



# **Orientations budgétaires 2022-2023**

**Budget de fonctionnement de l'UdeM**

Document de travail

**Le 18 novembre 2021**

## **Cadre général**

Tout budget reflète le profil de l'organisation. Le budget de fonctionnement de l'UdeM ne fait pas exception à la règle. Pour des motifs qui tiennent aussi bien à son histoire et à sa culture organisationnelle qu'au principe d'autonomie universitaire qui est solidement ancré dans ses instances, l'Université de Montréal est une organisation décentralisée. Et ce principe de décentralisation conditionne le modèle d'allocation budgétaire. Chaque unité est en effet responsable de la gestion de son budget, à l'intérieur de balises imposées par des règles de contrôle, comme le respect de l'équilibre budgétaire, et par des mesures centralisées d'approbation des postes.

Un budget, c'est aussi un instrument de développement, modulable en fonction des orientations stratégiques. De fait, les règles budgétaires font périodiquement l'objet de modifications et suivent l'évolution de l'Université, une évolution sur laquelle elles influent également. Ces modifications visent en général à raffiner le modèle d'allocation de nos ressources, en assurant une plus grande prévisibilité budgétaire et en facilitant l'arrimage entre la planification et le processus budgétaire. Car plus une unité sait à quoi s'attendre sur le plan budgétaire, plus il lui est aisé de faire des plans d'effectifs ou de concevoir des projets. Et plus grande est la cohésion d'action à l'échelle de l'Université.

L'administration centrale de l'Université a quant à elle la responsabilité de s'assurer que la gestion de l'établissement réponde aux normes et aux règles en vigueur, mais surtout de favoriser le développement de l'établissement et de l'ensemble de ses composantes ainsi que de mettre en œuvre des initiatives qui répondent aux objectifs et aux orientations de la planification stratégique institutionnelle. Il lui appartient donc de dégager les sommes nécessaires pour soutenir les projets ou initiatives de portée facultaire et institutionnelle.

## **Cadre particulier**

L'essentiel des revenus de fonctionnement de l'Université provient de deux sources, soit la subvention du ministère de l'Enseignement supérieur et les droits de scolarité. Il s'agit d'une contrainte et c'est pourquoi l'Université de Montréal, comme la plupart des universités, cherche à diversifier ses sources de revenus, une diversification essentielle pour soutenir adéquatement sa communauté et assurer son plein potentiel de développement comme établissement universitaire de calibre mondial. Parmi les initiatives qui permettent d'explorer d'autres sources de revenus, pensons aux mesures d'appui aux chercheurs et aux étudiants dans leurs demandes de fonds ou de bourses, à la formation continue, à la coopération internationale et au développement de la philanthropie, laquelle dépend notamment de l'établissement d'un lien fort et continu avec nos diplômés.

Nous visons à appuyer toutes les unités, facultés comme services, en leur allouant un niveau de ressources humaines, administratives et matérielles qui leur permette de bien fonctionner, de répondre à leurs obligations et de se développer. Cet appui est conditionné par deux facteurs : 1) la priorité accordée à la mission académique fondamentale de l'Université et à l'atteinte des objectifs institutionnels; et 2) le contrôle des dépenses dans une perspective de gestion responsable et transparente.

En tant que gestionnaire de fonds publics, nous nous devons, à moins de circonstances exceptionnelles, de viser l'équilibre budgétaire.

Certes, l'Université a, dans le passé, fait des déficits. Mais la situation doit être exceptionnelle. Et en vertu des règles de saine gestion budgétaire la gouvernant, l'Université se doit de résorber, du moins en partie, son déficit accumulé, qui s'élevait à 139,1 M\$ en date du 30 avril 2021. Afin de réduire les effets de ce déficit sur notre capacité budgétaire, nous nous sommes d'ailleurs engagés en 2016 à rembourser d'ici 2037 la moitié du déficit accumulé, qui était alors de 165 M\$.

## **Prémises budgétaires 2022-2023**

### **Contexte**

Avant d'aborder les perspectives budgétaires de l'exercice 2022-2023, il importe de faire le point, bien qu'il soit encore tôt dans l'année, sur la situation de 2021-2022.

D'abord, c'est en mai 2021 que le Ministère a fait connaître ses orientations budgétaires. Force est de reconnaître que le Ministère a donné suite à ses engagements des années antérieures de rehausser le financement du réseau universitaire québécois. D'abord, lancé en 2018-2019, le plan quinquennal de réinvestissement entré en 2021-2022 dans sa quatrième année et les sommes additionnelles ont été versées comme prévu dans le plan d'origine. Et il en va de même des sommes additionnelles consenties au budget provincial de 2020-2021 et 2021-2022.

Le versement de ces sommes ne venait toutefois pas sans condition. Il visait, du moins en partie, le financement d'activités ou de mesures particulières, assorties d'un processus de reddition de compte. Quelle proportion du réinvestissement était ainsi ciblée ? Difficile de le savoir au moment de préparer le budget et c'est pourquoi, dans le montage budgétaire de 2021-2022, l'Université a joué de prudence, en n'escomptant pas la totalité de la quote-part du réinvestissement qui lui revenait. Les modalités d'attribution de la subvention étant maintenant connues, nous savons que nous disposons d'une marge de manœuvre plus grande dans l'usage de ces sommes, ce qui devrait nous permettre de réduire le déficit

budgétaire initialement prévu au budget 2021-2022.

L'an dernier, devant l'incertitude causée par la COVID-19 quant à la fréquentation des établissements par les étudiants, le Ministère avait pris des mesures d'exception pour stabiliser le financement des universités. Il avait, entre autres choses, établi le niveau de financement des établissements en fonction du nombre d'étudiants inscrits en 2018-2019 plutôt que dans l'année courante. En procédant de la sorte, Québec limitait les effets qu'une baisse des inscriptions pourrait avoir sur les finances des universités et stabilisait le financement gouvernemental dans un contexte particulièrement incertain. Or, 2021-2022 marque le retour aux règles habituelles de financement : toute hausse ou baisse du nombre d'étudiants s'accompagnera en cours d'année d'une hausse ou baisse du financement public.

À cet égard, l'évolution du nombre d'étudiants internationaux est, au moment d'écrire ces lignes, un sujet de préoccupation. En 2020-2021, tous redoutaient une baisse majeure de cette catégorie d'étudiant du fait de la fermeture des frontières. Or, la réalité a été toute autre. La capacité de l'Université à offrir la très grande majorité de ses cours en ligne a entraîné une hausse du nombre d'étudiants internationaux en équivalent temps complet en 2020-2021. Qu'en sera-t-il cette année ? Seront-ils au rendez-vous en aussi grand nombre ?

Ces questions se posent également pour les étudiants libres. Attirés par l'attrayante flexibilité des cours en ligne, ces étudiants ont été nombreux à s'inscrire pendant la pandémie. Seront-ils aussi nombreux cette année, maintenant que la plupart des cours se donnent sur nos campus ?

Préparer le budget de fonctionnement 2022-2023 quand les résultats budgétaires de 2021-2022 sont aussi incertains est périlleux. Néanmoins, l'exercice doit être fait. Nous aurons une idée plus claire de la situation dans les prochains mois et toutes ces questions finiront par trouver réponse d'ici la fin de l'exercice budgétaire en cours, ce qui nous aidera à bâtir un budget conséquent.

Entretemps, d'autres considérations, non conjoncturelles cette fois, continueront de nous préoccuper. Les variations de l'effectif étudiant, et l'incidence qu'elles peuvent avoir sur nos revenus, demeurent encore cette année un objet de préoccupation. Du début du millénaire jusqu'au milieu de la décennie 2010, des hausses importantes du nombre d'étudiants ont été observées partout dans le réseau universitaire québécois – et particulièrement à l'Université de Montréal. Ces hausses ont eu pour effet d'amoindrir le choc des compressions budgétaires imposées par Québec à cette époque.

Cette période de croissance démographique est derrière nous pour un moment car les projections démographiques du MES prévoient que les inscriptions dans les cégeps ont atteint un creux en 2019. La baisse du nombre d'étudiants, d'abord observable dans les

cégeps, se répercute maintenant sur la fréquentation universitaire, avec d'inévitables conséquences budgétaires. À cet égard, les efforts soutenus de recrutement, de soutien à la réussite et de développement de programmes se poursuivront au cours des prochaines années. La bonne nouvelle, c'est que les inscriptions repartent en hausse dans le réseau collégial, ce qui est de bon augure pour la fréquentation universitaire dans les années à venir.

La population étudiante se transforme de façon importante. L'Université accueille un nombre toujours croissant d'étudiants étrangers et d'étudiants ayant des besoins particuliers. L'attrait des cycles supérieurs se confirme d'année en année, ce qui modifie la composition de l'effectif étudiant. De plus, on assiste à une diversification des types de parcours d'études. La vitalité du marché de l'emploi québécois entre parfois en concurrence directe avec l'offre universitaire, mais le phénomène s'accompagne aussi de nouveaux besoins de formation et, donc, d'une nouvelle demande. Tous ces facteurs, ultimement, influencent les finances de l'Université.

Le numérique est un facteur de transformation important et accéléré de notre société. Nos populations étudiantes de demain s'attendent à pouvoir bénéficier des avancées en la matière dans leur parcours d'études et de vie à l'université. L'Université de Montréal se doit donc, en particulier, dans les piliers de sa mission soit l'enseignement et la recherche, mais également dans ses modes de fonctionnement administratifs de tenir compte de cette réalité dans ses choix stratégiques d'investissements.

Les activités de recherche représentent une partie importante du budget total de l'Université de Montréal. Ces activités sont financées par le fonds avec restrictions et le fonds de dotation, mais le fonctionnement et l'entretien des infrastructures, eux, sont à la charge du fonds de fonctionnement. Or, les programmes gouvernementaux prévus à cet effet ne couvrent que très partiellement les frais engendrés indirectement par la recherche. Le problème est particulièrement criant à l'UdeM et se traduit budgétairement par un important manque à gagner que l'évaluation la plus récente établit à quelque 40 M\$. De nombreuses représentations relatives aux enjeux associés aux frais indirects ont été faites au cours des dernières années auprès des gouvernements, fédéral au premier chef, et provincial, mais elles n'ont malheureusement pas encore trouvé un écho favorable.

## **Planification stratégique 2022-2032**

L'année 2022 marque la première année de la planification stratégique 2022-2032 de l'Université.

Cet exercice fédérateur mené à l'échelle de l'Université devra orienter le montage

budgétaire. Si certaines initiatives nécessiteront peu de ressources additionnelles, voire aucune, d'autres auront une incidence budgétaire certaine, récurrente ou *ad hoc*.

Les trois objectifs suivants auxquels se rattachent les dix stratégies sous-jacentes articuleront le montage budgétaire des prochains mois :

- 1) *Impulser les réflexions entourant les grands défis de la société, et accompagner celle-ci dans la découverte, la création et la mise en œuvre de solutions, et ce, en collaborant avec nos partenaires*
  - a) Appuyer l'incubation de projets collaboratifs et rendre nos succès durables
  - b) Développer des compétences interculturelles et interpersonnelles
  - c) Promouvoir le français comme un tremplin vers la diversité culturelle et linguistique
  - d) Rassembler, amplifier et partager notre expertise, aux échelles locale, nationale et mondiale
- 2) *Assurer à chaque membre de notre communauté étudiante des expériences de vie, académiques, pédagogiques et pratiques fortes, afin de les aider à devenir des acteurs d'influence et de changement dans leurs milieux*
  - a) Repenser un écosystème pédagogique et de recherche aux couleurs de l'interdisciplinarité, de l'expérience et de l'agilité
  - b) Diversifier les parcours académiques offerts et enrichir l'expérience étudiante
  - c) Créer des environnements physiques et numériques conviviaux qui favorisent la collaboration et une vie universitaire stimulante
- 3) *Devenir une véritable organisation qui apprend et qui se renouvelle en accroissant notre capacité d'auto-évaluation et d'adaptation*
  - a) Développer une culture d'expérimentation, de création et de réflexivité
  - b) Incarner davantage la diversité des parcours et des expériences à tous les niveaux de l'institution
  - c) Encourager l'adhésion aux objectifs communs et aux valeurs de l'université

## **Orientations budgétaires 2022-2023**

Un budget est un levier pour soutenir les priorités que s'est donnée une administration. La mise en œuvre de ces priorités procède d'actions concrètes, certaines de nature financière, mais quelles que soient les actions prises, les priorités doivent forcément teinter les choix qui sont faits. À cet égard, le montage du budget de 2022-2023 sera orienté par les priorités suivantes :

- Favoriser un environnement d'études, de recherche et de travail, physique et numérique, qui soit inclusif, sain, sécuritaire et favorable à l'épanouissement personnel et professionnel;
- Favoriser la réussite et la diplomation des étudiants à tous les cycles, entre autres par des services de soutien répondant à leurs besoins et par un appui financier facilitant la poursuite des études, notamment via le financement intégré aux cycles supérieurs;
- Soutenir des initiatives visant à appuyer les enseignants dans le développement pédagogique et à optimiser l'utilisation des outils numériques d'apprentissage;
- Soutenir les initiatives et les activités de recherche structurantes de manière à assurer la place centrale de la recherche, de la création et de l'innovation;
- Appuyer la mise en œuvre d'initiatives de développement académique et administratif découlant du plan stratégique de développement durable;
- Enrichir l'expérience étudiante, notamment en appuyant l'essor d'initiatives académiques porteuses et de projets novateurs qui favorisent l'engagement et l'action citoyenne.

Par ailleurs, il est à souligner que d'autres orientations stratégiques ont été identifiées. Malgré qu'elles ne sont pas priorisées en 2022-2023, celles-ci font partie de la vision stratégique pour les prochaines années. Elles doivent donc, à ce titre, faire partie des réflexions dans l'établissement du budget dans une perspective de planification budgétaire multi-annuelle.

- Appuyer le développement des activités de formation continue dans une perspective de formation tout au long de la vie;
- Mettre en œuvre des actions favorisant le déploiement de la stratégie numérique;
- Appuyer les efforts de recrutement et croissance des effectifs étudiants aux cycles supérieurs;
- Soutenir les initiatives favorisant l'internationalisation des effectifs étudiants et professoraux.