

2022-A0021-0643^e-737
2022-A0016-0173e-078.1

Université 
de Montréal
et du monde.

Orientations budgétaires 2023-2024

Budget de fonctionnement de l'UdeM

Document de travail

Le 1^{er} novembre 2022

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 fixées 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 fondamentale d'enseignement et de recherche 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 134,9 M\$ en date du 30 avril 2022. 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 2023-2024

Contexte

Avant d'aborder les perspectives budgétaires de l'exercice 2023-2024, il importe de faire le point, bien qu'il soit encore tôt dans l'année, sur la situation de 2022-2023.

Au printemps 2022, pour la première fois depuis plus de 20 ans, les universités du Québec ont pu prendre connaissance des règles budgétaires ministérielles *avant* l'adoption de leurs propres budgets, ce qui leur a permis de mieux déterminer la valeur de la subvention gouvernementale à recevoir et de produire une évaluation plus juste de leurs revenus pour l'année à venir. Le reste de l'équation budgétaire n'en demeurerait pas moins fait de projections et d'estimations.

Le budget 2022-2023 de l'UdeM adopté en avril 2022 prévoyait un surplus de 4 M\$. Selon la mise à jour budgétaire (réalisations estimées) de septembre dernier, tout indique que l'Université n'atteindra pas cette cible, en raison principalement de la baisse des inscriptions observée aux trimestres d'été et d'automne.

Le trimestre d'été a en effet vu le nombre d'inscriptions diminuer et cette baisse se poursuit à l'automne. Comme il y a normalement une corrélation entre les inscriptions de l'automne et celles de l'hiver, il y a lieu d'être soucieux, non seulement pour l'année en cours mais également pour les années qui viennent puisque toute baisse des inscriptions a une

incidence récurrente sur les finances de l'Université.

L'évolution du nombre d'étudiants continuera donc d'être un objet de préoccupation pour le budget 2023-2024. À ce phénomène, qu'on espère conjecturel, s'ajoute l'absence de signal à ce jour d'un réinvestissement gouvernemental en 2023-2024. Autre élément qui pourrait avoir une incidence sur le montage budgétaire est l'annonce du Ministère de son intention de réviser sa politique de financement des universités en 2022-2023 pour une mise en œuvre en 2023-2024. Quel sera l'impact sur nos revenus ? Aucune information n'a filtré au moment d'écrire ces lignes.

Préparer le budget de fonctionnement 2023-2024 avec en toile de fond ces questionnements ne sera pas simple. Nous aurons une idée plus claire de la situation dans les prochains mois et 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. Mais on peut affirmer dès maintenant que ce budget portera une attention particulière à la réussite étudiante et au développement académique, une priorité inscrite dans le plan stratégique de l'Université.

L'Université de Montréal n'échappe pas à deux phénomènes conjoncturels qui ne sont pas directement liées à la question budgétaire, mais qui invitent néanmoins à la réflexion au moment de préparer le budget 2023-2024, soit : la pénurie de main-d'œuvre et l'inflation. Ces phénomènes amènent leur lot de défis et nous obligeront sans doute à nous interroger sur les mesures d'atténuation à mettre en œuvre pour réduire les pressions qu'ils induisent sur nos finances.

Entretemps, d'autres considérations, non conjoncturelles cette fois, continueront de nous préoccuper.

La population étudiante se transforme de façon importante. L'Université accueille un nombre toujours croissant d'étudiants et étudiantes étrangers ou 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 au fonctionnement et l'entretien des infrastructures 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'exercice financier 2023-2024 marque la deuxième 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

PROJET

Orientations budgétaires 2023-2024

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 2023-2024 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 2023-2024, 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 à tous les cycles;
- Soutenir les initiatives favorisant l'internationalisation des effectifs étudiants et professoraux.