

2023-A0021-0652<sup>e</sup>-806

2023-A0122-0143<sup>e</sup>-411



Université   
de Montréal  
et du monde.

# Orientations budgétaires 2024-2025

Budget de fonctionnement de l'UdeM

Le 15 novembre 2023

## Cadre général

Tout budget reflète le profil de l'organisation. Le budget de fonctionnement de l'Université de Montréal 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 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. En respect des règles et des normes de gestion en vigueur, il lui appartient donc de dégager les sommes nécessaires pour soutenir les projets ou les initiatives de portée facultaire et institutionnelle.

À cet égard, il est bon de rappeler que la planification stratégique 2022-2032 de l'Université repose sur les trois objectifs suivants auxquels se rattachent dix stratégies sous-jacentes :

- 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;*
- 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;*
- 3) *Devenir une véritable organisation qui apprend et qui se renouvelle en accroissant notre capacité d'autoévaluation et d'adaptation.*

## Cadre particulier

L'essentiel des revenus de fonctionnement de l'Université provient de deux sources, soit la subvention du ministère de l'Enseignement supérieur (MES) 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 visant à soutenir adéquatement sa communauté et à 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 permettent 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; 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. Notons que 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 129,9 M\$ en date du 30 avril 2023. 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\$.

## Prémisses budgétaires 2024-2025

### Contexte

Avant d'aborder les perspectives budgétaires de l'exercice 2024-2025, il importe de faire le point, bien qu'il soit encore tôt dans l'année, sur la situation de 2023-2024.

Le budget 2023-2024 de l'Université de Montréal adopté en avril 2023 prévoyait l'équilibre budgétaire et tout indique que cette cible sera atteinte.

Le nombre d'inscriptions a diminué au trimestre d'été et ce recul se poursuit à l'automne. À l'heure actuelle, la baisse de l'effectif étudiant est cependant moins prononcée que celle projetée au budget initial. Cette amélioration mérite d'être soulignée, même si la diminution de l'effectif étudiant est toujours préoccupante compte tenu de son incidence récurrente sur les finances de l'Université.

L'évolution de l'effectif étudiant continuera d'être un objet de préoccupation pour le budget 2024-2025. Mis à part 2020-2021, année exceptionnelle de pandémie comme nous le savons, l'Université connaît une baisse de 7,5 % de son effectif étudiant depuis 2016-2017. Nous bénéficions cette année de la mesure de protection ad hoc par laquelle le MES garantit un minimum de financement malgré la baisse de l'effectif étudiant. L'effet de cette mesure a un impact positif de l'ordre de 4 M\$ sur la subvention du MES en 2023-2024.

Cette mesure avait été annoncée pour une période de trois (3) ans se terminant en 2023-2024. Le MES a renvoyé la décision de l'avenir de celle-ci aux travaux actuels de révision de la politique de financement des universités, qui est en cours. Advenant qu'elle ne soit pas prolongée, ceci aurait un impact négatif sur notre subvention, si, par ailleurs, nous ne parvenons pas à inverser la tendance à la baisse de notre effectif étudiant.

Les travaux de ce chantier lancé l'an dernier par le gouvernement ne sont pas encore finalisés au moment d'écrire ces lignes et nous ne savons donc pas s'ils auront un impact sur nos revenus en 2024-2025 et, le cas échéant, si le MES dirigera en tout ou en partie ces sommes vers des éléments particuliers répondant à des objectifs du gouvernement qui pourraient générer de nouvelles dépenses. De plus, lors de sa mise à jour économique de novembre 2023, le ministre des Finances du Québec a évoqué une perspective économique plus difficile à la fin de 2023 et les premiers mois de l'année 2024. Est-ce que cela est un signe avant-coureur d'un resserrement budgétaire? Nous devrions avoir réponse à ces questions lors du dépôt du budget du Québec à la fin mars 2024.

Nous savons cependant que l'instauration d'un nouveau modèle de tarification pour les étudiantes et étudiants internationaux et canadiens non-résidents du Québec aura une incidence positive sur nos revenus, si les engagements gouvernementaux annoncés en octobre 2023 sont

au rendez-vous. Les modalités de ces nouvelles règles ne sont pas encore arrêtées et dans ce contexte, il est impossible d'avoir une idée précise des sommes en cause. Le gouvernement a promis aux universités un portrait plus détaillé de la situation d'ici la fin du mois de décembre 2023.

Préparer le budget de fonctionnement 2024-2025 avec en toile de fond ces questionnements ne sera pas simple. En fait, nous aurons une idée plus claire de l'état des choses 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. Néanmoins, nous pouvons affirmer dès maintenant que ce budget continuera de porter une attention particulière à la réussite étudiante et au développement académique, des priorités inscrites dans le plan stratégique de l'Université.

Un autre élément qui sera à l'avant-scène des considérants dans l'élaboration du budget 2024-2025 est le soutien à la recherche. L'Université fait déjà très bien en recherche, mais elle voudra soutenir davantage :

- les jeunes chercheuses et chercheurs pour initier leur carrière de recherche et faciliter leur collaboration avec les équipes de recherche en place;
- la participation aux concours des organismes subventionnaires provincial et fédéral;
- les chercheuses et chercheurs établis à assurer un plus grand leadership au niveau national et international.

À cet effet, des mesures d'appui, de soutien et d'accompagnement concrètes doivent être mises en œuvre.

L'Université de Montréal n'échappe pas à deux phénomènes conjoncturels qui ne sont pas directement liés à la question budgétaire, mais qui invitent cependant à la réflexion au moment de préparer le budget 2024-2025, 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'étudiantes et étudiants 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. Les enjeux financiers vécus par la communauté étudiante peuvent être un frein à la poursuite des études et à la diplomation, surtout aux cycles supérieurs. Des gestes importants ont été posés par l'Université dans un passé récent, mais il faut reconnaître que le défi en cette matière demeure toujours bien présent.

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.

Quant au numérique, il 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 activité essentielle et une partie importante du budget total de l'Université de Montréal. En ce sens, ces activités sont financées par le fonds avec restrictions et le fonds de dotation, toutefois, le fonctionnement et l'entretien des infrastructures sont financés par le 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'Université de Montréal 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 à l'entretien des infrastructures se sont tenues au cours des dernières années auprès des gouvernements, fédéral au premier chef, et provincial. Les appels semblent avoir été entendus par le gouvernement du Québec : dans le cadre de la révision de la politique de financement des universités, le MES a créé un groupe de travail dont le mandat est de documenter les enjeux reliés au financement de la recherche et de présenter des recommandations pour les amenuiser. Comme pour les autres éléments faisant partie de l'exercice de révision de la politique de financement, nous devons attendre le dépôt du budget pour en apprécier concrètement l'issue.

## **Orientations budgétaires 2024-2025**

Un budget est un levier visant à 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 2024-2025 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 étudiantes et 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;
- Rehausser l'accompagnement aux chercheuses et chercheurs à toutes les étapes de leur carrière;
- Soutenir des initiatives visant à appuyer le personnel enseignant 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;
- Enrichir l'expérience étudiante, notamment en appuyant l'essor d'initiatives académiques porteuses, d'activités interdisciplinaires et de projets novateurs qui favorisent l'engagement et l'action citoyenne.

Soulignons que d'autres orientations stratégiques ont été définies et que, malgré qu'elles ne soient pas priorisées en 2024-2025, elles participent de la vision stratégique de l'Université pour les prochaines années. À ce titre, elles doivent faire partie des réflexions budgétaires dans une perspective de planification multiannuelle :

- Appuyer la mise en œuvre d'initiatives de développement académique et administratif découlant du plan stratégique de développement durable;
- 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 de croissance des effectifs étudiants à tous les cycles;
- Soutenir les initiatives favorisant l'internationalisation des effectifs étudiants et professoraux.