'est pas toujours facile d'ajuster ses dépenses au niveau de ses revenus, en raison notamment des conventions collectives, des rigidités dans l'organisation du travail et d'autres contraintes de nature contractuelle.

Les collèges ont très peu de marge de manœuvre sur l'utilisation de leurs ressources enseignantes (le « E » de FABES). Lorsque les variations de l'effectif scolaire génèrent des ressources supplémentaires, elles sont affectées à l'enseignement. Les baisses des effectifs qui entraînent une réduction de ressources enseignantes se traduisent généralement par une réduction de l'embauche correspondante.

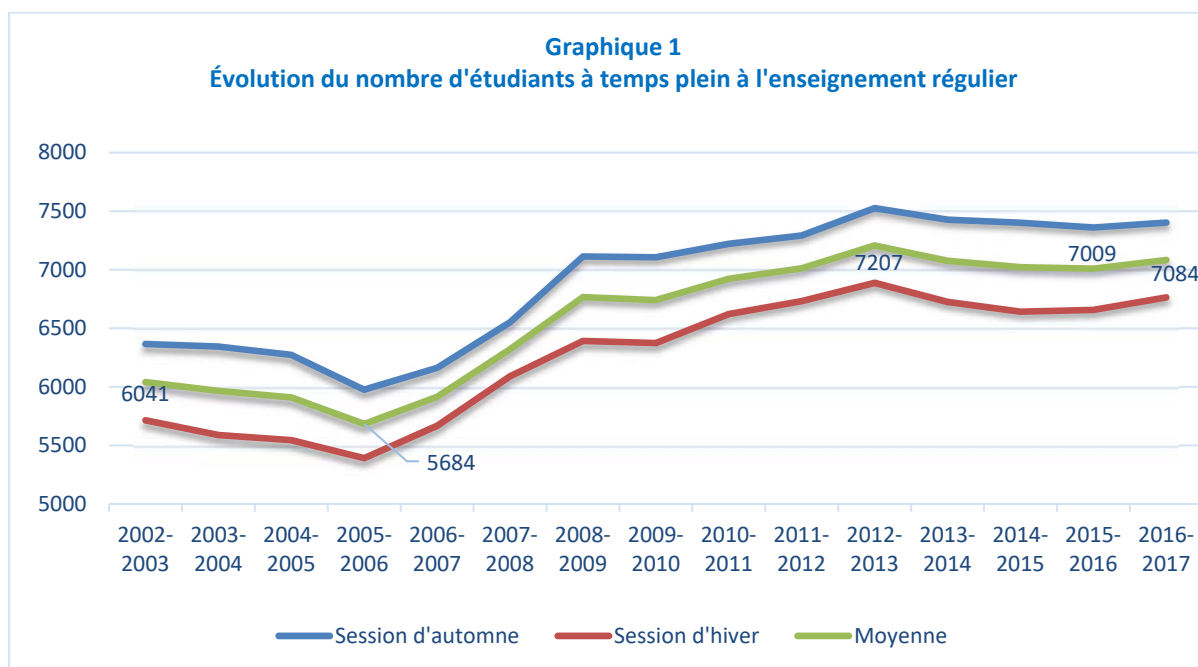
En pratique, c'est donc le « A » de FABES ou l'allocation liée aux activités d'enseignement qui est le plus sensible aux variations des effectifs étudiants et qui aura l'impact le plus significatif sur le budget de fonctionnement du Collège.

1.3.1 L'évolution de l'effectif scolaire à temps plein à l'enseignement régulier

Le graphique 1 à la page suivante illustre l'évolution de l'effectif scolaire à temps plein du Collège à l'enseignement régulier entre 2002-2003 et 2016-2017. Après une croissance spectaculaire, l'effectif du Collège mesuré en nombre d'étudiants s'est stabilisé au cours des 4 dernières années. Il se situe autour de 7 400 à la session d'automne et de 6 700 à la session d'hiver. Pour 2017-2018, à partir des demandes d'admission reçues au premier tour du Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM) pour la session d'automne 2017, le Service de l'organisation de l'enseignement et de la formation continue évalue que l'effectif scolaire mesuré en nombre d'étudiants devrait se situer au niveau des dernières années. Il faut toutefois souligner que le nombre de demandes d'admission reçues dans certains programmes au 1^{er} tour est préoccupant, notamment dans certaines techniques de la santé, dans certaines techniques physiques et dans les programmes des communications graphiques, à l'exception du programme de graphisme. Par contre, les programmes des techniques humaines continuent d'attirer des nombres impressionnants de demandes d'admission alors que celles pour les techniques de l'administration ont connu des croissances très encourageantes. Les graphiques 5 et 6, un peu plus loin,

présentent l'évolution du nombre d'étudiants par famille de programmes au cours des 16 dernières années. Nous y reviendrons.

Pour le budget du Collège, il est toutefois plus pertinent de s'intéresser à l'évolution des nombres de PES et de prévoir leurs niveaux au cours de la prochaine année.



1.3.2 L'évolution des PES brutes

Le graphique 2 présente l'évolution du nombre de PES brutes réalisées entre 2002-2003 et 2016-2017. L'augmentation du nombre d'étudiants s'est traduite par une hausse importante du nombre de PES brutes entre 2005-2006 et 2012-2013.

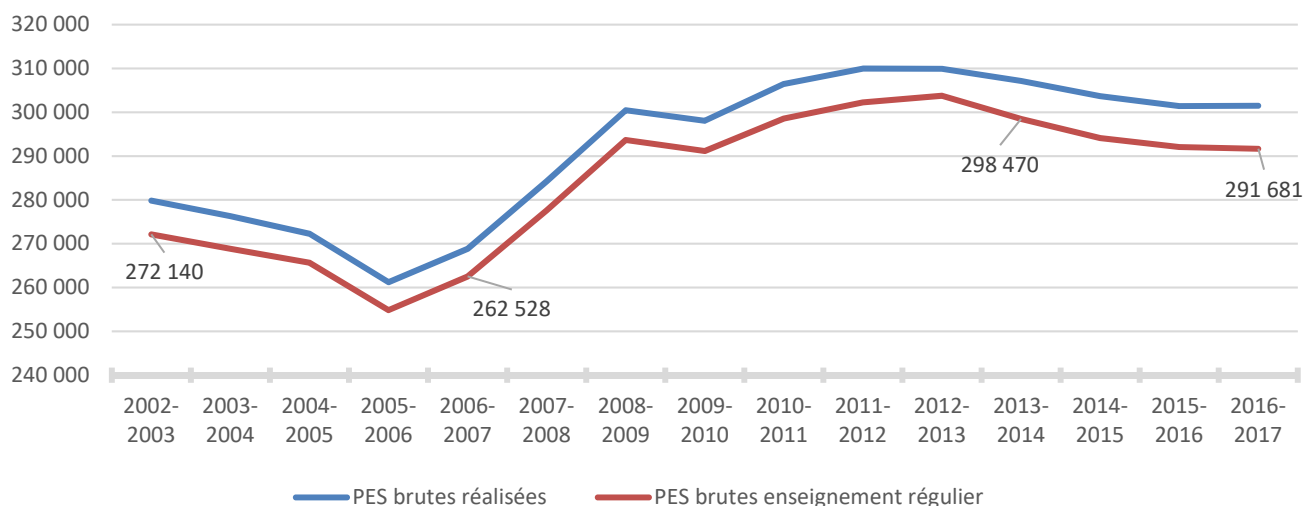
Toutefois, depuis quelques années, on observe deux tendances qui ont des impacts importants sur le budget du Collège : une diminution du nombre moyen de PES brutes par étudiant et une diminution du nombre moyen de PES pondérées par PES brute. Le graphique 3 présente l'évolution du nombre moyen de PES brutes par étudiant par session et l'évolution du nombre moyen de PES pondérées par PES brute entre 2002-2003 et 2016-2017.

Le nombre d'étudiants inscrits à l'enseignement régulier est relativement stable depuis cinq ou six ans, mais ces étudiants suivent moins d'heures de cours par session et ils sont en général inscrits dans des programmes moins lourds¹. En 2016-2017, le Collège compte environ 350 étudiants de plus qu'en 2009-2010, mais le même nombre de PES brutes. C'est comme si ces 350 étudiants n'avaient généré aucun financement supplémentaire. La diminution du nombre de PES brutes par étudiant est une tendance observée dans un grand nombre de collèges depuis 5 ou 6 ans. Au Collège Ahuntsic, il s'explique par un changement de comportement de nos étudiants – ils suivent moins de cours par session – et par une diminution de la proportion de nos étudiants inscrits dans des programmes techniques. En 2009-2010, la proportion de nos étudiants inscrits dans des programmes techniques à l'enseignement régulier se situait autour de 65,6 %. En 2016-2017, elle est maintenant de 61,4 %. Il s'est donc opéré un transfert de nos programmes techniques vers les

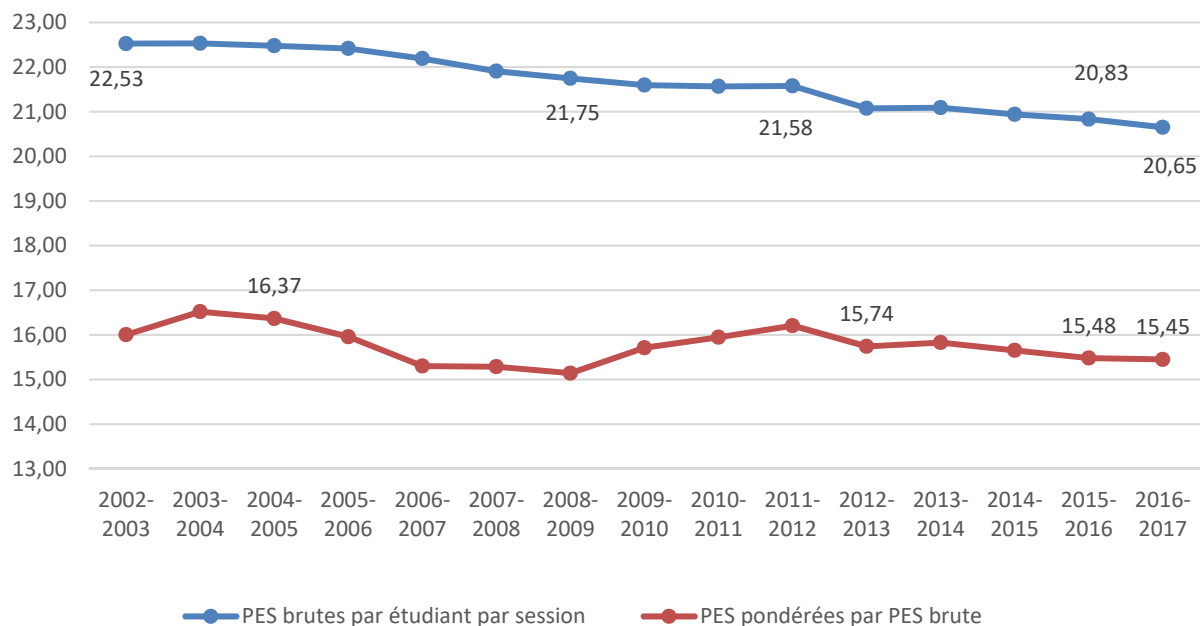
¹ Les programmes lourds, comme les techniques physiques, les programmes des communications graphiques ou les techniques de la santé génèrent plus de revenus pour le Collège.

programmes préuniversitaires qui comportent généralement moins d'heures de cours à l'horaire, donc qui génèrent moins de PES (voir graphiques 5 et 6). La diminution du nombre de PES par étudiant a coïncidé avec les compressions budgétaires et est venue en accentuer les impacts.

Graphique 2
Évolution des PES brutes réalisées



Graphique 3
Évolution des PES brutes par étudiant par session et du nombre de PES pondérées par PES brute

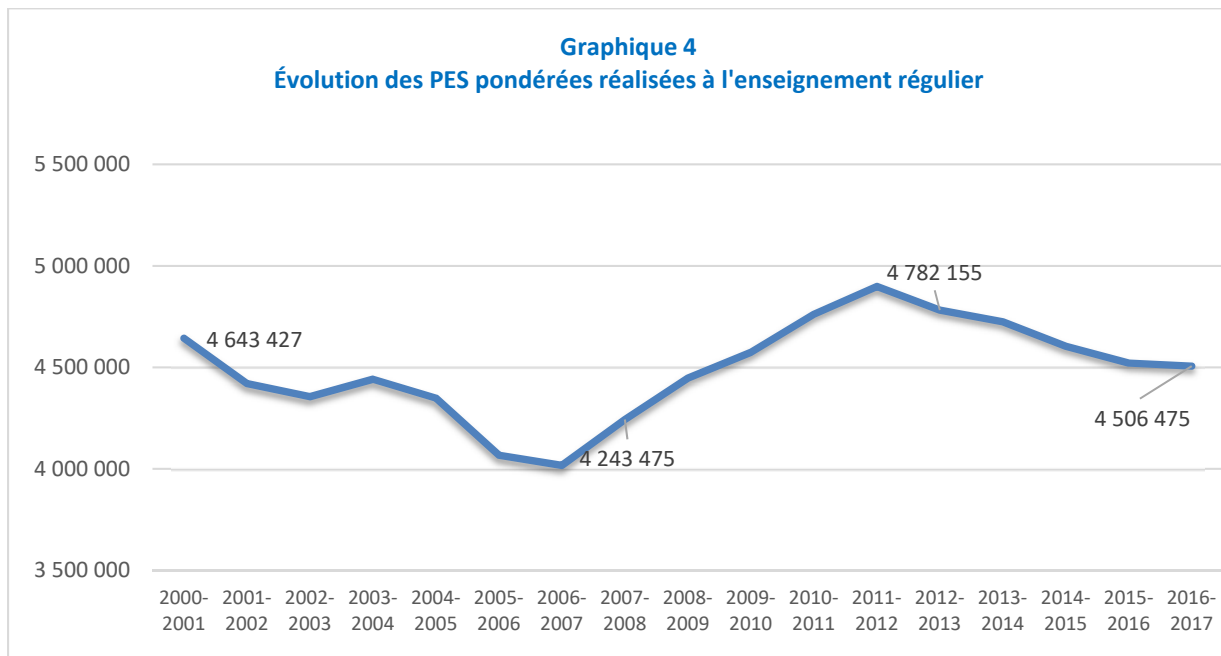


En nombre d'étudiants, le devis scolaire du Collège est de 6 000 étudiants, alors que l'effectif réel se situe autour de 7 400 à la session d'automne, soit 25 % de plus que le devis. Pour des fins de financement, l'effectif scolaire maximal du Collège établi par le Ministère dans le régime budgétaire et financier à l'annexe A007 du régime budgétaire et financier est de 299 640 PES brutes (devis de 272 400 PES brutes + 10 %). L'effectif de référence du Collège est de 294 299 PES brutes. Les dispositions de l'annexe A007 prévoient que le Collège devrait payer une pénalité financière si son effectif mesuré en PES brutes dépassait l'effectif de référence.

Depuis 2010-2011, le Ministère suspend les pénalités financières prévues à l'annexe A007 pour les collèges de la région de Montréal dont l'effectif scolaire dépasse l'effectif de référence. Les modalités de l'annexe A007 ou la pertinence de la maintenir feront nécessairement partie des analyses et de discussions entourant la révision du modèle FABES que l'on a évoqué précédemment. Même si les pénalités prévues à l'annexe A007 étaient remises en vigueur en 2017-2018, il est peu probable que cela ait un impact sur le budget, car le nombre réel de PES brutes depuis 3 ans est inférieur à l'effectif de référence du Collège et qu'il faudrait des changements importants dans le comportement des étudiants ou une augmentation importante des inscriptions dans certains programmes pour que cela soit différent en 2017-2018.

1.3.3 L'évolution des PES pondérées

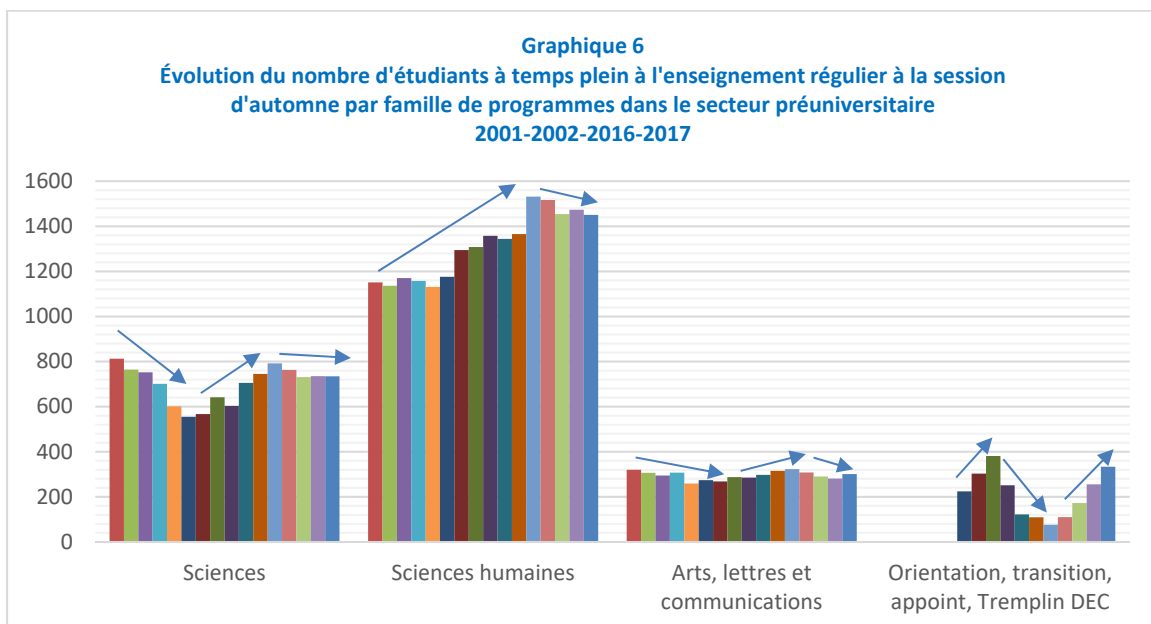
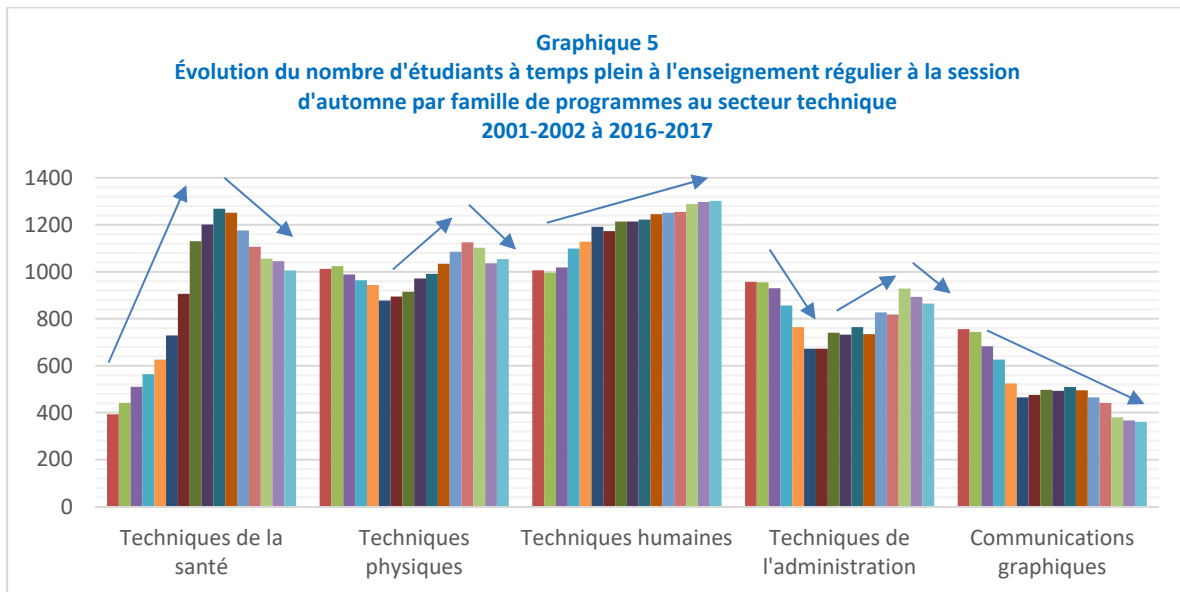
Les PES pondérées sont obtenues en pondérant les PES brutes par un poids-programme. Cette pondération est faite pour tenir compte des variations de coûts entre les programmes pour l'encadrement, le soutien à l'enseignement (techniciens de laboratoire), le matériel spécialisé, le matériel périssable, etc. Une partie du financement des cégeps est basée sur le nombre de PES pondérées. Le graphique 4 présente l'évolution des PES pondérées depuis 2000-2001.



L'évolution des PES pondérées semble similaire à celle des PES brutes, mais il y a certaines différences importantes. Entre 2000-2001 et 2005-2006, le Collège a perdu environ 7 % de son effectif scolaire en étudiants et en PES brutes, mais près de 13 % de ses PES pondérées. Ce sont les techniques lourdes du Collège qui ont subi les baisses d'effectifs les plus importantes au cours de cette période, notamment les techniques physiques et les programmes des communications graphiques (voir graphique 5). Entre 2006-2007 et 2011-2012, de nouveaux programmes (Soins préhospitaliers d'urgence, Tremplin DEC), l'attrait des techniques de la santé, les efforts de

recrutement du Collège et le contexte démographique montréalais ont permis de renverser la tendance, car les PES pondérées ont augmenté de 22 % pendant cette période. En 2011-2012, les PES pondérées étaient comparables à leur niveau de 1999-2000, mais il y avait cependant 700 étudiants de plus au Collège.

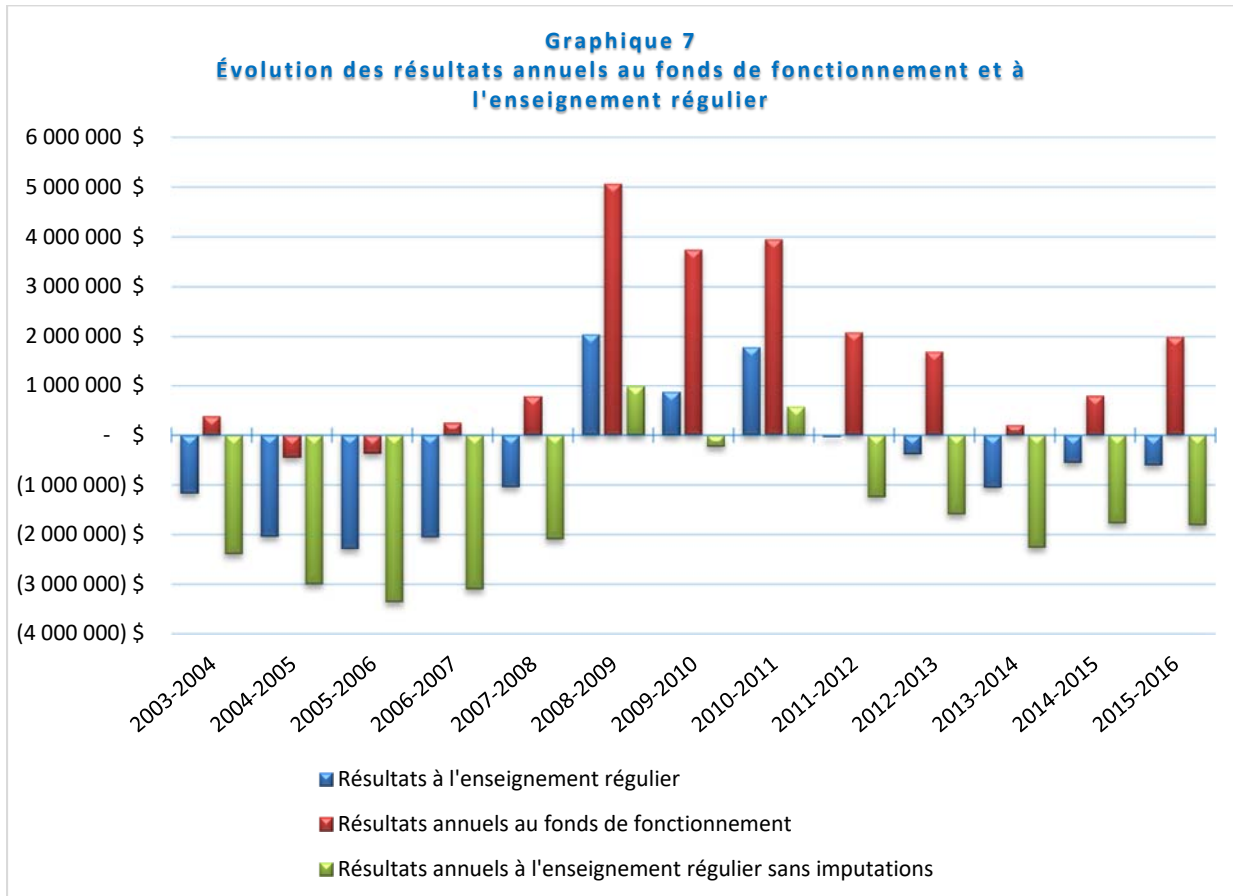
Entre 2011-2012 et 2016-2017, alors que le nombre d'étudiants est demeuré relativement stable, les PES brutes ont diminué de 3,5 % et les PES pondérées de 8 %. Les graphiques 5 et 6 démontrent que nous avons compensé les diminutions d'inscriptions dans les techniques de la santé et les programmes des communications graphiques par des inscriptions dans les techniques humaines, les techniques de l'administration et le Tremplin DEC qui sont des programmes moins lourds. La diminution des PES pondérées est un autre facteur qui affecte le budget du Collège. Le Collège Ahuntsic n'est pas le seul cégep à être affecté par ce déplacement d'une partie de son effectif scolaire vers des techniques moins lourdes.



Le Collège a connu une croissance importante de ses effectifs scolaires en même temps que les réinvestissements provincial et fédéral. Il en a profité pour améliorer les services aux étudiants en classe et hors classe et pour se donner des marges de manœuvre dans son budget de fonctionnement. Au cours des dernières années, la diminution graduelle des PES brutes et des PES pondérées est venue accentuer les difficultés financières engendrées par les compressions budgétaires. Le Collège a dû prendre des décisions difficiles pour maintenir les services aux étudiants. Toutes les marges de manœuvre créées pendant les années de réinvestissements sont disparues. Les cégeps vont bénéficier du réinvestissement de l'État au cours des prochaines années pour réaffecter des ressources dans les services qui ont été négligés ou plus durement touchés par les compressions budgétaires et pour se redonner des marges de manœuvre. Si le Collège veut bénéficier pleinement de ce réinvestissement pour bonifier les services aux étudiants, il doit trouver les moyens de maintenir les PES brutes et les PES pondérées à leurs niveaux actuels.

1.4 La formation continue et les services autofinancés

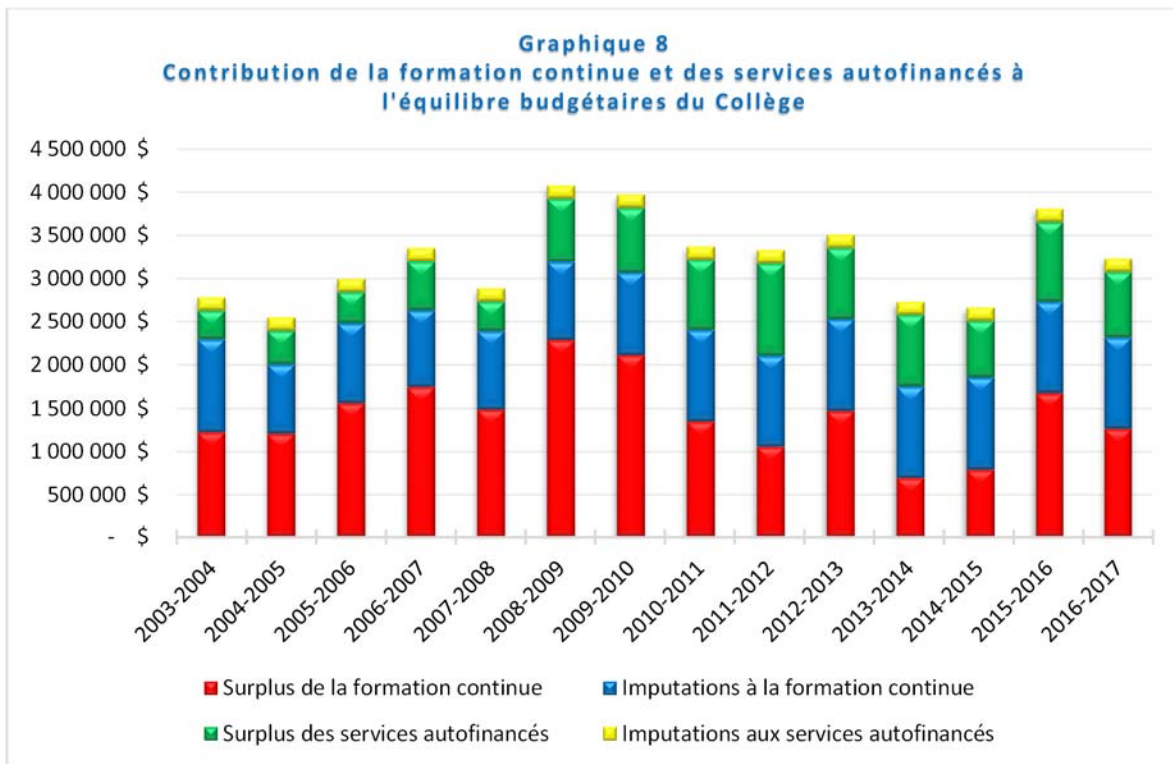
Pendant les années plus difficiles où l'effectif de l'enseignement régulier était en décroissance, ce sont les surplus de la formation continue et des services autofinancés qui ont permis au Collège de maintenir les services de l'enseignement régulier et de continuer à se développer. Au cours des années où l'effectif de l'enseignement régulier a été en forte croissance, la pression a été moins forte sur ces secteurs d'activités pour maintenir l'équilibre budgétaire du Collège.



Le graphique 7 présente l'évolution des résultats annuels au fonds de fonctionnement et l'évolution des résultats annuels à l'enseignement régulier. À l'exception des années 2004-2005 et 2005-2006, le fonds de fonctionnement a toujours présenté un surplus au cours des 13 dernières années. Pendant cette période, si on isole les activités de l'enseignement régulier, le résultat annuel est un déficit, sauf pour trois années, 2008-2009, 2009-2010 et 2010-2011, qui correspondent aux premières années du réinvestissement fédéral et aux fortes années de croissance des effectifs à l'enseignement régulier. Si le Collège n'avait pas de services autofinancés et de formation continue, ses activités se seraient conclues par un déficit à 11 reprises au cours des 13 dernières années. Cette situation est évidemment hypothétique, puisque le Ministère et le Conseil d'administration n'auraient pas toléré de tels déficits et le Collège aurait dû prendre les décisions nécessaires pour diminuer ses dépenses. Toutefois, cela illustre bien l'importance de la contribution de ces secteurs d'activités à l'équilibre budgétaire du Collège et du transfert de financement vers l'enseignement régulier.

Le graphique 8 à la page suivante présente l'évolution des surplus de la formation continue et des services autofinancés et des imputations imposées à ces secteurs d'activités depuis 2003-2004. Les montants présentés pour 2016-2017 sont ceux estimés lors de la révision budgétaire. Les résultats réels seront connus en octobre 2017. Les imputations ont été stables au cours des

dernières années. Elles représentent un transfert de 1,2 M \$ de ces 2 secteurs vers l'enseignement régulier, le montant le plus important provenant de la formation continue. En plus des imputations, on s'attend à des surplus importants de ces 2 secteurs d'activités pour équilibrer le budget.



Au cours des dernières années, on a observé une décroissance des revenus et des surplus de la formation continue. Cette décroissance était prévue. Nous avons déjà exposé à quelques reprises au conseil d'administration les principales raisons de cette décroissance. Nous n'y reviendrons pas. Même si elle était prévue, la diminution des surplus est survenue à un moment où le gouvernement imposait des compressions budgétaires sans précédent au réseau collégial et où les PES brutes et pondérées de l'enseignement régulier étaient, elles-aussi, en diminution.

Le Collège Ahuntsic demeure un chef de file de la formation continue dans le réseau collégial. Le niveau d'activités a certes diminué, mais il est encore un des plus élevés du réseau. La performance de la formation continue est excellente quand on considère les imputations qui lui sont imposées et les surplus dégagés en fin d'année. Les résultats anticipés pour 2016-2017 seront encore très bons et ils devraient permettre au Collège de terminer l'année avec un surplus au fonds de fonctionnement.

Pour 2017-2018, le Collège a déjà eu la confirmation qu'Emploi Québec financerait un volume d'activités similaire à celui des dernières années. Le réseau collégial s'attend aussi à une bonification par le Ministère des enveloppes dédiées à la formation continue dès l'an prochain. Le Collège recevra sa part de ce financement additionnel. Les perspectives semblent donc très bonnes pour 2017-2018 à la formation continue, mais la concurrence avec les cégeps et les collèges privés est forte dans ce secteur d'activités et il y a encore beaucoup d'incertitude sur la pérennité de certaines sources de financement, notamment sur les activités financées par Emploi-Québec.

Une grande partie des activités de la formation continue se déroule maintenant le jour. Les locaux du Collège étant utilisés à pleine capacité, il devient de plus en plus difficile d'ajouter des activités

supplémentaires de la formation continue durant le jour. La capacité actuelle du Collège pourrait donc constituer un frein au développement de la formation continue même si le financement est au rendez-vous. Des efforts et des ressources financières devront vraisemblablement être déployés au cours des prochaines années pour accroître la capacité du Collège durant le jour, pour rendre nos locaux d'enseignement plus polyvalents et pour exploiter d'autres méthodes d'enseignement comme la formation à distance.

Les imputations et les surplus attendus de la formation continue mettent beaucoup de pression sur ce secteur d'activités et sur les personnes qui y travaillent dans un contexte où certains résultats sont tributaires de décisions hors de leur contrôle et du niveau du financement gouvernemental. Au cours des prochaines années, il faut poursuivre les efforts pour réduire la pression sur la rentabilité des activités de la formation continue en se donnant une marge d'incertitude sur les surplus attendus.

On prévoit que les surplus des services autofinancés connaîtront une diminution importante en 2016-2017. Cela s'explique notamment par les concessions financières consenties au concessionnaire des services alimentaires, par la diminution des revenus anticipés au centre sportif et par la révision à la baisse des revenus de la résidence étudiante, son taux d'occupation n'ayant pas connu la hausse anticipée en début d'année. Le Collège a conclu une entente avec un nouveau concessionnaire des services alimentaires pour 2017-2018. Le loyer qu'il versera au Collège sera toutefois nettement inférieur à celui des années antérieures. À la résidence étudiante, des efforts sont déployés pour augmenter le taux d'occupation, mais cela pourrait prendre deux ou trois années avant de se concrétiser. Pour certains services, il faut s'assurer que nos tarifs demeurent attrayants et concurrentiels. Pour 2017-2018, il faut s'attendre à une nouvelle diminution des surplus des services autofinancés qui annulera une partie de l'impact positif attendu du réinvestissement gouvernemental. Toutes les avenues seront explorées pour que cette diminution soit la plus faible possible et des mesures seront prises pour augmenter les revenus nets tirés des autres services autofinancés au cours des prochaines années.

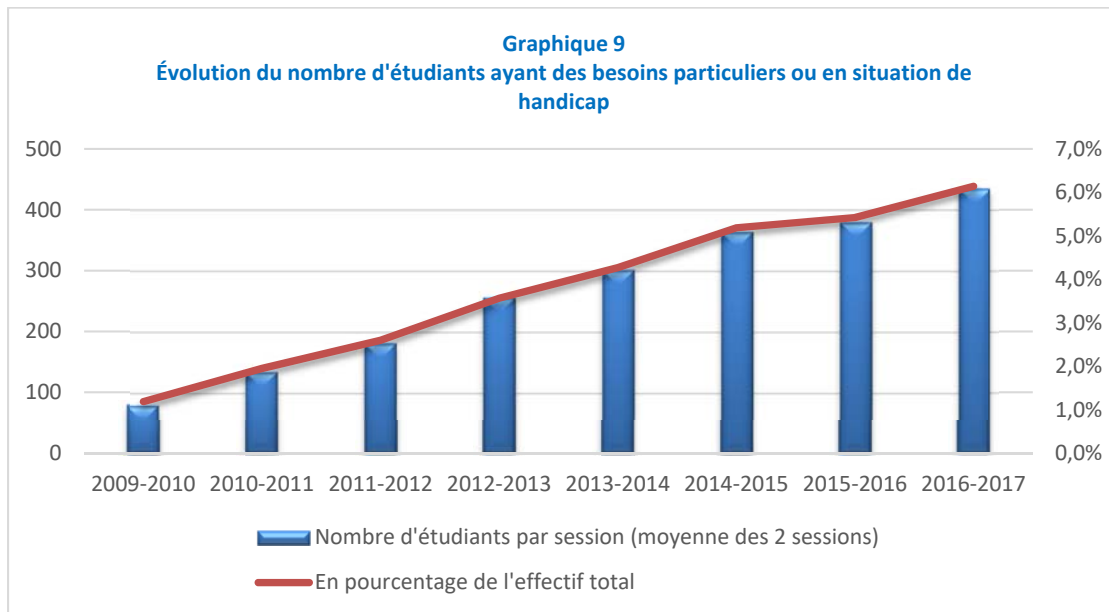
Dans la foulée des recommandations contenues dans le rapport de l'automne 2016 du Vérificateur général du Québec (VGQ), le Collège souhaite profiter de l'année 2017-2018 pour réviser les imputations chargées à la formation continue et aux services autofinancés. Cela nous permettra de répondre à la recommandation du VGQ et d'avoir une meilleure information financière sur les coûts directs et indirects générés par la formation continue et les services autofinancés dans les autres services du Collège et de soutenir les gestionnaires dans leur prise de décision quant à l'appréciation des résultats liés à ces secteurs d'activités.

Ce sont les surplus de la formation continue et des services autofinancés qui ont permis au Collège de préserver l'équilibre budgétaire pendant les années plus difficiles, de maintenir tous les services aux étudiants lorsque l'effectif de l'enseignement régulier a connu des baisses importantes au milieu des années 2000 et de se donner des marges de manœuvre pour continuer à se développer.

Le Collège doit développer des programmes et des formations et trouver les moyens qui lui permettront de demeurer un leader de la formation continue dans le réseau collégial afin de dégager des surplus importants dans ce secteur d'activités. Il faut également trouver les moyens d'augmenter les surplus provenant des services autofinancés.

1.5 Les étudiants ayant des besoins particuliers ou en situation de handicap

L'an dernier, parmi les éléments contextuels des orientations budgétaires, nous avons fait état de la croissance importante du nombre d'étudiants ayant des besoins particuliers ou en situation de handicap. Le graphique 9 nous permet de constater que la tendance s'est poursuivie en 2016-2017 et que ces étudiants représentent en moyenne plus de 6% de l'effectif du Collège à l'enseignement régulier, soit 435 étudiants. Il s'agit d'une augmentation de 440 % depuis 2009-2010. Cette tendance est le lot de tous les collèges et dans certains établissements, ces étudiants représentent autour de 10 % de l'effectif de l'enseignement régulier.



Sans compter les sommes pour l'acquisition d'aides technologiques, le Ministère alloue annuellement près de 13,4 M \$ aux cégeps pour les aider à répondre aux besoins de ces étudiants. Au Collège, les ressources mises en place pour répondre à ces besoins sont gérées par le Service d'aide à l'intégration des étudiants (SAIDE). Depuis 4 ans, l'enveloppe budgétaire allouée par le Ministère n'a crû que de 53 % alors que l'effectif total des étudiants en situation de handicap a crû de 163 % au cours de la même période, si bien que le financement est passé de 933 \$ par étudiant à 543 \$. Cela représente un manque à gagner de 9,6 M \$ pour le réseau.

Chaque année, la Fédération des cégeps fait des représentations pour que le Ministère bonifie les sommes allouées pour supporter ces étudiants. Le réseau collégial espère que le réinvestissement annoncé dans le budget 2017-2018 contiendra une bonification de ces sommes. Les collèges se sont même entendus sur un nouveau modèle de répartition plus équitable de ces sommes en prévision d'un réinvestissement. Ce nouveau modèle nécessite l'injection d'une somme minimale de 2,5 M \$ pour qu'aucun collège ne soit perdant par rapport au modèle de répartition actuel décrit dans l'annexe S024.

Il faut prévoir que le nombre d'étudiants en situation de handicap continuera d'augmenter au cours des deux ou trois prochaines années, en espérant que cette croissance sera moins rapide qu'au cours des dernières années. Cela mettra néanmoins une pression supplémentaire sur les ressources du SAIDE et il faudra porter une attention particulière aux demandes de ce service qui est dans l'obligation de répondre aux besoins de ces étudiants.

1.6 Le plan d'effectifs 2017-2018

En excluant les dépenses salariales des enseignants, les coûts de main-d'œuvre du Collège représentent environ 65 % de ses autres dépenses. Considérant sa situation financière, les compressions budgétaires successives imposées au réseau collégial et le poids des dépenses salariales dans le budget, son obligation de présenter un budget équilibré, la direction du Collège a dû prendre des décisions difficiles au cours des deux dernières années et réduire ses effectifs.

Compte tenu des réinvestissements attendus en enseignement supérieur et des subventions supplémentaires que le Collège pourrait recevoir, le plan d'effectifs de l'année 2017-2018 devrait être différent de celui des dernières années et comporter des ajouts d'effectifs. Les demandes d'ajouts au plan d'effectifs seront analysées en tenant compte des impacts du budget du Gouvernement pour le Collège, des autres éléments contextuels présentés précédemment et des autres ajustements budgétaires nécessaires non reliés au plan d'effectifs.

Le plan d'effectifs 2017-2018 sera adopté par le Conseil d'administration en juin 2017. Il présentera en détail tous les changements proposés aux effectifs pour 2017-2018. Le budget de l'année 2017-2018 sera préparé en tenant des comptes des décisions contenues dans ce plan d'effectifs.

Outre le nombre de postes prévus au prochain plan d'effectifs, il y a d'autres éléments des coûts de main-d'œuvre (coûts de convention du personnel non enseignant, heures supplémentaires, budgets de personnel surnuméraire, etc.) dont on tiendra compte lors de la préparation des prévisions budgétaires.

2- LES ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES 2017-2018

Conformément à l'obligation faite par la Loi aux établissements du réseau, le Collège devra présenter un budget de fonctionnement équilibré pour 2017-2018 ou avoir un solde de fonds suffisant pour compenser un budget déficitaire. Autrement, il devrait accompagner son budget d'un plan de redressement.

Compte tenu de sa situation financière actuelle, des effets escomptés du budget provincial sur ses revenus et ses dépenses, de l'impact des variations d'effectifs sur le budget de fonctionnement, de l'incertitude entourant les revenus et les surplus de la formation continue et des services autofinancés et de la nécessité de rehausser temporairement ou de façon plus permanente certains budgets, le Collège devra continuer à profiter de toutes les occasions qui se présenteront pour faire un examen attentif de ses dépenses et pour explorer de nouvelles sources de revenus. Lorsqu'il doit augmenter certains budgets de dépenses, il devra limiter leur croissance, s'assurer que les augmentations de budget consenties ont fait l'objet d'une analyse préalable et qu'elles ne soient récurrentes que lorsque les dépenses le sont également. Le Collège devra aussi être prudent pour ne pas engager dans des dépenses récurrentes permanentes, des revenus qui ne le sont pas.

Le résultat de ces efforts permettra de maximiser les revenus et de contrôler les dépenses de façon à favoriser l'atteinte des objectifs suivants :

- ▣ Préserver les services actuels directs aux étudiants et ajouter si possible les effectifs nécessaires à la consolidation ou à l'amélioration de certains services;
- ▣ Assurer le financement des autres dépenses incompressibles (engagements contractuels);
- ▣ Explorer de nouvelles avenues pour améliorer la performance financière des services autofinancés ;
- ▣ Prévoir un surplus moins important de la formation continue dans la présentation d'un budget équilibré;
- ▣ Assurer les remboursements des emprunts autofinancés pour la résidence étudiante;
- ▣ Assurer la mise en œuvre du plan stratégique 2014-2019 du Collège;
- ▣ Absorber les impacts budgétaires négatifs que pourraient avoir les variations d'effectifs à l'enseignement régulier;
- ▣ Maintenir les économies escomptées sur le plan d'effectifs du personnel autre que les enseignants (inerties de système) à leur niveau actuel;
- ▣ Assurer le financement pour le remplacement et l'acquisition des équipements nécessaires au bon fonctionnement des services et départements;
- ▣ Respecter les directives et les exigences du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur pour l'utilisation des sommes dédiées à certains objectifs.

Pour réaliser ces objectifs, nous recommandons l'adoption des orientations budgétaires suivantes :

2.1 Au chapitre des sources de financement

- ▣ Optimiser l'obtention des subventions de fonctionnement et d'investissement du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur;
- ▣ Optimiser l'obtention des subventions provenant des autres ministères et des autres paliers de gouvernement;
- ▣ Maintenir les droits et les frais aux étudiants à leurs niveaux actuels;
- ▣ Réévaluer les imputations des services autofinancés et de la formation continue;

- ▣ Développer de nouveaux partenariats institutionnels, des nouveaux projets et des nouveaux services autofinancés qui dégageront des surplus;
- ▣ Réviser la tarification de tous les services autofinancés, en tenant compte du contexte particulier de chacun de ces services, pour augmenter les surplus qu'ils génèrent et leur contribution à l'équilibre budgétaire du Collège;
- ▣ Réévaluer les clauses financières de nos partenariats et de nos ententes lorsqu'ils viennent à échéance ou lorsqu'il est possible de les renégocier.

2.2 Au chapitre des coûts de la main-d'œuvre

- ▣ Assurer la réalisation du plan d'effectifs 2017-2018;
- ▣ Assurer le financement des demandes d'ajouts temporaires jugées nécessaires au plan d'effectifs;
- ▣ Analyser la pertinence de maintenir, de modifier ou de pourvoir tout poste qui deviendrait vacant en cours d'exercice;
- ▣ Analyser la pertinence de remplacer temporairement les employés absents;
- ▣ Suivre et s'assurer du respect des mesures mises en place pour limiter la croissance des banques de temps et pour réduire les banques de temps accumulés;
- ▣ Ajuster, si nécessaire, les autres provisions créées pour les heures supplémentaires et les vacances du personnel de soutien et du personnel professionnel;
- ▣ Éviter de consacrer des ressources à caractère récurrent dans les projets dont le financement n'est pas assuré de façon récurrente.

2.3 Au chapitre des autres dépenses

- ▣ Ajuster au coût réel le niveau du budget des dépenses incompressibles;
- ▣ Revoir tous les engagements contractuels des départements d'enseignement et des services, maintenir ceux qui sont essentiels en ajustant le budget au coût réel et ne pas renouveler ceux qui ne sont plus essentiels;
- ▣ Maintenir au même niveau les budgets reliés aux autres dépenses des départements et des services sauf ceux qui doivent être augmentés en raison d'une augmentation des effectifs, de nouvelles dépenses incontournables ou de modifications au R-05;
- ▣ Réduire les budgets des services qui peuvent encore être rationalisés en s'assurant de minimiser les impacts sur les services directs aux étudiants
- ▣ Maintenir les réserves pour imprévus de la direction générale et de la direction des études.

2.4 Au chapitre de l'équilibre global

- ▣ Adopter pour 2017-2018 un budget équilibré au fonds de fonctionnement en tenant compte des remboursements d'emprunts autofinancés;
- ▣ Réinvestir les économies de dépenses réalisées ou les revenus supplémentaires obtenus en cours d'exercice dans le financement de nouvelles dépenses ou de nouveaux projets prioritaires, tant au niveau du fonctionnement que des investissements.