



2018-2019

Orientations  
budgétaires

## Cadre général

Tout budget reflète le profil de l'organisation. Le budget 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, qui s'applique également à la gestion budgétaire dans les unités académiques et de services, conditionne le modèle d'allocation budgétaire qui y est pratiqué. Chaque unité est en effet responsable de la gestion de son budget, à l'intérieur de balises imposées par des règles de contrôle budgétaire, dont le respect de l'équilibre, et les mesures centralisées d'approbation des postes.

Un budget, c'est aussi un instrument de développement. Au cours des dernières années, l'Université a revu ses règles budgétaires. Cette réforme visait à simplifier l'application de certaines règles et à assurer une plus grande prévisibilité budgétaire, mais aussi et surtout à faciliter pour les unités l'arrimage entre le processus budgétaire et la planification. Plus l'on sait à quoi s'attendre sur le plan budgétaire, plus il 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.

Un budget,  
c'est aussi un  
instrument de  
développement.

Aussi décentralisée soit-elle, l'Université possède, comme toute université, une administration centrale. Cette administration a la responsabilité 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.

## Perspectives budgétaires 2018-2019

### Revenus

Les revenus de l'Université sont déterminés à plus de 80 % par l'État. C'est le gouvernement du Québec qui, en effet, fixe la hauteur aussi bien de la subvention qu'il nous verse que des droits de scolarité et des frais institutionnels obligatoires que nous pouvons demander aux étudiants. Voilà pourquoi en période de compressions, comme cela a été le cas au début de la décennie, notre capacité à dégager des ressources pour mener des projets à terme est réduite à sa plus simple expression : dans pareil contexte, le principal facteur qui permette à une université de dégager une marge de manœuvre, ce sont les inscriptions, les

Les revenus  
de l'Université  
sont déterminés  
à plus de 80 %  
par l'État.

universités du Québec étant financées essentiellement en fonction du nombre d'étudiants.

À quoi peut-on s'attendre en 2018-2019 en matière de financement universitaire ? Le dernier budget provincial a confirmé la poursuite du réinvestissement amorcé timidement en 2016-2017 et nous avons de bonnes raisons de croire que les universités bénéficieront en 2018-2019 d'un réinvestissement plus significatif. La hauteur de ce réinvestissement pour chaque université est cependant inconnue.

Il y aura probablement plus d'argent, mais la répartition des deniers publics entre les différents établissements pourrait changer. Depuis plusieurs mois, le ministère planche en effet sur un projet de révision de la grille de financement. En plus de la grille, plusieurs paramètres seront revus, notamment les modalités de financement des variations d'étudiants et le financement global des étudiants étrangers.

Le gouvernement s'est engagé à ce que toutes les universités profitent du réinvestissement, mais il est certain que les gains seront très variables d'une université à l'autre et il est probable qu'ils ne seront pas établis mécaniquement en proportion du poids de chacune dans le financement global. En outre, le Gouvernement a tendance en ce moment à déterminer l'essentiel des réinvestissements en fonction d'objectifs qu'il fixe lui-même, ce qui risque de limiter l'usage que les universités pourront faire de « l'argent neuf » et, par voie de conséquence, leurs marges de manœuvres budgétaires.

Les activités de recherche représentent une part 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. À la suite de nombreuses représentations des établissements, le gouvernement fédéral, au premier chef, et le gouvernement provincial pourraient, dans le cadre de leurs budgets respectifs 2018-2019, remédier en partie, nous l'espérons, aux enjeux associés aux frais indirects de recherche.

Mais le principal élément qui puisse avoir une incidence significative sur nos revenus, comme nous l'avons mentionné plus haut, ce sont les variations de l'effectif étudiant. 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'amoinrir le choc des compressions budgétaires imposées par Québec ces dernières années.

Cette période de croissance démographique est derrière nous. 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

La population étudiante se transforme de façon importante.

cet égard, les efforts de recrutement, de soutien à la réussite et de développement de programmes se poursuivront au cours des prochaines années.

La population étudiante ne fait pas que diminuer, elle se transforme aussi, et 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, jouent sur les finances de l'Université.

### **Dépenses**

La transformation institutionnelle va se poursuivre en 2018-2019. Cet exercice mené à l'échelle de l'Université sera pris en compte dans le montage budgétaire. Si certaines initiatives inscrites dans le plan d'action 2016-2021 disposent d'ores et déjà des réserves budgétaires nécessaires à leur réalisation, d'autres seront définies au cours des prochains mois et auront donc une incidence budgétaire certaine, récurrente ou *ad hoc*.

## **Orientations budgétaires 2018-2019**

Compte tenu de ce qui précède, les principes et orientations qui guideront les choix budgétaires de l'Université en 2018-2019 au chapitre des dépenses, s'énoncent comme suit :

### **Orientations systémiques**

- Soutenir la mise en œuvre de la planification stratégique de l'Université;
- Continuer à couvrir les coûts des indexations salariales;
- Maintenir une contribution de toutes les unités à la constitution de réserves centrales;
- S'assurer de soutenir les unités selon leurs enjeux financiers;
- Déposer un budget à l'équilibre, prévoyant le remboursement de la moitié du déficit accumulé sur un horizon de 20 ans;
- Adapter les règles d'allocation budgétaire en fonction du nouveau modèle de financement qui sera implanté par le gouvernement.

### **Orientations opérationnelles**

- Maintenir un environnement de travail et d'études inclusif sain, sécuritaire et favorable à l'épanouissement personnel et professionnel;

- Soutenir la réussite et la diplomation des étudiants à tous les cycles, en mettant l'accent sur des outils qui auront été priorisés dans le Plan institutionnel de soutien à la réussite;
- Appuyer le développement des activités de formation continue tout en s'assurant que les revenus qui en sont tirés soutiennent la qualité de la formation et de la recherche;
- Développer des activités visant à répondre aux besoins de formation de la population et à favoriser la croissance des étudiants aux cycles supérieurs;
- Soutenir l'internationalisation des programmes d'études en favorisant la mobilité étudiante et l'intégration des étudiants de l'extérieur du Québec;
- 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;
- Mettre en œuvre les orientations favorisant le développement de la stratégie numérique en appui aux missions d'enseignement et de recherche;
- Appuyer le développement des relations avec les diplômés, les partenariats et la démarche philanthropique.