

**FORMATION DES SECRÉTAIRES GÉNÉRAUX  
DES UNIVERSITÉS FRANCOPHONES DES PAYS DU SUD**  
Du 1<sup>er</sup> au 7 octobre 2006, lundi 2 octobre, 13h30, Université du Québec

# La gestion financière (budget et contrôle)

Présentateur : M. René Garneau  
Vice-recteur à l'administration et aux finances  
Université du Québec à Trois-Rivières

## **Plan de la présentation**

- 1. Introduction**
- 2. Syllabus annoncé (partie théorique)**
  - Arrimage avec le plan stratégique
  - Identification des objectifs
  - Consultations préalables
  - Adoption par la direction
  - Contrôle des dépenses (pouvoir de décision, formulaires, vérification interne)
  - Suivi périodique
  - Gestion des écarts
  - États financiers annuels
- 3. Présentation des annexes (partie pratique)**
- 4. Période de questions**

## 1. Arrimage avec le plan stratégique

En théorie, dans le meilleur des mondes, toute la « mécanique », partant de l'initiation du plan stratégique et aboutissant à la rétroaction, se fait sans les contraintes d'information, des personnes et des ressources disponibles. On dispose de toute l'information pertinente, les gens ont comme priorité le bien commun que tous reconnaissent et les ressources requises sont disponibles.

Le volet « financier » n'est qu'un des éléments de la planification stratégique. Si c'est un élément d'importance déterminante pour une organisation à but lucratif, tel n'est pas le cas pour un organisme à but non lucratif dont la finalité n'est pas de garantir un rendement raisonnable à ses propriétaires compte tenu de leurs investissements et des risques assumés.

Dans un organisme sans but lucratif comme une Université d'État, l'objectif est de fournir le plus de services, les plus pertinents, avec la plus grande qualité atteignable et ce, au plus grand nombre de bénéficiaires. Beaucoup de jugements de valeur sont nécessairement présents et, contrairement à l'entreprise à but lucratif, le critère déterminant du profit ne règle pas, ultimement, les divergences d'opinion.

Dans une organisation aussi complexe qu'une Université, il est nécessaire d'avoir un processus formel de gestion qui démarre avec la Planification stratégique où l'on établit les Politiques et stratégies (long terme). Il faut s'assurer que la stratégie adoptée par l'organisation est :

- Claire, nettement perçue par ceux qui ont à y contribuer
- Réaliste, compte tenu des forces, faiblesses, opportunités et contraintes
- Comporte un risque acceptable
- Exploite les possibilités qui peuvent s'offrir

Puisque la gestion doit être décentralisée à cause de la complexité et l'ampleur des opérations, il faut donc créer des centres de responsabilité et :

- Assigner des responsabilités
- Allouer des ressources
- Déléguer l'autorité pour décider
- Évaluer la qualité des décisions

Le contrôle gestion a pour but de concrétiser les objectifs définis dans la planification stratégique. Il joue alors un rôle de premier plan, soit d'assurer la collégialité des objectifs individuels avec ceux de l'organisation, avec pour conséquence souhaitée que tous dirigent leurs efforts dans le même sens.

Il comprend la structure organisationnelle qu'on retrouve dans l'organigramme et la définition des centres de responsabilité et ainsi que les processus que sont :

- La Programmation
- La Budgétisation
- Les Opérations et mesures
- Les Rapports et analyses

Effets souhaités du contrôle de gestion :

- Informer les membres de l'organisation de ce que l'on s'attend d'eux
- Motiver les membres de l'organisation à agir dans le sens des intérêts de l'organisation

Il faut de plus s'assurer que le système n'engendre pas de comportements « dysfonctionnels ».

## **2. Identification des objectifs**

L'identification des objectifs se fait à partir du Plan stratégique qui a été établi. Les choix sont priorisés et les ressources disponibles y sont allouées. Des mesures de performance y sont rattachées afin de faire le suivi de la progression si le programme s'échelonne sur plusieurs périodes budgétaires et/ou pour porter un jugement sur sa réalisation et apporter des correctifs au besoin, tant au niveau des attentes quant aux résultats qu'à celui des ressources allouées et moyens utilisés. À la limite, un programme doit être remis en question, dans son existence même ou dans ses principales composantes.

Une fois la programmation établie, l'étape subséquente est celle de la Budgétisation, soit l'allocation des budgets périodiques pour allouer les ressources aux centres de responsabilité pour les programmes choisis afin atteindre leurs objectifs et donc de concrétiser le programme.

## **3. Consultations préalables**

Les consultations préalables à la planification stratégique sont d'ordre « macro » et font appel à l'avis d'experts dans les différents domaines d'intérêt pour l'Université. Qu'il s'agisse d'informations obtenues de conseillers externes à l'Université ou de spécialistes à l'interne, la direction de l'Université doit les utiliser dans le contexte de ses relations avec le Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MÉLS), de la Conférence des recteurs et des principaux des universités au Québec (CREPUQ) et du siège social du réseau de l'Université du Québec (UQSS), pour ne nommer que ces acteurs d'importance majeure.

Les consultations préalables à la budgétisation sont principalement d'ordre interne pour l'allocation des ressources (dépenses) et de certains revenus autonomes (imprimerie, centre sportif...). L'évaluation des revenus dépend de prévisions à l'interne quant à l'évaluation du volume de la clientèle (registraire) mais encore ici beaucoup des estimés fournis par l'UQSS quant au « prix » que le MÉLS offrira pour ces « étudiants équivalents temps plein pondérés » et quant aux multiples autres éléments de revenus accordés par ce dernier.

## **4. Adoption par la direction**

L'adoption par la direction des budgets annuels suit une séquence prédéterminée et est bien encadrée par les nombreux groupes de travail, comités et instances impliquées.

Le processus d'approbation va naturellement différer selon les établissements et le cadre réglementaire qui les régit. La description des processus propres à l'Université du Québec à Trois-Rivières sera effectuée à partir des annexes qui vous sont fournies.

Il serait ici approprié de noter que l'adoption des budgets par la direction se fait à deux reprises dans l'année académique puisque, à mi-chemin de la période budgétaire, un budget révisé est préparé et soumis aux instances. Ce budget révisé au 30 novembre bénéficie d'informations plus détaillées et plus fiables que le budget initialement préparé pour adoption à la fin du mois de mai.

En effet, au niveau des revenus, nous connaissons notre clientèle de l'été, nous sommes à même de constater la clientèle étudiante effectivement inscrite à l'automne et nous avons une meilleure idée de celle qui y sera à l'hiver. Les paramètres financiers du MÉLS se sont précisés (?) et nous avons une meilleure idée des revenus autonomes.

Du côté des dépenses, nous sommes en mesure de projeter plus facilement ces dernières pour les six mois qui restent à courir avant la fin de l'exercice, ne serait-ce qu'au niveau d'imprévus qui se sont présentés dans les six premiers mois ou de projets qui sont modifiés ou abandonnés en cours de route.

## **5. Contrôle des dépenses (pouvoir de décision, formulaires, vérification interne)**

Chaque centre de responsabilité (centre de coût) bénéficie d'un budget qui doit lui permettre de réaliser ses objectifs mais qui, d'autre part, limite sa capacité à dépenser. Le responsable (directeur de département, de service, cadre supérieur...) doit voir au respect de l'enveloppe qui lui a été assignée. Si des éléments nouveaux justifient une demande budgétaire supplémentaire, elle est normalement considérée lors du processus du budget révisé où les ajustements aux revenus peuvent occasionnellement permettre la libération de ressources supplémentaires. En cas d'urgence, une autorisation supplémentaire de dépenser peut être accordée si au moins deux vice-recteurs supportent cette décision. Ces dépenses accrues sont soit compensées en fin de période par des économies dans d'autres secteurs ou s'ajoutent au déficit annuel...ou réduisent le surplus réalisé.

Le pouvoir de dépenser est limité à des niveaux d'approbation selon les sommes impliquées. Par exemple :

- moins de 200 000 \$ : approbation de deux vice-recteurs et information a posteriori au Comité exécutif si plus de 25 000 \$
- entre 200 000 et 1 000 000 \$ : approbation du Comité exécutif
- au-delà de 1 000 000 \$ : approbation du Conseil d'administration et de l'Assemblée des Gouverneurs de l'UQ

La gestion budgétaire est totalement informatisée et les « écrans » peuvent être imprimés au besoin. Nous n'avons malheureusement pas les ressources requises pour entreprendre des mandats de vérification interne d'importance.

## **6. Suivi périodique**

Les réquisitions sont vérifiées au service des finances pour s'assurer que les sommes requises sont toujours disponibles au centre de responsabilité avant d'autoriser la dépense. C'est pourquoi les écarts défavorables de dépenses sont peu nombreux et n'apparaissent pas comme des surprises à la fin de l'année, un suivi constant étant donc réalisé.

L'établissement du budget révisé après six mois d'opération constitue un moment privilégié pour revoir les hypothèses et les paramètres budgétaires et questionner, le cas échéant, les responsables concernés. Il faut aussi apprécier que les dépenses autres que pour une bonne partie de la masse salariale ne sont pas nécessairement encourues de façon linéaire tout au long de l'année.

## **7. Gestion des écarts**

Comme il a été mentionné précédemment, peu d'écarts défavorables apparaissent au niveau des dépenses « responsables » des centres de coûts puisque leur capacité de dépenser est limitée.

Cependant, des écarts importants, tant au niveau des revenus que des dépenses surviennent à chaque année. Ils sont compilés et analysés par le Service des finances. Le vice-recteur à l'administration et aux finances doit les présenter et les expliquer formellement aux instances lors de l'adoption du budget révisé. On y revoit les différences entre le budget initial et le budget révisé. Il en est de même à la fin de l'année, lorsque les états financiers sont finalement disponibles, pour expliquer à ce moment les écarts entre le budget révisé et les résultats réellement obtenus.

## **8. États financiers annuels**

Les états financiers annuels devraient normalement être produits peu de temps après la fin de l'exercice financier. Toutefois, compte tenu de la complexité des opérations au MÉLS, nous n'obtenons que très tardivement la confirmation de certains éléments de nos subventions.

Ces états financiers respectent les normes recommandées par le MÉLS et sont vérifiés par des vérificateurs externes indépendants de l'établissement. Ils reçoivent souvent des mandats particuliers du MÉLS, comme la vérification approfondie de certaines clientèles étudiantes ou les consommations d'énergie.

Les états financiers sont approuvés par les instances locales et acheminés à l'UQSS qui les consolide et les réachemine finalement au MÉLS.

**ANNEXE 1**  
ANNEXE 2005-CAXXX-WWW-RZZZ  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

**Processus pour la préparation des budgets de fonctionnement et d'investissements 2006-2007**

<b>Activités</b>	<b>Responsable</b>	<b>Date</b>
1. Élaboration du projet de priorités budgétaires institutionnelles	VRAF	Mars 2006
2. Élaboration du cadre général de préparation des budgets de fonctionnement et d'investissements	Cadres supérieurs - Recteur	Mars 2006
3. Dépôt du projet de priorités budgétaires institutionnelles pour information au Conseil d'administration	VRAF	Mars 2006
4. Avis de la Commission des études sur le projet de priorités budgétaires institutionnelles touchant l'enseignement et la recherche	Commission des études-VRER	XX avril 2006
5. Avis du Comité des affaires budgétaires sur le projet de priorités budgétaires institutionnelles	Comité des affaires budgétaires-VRAF	Avril 2006
6. Adoption des priorités budgétaires institutionnelles par le Conseil d'administration après avis de la Commission des études et du Comité des affaires budgétaires	Conseil d'administration	XX avril 2006
7. Élaboration par la Direction de l'Université des projets de budget de fonctionnement et de budget d'investissements sur la base des éléments suivants: <ul style="list-style-type: none"> <li>• les priorités budgétaires institutionnelles adoptées par le Conseil d'administration;</li> <li>• un document préparé par le Service des finances et comprenant, entre autres, les salaires du personnel, les avantages sociaux, les modifications au plan d'effectifs depuis le 30 novembre dernier, les obligations contractuelles ainsi que les revenus prévus pour l'année à venir;</li> <li>• les projets de chacun des secteurs de l'Université</li> </ul>	Cadres supérieurs - Recteur	Avril 2006
8. Avis du Comité des affaires budgétaires relatif aux projets de budget de fonctionnement et de budget d'investissements	Comité des affaires budgétaires-VRAF	Mai 2006
9. Discussion et adoption des budgets de fonctionnement et d'investissements par le Conseil d'administration après avis du Comité des affaires budgétaires	Conseil d'administration	XX mai 2006

**ANNEXE 2**

**Document de travail pour envoi en consultation**  
**Cheminement prévu du présent document de travail**

- Étape 1** Conformément au « Processus pour la préparation des budgets de fonctionnement et d'investissements 2006-2007 » (2005-CA504-07-R5053), le vice-recteur à l'administration et aux finances, au nom des membres de la direction, dépose le présent document de travail portant sur les priorités budgétaires institutionnelles aux membres du conseil d'administration à titre d'information.
- Étape 2** Cheminement du document de travail dans les instances (commission des études et comité des affaires budgétaires) pour avis au conseil d'administration.
- Étape 3** Lors de la réunion du 24 avril 2006, les membres du conseil d'administration adopteront un document final portant sur les priorités budgétaires institutionnelles qui serviront à établir les budgets de fonctionnement et d'investissements 2006-2007.

# Priorités budgétaires institutionnelles

## ÉLÉMENTS CONTEXTUELS

### **Le contexte financier**

L'an dernier, il avait été fait mention ...

...C'est pourquoi nous préférons ici ne pas nous lancer dans des projections qui ne pourraient s'appuyer plus fortement sur la réalité appréhendée. Pour l'instant, nos « Priorités budgétaires institutionnelles » consisteront à respecter nos obligations contractuelles, à rencontrer les autres coûts incompressibles (électricité, assurance, frais financiers...) et à espérer, lorsque des paramètres financiers plus à jour seront connus, allouer les ressources disponibles aux priorités sectorielles, aux projets que favorisera la Commission spéciale multipartite (CSM) de même qu'aux suites à donner aux travaux des trois groupes de travail sur les Services aux étudiants, le Soutien pédagogique et technologique ainsi que sur les activités d'internationalisation.

Les choix devront donc être faits lors de la préparation des budgets 2006-2007. Nous avons encore devant nous quelques semaines pour, d'une part, obtenir des informations financières plus pertinentes et, d'autre part, pour préciser les orientations qui découleront des travaux de la CSM et des groupes de travail.

Les priorités proposées

Il est proposé au conseil d'administration d'adopter les priorités budgétaires institutionnelles suivantes, applicables aux budgets de fonctionnement et d'investissements de l'année 2006-2007. Les actions qui en découlent doivent permettre à l'UQTR de tendre à l'équilibre budgétaire.

### **1. Efforts en vue de l'atteinte de l'équilibre budgétaire en 2006-2007**

Compte tenu des hypothèses budgétaires que nous devons utiliser pour l'instant, il est pratiquement ...

### **2. Accentuation de la transformation organisationnelle**

L'innovation, l'allégement de l'organisation et du fonctionnement, l'imputabilité face à l'atteinte des résultats académiques et administratifs continueront d'être des facteurs déterminants pour nous permettre de rencontrer nos obligations financières...

### **3. Soutien à la réalisation du Plan stratégique 2004-2007**

Les résultats de l'Appel de propositions lancé en février 2005 par la Commission spéciale multipartite (CSM) sont connus. Sans préjuger à ce moment-ci des propositions qui seront recommandées par la CSM et des décisions des instances...

### **4. Accès à de nouvelles clientèles**

Il nous faudra poursuivre nos efforts pour rejoindre ...

### **5. Accroissement de notre performance en recherche**

La nouvelle formule de financement de la fonction recherche, par le biais d'un accroissement l'Innovation (FCI)...  
Les lignes directrices devant guider l'élaboration des budgets 2006-2007

Compte tenu des perspectives financières et des priorités budgétaires institutionnelles énoncées précédemment, il importe de préciser les lignes directrices suivantes pour la préparation des budgets de fonctionnement et d'investissements 2006-2007 :

**1 Le processus budgétaire sera guidé par la recherche de l'équité ...**

**2 Le budget de fonctionnement 2006-2007 suppose le maintien d'une même moyenne cible d'étudiants/cours institutionnelle ...**

**3. Le budget d'investissements 2006-2007 devra nécessairement ...**

Le 18 mars 2005

Chers collègues,

Le temps est plus que venu de démarrer le processus visant l'établissement des budgets de fonctionnement et d'investissements 2005-2006. Les étapes suivantes tiennent compte de nos discussions du 15 mars dernier relativement à une modification de nos façons habituelles de procéder. Les délais usuels ont été compressés cette année, entre autres suite à la situation particulière que nous connaissons eu égard à l'attente induite de la nomination d'un nouveau chef d'établissement à l'UQTR.

**IMPORTANT** : chaque membre du CRU doit communiquer au moins les informations suivantes aux responsables concernés de son secteur.

### **Étape 1 Établissement des revenus**

Nous appliquerons la même procédure que l'an dernier pour établir les revenus. Les prévisions relèveront principalement du Service des finances qui en fera la compilation. Chaque secteur doit toutefois transmettre à madame Diane Dubois, directrice du Service des finances, les estimés de revenus qui sont de leur responsabilité (ex. : formation continue, frais institutionnels de recherche, bibliothèque, informatique...).

### **Étape 2 Prévisions des dépenses du budget de fonctionnement**

Madame Diane Dubois et monsieur Marc Gervais ont la responsabilité de la composante «Salaires et avantages sociaux» établie à partir des données fournies par le Service de la gestion des personnels. Monsieur Jean-Pierre Adam devra déterminer le nombre d'activités d'enseignement par département, pour chacune des sessions (É05, A05 et H06) en distinguant les activités en tâche normale, en appoint et en charges de cours tout en identifiant les dégagements d'enseignement selon leur justification.

Les cadres supérieurs ont accepté, à notre réunion du 15 mars dernier, qu'AUCUNE augmentation du total des budgets « autres dépenses » dévolus à leur secteur ne sera accordée, les demandes incompressibles additionnelles des sous-secteurs relevant de leur responsabilité devant être compensées ailleurs dans ce même sous-secteur ou dans l'ensemble de ceux sous la responsabilité du cadre supérieur. Il faudra que chacun des cadres supérieurs et des cadres s'interroge sur l'obligation absolue de réaliser telle ou telle activité, et pour toutes celles qui doivent nécessairement être maintenues, voit à s'assurer que la façon de l'effectuer est la plus efficace, efficiente et économique possible. À titre d'exemple, l'augmentation des coûts d'électricité peut apparaître hors de notre contrôle. Si c'est vrai pour l'accroissement du tarif, nous pouvons malgré tout réduire la facture totale en nous attaquant au volume. Est-ce nécessaire d'éclairer tous les stationnements toute la nuit avec tous les projecteurs? Pouvons-nous réduire de quelques degrés la température de l'eau chaude? Il faudra que la créativité soit au rendez-vous et même encouragée.

Les cadres supérieurs, ou leurs mandataires, devraient passer en revue avec le cadre responsable le budget des dépenses de chaque centre de coût (départements et services) afin de s'assurer que cet effort de créativité a été réalisé. En conclusion, nous devons assumer que le budget de l'an dernier sera reconduit tel quel et que les ajustements qui devront être faits le seront à partir d'une enveloppe totale inchangée.

### **Étape 3 Établissement des demandes en immobilisations**

Chaque responsable de centre de coût (départements et services) doit établir la liste de ses demandes jugées essentielles pour 2005-2006, classés par ordre de priorité et comportant des prévisions de ses besoins, le cas échéant, sur une base triennale (05-06, 06-07 et 07-08). Les cadres supérieurs ont la responsabilité de s'assurer que les demandes reçues sont solidement justifiées. Ils auront à dresser la liste, par ordre de priorité, des demandes retenues sans excéder la limite financière dévolue à son secteur, limite égale à celle de l'an dernier.

#### **Échéancier 2005-2006**

Je suis désolé de la pression que l'échéancier serré ci-après vous impose, particulièrement si l'on tient compte des efforts de réflexion additionnels qui sont demandés de tous cette année. Je comprends bien que la créativité exigée de vous dans un délai aussi court ne pourra permettre de récolter tous ses fruits dans une première cueillette. J'espère toutefois que les opportunités plus évidentes seront saisies et que tout au long de l'année qui s'en vient, nous pourrons mettre en place de nouvelles mesures qui seront identifiées au fil des mois prochains. Il ne nous a malheureusement pas été possible de faire autrement cette année pour les raisons que l'on connaît.

- Du 21 au 29 mars 2005 : Production de l'information au niveau des centres de coût (départements et services).
- Du 21 mars au 4 avril 2004 : Production de l'information au niveau des secteurs (Rectorat, VRER, VRASAT, VRRH, VRAF).
- Date limite pour la réception des données au Service des finances : lundi le 4 avril 2005.

Afin de faciliter la tâche des responsables au Service des finances, dès que des informations à communiquer seront connues, SVP les transmettre aussitôt à madame Diane Dubois. Nous devrions être en mesure, à la mi-avril, de considérer une version préliminaire de l'ensemble de nos budgets à une réunion du Comité de régie.

En espérant que nous pourrons poursuivre harmonieusement toutes étapes du processus visant l'adoption de ceux-ci, je vous prie d'accepter à l'avance mes remerciements pour la collaboration que vous ne manquerez pas d'apporter à la préparation de budgets qui seront à la fois représentatifs des orientations que nous voulons nous donner et réalistes quant aux moyens fort limités dont nous disposons.

René Garneau, VRAF

# Présentation générale

SERVICE DES FINANCES  
VICE-RECTORAT À L'ADMINISTRATION ET AUX FINANCES, 11 MAI 2005

## Le contexte

Le document « Priorités budgétaires institutionnelles 2005-2006 » faisait état de beaucoup d'incertitudes ...

## Le processus budgétaire

Le calendrier de préparation des budgets est approuvé lors d'une réunion du conseil d'administration. Lors d'une réunion ultérieure, les priorités budgétaires et les lignes directrices sont déposées pour information et sont approuvées à la réunion suivante. Pour l'année 2005-2006, cette approbation a été donnée à la réunion tenue le 25 avril 2005.

Les vice-recteurs ont eu l'occasion de communiquer avec les cadres de leur secteur respectif afin de les informer des priorités budgétaires retenues et des lignes directrices pour l'année à venir. Chacun des vice-recteurs s'est vu confier la responsabilité de s'assurer du respect des priorités budgétaires et d'évaluer soigneusement la pertinence des ajustements budgétaires proposés, le mot d'ordre étant qu'aucune augmentation ne saurait être accordée sans une démonstration de l'impossibilité de faire autrement (exemples : contrats dont la tarification est régie par décret comme pour la sécurité et l'entretien ménager, assurances, électricité...).

Les membres du comité de régie universitaire ont par la suite procédé à l'analyse d'une première version du budget de fonctionnement qui n'incluait que les augmentations incompressibles (conventions de travail, obligations contractuelles, autres engagements financiers tel le programme de bourse de soutien aux étudiants de cycles supérieurs...) dont le résultat se soldait par un déficit de près de 2,9 M\$. À ce résultat fort peu encourageant, un montant de près de 500 000 \$ est venu par la suite gonfler le déficit initialement prévu, soit l'impact de l'augmentation attendue des contributions patronales au Régime de retraite de l'UQ (RRUQ). Le montant du déficit incompressible se situant alors à 3,4 M\$, une dernière revue détaillée des différences d'avec les budgets initial et révisé de 2004-2005 a été effectuée. Finalement, une fois tenu compte des quelques demandes d'ajouts qui nous apparaissaient à la fois comme plus urgentes et plus importantes, un montant de 385 000\$ a été accordé comme investissement dans notre avenir, ce qui nous laisse avec un déficit de 3 785 014 \$.

Les décisions du comité de régie universitaire ont alors été compilées pour préparer les documents qui ont fait l'objet, par la suite, d'un examen de la part des membres du comité des affaires budgétaires avant d'être finalement soumis à l'approbation des membres du conseil d'administration.

## Analyse sommaire des prévisions budgétaires

Le passage d'une situation déficitaire au budget révisé 2004-2005 (déficit de 1 407 769 \$) à un autre déficit prévu de 3 785 014 \$ au budget initial 2005-2006 est expliqué par les écarts que l'on retrouve en faisant la comparaison entre ces deux budgets. Les revenus se sont accrus de 1 378 731 \$ alors que les dépenses ont augmenté de 3 755 976 \$.

<b>Augmentation des revenus</b> (était 2 579 736 \$ en 04-05)	<u>1 378 731 \$</u>
• Hausse prévue de 50 EEETP	
- Augmentation des frais de scolarité	83 415 \$
- Hausse...	624 630 \$
• Augmentation...	
- Variation positive de ...	xxxxxxx \$
• Hausse prévue de 50 EEETP, amélioration du taux de pondération de la clientèle étudiante et différents ajustements mineurs	
- Augmentation de la subvention de fonctionnement	xxxxxxx \$

### Les éléments sont listés dans le même ordre qu'au budget

<b>Augmentation des dépenses</b> (était 4 031 874 \$ en 04-05)	<u>\$3 755 976 \$</u>
• Augmentation de l'échelle salariale des professeurs, avancement d'échelons de toutes les catégories de personnels, augmentation des coûts moyens des chargés de cours et des cours en appoint	
- Augmentations conventionnées	1 727 200 \$
- Avantages sociaux sur masse salariale accrue	1 060 400 \$
• Augmentation des autres charges	
- Total, dont les éléments sont :	968 376\$ \$
Frais de voyage	37 687 \$
Bourses, cycles supérieurs	289 000 \$

### Les éléments sont listés dans le même ordre qu'au budget

## Les principes et les règles de gestion budgétaire

### Principe général

- Tout excédent prévu des produits sur les charges d'une année donnée doit faire l'objet d'une décision du Conseil d'administration pour en prévoir l'affectation. Le conseil d'administration pourra, après recommandation de la direction, reporter certaines sommes jugées nécessaires pour la poursuite de projets autorisés initialement (par exemple : subvention spécifique relative au démarrage d'un nouveau programme).

## Règles de gestion des ressources humaines

- Tout poste de professeur laissé vacant suite à un départ ne pourra être comblé à moins qu'il ait fait l'objet d'un examen et qu'il soit soumis à la politique générale de «Répartition des postes de professeurs».
- Tout poste de personnel non enseignant laissé vacant suite à un départ ne pourra être comblé à moins qu'il ait fait l'objet d'un examen en accord avec le plan de réduction des effectifs. Toutefois, la direction pourra exiger une justification du vice-rectorat des ressources humaines avant de combler ledit poste. Dans le cas d'un poste de cadre, le conseil d'administration devra se prononcer, en conformité avec le Règlement de régie interne numéro 5.
- Tout poste de personnel non enseignant temporairement libéré pour cause de maladie, de congé, de vacances, d'affectation, etc..., ne pourra être comblé automatiquement et devra faire l'objet d'un examen. Ainsi, pour les absences de courte durée, le non remplacement volontaire, le partage des tâches et l'entraide seront privilégiés. Dans tous ces cas, la gestion du personnel doit favoriser le recrutement à l'interne, le prêt de service et les affectations temporaires.
- Aucun Service n'est autorisé à affecter des fonds provenant des économies de masses salariales relatives au personnel régulier sans autorisation conjointe du vice-recteur du secteur concerné et du vice-recteur à l'administration et aux finances. Dans le cas d'économies escomptées dans le secteur du vice-recteur à l'administration et aux finances, le recteur devra donner son aval.

Ces règles visent l'atteinte d'une économie salariale pendant l'année budgétaire 2005-2006.

## Règles de gestion budgétaire

- Les modifications budgétaires sont autorisées à l'intérieur des postes «Autres dépenses - Responsables» pour chaque centre d'activité. Aucun dépassement budgétaire ne peut être effectué sans l'autorisation du comité exécutif, sauf s'il découle de coûts reliés à la prise de retraite.
- Les économies des comptes d'électricité, chauffage, entretien ménager et sécurité ne peuvent être affectées à d'autres postes budgétaires, sauf s'il y a autorisation du comité exécutif.
- Aucun dépassement n'est autorisé au budget dédié aux activités d'enseignement. Le budget prévoyant un nombre maximal de 2 315,5 activités d'enseignement, tout dépassement doit recevoir l'approbation préalable du comité exécutif.
- Les revenus autonomes excédant les niveaux prévus lors de la préparation du budget peuvent être utilisés par le centre d'activité avec l'autorisation conjointe du vice-recteur du secteur concerné et du vice-recteur à l'administration et aux finances.
- L'Université s'est dotée d'une politique sur les frais institutionnels reliés aux subventions et aux contrats de recherche qui devra être intégralement respectée.

## Perspectives budgétaires

À court terme, suite aux orientations budgétaires du ministère de l'Éducation qui nous seront communiquées le vendredi 27 mai prochain, il y aura ...

# Présentation des états financiers

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MAI 2006

## Introduction

Le présent document a été préparé dans le but de faciliter la compréhension et l'analyse des états financiers de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

L'Université du Québec à Trois-Rivières doit présenter annuellement des états financiers à la fin de son exercice financier qui se termine le 31 mai. Ceux-ci doivent être approuvés par le Conseil d'administration de l'Université, après une recommandation en ce sens de son Comité de vérification, puis par l'Assemblée des Gouverneurs. Ces états financiers sont alors incorporés dans les états financiers consolidés de l'Université du Québec. Enfin, les états financiers consolidés ainsi que les états financiers de chacune des constituantes du réseau de l'Université du Québec sont transmis au Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MÉLS).

## Généralités

Dans le but de satisfaire les exigences ...

## Le rapport des vérificateurs

Le rapport des vérificateurs fait partie intégrante des états financiers ...

## Le comité de vérification

Le Comité de vérification de l'Université du Québec à Trois-Rivières a reçu comme mandat du Conseil d'administration, entre autres, de recevoir et d'analyser les états financiers de l'Institution, le rapport des vérificateurs ainsi que les commentaires de ces derniers suite à la vérification effectuée. Une fois satisfaits des informations reçues, les membres du Comité de vérification doivent recommander par la suite au Conseil d'administration l'approbation des états financiers de l'Institution.

## Section 1 Classification des fonds

Du point de vue technique, un fonds se définit ... Voici ci-après la description des quatre fonds utilisés à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

## Section 2 Présentation des états financiers résultats du fonds de fonctionnement

Comme vous pouvez le constater à la page 4 de nos états financiers, l'exercice 2005-2006 se termine avec un surplus d'opération (excédent des produits sur les charges) ...

Le résumé des opérations du fonds de fonctionnement (tableau 1) présente le détail des produits réels de l'exercice terminé au 31 mai 2006 qui s'élèvent à ... comparativement au montant de ... prévu au budget, pour un écart favorable de ....

Les charges quant à elles (tableau 2, page suivante) ...s'élèvent à ... comparativement au budget qui prévoyait un total de ... pour un écart défavorable de ...

Une brève explication des principales variations se rapportant aux produits et aux charges présentés dans ces tableaux est fournie ci-après.

### Produits

Le tableau 1 permet l'analyse des produits de l'exercice 2005-2006 en présentant le budget révisé 2005-2006, les produits réels pour l'année terminée au 31 mai 2006 ainsi que les écarts entre le budget révisé et les résultats réels. À titre d'information additionnelle, les prévisions budgétaires pour l'exercice 2006-2007, telles qu'adoptées par le Conseil d'administration, ont été ajoutées à ce tableau.

Afin de faciliter le repérage de l'information, chaque ligne des produits a été numérotée. Seuls les écarts dont l'importance relative le justifie seront expliqués dans les pages qui suivent le tableau 1.

#### Tableau 1

Lignes	Montants
<b>1, 3 et 4 Scolarité, Admission et frais généraux et Service aux étudiants</b>	<b>xxx 614\$</b>
Les écarts favorables sont respectivement de xxx\$, xxxx\$ et de xxxx\$ et sont dus à l'augmentation que nous avons connue de la clientèle étudiante.	
<b>2 - Scolarité (frais majorés)</b>	<b>(xxx 554\$)</b>
Le budget des frais de scolarité majorés pour les...	

### Charges

Le tableau 2 ci-après, à l'instar des produits, fait l'analyse des charges de l'exercice 2005-2006, selon les grandes fonctions, en donnant le budget révisé 2005-2006, les charges réelles de l'exercice se terminant le 31 mai 2006, les écarts entre le révisé et le réel ainsi que les prévisions budgétaires pour l'exercice 2006-2007 telles qu'adoptées par le Conseil d'administration...

Une analyse sommaire de ce tableau révèle que 66,3 % des charges de l'Université (66,4 % en 2004-2005) ont été consacrées à l'enseignement, à la recherche et aux services à la collectivité tandis que 9,3 % (9,3 % en 2004-2005) du total a servi à doter ces fonctions de base du support requis, support apporté par les services de la bibliothèque, du soutien pédagogique et technologique ainsi que de l'animalerie. De ce fait, 75,6 % (75,7 % en 2004-2005) des charges totales ont été attribuées aux fonctions Enseignement et Soutien à l'enseignement et à la recherche. Le soutien institutionnel (administration, terrains et bâtiments) représente quant à lui 18,8 % (18,9 % en 2004-2005) des charges de l'exercice alors que celles relatives aux services aux étudiants et aux entreprises auxiliaires se sont élevées respectivement à 3,8 % (3,6 % en 2004-2005) et 1,68 % (1,8 % en 2004-2005) du total.

À la page 21 des états financiers, nous retrouvons un tableau qui présente un sommaire des charges par nature et fonction. En 2005-2006, nous pouvons constater que xxxx \$ ont été encourus pour les masses salariales, soit 82 % du total des charges nettes de xxxx \$ (81,4 % en 2004-2005). Par conséquent, le solde (18 %) du fonds de fonctionnement a été distribué à l'ensemble des autres postes, par exemple les charges d'assurances ...

## Explications des variations significatives des charges

Sont présentées aux pages suivantes les explications des principaux écarts entre le budget révisé 2005-2006 et les charges réelles de l'exercice financier se terminant à la fin de mai 2006. Dans le but de mieux structurer et de simplifier les explications, celles-ci sont données selon la nature de la charge à l'intérieur de chacune des grandes fonctions apparaissant au tableau 2. Les écarts défavorables sont entre parenthèses.

### Tableau 2

<b>Services à la collectivité et Recherche</b>	(xxx 434) \$
Les charges de ces fonctions ont dépassé le budget révisé...	
<b>Services aux étudiants</b>	(xxx 472 \$)
Les charges incluses au poste ...	
<b>Entreprises auxiliaires</b>	(xxx 522 \$)
Bien que les entreprises auxiliaires, ...	

## Conclusion

Tel que mentionné à la page 9 du présent document, l'Université du Québec à Trois-Rivières termine l'année 2005-2006 avec un surplus ...