

# À propos du seuil de rentabilité des services dans un collège

par Yvon PERREAULT\*

Analysant le phénomène de la régionalisation des CEGEP, le Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation (CADRE) s'est interrogé sur la rentabilité d'un regroupement des services offerts par les collèges.

Il nous a demandé d'entreprendre une étude sur cette question. Faute de temps et de moyens, cette étude s'est limitée à un rapide regard sur la situation présente. Un projet d'envergure était hors de propos dans les circonstances. Il fut donc convenu de comparer les coûts unitaires par étudiant de cinq services, soit:

- le secrétariat général;
- le service de contrôleur;
- le registrariat;
- l'audio-visuel;
- les achats, inventaire et magasins.

Le coût unitaire de chaque service a été obtenu en divisant le coût global de l'administration du service par le nombre d'étudiants de chaque collège considéré.

Dans les discussions sur la régionalisation des collèges, on avance souvent l'hypothèse que le coût

unitaire (par étudiant) d'un service diminuerait dans la mesure où le nombre d'étudiants impliqués grandit. Cette hypothèse peut, a priori, sembler valable. Toutefois, nous avons convenu d'en vérifier l'exactitude par une simple comparaison des coûts unitaires par étudiant des cinq services mentionnés dans quatre CEGEP de dimension variable quant à la population, c'est-à-dire:

- Collège A: 1,000 étudiants;
- Collège B: 2,000 étudiants;
- Collège C: 4,000 étudiants;
- Collège D: 6,000 étudiants.

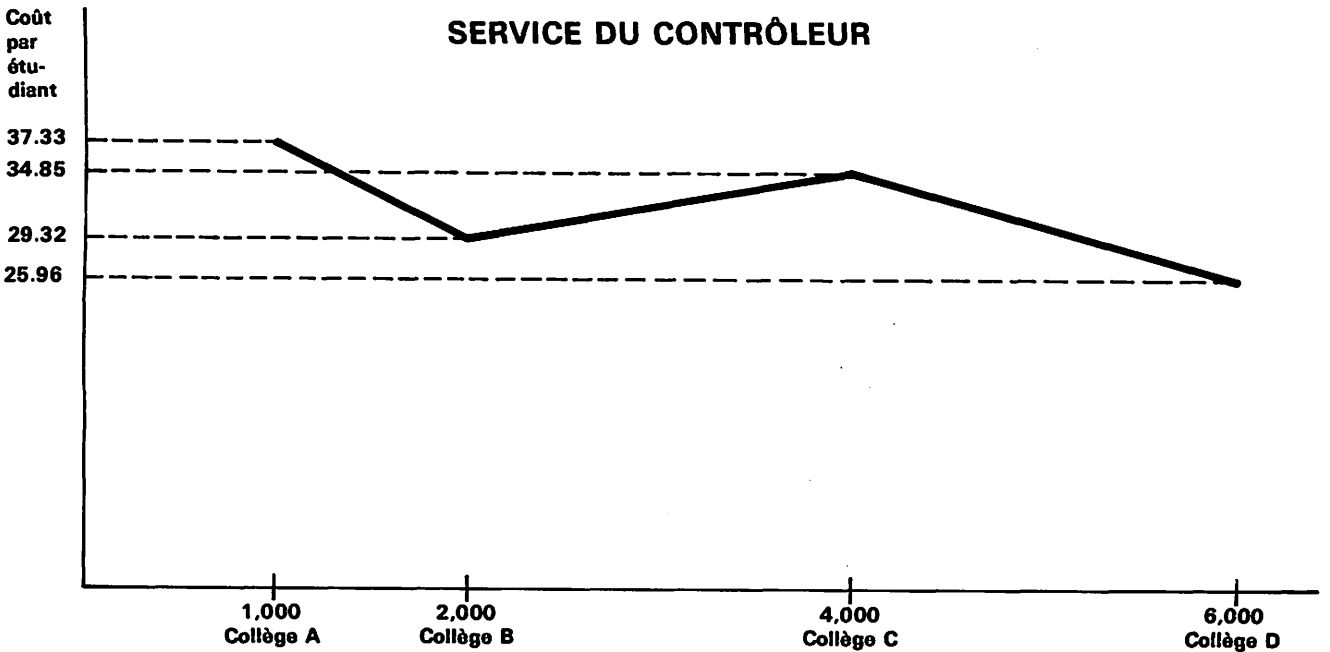
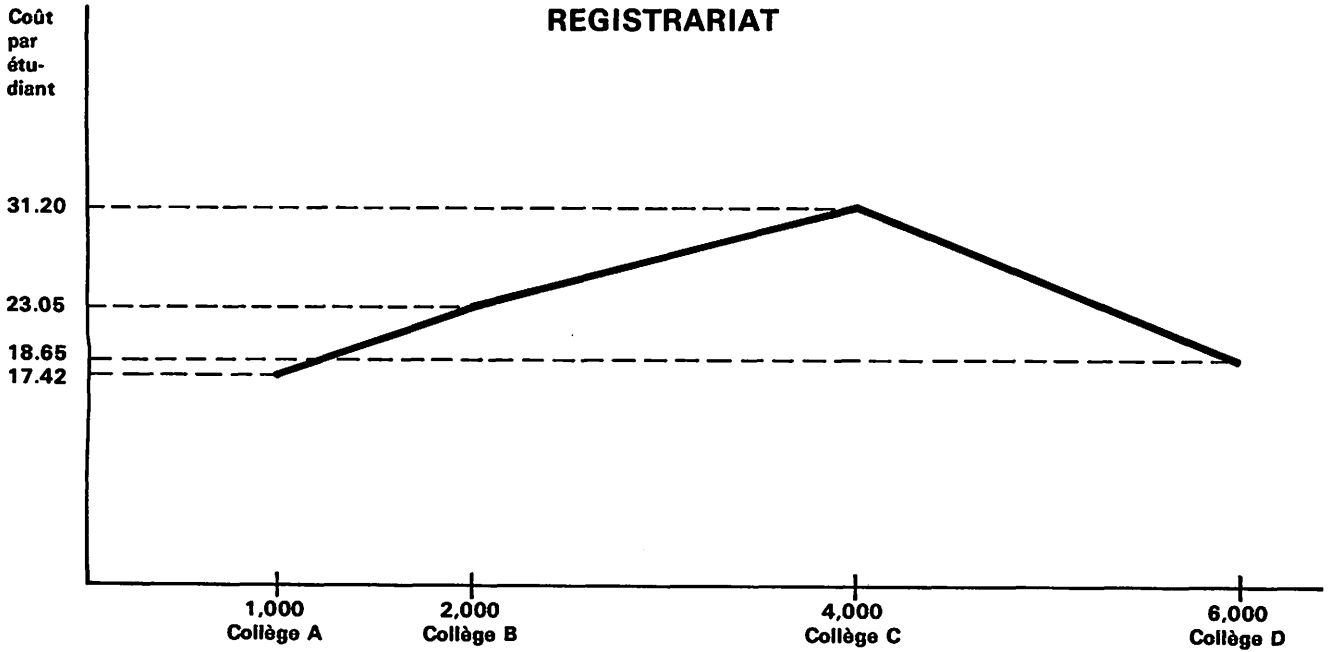
Pour fin d'analyse, nous avons considéré les inscriptions au cours de l'année 1971-1972 et les coûts de chacun des services tels que fournis par les contrôleurs des quatre établissements. Nous représentons par les graphiques suivants les résultats ainsi obtenus.

Il convient de préciser tout de suite que, pour les raisons indiquées plus haut, nous ne nous sommes délibérément pas préoccupé des questions suivantes: comment se sont faites les diverses imputations dans chacun des services de chaque collège? quel type d'organisation prévaut d'un collège à l'autre? quels sont les objectifs poursuivis par tel service de tel collège comparativement à ceux du service équivalent

\* L'auteur est professeur à l'Université du Québec à Montréal.

dans tel autre collège? combien de personnes travaillent dans les services concernés et quelle est la répartition des tâches? quels sont les facteurs de normalisation à considérer: l'âge de la maison? le degré de mécanisation? enfin: quelle est l'efficacité

réelle de ces services d'un collège à l'autre? Toutes ces questions sont pertinentes. Il n'était pas dans notre mandat de les explorer. Nos graphiques ne rendent donc pas compte de toute la réalité bien qu'ils aient valeur d'indication.



## Tendances indiquées

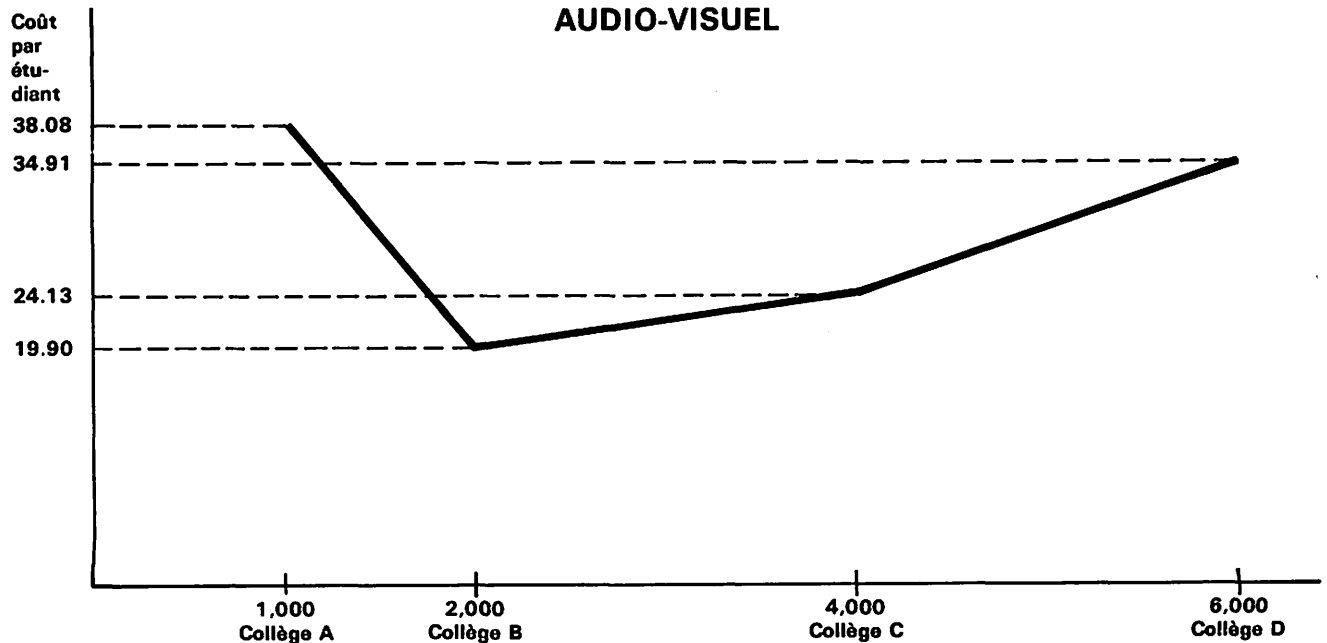
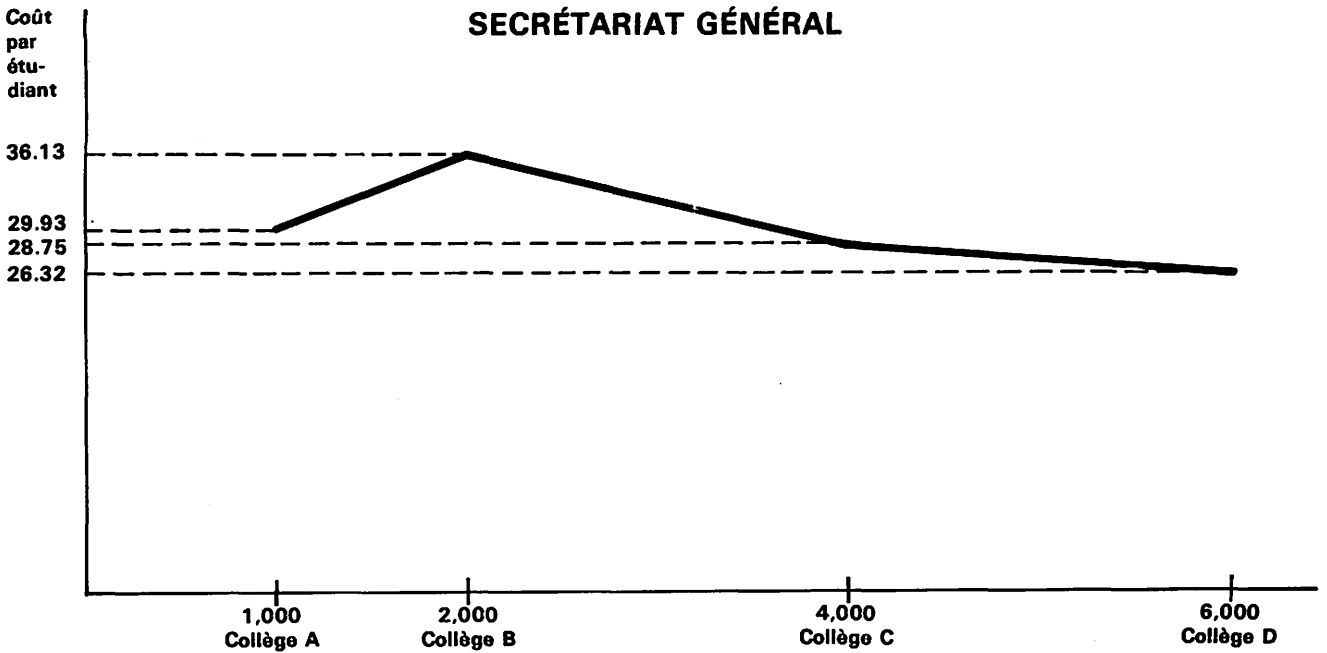
Si l'on ne considère que les quatre collèges impliqués dans l'étude et si l'on présuppose qu'aucune modification ne serait apportée aux procédures et à l'organisation administratives, on peut formuler les observations suivantes:

— il semblerait qu'un regroupement des services du secrétariat général ou du service du contrôleur produirait une épargne per capita puisqu'un collège où la population étudiante est élevée possède un coût

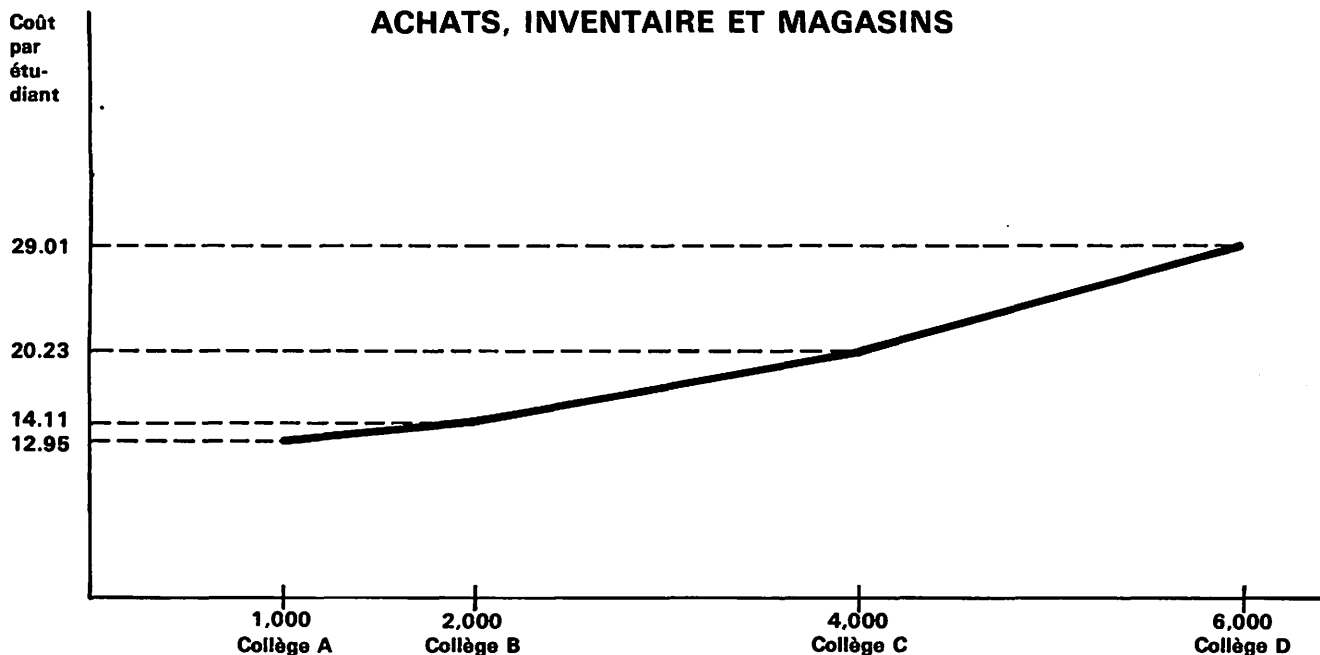
unitaire inférieur à celui d'un collège où la population étudiante est plus faible;

— il semble se produire un phénomène curieux au niveau du service du secrétariat; on obtient un coût unitaire minimal de ce service dans les collèges à population étudiante faible ou élevée. Un collège à population étudiante moyenne posséderait un coût unitaire plus élevé. Ainsi, le regroupement s'avérerait rentable au-delà d'un certain niveau seulement;

— d'autre part, le service de l'audio-visuel démon-



## ACHATS, INVENTAIRE ET MAGASINS



tre une tendance contraire à celle du registrariat. Un collège à population étudiante moyenne posséderait un coût unitaire inférieur à celui d'un collège à population étudiante faible ou élevée. Ainsi, il existerait une limite au regroupement pour ce service;

— quant au service des achats, inventaire et magasins, il semblerait que plus la population étudiante est élevée, plus le coût unitaire du service est élevé. Ainsi, un groupement pour ce service entraînerait des coûts additionnels et ne s'avérerait pas rentable.

### Considérations diverses

Bien que l'on dégage de cette analyse *spécifique* certaines tendances, il est nécessaire toutefois d'apporter les commentaires suivants:

— l'étude se fonde sur un nombre trop restreint de collèges pour qu'on puisse en généraliser les conclusions;

— l'hypothèse que le regroupement produit des coûts unitaires diminués ne semblerait pas exacte globalement. Le regroupement pourrait être efficace pour certains services et totalement inefficace pour d'autres. Cette considération ne prévaut que si les conditions présentes d'administration sont maintenues;

— le regroupement entraînerait certains frais, non considérés dans l'étude, qui augmenteraient les coûts unitaires des services. Pour ne mentionner que quelques coûts, signalons les suivants:

- le coût de l'implantation et de l'administration de mini-services dans chaque collège;
- le coût rattaché à l'inefficacité marginale des

opérations des services;

- le coût découlant du contrôle additionnel requis;
- etc.

— il pourrait exister diverses considérations autres que le nombre d'étudiants qui occasionnent les variations des coûts unitaires par étudiant des services considérés. Ces autres facteurs ne furent pas analysés au cours du présent travail, mais nous en avons évoqué quelques-uns dans la présentation de nos graphiques;

— les fluctuations irrégulières, en soi, des coûts unitaires par étudiant des services devraient inciter à réviser les procédures et l'organisation administratives des collèges avant même de parler régionalisation.

### Conclusion

Il est logique de penser que si une régionalisation des services est envisagée, il s'ensuivrait possiblement une révision de l'organisation et des procédures administratives des services impliqués. Ces modifications apporteraient des variations sur les coûts unitaires des services.

Dès lors, il serait souhaitable de procéder à une analyse détaillée d'un regroupement particulier envisagé et de mesurer la rentabilité véritable du regroupement en stimulant l'administration des services après regroupement. Par la suite, il suffira de comparer les coûts avant et après regroupement et de déterminer le taux de rentabilité du regroupement s'il y a lieu. ▼