

7.2

Budgets institutionnels

Établissement des budgets et gouvernance collégiale

Le rôle du sénat en matière de budget

Les décisions académiques et financières ne sont pas indépendantes : les décisions liées à la gouvernance académique ont souvent des conséquences financières, tandis que les décisions institutionnelles sur l'allocation des ressources ont une incidence sur la mission académique. Pour exercer sa responsabilité à l'égard des affaires académiques de l'établissement, le sénat doit être en mesure de formuler au conseil d'administration des recommandations pertinentes sur les questions financières et administratives qui touchent directement ou indirectement les activités académiques, y compris la prestation, la qualité et la durabilité des programmes éducatifs.

Il est donc essentiel d'informer et de consulter suffisamment le sénat, et d'assurer sa participation adéquate aux processus institutionnels clés touchant l'établissement des budgets, les rapports financiers et les aspects connexes de la planification et des rapports institutionnels.

Les facteurs académiques d'un budget

Un budget est un plan d'affectation des ressources, formulé en termes financiers. Le budget reflète à la fois la réalité actuelle des activités de fonctionnement de l'établissement, y compris leurs priorités relatives, et les plans de reproduction et de développement de l'établissement.

L'élaboration du budget de fonctionnement des établissements repose en grande partie sur un ensemble de facteurs non académiques, souvent appelés des facteurs opérationnels. Du côté des revenus, ces facteurs peuvent inclure par exemple les niveaux de subventions prévus, les inscriptions (avec ou sans crédit, d'étudiantes et d'étudiants canadiens ou étrangers) et les activités de vente au détail. Du côté des dépenses, ils peuvent inclure les ententes salariales, les coûts projetés des

avantages sociaux, et les coûts prévus de l'entretien des installations et des services publics.

Les facteurs opérationnels d'un budget se prêtent naturellement à une formulation financière. Par conséquent, ils sont faciles à comprendre et à intégrer aux processus d'élaboration du budget.

Or, compte tenu des missions d'éducation et de recherche des établissements, l'allocation des ressources doit également tenir compte de facteurs académiques. Par exemple, les ratios enseignants-étudiants réels et souhaités, le niveau de soutien opérationnel réel et souhaité accordé aux fonctions de recherche et d'activité savante et une variété d'autres questions (éventuellement citées dans les documents de planification académique approuvés par le sénat), comme l'engagement envers l'équité, peuvent également constituer des considérations sous-jacentes.

L'établissement de facteurs académiques de budgétisation, clairement présentés sous forme de besoins en ressources, assurera la bonne compréhension des niveaux actuels (et peut-être historiques) de soutien réel, un meilleur examen des niveaux cibles et des compromis y étant associés, ainsi que l'intégration judicieuse des considérations académiques et pédagogiques dans la planification budgétaire, le tout dans l'optique de création et de maintien d'un environnement favorable à l'enseignement, à l'apprentissage et à la recherche de haute qualité au sein de l'établissement.

Afin que les décisions sur l'affectation des ressources reflètent une prise en compte équilibrée, transparente et systématique des facteurs académiques et des facteurs opérationnels, l'établissement de facteurs académiques de budgétisation et leur recommandation au conseil doivent être perçus comme une responsabilité du sénat. Une telle approche reconnaît que le pouvoir d'approbation du budget appartient au conseil d'administration, mais que la responsabilité de préparer le budget revient à la direction.

Cette approche vise à alimenter et à améliorer un tel arrangement, plutôt qu'à y nuire, et à fournir une perspective cohérente qui facilite la reconnaissance et la compréhension des tensions inhérentes aux décisions budgétaires en contexte où la direction est prête à rendre compte au sénat et au conseil d'administration de son traitement des questions pertinentes.

Rôle de l'association du personnel académique

- Examiner et analyser régulièrement les données institutionnelles afin de suivre et d'élucider les enjeux et les tendances.
- Sensibiliser les membres au rôle important que le sénat devrait jouer dans l'établissement du budget et le suivi de la santé financière de l'établissement.
- Aider à identifier les facteurs de budgétisation ou autres facteurs potentiels dont les membres devraient être conscients.
- Mobiliser les membres pour obtenir de meilleurs budgets et de meilleures pratiques budgétaires.

Liste de vérification

Rôle de l'association du personnel académique

- ☐ L'association du personnel académique procède aux activités d'organisation requises pour contribuer au soutien de pratiques institutionnelles saines.
- ☐ L'association recueille, examine et analyse régulièrement les données institutionnelles afin de suivre et d'élucider les enjeux et les tendances.
- ☐ L'association communique avec ses membres à propos des enjeux et des tendances, est à l'écoute des préoccupations des membres, et met au point et à jour l'information et les ressources éducatives requises sur le budget, les finances et le rôle du sénat à ces chapitres.
- ☐ L'association identifie les problèmes (par exemple, en utilisant le reste de cette liste de vérification) et les campagnes pouvant servir à les rectifier.

Budgets institutionnels et transparence financière

- ☐ L'établissement a un processus clair d'établissement du budget et de déclaration financière, qui comprend des points de contrôle et, idéalement, un comité budgétaire du sénat (voir ci-dessous).
- ☐ Les réunions du conseil d'administration et de son comité des finances sont ouvertes par défaut, et leurs ordres du jour et procès-verbaux sont à la disposition du public.

- L'établissement emploie des facteurs académiques de budgétisation approuvés par le sénat. L'élaboration des budgets et des rapports pertinents tient compte de ces facteurs et des engagements pris en matière d'allocation de ressources dans les plans institutionnels (par exemple, le plan académique de l'établissement).

L'établissement adopte une approche transparente de gestion des inscriptions et de planification des effectifs académiques. Le sénat participe à ces activités de planification et reçoit chaque année des rapports qui fournissent un contexte essentiel, notamment sur ce qui suit :

- effectifs de l'établissement et données connexes nécessaires à leur planification (par exemple, données sur l'équité, l'âge, le grade), ventilées par unité, catégorie d'emplois et autres;
- données relatives aux inscriptions à l'établissement et aux crédits;
- données sur la charge d'enseignement du personnel académique, y compris par heures de cours et nombre d'étudiantes et d'étudiants, ventilées par unité académique, catégorie d'emplois et autres.

Comité sur le budget du sénat : structure et responsabilités

- Le sénat dispose d'un comité permanent sur le budget.
- Une formation appropriée est dispensée aux membres du comité.
- Le comité se réunit régulièrement selon un calendrier aligné sur les calendriers institutionnels d'élaboration et d'approbation du budget, et d'examen des rapports financiers trimestriels et annuels. Les réunions ont lieu suffisamment de temps avant la prise des décisions budgétaires pour que le comité ait la possibilité d'examiner les informations, puis de formuler et de transmettre des recommandations qui pourront être pleinement prises en compte.

Le comité participe au processus budgétaire de la manière suivante, au minimum :

- Il est informé de toutes les hypothèses budgétaires (par exemple, concernant les facteurs opérationnels), y compris de leur révision, et est avisé des travaux de planification de scénarios.
- Il reçoit un rapport sur chaque nouvelle ébauche de budget.

- ☐ Il est consulté relativement aux priorités « stratégiques¹ » et informé des recommandations d'autres organes ou de toute orientation budgétaire provisoire; il peut examiner les orientations budgétaires avant qu'elles soient finalisées et formuler des recommandations.
- ☐ Il est informé de toute orientation budgétaire approuvée.

Le comité reçoit les mêmes propositions et rapports relatifs aux budgets d'immobilisations, budgets de fonctionnement et fonds de prévoyance que le comité des finances du conseil d'administration. Ces propositions et rapports incluent ce qui suit :

- ☐ rapports financiers et narratifs (faisant notamment état des projections et écarts significatifs) trimestriels/annuels;
 - ☐ information sur les rajustements faits en cours d'année dans le cadre de budgets supplémentaires;
 - ☐ proposition de budget de fonctionnement annuel;
 - ☐ tout rapport institutionnel annuel pertinent;
 - ☐ soldes annuels des fonds de prévoyance et propositions concernant leurs désignation ou utilisation à plus long terme;
 - ☐ propositions concernant les droits de scolarité et autres frais;
 - ☐ autres propositions ou rapports fournis au comité des finances du conseil d'administration concernant les budgets de fonctionnement et les fonds de prévoyance.
- ☐ Sur la base du travail effectué par leurs comités des finances et du budget, le conseil d'administration et le sénat peuvent vérifier que les budgets cadrent avec les autres plans institutionnels et atténuent les tensions qui existent entre eux ou qui leur sont inhérentes.

Rapports institutionnels et pratiques internes d'échange d'information

- ☐ Le budget et les documents financiers sont structurés de façon semblable pour faciliter leur comparaison et l'analyse des écarts.

- Les pratiques sont révisées à intervalles réguliers afin de veiller à ce qu'elles favorisent la transmission claire et précise des informations pertinentes sur les budgets de fonctionnement et sur les dépenses/revenus réels.
 - Par exemple, on peut clairement voir comment les revenus tirés des activités d'enseignement menant à des crédits (en particulier le budget de financement de base et les revenus tirés des droits de scolarité par crédit) servent à soutenir la fonction d'enseignement et de recherche et les dépenses connexes, à l'appui du mandat académique fondamental de l'établissement.
 - Par exemple, on peut clairement voir comment les autres revenus, tel que ceux provenant d'autres frais, de subventions conditionnelles, de dons, de revenus d'investissement non affectés, de programmes ne menant pas à des crédits et d'activités commerciales auxiliaires apportent une contribution financière nette et donc un soutien supplémentaire aux activités fondamentales de l'établissement, y compris en cas de dépenses discrétionnaires ou conditionnelles. Il est également établi clairement que les activités d'enseignement menant à des crédits et de recherche ne subventionnent pas d'activités auxiliaires.
- Des rapports complets sont disponibles et (ou) les données sont faciles à obtenir à l'aide d'un système permettant de produire des rapports paramétrables selon un modèle de catégories approprié pour l'établissement (voir l'annexe ci-après pour obtenir des suggestions).
- Au cours des processus d'établissement du budget institutionnel, les budgets provisoires et définitifs des différentes facultés sont présentés aux conseils de faculté appropriés. En outre, les conseils reçoivent chaque année des informations sur les données réelles et écarts de l'année précédente.

Annexe : Modèle de rapports financiers

Modèle possible de rapports financiers pertinents

- Ventilation des revenus de fonctionnement non consolidés de l'établissement ci-après, par catégorie, avec données désagrégées (et sous-catégories au besoin) :
- subvention de fonctionnement de base;
 - revenus d'inscription aux crédits;

- autres revenus (frais) associés à l'inscription aux crédits, par type;
 - revenus provenant des droits de scolarité et autres frais non liés à des crédits;
 - autres subventions, y compris les subventions conditionnelles/affectées;
 - dons;
 - revenus des activités commerciales accessoires;
 - revenus de placement.
- Ventilation des dépenses de fonctionnement non consolidées de l'établissement, par fonction et par catégorie de support de coût, avec données désagrégées (et sous-catégorisées au besoin), par exemple :
- déclaration des dépenses non liées aux crédits sans lien avec la fonction d'enseignement (menant à des crédits);
 - déclaration distincte des fonctions de soutien académique et des fonctions de soutien aux étudiantes et étudiants;
 - déclaration distincte des fonctions liées à l'informatique, aux réseaux et aux communications;
 - déclaration distincte des fonctions de soutien institutionnel, de fonctionnement et d'entretien des installations, et de services auxiliaires;
 - ventilation de chacun des supports de coût des salaires et avantages sociaux par catégorie d'emplois (personnel académique à temps plein, personnel académique contractuel, autre personnel non exonéré/ne faisant pas partie de la direction, équipe de direction, personnel exonéré, personnel occasionnel et autres);
 - déclaration distincte du support de coût des fournitures et des services;
 - déclaration plus claire des décaissements de fonds de prévoyance pour les activités de fonctionnement et d'investissement, y compris en ce qui concerne la ventilation par fonction, support de coût et division/unité; meilleure distinction entre les allocations de ressources « stratégiques » et les autres dépenses « de fonctionnement »;
 - déclaration distincte des dépenses par division et par unité (y compris par faculté, pour la bibliothèque et autres);

- répartition des dépenses liées à l'amortissement et au paiement de la dette.
- États financiers détaillés et transparents des instituts, centres, écoles et unités connexes.

Note de fin de page

¹ Voir la note sur la planification « stratégique » dans la ressource sur la planification institutionnelle de cette collection sur la gouvernance.