



Orientations budgétaires 2021-2022

Budget de fonctionnement de l'UdeM

Document de travail

Le 25 novembre 2020

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 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.

Perspectives budgétaires 2021-2022

Comment aborder les perspectives budgétaires de l'exercice 2021-2022 sans revenir sur l'année pandémique 2020-2021 ?

Avant le 13 mars 2020, date du début du confinement au Québec, l'exercice 2020-2021 était considéré par les universités québécoises comme une année de consolidation en matière de financement. Cette année correspondait en effet à la troisième de l'important plan quinquennal de réinvestissement annoncé par le gouvernement du Québec en 2018-2019. Selon ce plan, l'Université de Montréal devait s'attendre en 2020-2021 à un rehaussement de son financement de l'ordre de 6,7 M\$, auquel devait s'ajouter une allocation de 1,7M\$ pour le soutien au recrutement des étudiants internationaux inscrits à des programmes d'études dérèglementés.

La crise sanitaire provoquée par la pandémie de COVID-19 a entraîné beaucoup d'incertitude dans le milieu universitaire. La fréquentation des établissements par les étudiants, et en particulier par les étudiants internationaux, est devenue un réel objet de préoccupation. Devant tant d'incertitude, le ministère de l'Enseignement supérieur a pris des mesures d'exception pour stabiliser le financement des universités. Il a, entre autres choses, établi le niveau de financement public des établissements en fonction du nombre d'étudiants inscrits en 2018-2019 plutôt que dans l'année courante. En procédant de la sorte, Québec limite les effets qu'une baisse des inscriptions pourrait avoir sur les finances des universités et assure une forme de stabilité financière dans un contexte particulièrement incertain.

L'autre objet de préoccupation pour les universités, ce sont les pertes de revenus en droits de scolarité, consécutives à une diminution du nombre d'étudiants. Au moment d'écrire ces lignes, nous ne connaissons pas avec précision l'état de l'évolution du nombre d'étudiants pour l'année en cours. Les premières données sont encourageantes et rien ne laisse présager une baisse abrupte des inscriptions. Mais une baisse, même marginale, du nombre d'étudiants internationaux inscrits à des programmes dérèglementés pourrait réduire de façon marquée nos revenus : l'Université, rappelons-le, n'est plus du tout financée par Québec pour former ces étudiants et dépend donc entièrement des droits de scolarité qu'ils déboursent, des droits nettement plus élevés que pour les étudiants québécois puisqu'ils couvrent l'équivalent de la subvention d'enseignement versée par le Ministère. De même, une réduction du nombre de crédits suivis par les étudiants pourrait avoir un impact majeur.

Préparer le budget 2021-2022 quand les résultats budgétaires de 2020-2021 sont aussi incertains est un exercice périlleux. Néanmoins, l'exercice doit être fait. Nous aurons une idée plus claire de la situation d'ici la fin de l'année. Les nouveaux étudiants auront-ils honoré leur inscription ? Le nombre d'étudiants internationaux aura-t-il varié à la baisse ? La perspective d'un vaccin sera-t-elle imminente ou au contraire toujours lointaine ? Le réinvestissement gouvernemental pour l'ensemble des universités de 43M\$ en 2021-2022 annoncé en 2018 sera-t-il au rendez-vous ? Le réinvestissement de 55M\$ de 2020-2021 qui a finalement servi en partie à financer la protection du niveau de subvention basée sur les EEETP de 2018-2019 sera-t-il réinjecté dans la base budgétaire des universités ? Le réinvestissement ciblé de 35M\$ annoncé dans le cadre du Discours du budget de 2020-2021 qui a été alloué de manière moins contraignante à l'ensemble des universités redeviendra-t-il orienté en 2021-2022 ? Autant de questions qui finiront par trouver réponse, 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 une préoccupation importante. 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, après quoi elles connaîtront une croissance graduelle. 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 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.

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. 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.

Enfin, il importe de noter que l'année 2021 marque la dernière année de la planification stratégique 2016-2021 de l'Université, alors que le plan stratégique qui suivra sera en processus d'élaboration. Par conséquent, le budget 2021-2022 en sera un de transition.

Orientations budgétaires 2021-2022

Un budget est un levier pour soutenir les priorités que s'est données 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 2021-2022 sera orienté par les priorités suivantes :

- Prendre la place qui nous revient parmi les universités de classe mondiale;
- Être un chef de file en matière de pédagogie et de valorisation de l'enseignement;
- Accentuer l'internationalisation du recrutement d'étudiants et de professeurs;
- Hausser la part des subventions de recherche obtenues des organismes subventionnaires;
- Favoriser l'interdisciplinarité en recherche comme dans les programmes de formation
- Maintenir un environnement financier sain;
- Assurer un environnement de travail sain, convivial, motivant, innovant (technologie, architecture) et vert, dans un établissement responsable en termes de développement durable;
- Promouvoir la culture d'équité, de diversité et d'inclusion;
- Poursuivre le développement de la philanthropie et accroître le sentiment d'appartenance à l'organisation.
- Construire des liens durables et des projets partagés avec les communautés qui nous entourent.

Compte tenu de ce qui précède, les prémisses et orientations qui guideront les choix budgétaires de l'Université en 2021-2022 au chapitre des dépenses, s'énoncent comme suit:

Prémisses budgétaires

Une portion très importante des revenus qui sont disponibles aux fins de l'établissement du budget de fonctionnement nous provient de deux sources, soit de la subvention du Ministère de l'enseignement supérieur et des frais de scolarité payés par les étudiants. Afin d'assurer notre plein potentiel de développement comme institution universitaire de calibre mondial, de soutenir notre communauté et appuyer les grands projets de l'université, nous devons favoriser des initiatives ou des investissements nous permettant de développer de

manière plus marquée nos autres sources de revenus. Nous pouvons penser de manière plus spécifique à l'appui aux chercheurs et aux étudiants dans leur capacité d'obtenir des fonds et des bourses, à la formation continue et au développement de notre capacité philanthropique, laquelle dépend notamment de l'établissement d'un lien fort et continu avec nos diplômés.

Nous visons à appuyer toutes les unités facultaires et de services aux fins de leur bon fonctionnement, en cherchant un niveau de ressources humaines, administratives et matérielles leur permettant de répondre à leurs obligations et de se développer, de concert avec les objectifs institutionnels. Cet appui est conditionné par la priorité accordée à la mission académique fondamentale de l'Université, tout en contrôlant la croissance des dépenses dans une perspective de gestion responsable et transparente.

En tant que gestionnaire de fonds publics et en vertu des règles budgétaires édictées par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, nous nous devons de déposer un budget à l'équilibre. Toutefois, en cette période de crise sanitaire mondiale, il se peut que pour la prochaine année les conséquences financières de cette crise ne le permettent pas.

L'Université a, dans le passé, fait des déficits. Le déficit accumulé se doit d'être résorbé, à tout le moins en partie, afin de réduire l'impact négatif de celui-ci sur notre capacité budgétaire. À cette fin, nous nous sommes engagés à rembourser la moitié du déficit accumulé en 2016 qui était de 165 M\$, d'ici 2037.

Orientations stratégiques

Aux fins de la confection du budget 2021-2022, l'accent sera mis sur les orientations suivantes :

- Favoriser un environnement d'études et de travail inclusif, sain, sécuritaire et favorable à l'épanouissement personnel et professionnel;
- Favoriser la réussite et la diplomation des étudiants à tous les cycles par le biais de mesures favorisant la persévérance, notamment 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;
- 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 l'essor d'initiatives académiques porteuses et de projets novateurs qui favorisent l'engagement, l'action citoyenne et le développement durable.

Par ailleurs, il est à souligner que d'autres orientations stratégiques ont été identifiées. Malgré qu'elles ne sont pas priorisées en 2021-2022, 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.

PROJET