

2012-13

Université 
de Montréal

BUDGET DE
FONCTIONNEMENT

COMPRENDRE. AGIR.

Table des matières

Mot du recteur	4
L'UdeM en 2012.....	7
Le budget en 10 chiffres	10
Sommaire	11
Retour sur le budget 2011-2012	12
La structure budgétaire de l'Université	14
Les orientations budgétaires.....	16
Le cadre financier : défis et enjeux.....	19
Les principes d'allocation budgétaire.....	23
Le budget de fonctionnement 2012-2013	28
Les revenus	29
Les dépenses.....	33
Le processus budgétaire.....	38
Annexe 1 : Données budgétaires	41
Annexe 2 : Orientations stratégiques.....	43

Liste des encadrés

Les orientations budgétaires de l'UdeM.....	11
La dette : un frein au développement de l'UdeM	21
Les principes comptables généralement reconnus	23
La grille de financement du MELS et l'UdeM : un exemple.....	25
Priorités institutionnelles 2012-2013 de l'UdeM	28
La hausse des droits de scolarité : où va l'argent?.....	31
Campus de l'UdeM à Laval : un budget particulier.....	35
Principales hypothèses budgétaires	36

Le soutien aux études : un facteur déterminant de la réussite scolaire.....	37
Calendrier d'élaboration du budget	40

Liste des graphiques et des tableaux

Écarts entre le budget initial 2011-2012 et les réalisations estimées du 31 décembre 2011.....	13
Revenus de recherche par université, Canada, 2009-2010.....	15
Évolution des dépenses et des revenus.....	19
Répartition de la masse salariale, UdeM et moyenne des universités québécoises.....	20
Revenu moyen par étudiant, universités de recherche du Canada, 2009-2010.....	20
Évolution du personnel enseignant régulier et non régulier et du personnel administratif et de soutien.....	22
Ponction prélevée sur les enveloppes budgétaires	24
Répartition des dépenses selon les facultés	26
Évolution de la hausse des inscriptions (EETC)	28
Répartition des sources de revenus	29
Part de l'UdeM dans l'ensemble des universités québécoises.....	30
Répartition des droits de scolarité.....	32
Revenus supplémentaires, 2012-2013	32
Répartition des dépenses par fonction.....	33
Dépenses supplémentaires en 2012-2013	33
Répartition de la masse salariale.....	34
Répartition des dépenses - facultés et services.....	34

Mot du recteur

J'ai le grand plaisir de vous présenter le budget de fonctionnement 2012-2013 de l'Université de Montréal.

L'An 1 des orientations stratégiques 2015 de l'UdeM

Ce budget est le premier depuis l'adoption, par l'Assemblée universitaire, des orientations stratégiques de l'UdeM. Ces orientations, qui figurent en annexe de ce document, baliseront le développement de notre établissement d'ici 2015. Elles sont assorties d'indicateurs statistiques qui seront mis à jour à l'automne de chaque année, ce qui permettra de mesurer l'atteinte de nos objectifs. Chaque année, la direction de l'Université rendra compte des changements, s'il y en a, apportés aux priorités institutionnelles.

Les orientations stratégiques servent de cadre général aux facultés et aux services, qui sont responsables de procéder à leur propre exercice de planification. Les facultés sont elles-mêmes engagées dans un processus de planification triennale, qui comprend notamment un plan de l'effectif professoral et de l'effectif administratif et de soutien, des objectifs relatifs aux programmes et à l'internationalisation, un volet sur la formation continue et différentes mesures de soutien à l'enseignement et à la recherche.

On ne peut budgéter sans prévoir, et on ne peut planifier sans budget. C'est pourquoi l'UdeM s'est engagée à mieux arrimer planification et budgétisation. En campant le présent budget dans le cadre de ses orientations stratégiques, l'UdeM redonne à l'exercice budgétaire sa véritable portée : non pas un objectif en soi, mais bien un véritable instrument qui nous aide à allouer de manière optimale les ressources financières disponibles en vue d'atteindre nos objectifs institutionnels. Préparé dans cette optique, le budget, même s'il est un exercice annuel, s'inscrit dans un horizon de plusieurs années et garantit, tel que nous l'ont demandé les doyens et directeurs de services, la pérennité des choix que nous faisons et un sens des perspectives à moyen terme.

Remboursement de la dette

Le présent budget confirme de manière éclatante le retour de l'UdeM à l'équilibre budgétaire amorcé en 2010-2011. Non seulement nous commencerons à rembourser notre déficit accumulé au cours de l'exercice budgétaire 2011-2012, mais nous continuerons de le faire l'an prochain, à hauteur de 5,1 M\$. Il s'agit d'une excellente nouvelle, qui démontre la rigueur de notre administration. Et je tiens à remercier toutes les composantes de l'Université qui, chacune à sa façon, ont respecté les limites du budget précédent et nous ont ainsi permis d'envisager l'avenir avec un optimisme particulièrement bienvenu.

Car le redressement de nos finances ne se fait pas sans sacrifices. Depuis 2004-2005, l'UdeM a réduit ses dépenses de fonctionnement de 45 M\$ récurrents, soit environ 7 % de l'ensemble de son budget. Et depuis 2010-2011, nous privons nos facultés et nos services de 1,5 % de leurs revenus pour les réaffecter, d'abord à la réduction du déficit, puis au remboursement de la dette. Comme l'UdeM s'est engagée à rembourser la moitié de sa dette sur 20 ans, cette ponction sera pérenne, amputant chaque année d'environ 5 M\$ les budgets des unités. En outre, l'UdeM a enregistré ces dernières années des hausses exceptionnelles d'inscriptions, ce qui a eu un effet positif, mais circonstanciel, sur le rééquilibrage de notre budget. Rien n'est dit qu'il en sera de même au cours des prochaines années.

L'UdeM n'est pas la seule université à présenter un déficit accumulé. La dette de fonctionnement des universités québécoises avoisine le demi-milliard de dollars, dont 154,6 millions pour notre établissement. Notre déficit est donc plus important en proportion de notre effectif étudiant. Mais il est proportionnel au rôle particulier que nous jouons, par la diversité de nos programmes d'enseignement et par le dynamisme de nos chercheurs. J'ai déjà montré que, plus une université est active en recherche, plus elle est endettée. Pourtant, la recherche est au centre de l'idéal universitaire. Et l'UdeM incarne au plus haut point cet idéal.

Vers une diversification de nos sources de financement

Voilà pourquoi toutes les sources de revenus sont essentielles pour assurer un financement adéquat à une université comme la nôtre. Nous avons besoin de plus de ressources, mais nous avons surtout besoin des ressources plus variées.

Dans son dernier budget, le gouvernement du Québec a réaffirmé son intention de diversifier les sources de financement, en demandant à chacun de faire sa juste part. Des 967 M\$ qui s'ajouteront aux subventions versées par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport aux établissements, la moitié proviendra du gouvernement (et, donc, des contribuables) et la balance, des étudiants, des donateurs, des entreprises et d'autres sources universitaires.

Dans son Plan de financement des universités, le gouvernement demande aux universités d'user des sommes additionnelles qui seront mises à leur disposition pour augmenter le nombre de diplômés et améliorer la qualité de la recherche et de l'enseignement. Deux principes qui inspirent nos orientations stratégiques. Nous nous sommes notamment engagés à faire passer d'ici 2015 le taux de diplomation de 71 % à 75 % au baccalauréat, et de 55 % à 65 % au doctorat.

L'UdeM, un projet de société

Plus qu'une université, l'Université de Montréal est un projet de société.

L'UdeM compte déjà parmi les grandes universités du monde. Cette année, nous figurons au 104^e rang des meilleurs établissements selon le prestigieux *Times Higher Education*. Et nous sommes la seule université francophone d'Amérique à se classer parmi les 150 premiers dans tous les classements internationaux reconnus.

Cette réussite, elle est l'œuvre non seulement de nos professeurs, de nos chargés de cours, de nos étudiants, de nos diplômés et de notre personnel administratif et de soutien, mais également de l'ensemble de la société. Je suis toujours frappé par le caractère collectif de tout ce que nous entreprenons, dans nos classes, dans nos laboratoires, dans nos installations sportives, dans nos salles de concert, partout sur nos campus.



C'est pour nourrir la confiance que la population nous accorde que nous redoublons d'efforts pour mieux présenter nos choix budgétaires. La gestion des universités est de nos jours, et à raison, un objet d'intérêt public. Par sa facture, le document budgétaire que nous vous présentons se veut à l'image d'une université qui souhaite partager avec tous les choix et les orientations qui président à son développement.

Je vous souhaite une bonne lecture.

Le recteur,
Guy Breton



L'UdeM en 2012

Notre positionnement

Par l'éventail de ses programmes d'études, l'Université de Montréal constitue avec ses écoles affiliées, HEC Montréal et l'École Polytechnique, le premier pôle de formation disciplinaire et professionnelle au Canada, et compte parmi les grandes universités de recherche dans le monde.

Nous sommes l'une des rares universités de la francophonie, et la seule en Amérique francophone, à figurer parmi les 150 meilleures universités du monde selon tous les classements internationaux reconnus.

L'UdeM se démarque par le volume de ses activités de recherche, qui la situe depuis 2005 au premier rang des universités québécoises et dans le groupe des quatre premières universités en importance au Canada. Montréalaise par ses racines, l'UdeM revendique également son ancrage dans la réalité multiculturelle du Québec.

Nos atouts

L'Université de Montréal marie de façon exceptionnelle la profondeur de la recherche et la diversité des programmes d'études. La complémentarité de l'enseignement et de la recherche est pour nous une composante essentielle de notre contribution à la formation des citoyens du monde d'aujourd'hui. L'éventail de nos programmes est l'un des plus larges au Canada et repose sur un équilibre entre les secteurs professionnels et disciplinaires.

Nos quelque 1 500 professeurs jouissent d'un grand crédit dans le monde universitaire international et la variété de leurs travaux crée un environnement de recherche unique, ouvert à l'interdisciplinarité. Un groupe de 2 400 chargés de cours, 2 000 professeurs de clinique et de nombreux professeurs invités complètent le plus important bassin d'enseignants universitaires du Québec. L'UdeM compte également 3 300 employés administratifs et de soutien compétents et passionnés, ce qui fait d'elle l'un des dix premiers employeurs en importance dans la grande région de Montréal.

Nos défis

L'essor des études aux cycles supérieurs et l'amélioration du positionnement international de l'Université de Montréal constituent des enjeux importants pour notre communauté. De même, nous voulons encourager la persévérance aux études, réduire leur durée moyenne et hausser le taux de diplomation. Nous devons moderniser nos infrastructures technologiques et physiques, et l'organisation du travail académique et administratif sera appelée à changer de manière à optimiser le fonctionnement général de notre établissement. L'Université doit composer avec un manque d'espace qui entrave à l'heure actuelle son plein développement, et qui devra être comblé.

Pour atteindre nos objectifs, nous misons d'abord et avant tout sur nos ressources, qui sont le cœur de l'Université. L'adhésion des membres de la communauté universitaire aux grands projets institutionnels représente un facteur de succès essentiel à l'accomplissement de notre mission. Le soutien de nos donateurs est également indispensable à la réalisation de nos projets. La prochaine grande campagne de financement, dont le déploiement (2012-2015) coïncidera avec le calendrier de réalisation des présentes orientations stratégiques, ouvrira un chapitre phare du développement de l'UdeM de demain.

16 253

L'UdeM accueille 16 253 étudiants de plus qu'il y a 12 ans.

Un étudiant sur quatre au Québec fréquente l'UdeM et ses écoles affiliées.

104^e

L'UdeM se situe au 104^e rang du classement du prestigieux *Times Higher Education* et est la seule université francophone canadienne à figurer dans le top 150 de tous les classements internationaux des meilleurs établissements universitaires.

524,1 M\$

L'UdeM, qui cumule pour plus d'un demi-milliard de dollars en fonds de recherche, figure dans le peloton de tête des universités canadiennes et occupe, depuis 2005, le premier rang du réseau universitaire québécois pour le volume des activités de recherche.

600

L'UdeM offre
250 programmes
au 1^{er} cycle et
350 programmes
aux 2^e et 3^e cycles,
qui couvrent tous
les domaines du savoir.

11 366

L'an passé,
l'UdeM a diplômé
11 366 étudiants,
contribuant
de façon directe
au développement
de notre société.
L'UdeM décerne
1 doctorat sur 13
au Canada.

800 M\$

La Fondation
canadienne pour
l'innovation a injecté,
avec le concours
du gouvernement du
Québec, plus de 800 M\$
dans la construction
de laboratoires et de
centres de recherche
sur notre campus.
L'UdeM figure au 4^e rang
des universités
canadiennes les mieux
financées par la FCI.

Notre mission

L'Université de Montréal agit comme une force de changement et de progrès par sa contribution intellectuelle, culturelle et scientifique à la société. Solidement enracinée dans son milieu, l'UdeM exerce ses activités dans tous les champs du savoir et rayonne en créant des connaissances qu'elle partage et diffuse de par le monde.

Notre vision

Nord-américaine par sa situation géographique, l'Université de Montréal entend se positionner comme une référence incontournable sur la scène universitaire francophone et internationale.

Comment?

1. En constituant un environnement d'études exceptionnel qui réaffirme son statut de grande université de recherche tout en assurant la formation – initiale et continue – de la relève de haut niveau dont notre monde a besoin;
2. En maximisant les retombées de ses activités au bénéfice de la collectivité;
3. En créant sur son campus une expérience étudiante unique.

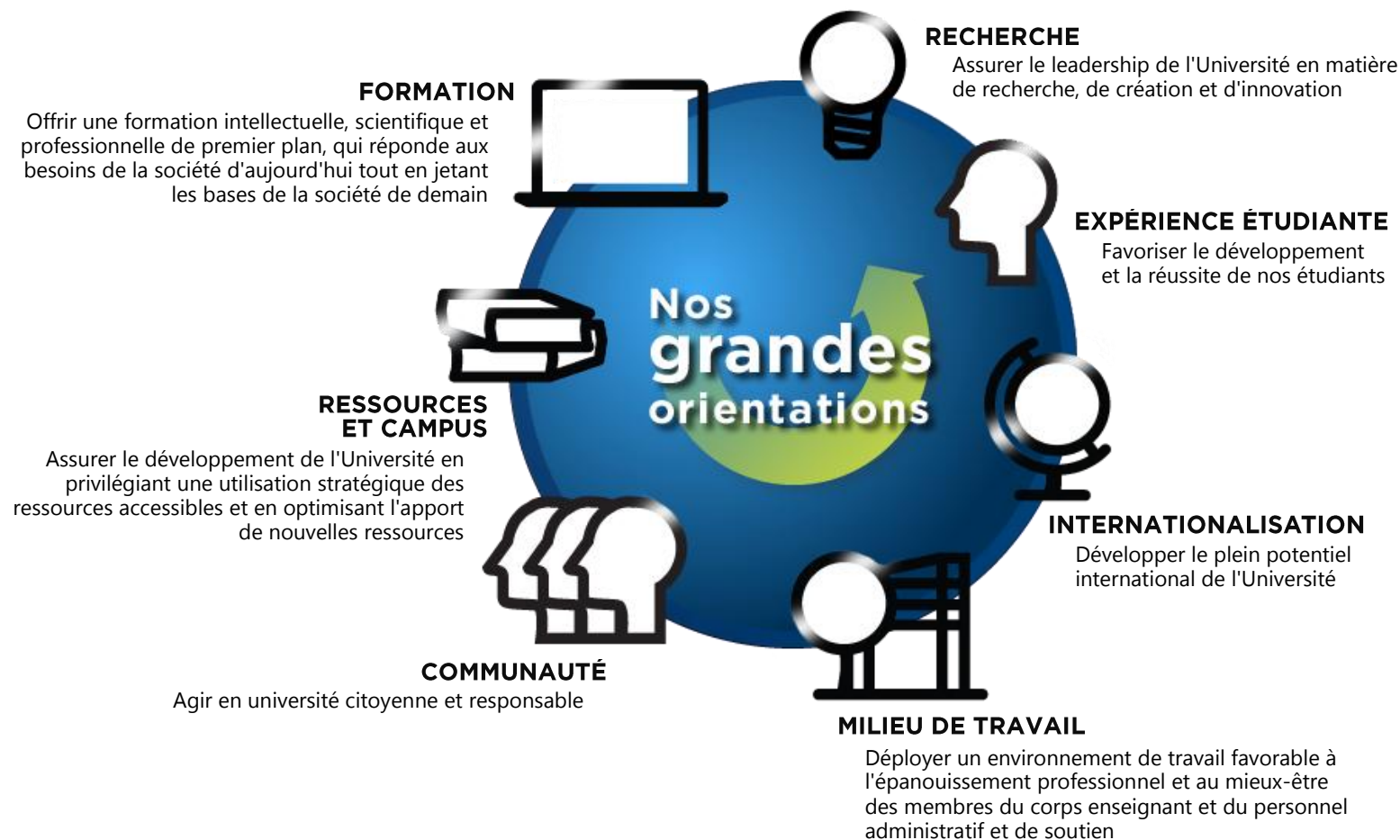
Nos valeurs

Depuis sa fondation en 1878, l'Université de Montréal s'est bâtie sur un ensemble de valeurs qu'elle continue aujourd'hui d'actualiser à la lumière des enjeux du XXI^e siècle.

- **Autonomie** universitaire - Nous défendons la liberté de pensée et d'expression et l'indépendance de l'institution universitaire dans l'exercice de ses fonctions d'enseignement et de recherche. Nous reconnaissons également la valeur critique du travail intellectuel et sa fonction de vigie sociale.
- **Avancées de la connaissance** - Nous croyons que les avancées de la connaissance, au sein comme au carrefour des disciplines constituées, sont porteuses de progrès sociaux et garantes d'une société démocratique, au service des citoyens.
- **Excellence** - À l'UdeM, le dépassement de soi est constitutif de la mission universitaire et participe de l'idéal que nous partageons avec nos étudiants, nos professeurs et l'ensemble de notre communauté.
- **Transmission du savoir** - Nous croyons que le partage et la transmission du savoir sont essentiels à une plus juste compréhension du monde dans lequel nous vivons.
- **Ouverture, respect, diversité** - Par la diversité de sa communauté et la variété de ses programmes et des travaux de ses professeurs, l'UdeM reflète toute la complexité du monde et enseigne à ses étudiants le respect d'autrui et l'ouverture d'esprit.
- **Intérêt public** - Établissement public d'enseignement et de recherche, l'UdeM croit au pouvoir des actions menées au service du bien commun et considère l'amélioration générale de la société comme la finalité première de l'enseignement et de la recherche.

Nos orientations stratégiques

À l'automne 2011, l'Université de Montréal a défini les grandes orientations qui baliseront son développement au cours des prochaines années (voir le document intégral en annexe).



6 944

L'UdeM et ses écoles affiliées accueillent près de 7000 étudiants d'ailleurs dans le monde – 1 étudiant étranger sur 4 au Québec – et contribuent à faire de Montréal la première ville universitaire internationale au Canada.

26,1 %

26,1 % de nos étudiants sont inscrits à la maîtrise ou au doctorat, la proportion la plus élevée au Canada.

450

L'UdeM regroupe, avec ses écoles affiliées, près de 450 unités de recherche et réalise près du tiers de toute la recherche universitaire exécutée au Québec.

Le budget en 10 chiffres

5,1 M\$

C'est l'excédent budgétaire qu'enregistrera l'UdeM en 2012-2013. La totalité de cette somme sera affectée au remboursement du déficit accumulé.

1,5 %

Depuis 2010-2011, les budgets des facultés et des services sont amputés de 1,5 %. Cette ponction est réaffectée à la réduction du déficit et, à compter de 2012-2013, au remboursement de la dette.

707,3 M\$

Le budget de fonctionnement 2012-2013 totalisera des revenus de 707,3 M\$, pour des dépenses de 702,2 M\$.

154,6 M\$

Au 30 avril 2011, l'UdeM affichait un déficit accumulé de 154,6 M\$, en hausse de 11,2 M\$ par rapport à l'année précédente en raison du règlement de l'équité salariale. L'UdeM s'est engagée à rembourser la moitié de sa dette de fonctionnement sur 20 ans.

12,1 M\$

L'UdeM dégagera 12,1 M\$ pour financer des initiatives stratégiques et des priorités institutionnelles, comme des mesures favorisant l'obtention du diplôme, le développement d'outils d'enseignement en ligne, l'internationalisation de nos programmes, l'élargissement de l'offre de programmes de la Faculté de l'éducation permanente et la préparation de la grande campagne de financement.

112,7 M\$

C'est le total des droits de scolarité et des frais d'admission qui seront perçus par l'UdeM. Environ 10 % de cette somme, soit 11,1 M\$, proviendront de la hausse des droits de scolarité établie à 325 \$ par année, dont 35 % sont reversés au gouvernement du Québec pour financer le programme de prêts et bourses.

6,9 %

C'est la hausse escomptée des revenus de l'Université l'an prochain par rapport au budget initial de 2011-2012. Les dépenses, elles, croîtront de 6,1 %.

9,75 M\$

L'UdeM est l'une des universités québécoises qui consacre la plus large part de son budget de fonctionnement au soutien financier de ses étudiants des cycles supérieurs. L'an prochain, elle distribuera sous forme de bourses internes 9,75 M\$, soit plus d'un demi-million de plus que l'année précédente.

65 M\$

L'UdeM touche des gouvernements du Québec et du Canada 24 M\$ pour couvrir les coûts indirectement liés à ses activités de recherche, alors que ses besoins se situent autour de 65 M\$.

25

D'ici le 1^{er} février 2013, l'UdeM créera 25 postes de professeurs réguliers, dernière tranche des 75 nouveaux postes qu'elle s'est engagée à créer sur trois ans en vertu de la dernière convention collective signée avec la Syndicat général des professeurs (SGPUM).

Sommaire

Après avoir retrouvé l'équilibre budgétaire en 2010-2011, l'Université de Montréal commence officiellement à rembourser son déficit accumulé dès la fin de l'exercice budgétaire 2011-2012. Et elle continuera de le faire l'an prochain en dégagant à nouveau un excédent au prix d'une ponction de 1,5 % sur les budget des facultés et des service. C'est le fait saillant du budget adopté par le Conseil de l'UdeM pour l'année 2012-2013. L'UdeM s'est engagée à rembourser la moitié de sa dette de fonctionnement sur une période de 20 ans.

Le budget de fonctionnement de l'UdeM 2012-2013 totalisera des revenus de 707,3 M\$ et des dépenses de 702,2 M\$. L'excédent, de 5,1 M\$, sera entièrement affecté au remboursement de la dette de fonctionnement, qui s'élevait à 154,6 M\$ au 30 avril 2011. Ce dernier montant sera sans aucun doute revu à la baisse, car tout indique que l'Université commencera à rembourser son déficit accumulé au terme de l'exercice budgétaire 2011-2012, le 30 avril prochain, en raison d'un excédent non budgété l'an dernier de 5,5 M\$. La hausse marquée des inscriptions cette année n'est pas étrangère à ce remboursement anticipé de notre dette.

Revenus et dépenses enregistreront l'an prochain respectivement des hausses de 6,9 % et de 6,1 %. Au chapitre des revenus, le scénario budgétaire table sur une indexation globale de 1,5 % de la subvention ministérielle et sur une hausse de l'effectif en 2012-2013 de 400 étudiants (ETC), qui devrait générer des revenus de 4,8 M\$ (subvention et droits de scolarité).

La hausse annoncée des droits de scolarité de 325 \$ par année se traduira pour l'UdeM par une augmentation de revenus de 11,1 M\$, dont 35 % (3,9 M\$) seront reversés à Québec pour financer le programme de prêts et bourses. Conformément à l'entente entre le gouvernement du Québec et le réseau universitaire, 79 % de cette somme sera consacrée à la qualité de l'enseignement et la balance, au rehaussement de la qualité de la recherche. Au total, l'UdeM touchera 112,7 M\$ en droits de scolarité, ce qui représente 15,9 % de l'ensemble de ses revenus de fonctionnement.

Quant aux dépenses, elles seront moindres que les revenus. Outre les dépenses courantes des facultés et des services, une enveloppe de 12,1 M\$ sera constituée en réserve pour financer des initiatives stratégiques, comme l'internationalisation de nos programmes, des mesures favorisant l'obtention du diplôme, le développement d'outils d'enseignement en ligne ou encore l'élargissement de l'offre de programmes de la Faculté de l'éducation permanente. Le programme de bourses financé à même le fonds de fonctionnement sera bonifié de 550 000 \$ et atteindra 9,750 M\$: l'UdeM

demeure l'une des universités québécoises qui destine la plus large part de son budget au soutien financier de ses étudiants des cycles supérieurs. Enfin, comme par les années passées, les unités contribueront, à hauteur de 1 % de leur budget, à un fonds central destiné à soutenir la mise en œuvre de diverses initiatives en cours d'année.

Le budget 2012-2013 de l'UdeM confirme le redressement des finances de la première université en importance au Québec. En dépit d'un sous-financement de l'ordre de 120 M\$ par rapport à ses comparables du reste du Canada, l'UdeM est parvenue, au prix de compressions récurrentes de 45 M\$ consenties depuis 2004, à retrouver une réelle stabilité budgétaire. Le renouvellement de nombreuses conventions collectives au cours des deux dernières années lui permet en outre de prévoir assez précisément l'évolution prochaine de la masse salariale. En vertu de la convention négociée avec le Syndicat des professeurs et professeures, l'UdeM s'est engagée à créer 75 postes de professeurs réguliers entre 2011 et 2013, dont les derniers 25 seront pourvus au cours du présent exercice budgétaire.

Les orientations budgétaires de l'UdeM

- Maintenir l'équilibre budgétaire et amorcer le remboursement du déficit accumulé
- Assurer l'arrimage entre planification et budgétisation
- Créer des postes de professeurs et assurer un niveau approprié d'effectifs de soutien
- Dégager les sommes nécessaires pour assurer la mise en œuvre des initiatives stratégiques institutionnelles
- Rééquilibrer la base budgétaire des services et les soutenir dans le déploiement d'outils technologiques administratifs

Retour sur le budget 2011-2012

5,5 M\$

Au terme de l'exercice 2011-2012, l'UdeM devrait dégager un excédent de 5,5 millions de dollars, qu'elle consacrera entièrement au remboursement de sa dette.

1 739

C'est la hausse des inscriptions enregistrée en 2011-2012, plus du double que ce qui était prévu au budget.

1,6 \$M

C'est l'économie réalisée en 2011-2012 sur les intérêts sur le déficit accumulé.

Dans son budget de l'an dernier, l'Université annonçait pour l'année 2011-2012 le maintien de l'équilibre pour une deuxième année consécutive.

En date du 1^{er} mars 2012, on peut dire que, non seulement l'Université a respecté la ligne budgétaire qu'elle s'était fixée, mais qu'elle parviendra sans doute, au terme de l'exercice 2011-2012, à dégager un excédent de 5,5 millions de dollars. Cette somme nous permettra de commencer à rembourser notre déficit accumulé une année plus tôt que prévu, puisque ce remboursement ne devait s'amorcer qu'à compter de 2012.

Les inscriptions en hausse

Plusieurs facteurs expliquent le remboursement anticipé de notre dette. Au chapitre des revenus, l'UdeM a profité d'une hausse de la subvention ministérielle et des revenus de droits de scolarité de 21,1 M\$ par rapport au budget initial. Cette hausse est attribuable essentiellement à l'augmentation des inscriptions : le budget 2011-2012 tablait sur une hausse de l'effectif de 715 étudiants (incluant les nouvelles inscriptions au Campus de Laval), alors que l'UdeM a accueilli 1 739 étudiants de plus qu'en 2010-2011, dont 550 sur son nouveau campus à Laval. À cela s'ajoutent des sommes versées rétroactivement en raison de la réévaluation des codes CLARDER de certains de nos programmes par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. En revanche, l'UdeM a enregistré une perte de revenus de 600 000 \$, en raison notamment d'une baisse des ventes des permis de stationnement et d'une baisse des ventes des services alimentaires et des librairies, qui ont tous deux été touchés par les travaux de rénovation du 3200 Jean-Brillant.

Au chapitre des dépenses, le niveau historiquement bas des taux d'intérêts aura permis à l'UdeM d'économiser 1,6 M \$ sur le paiement des intérêts sur sa dette budgétée au départ. Les facultés et les services ont consenti des dépenses supérieures de 5 millions de dollars à leurs enveloppes initiales, principalement en raison de la hausse de l'effectif étudiant. Et les dépenses réalisées dans le cadre de la création du tout nouveau campus de Laval se sont élevées à 7,8 millions de dollars conformément au plan d'affaires. Rappelons que, pour sa première année d'existence, le

projet lavallois avait exceptionnellement fait l'objet l'an dernier d'un budget à part : les dépenses et les revenus avaient été prévus, mais ils avaient été traités comme un budget particulier.

Le remboursement de la dette

L'adoption du budget 2011-2012 survenait au terme d'une année qui avait vu la ratification des conventions collectives avec les trois syndicats les plus importants de l'UdeM – Syndicat général des professeurs et professeures, Syndicat des chargées et chargés de cours, Syndicat des employés-es (1244). Cette conjoncture demeure pour le budget 2012-2013 et permettra d'anticiper assez précisément l'évolution prochaine de la masse salariale, ce qui facilitera d'autant la gestion et la planification de nos ressources au cours des prochaines années.

Tout indique qu'à la fin de l'exercice en cours, le 30 avril 2012, l'Université se trouvera pour la première fois depuis longtemps dans une situation d'excédent budgétaire. En entamant le remboursement de son déficit accumulé une année plus tôt que prévu, l'UdeM réunit les conditions pour remplir l'engagement qu'elle a pris de rembourser la moitié de sa dette sur une période de 20 ans.

Cela dit, la hausse des revenus enregistrée ces dernières années est pour une très large part due à une augmentation des inscriptions aussi soutenue qu'inattendue. Cette conjoncture ne doit pas faire écran à la réalité du financement universitaire. À long terme, l'Université ne pourra compter uniquement sur l'augmentation du nombre d'étudiants pour redresser ses finances.

**Écarts entre le budget initial 2011-2012
et les réalisations estimées du 31 décembre 2011 (en millions de dollars)**

REVENUS

Subvention de fonctionnement et droits de scolarité*	21,1 M\$
Services auxiliaires	(0,6)M\$

DÉPENSES

Dépenses d'intérêts nettes des revenus	1,6 M\$
Fonds internes de recherche	(3,1)M\$
Bourses aux étudiants	(0,7)M\$
Facultés et services	(12,8 M\$)
Dépenses du Campus Laval qui n'ont pas été intégrées au budget initial	(7,8) M\$
Financement aux unités de la variation des effectifs étudiants 2011-2012	(2,8) M\$
Soutien à certaines unités pour l'implantation post-Synchro	(1,0) M\$
Autres	(1,2) M\$

Résultat projeté 2011-2012

5,5 M\$

* Inclut les revenus de fonctionnement du Campus de l'UdeM à Laval.

La structure budgétaire de l'Université

1,3 G\$

Au total, c'est 1,3 milliard de dollars qui servent chaque année à soutenir les activités d'enseignement et de recherche de l'UdeM et de ses écoles affiliées.

Considéré globalement, le budget de l'Université de Montréal s'appuie sur quatre fonds qui obéissent chacun à des règles de gestion distinctes :

- le **Fonds de fonctionnement**, qui sert à financer principalement les activités d'enseignement et de soutien à l'enseignement, l'administration, le fonctionnement général du campus, ainsi que certaines activités internes de recherche;
- le **Fonds avec restrictions**, qui est constitué en très grande partie des contrats et des subventions de recherche;
- le **Fonds des immobilisations**, réservé au financement des projets d'infrastructures immobilières, technologiques ou autres;
- le **Fonds de dotation**, qui sert à capitaliser les contributions des donateurs de l'UdeM. Les dons affectés à des projets de recherche particuliers sont comptabilisés au Fonds avec restrictions.

Les deux premiers fonds servent respectivement à financer les activités des volets de la mission universitaire que sont l'enseignement et la recherche, tandis que les deux derniers fonds viennent soutenir nos activités d'enseignement et de recherche.

Tous fonds confondus, le budget de l'UdeM totalisait des revenus de 857,5 M\$ et des dépenses de 867,1 M\$ pour l'exercice financier de 11 mois s'étant terminé le 30 avril 2011. En incluant les fonds des écoles affiliées, HEC Montréal et l'École Polytechnique, c'est près de 1,3 G\$ qui sert chaque année à soutenir ses activités d'enseignement et de recherche, ce qui fait de notre campus l'un des plus importants employeurs de la région de Montréal et un acteur économique essentiel du Québec.

Le présent document expose uniquement le budget de fonctionnement de l'UdeM, c'est-à-dire les hypothèses de croissance des revenus et des dépenses du Fonds de fonctionnement, les principes d'allocations des ressources financières aux unités et les enveloppes budgétaires qui leur sont allouées. Le processus d'allocation budgétaire ne détaille pas le volume des virements entre le fonds de fonctionnement et les autres fonds qui peuvent être faits en cours d'année : ce sont les états financiers qui, au terme de l'année financière, fournissent toute l'information pertinente sur ce genre d'opérations.

Les quatre fonds sont distincts les uns des autres et tout virement de l'un à l'autre obéit à des règles comptables précises.

Le Fonds de fonctionnement et le Fonds des immobilisations

En vertu des règles de gestion du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), il est interdit de prélever du Fonds des immobilisations des sommes pour couvrir des dépenses courantes de fonctionnement. En revanche, des virements sont effectués chaque année du fonds de fonctionnement au fonds des immobilisations. En 2010-2011, environ 56 M\$ ont ainsi été versés du fonds de fonctionnement au fonds des immobilisations. Près de 90 % de cette somme couvrent des dépenses d'immobilisation, mais qui ne sont pas des dépenses immobilières : acquisition documentaire, aménagement de laboratoires de recherche ou d'animaleries, rehaussement du réseau informatique, achat du progiciel de gestion intégré, ordinateurs pour les professeurs, etc.

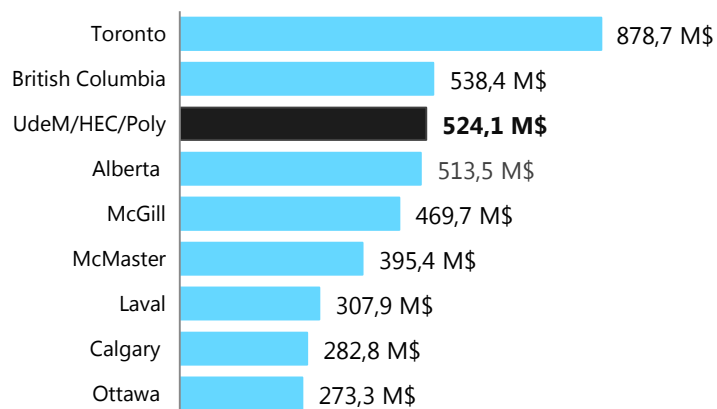
75 %

Trois quarts des 56 M\$ qui sont versés au Fonds des immobilisations servent à couvrir des dépenses qui ne sont pas immobilières.

Le Fonds de fonctionnement et le Fonds de dotation

Le Fonds de dotation totalisait 189 M\$ au 30 avril 2011. Les revenus de capitalisation du Fonds de dotation servent principalement à financer les chaires philanthropiques de recherche ou des programmes de bourses d'études et sont par conséquent versés en grande partie au Fonds avec restrictions. Un maximum de 0,5 point de pourcentage du rendement du Fonds de dotation peut être viré au Fonds de fonctionnement pour financer nos activités de développement philanthropique. En 2010-2011, ce pourcentage se chiffrait à 0,32 %, soit environ 0,6 M\$.

Revenus de recherche par université,
Canada, 2009-2010



Source : ReaSearch Infosource 2011.

Le Fonds de fonctionnement et le Fonds avec restrictions

Le Fonds avec restrictions comptabilise pour l'essentiel les subventions et les contrats de recherche, ainsi que les dons affectés à des projets de nature scientifique. Certaines subventions de recherche, comme les chaires de recherche du Canada, qui sont gérées par le Fonds avec restrictions, servent en partie à défrayer des salaires de professeurs, salaires qui, eux, émargent au Fonds de fonctionnement. L'UdeM compte dans ses rangs 100 titulaires de chaires de recherche du Canada sur les 2 000 professorats de recherche qui sont financés au pays par le programme.

Inversement, la recherche occasionne des frais qui pèsent indirectement sur le fonds de fonctionnement. On estime en général que ces frais indirects peuvent atteindre jusqu'à 50 % du total des subventions et des contrats de recherche. Or, ces frais sont couverts à moins de 20 % par les programmes gouvernementaux. À l'UdeM, nous évaluons nos besoins à ce titre à 65 M\$, alors que nous toucherons en 2012-2013 des gouvernements du Québec et du Canada 24 M\$ pour couvrir les coûts indirectement liés aux activités de recherche sur nos campus (voir section Cadre financier).

Ce qui ne signifie pas que la différence, de 41 M\$, est absorbée par le fonds courant de fonctionnement. D'une part, certains besoins ne sont tout simplement pas comblés : comme pour les immeubles, il existe un « entretien différé » des ressources allouées à la recherche. D'autre part, il est difficile pour nous d'évaluer avec précision la part des frais indirects de la recherche qui est assumée par le budget de fonctionnement, en raison notamment de la difficulté d'assigner de manière claire une dépense à la recherche ou à l'enseignement. Un exemple : les acquisitions des bibliothèques soutiennent les activités de nos chercheurs, mais elles contribuent également à la formation de nos étudiants, en particulier aux cycles supérieurs. Néanmoins, la direction de l'Université procède actuellement à une analyse détaillée pour déterminer le niveau réel des frais indirects de la recherche à l'UdeM assumé par le fonds de fonctionnement.

189 M\$

L'UdeM dispose d'un fonds de dotation de 189 M\$, qui correspond au total des dons capitalisables amassés depuis sa fondation grâce à la générosité de ses contributeurs.

131

Avec HEC Montréal et l'École Polytechnique, l'UdeM cumule 131 chaires de recherche du Canada, ce qui en fait l'un des pôles de recherche les plus importants au pays.

41 M\$

C'est l'écart entre l'évaluation des besoins de l'UdeM et ce qu'elle perçoit des programmes gouvernementaux pour couvrir les frais occasionnés indirectement par la recherche.

Les orientations budgétaires

1,5 %

Depuis 2010-2011, les facultés et les services contribuent, à hauteur de 1,5 % de leurs budgets respectifs, à réduire le déficit de l'UdeM ou au remboursement de la dette.

Le budget de fonctionnement 2012-2013 a été élaboré sur la base de cinq grandes orientations qui ont dicté les choix et les décisions de nature budgétaire en fonction des priorités de l'Université et avec le souci d'optimiser l'allocation des ressources.

75 M\$

L'UdeM a commencé à rembourser la moitié de sa dette, soit environ 75 M\$, en 2011-2012

Orientation 1

Maintenir l'équilibre budgétaire et amorcer le remboursement du déficit accumulé

Objectif

- Maintenant que l'équilibre budgétaire est atteint et conformément aux orientations budgétaires de 2011-2012, amorcer le remboursement du déficit accumulé du fonds de fonctionnement de l'Université en ciblant la moitié de la somme due sur une période de 20 ans.

Opérationnalisation

- Maintenir, en 2012-2013, la ponction de 1,5 % sur les budgets des unités afin de déposer un budget excédentaire de 5,1 M\$;
- Affecter la totalité de ce surplus au remboursement de la dette;
- Contenir la croissance de la masse salariale globale de l'ensemble des personnels à un niveau qui assurera l'atteinte des objectifs financiers de l'Université et le bon fonctionnement des unités;
- Poursuivre le contrôle centralisé des remplacements et des embauches;
- Veiller à ce que l'Université obtienne sa juste part des sommes qui seront allouées par Québec à compter de 2014-2015 au Fonds pour l'excellence et la performance universitaires dont un des volets est l'aide au remboursement du déficit cumulé des universités. Affecter la totalité de ce surplus au remboursement de la dette.

Orientation 2**Assurer l'arrimage entre planification et budgétisation**

Objectif

- Poursuivre les travaux amorcés l'an dernier visant à doter l'administration centrale ainsi que celle des facultés et des services de règles budgétaires claires et prévisibles.

Opérationnalisation

- Maintenir une contribution des unités à la constitution d'une réserve centralisée soutenant certaines initiatives qui se présenteront en cours d'année;
- Continuer l'analyse de la situation des facultés qui se sont vu octroyer en 2011-2012 une aide ponctuelle pour contrer les effets d'une situation déficitaire afin de juger de la récurrence du besoin et, le cas échéant, du quantum;
- Optimiser l'allocation des revenus provenant de la hausse des droits de scolarité;
- Maintenir le financement dans l'année courante à 70 \$/crédit-étudiant pour les nouvelles inscriptions;
- Intégrer à l'enveloppe budgétaire, à la hauteur de 80 % de la valeur de financement de 2011-2012, la variation observée des effectifs étudiants durant l'année précédente.

Orientation 3**Créer des postes de professeurs et assurer un niveau approprié d'effectifs de soutien**

Objectif

- Continuer à pourvoir 75 nouveaux postes de professeurs d'ici le 1^{er} février 2013 et assurer un niveau approprié d'effectifs en soutien à notre mission d'enseignement et de recherche dans un contexte de croissance de l'effectif étudiant.

Opérationnalisation

- Assurer le renouvellement du corps professoral en remplaçant chacun des postes libérés;
- Autoriser l'affichage de nouveaux postes de professeurs de manière à atteindre la cible conventionnée;
- Mettre à la disposition des unités les ressources administratives et de soutien nécessaires à leur fonctionnement conformément au plan de réduction des effectifs soumis au MELS dans le cadre de la Loi 100.

25

L'UdeM créera 25 nouveaux postes de professeurs réguliers d'ici le 1^{er} février 2013.

12,1 M\$

C'est la somme que l'UdeM affectera à des dossiers qu'elle estime prioritaires ou stratégiques en 2012-2013.

Orientation 4

Dégager les sommes nécessaires pour assurer la mise en œuvre des initiatives stratégiques institutionnelles

Objectif

- Consolider une enveloppe budgétaire *ad hoc* afin d'assurer le maintien d'initiatives déjà en place ou d'appuyer des initiatives nouvelles.

Opérationnalisation

- Favoriser la réussite et la diplomation des étudiants à tous les cycles, en mettant l'accent sur des outils de soutien qui permettront notamment de réduire la durée des études aux cycles supérieurs et d'améliorer l'encadrement des étudiants;
- Soutenir concrètement :
 - 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;
 - l'internationalisation des programmes d'études et les mesures de soutien à la mobilité étudiante;
 - le développement des outils en ligne aux fins de l'enseignement, tout en assurant un niveau de ressources suffisant à leur bon fonctionnement ;
 - le développement de l'interdisciplinarité, en encourageant les collaborations interfacultaires et intercentres en vue d'un renouvellement de notre offre de programmes et d'un renforcement des activités de recherche;
 - le développement des activités en matière de formation continue;
 - les initiatives et les projets dans le domaine du développement durable;
 - le lancement de la grande campagne.

Orientation 5

Rééquilibrer la base budgétaire des services et les soutenir dans le déploiement d'outils technologiques administratifs

Objectif

- S'assurer que les services de soutien à l'enseignement et à la recherche disposent des ressources optimales leur permettant d'assumer pleinement leur mission et apporter un soutien ponctuel aux unités qui sont particulièrement sollicitées par la mise en œuvre des nouveaux outils technologiques administratifs.

Opérationnalisation

- Analyser la situation des unités de services afin de déterminer quels besoins devraient être priorités dans le cadre de cette opération;
- Établir une règle selon laquelle les unités de services pourraient voir ajuster annuellement leur budget de dépenses autres que salariales liées à leurs obligations contractuelles et de portée de service;
- Soutenir les unités touchées au premier chef par l'implantation des outils technologiques administratifs en leur donnant les ressources nécessaires au soutien qu'elles doivent apporter à l'ensemble de la communauté durant cette période d'implantation.

Le cadre financier : défis et enjeux

À l'instar des autres universités québécoises, l'Université de Montréal est une université publique assujettie aux règles budgétaires établies par le gouvernement du Québec pour tous les établissements d'enseignement supérieur québécois.

Le gouvernement lui verse une subvention de fonctionnement et détermine les droits de scolarité : ces deux sources de revenus comptent, à elles seules, pour plus de 90 % du financement des activités liées au fonctionnement de l'Université. Les autres revenus englobent des revenus de sources très variées (cliniques, frais de gestion, etc.), ainsi que les revenus générés par les activités autofinancées des Services aux étudiants, du CEPSUM et des Services auxiliaires.

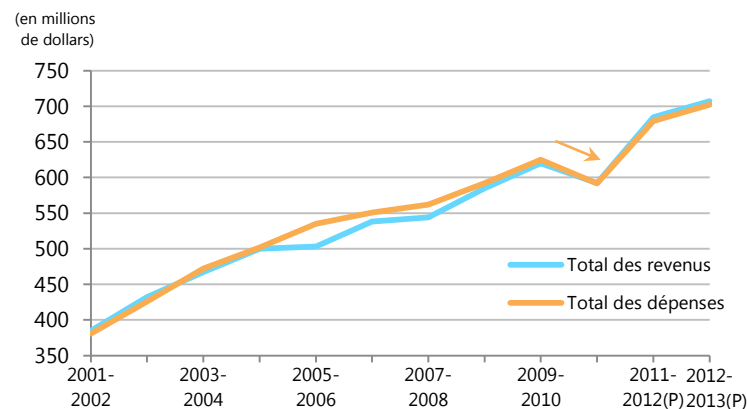
Au chapitre des charges, le versement des salaires constitue le principal poste de dépenses, ce qui ne saurait surprendre dans un établissement où les ressources sont d'abord et avant tout

humaines. La masse salariale représente 74 % de l'ensemble des dépenses du Fonds de fonctionnement. L'UdeM se démarquant par le volume de ses activités de recherche, la place des professeurs et des chercheurs réguliers y est plus importante qu'ailleurs. En 2009-2010, l'UdeM dépensait proportionnellement davantage en salaires pour ses professeurs réguliers que la moyenne des établissements québécois. 14 % des employés de l'UdeM ne sont pas rémunérés sur fonds courants mais sur fonds de recherche, ce qui n'a aucune incidence sur le budget de fonctionnement.

Plusieurs facteurs influent sur le jeu des revenus et des dépenses de l'Université. Certains de ces facteurs ont un effet direct sur le Fonds de fonctionnement, tandis que d'autres agissent indirectement par les effets qu'ils ont sur les autres fonds de l'Université. Les plus importants sont :

- l'évolution des effectifs étudiants, qui a un impact direct sur les revenus et sur les dépenses du Fonds de fonctionnement puisque le financement gouvernemental est fonction du nombre d'inscrits;
- la croissance des activités de recherche, qui est financée par le Fonds avec restrictions mais qui a une incidence sur le Fonds de fonctionnement par les frais indirects qu'elle occasionne (fonctionnement des laboratoires, soutien à la recherche, etc.);
- la croissance des salaires et des avantages sociaux versés au personnel régulier, qui a principalement un impact sur le Fonds de fonctionnement;
- l'entretien des infrastructures et le paiement des intérêts sur certaines dépenses d'immobilisation, qui dépendent tous les deux du Fonds de fonctionnement;
- le rendement des placements du Fonds de dotation, qui détermine les sommes qui seront versées au Fonds de fonctionnement pour financer les activités de développement philanthropique;

Évolution des dépenses et des revenus



➔ Note : La diminution des dépenses et des revenus en 2010-2011 est attribuable au changement de l'année financière, qui ne compte que 11 mois.

74 %

La masse salariale compte pour près des trois quarts de l'ensemble des dépenses de l'UdeM.

90 %

Le financement universitaire est déterminé à 90 % par l'État

64 %

C'est la part des dépenses de l'UdeM consacrées spécifiquement à l'enseignement et à la recherche, plus que la plupart des établissements québécois et canadiens.

43,3 %

L'UdeM consacre en proportion une plus grande part de sa masse salariale aux professeurs réguliers que la moyenne des universités québécoises.

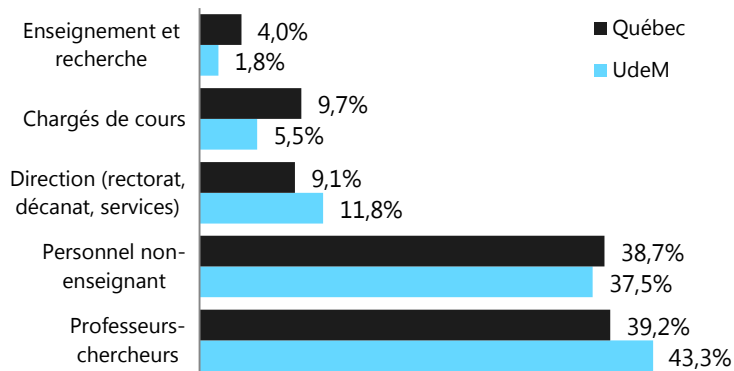
5 700 \$

L'UdeM estime qu'elle dispose chaque année de 5 700 \$ de moins par étudiant que les grandes universités de recherche du reste du Canada.

967 M\$

Dans son dernier budget, le gouvernement du Québec a annoncé qu'il injectera 967 M\$ dans le réseau universitaire d'ici 2016-2017.

Répartition de la masse salariale, UdeM et moyenne des universités québécoises



Source : SIFU, 2009-2010.

- le déficit de capitalisation du Régime de retraite et la pyramide d'âge des employés, qui tous deux influent sur la cotisation de l'Université.

L'ensemble de ces facteurs est pris en compte dans les scénarios de croissance des revenus et des dépenses qui servent à élaborer le budget.

Le sous-financement : une réalité

La question du financement demeure déterminante pour l'Université de Montréal. Selon les dernières évaluations réalisées par la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ), l'écart de financement entre le réseau universitaire québécois et les établissements du reste du Canada se chiffrait en 2007-2008 à 620 M\$.

L'UdeM estime de son côté qu'elle dispose de 5 700 \$ de moins par étudiant que ses comparables ailleurs au pays, soit les grandes universités de recherche du Canada. L'équivalent de 190 M\$, ou près de 30 % de notre budget. Mais le plus inquiétant, c'est que cet écart, qui était de 4 000 \$ par étudiant un an plus tôt, a fait un bond important de 1 700 \$ en l'espace d'un an.

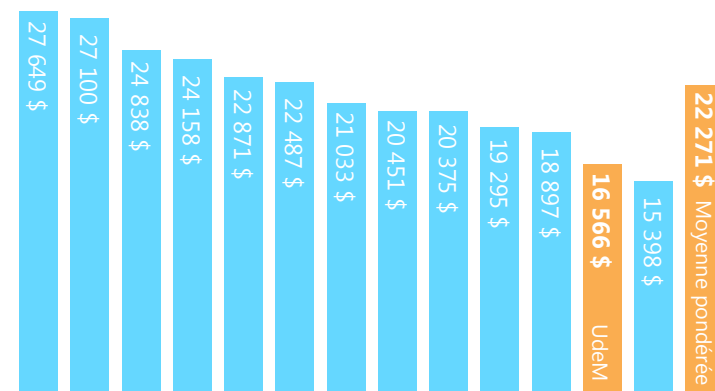
L'Université de Montréal n'est pas la seule à souffrir de sous-financement. Il en va de même pour la plupart des universités

québécoises. Mais l'UdeM est plus durement frappée en raison de la nature de ses activités. Le volume de ses activités de recherche, l'éventail de ses programmes de formation professionnelle et le poids quantitatif de la formation aux cycles supérieurs (25 % de ses étudiants) s'accompagnent de dépenses et de contraintes financières qui singularisent l'UdeM.

Dans le budget qu'il a présenté en mars 2012, le gouvernement du Québec a rehaussé de manière significative le financement des universités. Les mesures adoptées injecteront dans le réseau universitaire 967 M\$ d'ici 2016-2017, dont un peu plus de la moitié (430 M\$) proviendra du gouvernement. Les modalités d'allocation de ce réinvestissement n'étant pas encore arrêtées, il est difficile d'évaluer avec précision la part qui reviendra à l'UdeM. Mais la seule hausse des droits de scolarité, dont 35 % retournera à Québec pour financer le programme de prêts et bourses, devrait rapporter à l'UdeM un peu plus de 37 M\$ en 2016-2017.

Il s'agit d'un geste important et hautement apprécié, qui viendra corriger un sous-financement dont la réalité fait consensus aujourd'hui au Québec. Le réinvestissement de 967 M\$ inclut, au-delà du maintien des services, 530 M\$ de ressources supplémentaires, ce qui permettra de combler en bonne partie l'écart de financement entre le réseau québécois et celui des autres provinces.

Revenu moyen par étudiant, universités de recherche du Canada, 2009-2010



Source : Bureau de recherche institutionnelle, UdeM.

La recherche : des frais indirects qui ont des effets directs

L'Université de Montréal forme avec ses écoles affiliées, HEC Montréal et l'École Polytechnique, l'un des plus importants pôles de recherche du Canada. Depuis 5 ans, elle se classe au premier rang des universités du Québec pour le volume de ses activités scientifiques et parmi les 5 meilleures universités canadiennes à ce chapitre.

Les activités de recherche représentent 40 % du budget total de l'UdeM (Fonds de fonctionnement et Fonds de recherche), contre 10 % dans la plupart des autres universités québécoises. Les activités de recherche sont financées en grande partie par le fonds avec restrictions et par le fonds de dotation en ce qui concerne les chaires philanthropiques : ces deux fonds financent les travaux de recherche, l'embauche du personnel de laboratoire et l'aménagement des laboratoires et d'autres infrastructures scientifiques.

40 %

À l'UdeM, les dépenses liées à la recherche représentent 40 % du budget global d'enseignement et de recherche, contre environ 10 % dans la plupart des autres universités du Québec

La dette : un frein au développement de l'UdeM

Au 30 avril 2011, le déficit accumulé du Fonds de fonctionnement de l'UdeM se chiffrait à 154,6 M\$, contre 144 M\$ l'année précédente. Cette hausse sensible est en très grande partie attribuable au règlement du dossier de l'équité salariale, qui a entraîné un déboursé de 11,2 M\$ pour l'Université. La direction de l'UdeM est en pourparlers avec Québec sur le financement de ce dossier.

Notre déficit accumulé représente 31 % de la subvention que nous versera le MELS en 2012-2013. À titre comparatif, on estime que le ratio déficit accumulé/subvention de fonctionnement de l'ensemble du réseau universitaire québécois devrait être de l'ordre de 20 %, un ratio que contribuent à réduire les universités qui n'ont pas de faculté de médecine ou qui ne sont pas aussi engagées dans la recherche que l'Université de Montréal.

À lui seul, le service de la dette représente environ 1,6 % du budget total de l'établissement. Une augmentation d'un seul point de pourcentage du taux d'intérêt sur les emprunts à court terme entraînerait une facture additionnelle de l'ordre de 2,0 millions de dollars.

L'Université a décidé de rembourser environ la moitié de ce déficit d'ici 20 ans. En dépit d'un sous-financement reconnu, l'UdeM est parvenue à réduire progressivement depuis 7 ans l'écart entre ses revenus et ses dépenses et à renouer, en 2010-2011, avec l'équilibre budgétaire. Ce redressement budgétaire s'est fait au prix de compressions qui totalisent, depuis 2004-2005, 45 M\$ récurrents,

soit environ 7 % de l'ensemble de notre budget. Depuis 2010-2011, l'UdeM prélève uniformément une ponction de 1,5 % sur les budgets de fonctionnement des facultés et des services afin de réduire son déficit. À compter de 2012-2013, cette ponction sera affectée en totalité au remboursement de la dette.

À la lumière des engagements du gouvernement contenus dans le dernier budget, nous comptons poursuivre nos démarches en faveur d'un montage financier adéquat qui nous permettrait de rembourser la seconde moitié de notre déficit accumulé.

Solde du fonds fonctionnement

	au 31 mai 2010	au 30 avril 2011	Δ
Déficit de fonctionnement	144,0 M\$	154,5 M\$	+11,2 M\$ ⁽¹⁾ - 0,6 M\$ ⁽²⁾
Vacances et avantages sociaux futurs ⁽³⁾	190,9 M\$	213,0 M\$	+ 22,1 M\$
Déficit PCGR	334,9 M\$	367,6 M\$	+ 32,7 M\$

(1) Règlement de l'équité salariale. (2) Surplus de fonctionnement

(3) Valeur présente

155 M\$

C'est la valeur du déficit accumulé de l'UdeM, soit l'équivalent de 31 % de la subvention de fonctionnement qui lui sera versée l'an prochain.

1,6 %

Le service de la dette se chiffre à 10,6 M\$ et représente 1,6 % du budget total de l'UdeM.

65 M\$

L'UdeM touche des gouvernements 24 M\$ pour couvrir les frais occasionnés indirectement par ses activités de recherche, alors qu'elle évalue plutôt ses besoins à 65 M\$.

Mais dès qu'il s'agit de faire fonctionner ces installations et de les entretenir, les coûts sont à la charge de l'Université et ont, par conséquent, une incidence sur le Fonds de fonctionnement. Ces frais indirects, occasionnés notamment par le renouvellement des équipements, les services de soutien à la recherche, le fonctionnement des espaces dédiés, les services centraux (administration, bibliothèque, informatique, télécommunications, services juridiques, gestion des ressources humaines, finances) et le respect des normes éthiques et des règlements en matière de recherche, peuvent atteindre jusqu'à 50 % du total des subventions et des contrats de recherche.

Or, on estime que, pour l'UdeM, ces frais sont couverts à moins de 20 % par les programmes gouvernementaux. L'UdeM touchera en 2012-2013 des gouvernements du Québec et du Canada 30,2 M\$ au titre des frais indirects de la recherche, dont 6,2 M\$ sont transférés aux hôpitaux affiliés. Au net, ce sont donc 24 M\$ qui servent à couvrir les coûts indirectement liés aux activités de recherche sur notre campus, alors que nos besoins se situent autour de 65 M\$.

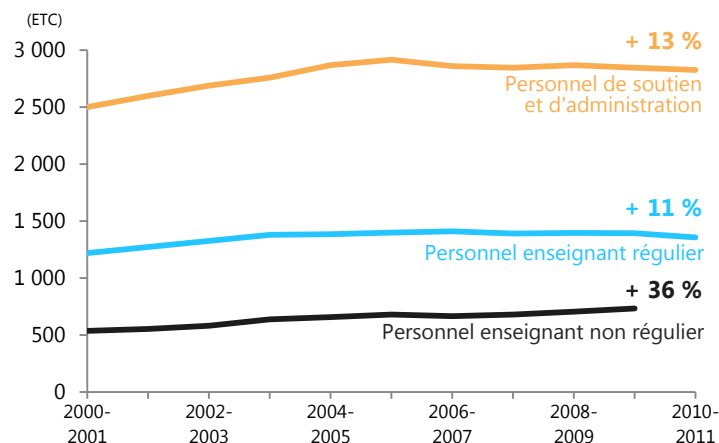
C'est le grand paradoxe du financement de la recherche. Plus une université fait de la recherche, plus elle s'endette. Et c'est pourquoi notre université, qui fait le plus de recherche au Québec, est aussi la plus endettée. À terme, les coûts institutionnels de la recherche se posent comme un frein au développement de l'Université. Des représentations soutenues sont faites auprès des autorités gouvernementales pour remédier à ce problème, qui représente un réel enjeu pour notre établissement.

Renouvellement du corps professoral et du personnel administratif et de soutien

L'Université de Montréal compte parmi les 10 premiers employeurs en importance de la grande région métropolitaine et est le plus important dans le secteur de l'enseignement supérieur au Québec. Face à une hausse constante des inscriptions à ses programmes, l'UdeM doit tendre au maintien d'un niveau approprié de ressources professorales et de soutien afin de remplir sa mission d'enseignement et de recherche.

En 10 ans, l'effectif professoral régulier a augmenté de 11 % et le nombre d'étudiants, de 31 %. Au cours des dernières années,

Évolution du personnel enseignant régulier et non régulier et du personnel administratif et de soutien



l'Université a eu davantage recours à l'embauche de personnel enseignant non régulier afin d'assurer la prestation d'enseignement sans alourdir la taille des groupes : sur la même période, le nombre de chargés de cours et de chargés d'enseignement a augmenté de 36 %.

En vertu de la convention collective négociée en 2010 avec le Syndicat général des professeurs et professeures (SGPUM), l'UdeM s'est engagée à créer 75 postes de professeurs réguliers entre 2011 et 2013 : le présent budget prévoit la création de la dernière tranche de 25 postes conventionnés. L'Université s'est aussi engagée à autoriser le remplacement de tout professeur qui n'occupe plus son poste, que ce soit à la suite d'un départ à la retraite, d'une démission ou d'un décès.

En ce qui concerne le personnel administratif et de soutien, l'UdeM tend à stabiliser ses effectifs. Dans ses orientations stratégiques, elle vise le maintien d'un rapport de 63 étudiants par membre du personnel administratif d'ici 2015.

31 %

En 10 ans, le nombre d'étudiants sur le campus a bondi de près du tiers.

Les principes d'allocation budgétaire

Le budget de l'UdeM obéit à des principes généraux d'allocation qui diffèrent sensiblement selon qu'il s'agit d'une faculté ou d'un service.

Les services

Les enveloppes allouées aux services sont déterminées de manière conventionnelle sur une base historique, c'est-à-dire à partir de l'enveloppe de l'année précédente à laquelle s'ajoutent tous les ajustements récurrents faits en cours d'année et une indexation fixée en fonction des hausses salariales accordées aux différents groupes d'employés d'une unité donnée. La progression dans les échelles salariales – nette des économies liées au remplacement du personnel sortant – demeure à la charge de l'unité. Certaines unités peuvent également recevoir un financement ad hoc selon les priorités du moment : la direction de l'Université dispose d'un

pouvoir discrétionnaire pour certaines priorités institutionnelles, qu'elle finance grâce à un fonds spécial constitué à même un prélèvement de 1,0 % des enveloppes des unités

À l'heure actuelle, aucun ajustement de la base budgétaire des services n'est prévu pour couvrir les hausses des dépenses autres que salariales. La Direction des immeubles (DI) et la Direction de la prévention et de la sûreté (DPS) sont particulièrement touchées par ce principe d'allocation et doivent assumer, année après année, des hausses significatives de ces coûts à même leur budget. Compte tenu de la part importante que représente ce type de dépenses dans l'ensemble de leurs dépenses, ces deux unités se verront compenser partiellement à compter de 2012-2013. Dorénavant, un ajout budgétaire récurrent équivalent à la valeur de la hausse de l'indice des prix à la consommation calculé sur l'ensemble des services contractuels octroyés l'année précédente sera alloué

80 %

C'est la part du financement au titre de l'enseignement qui est retournée aux facultés en fonction de la variation des effectifs étudiants.

Les principes comptables généralement reconnus

Comme les autres universités québécoises, l'Université applique intégralement depuis 2009-2010 les « principes comptables généralement reconnus » (PCGR) dans la préparation de ses états financiers. Ces principes étaient appliqués par le passé, mais le MELS demandait aux établissements d'exclure de leur comptabilité certaines charges, dont les vacances à payer et les avantages sociaux futurs comme le régime de retraite. Ces charges, qui sont des engagements financiers plutôt que des dépenses réelles, sont maintenant comptabilisées au Fonds de fonctionnement général. L'application des PCGR aux états financiers n'a en outre aucune incidence directe sur l'exercice budgétaire. C'est pourquoi, dans le présent budget, le déficit accumulé du fonds de fonctionnement est chiffré à 154,6 M\$, même si, en vertu des PCGR, ce déficit s'élève à 367,6 M\$: la différence (213 M\$) correspond à la valeur actuelle des dépenses liées aux vacances et avantages sociaux futurs, dont le calcul n'entre pas dans la préparation ni du budget, ni des subventions de fonctionnement reçues du MELS.

13 M\$

13 M\$ seront ajoutés aux budgets des facultés en 2012-2013, sur la base de la hausse de 1 739 étudiants enregistrée un an plus tôt.

4 %

C'est la ponction appliquée aux budgets des facultés pour financer diverses initiatives gérées centralement et pour rembourser la dette.

15

Le budget d'enseignement est réparti entre nos 15 unités qui ont un statut facultaire.

à la DPS alors que pour la DI le calcul se fera sur la base des contrats d'entretien. En 2012-2013, cette nouvelle règle se traduira par l'allocation d'une somme récurrente de 228 155 \$ pour la Direction des immeubles et de 46 500 \$ pour la Direction de la prévention et de la sûreté. La direction souhaiterait étendre cette nouvelle règle à l'ensemble des unités, tout en tenant compte de la réalité du financement universitaire.

Les facultés

Les enveloppes allouées aux facultés obéissent aux mêmes principes, mais depuis 2007-2008, elles sont fixées selon une approche hybride qui non seulement marie, comme pour les services, base historique et priorités institutionnelles, mais tient compte également des revenus générés par les inscriptions. Le financement en fonction de l'effectif étudiant est une tendance lourde dans le milieu universitaire nord-américain, où l'on délaisse de plus en plus l'approche dite historique au profit d'une approche basée sur les inscriptions.

En vertu du modèle d'allocation, l'enveloppe d'une faculté varie ainsi en fonction de l'effectif étudiant. Comme la base historique inclut les étudiants qui étaient déjà inscrits, seule la variation des effectifs est financée, à hauteur de 80 % des revenus ou des pertes associés à l'enseignement : les 20 % restants servent à couvrir des dépenses mutualisées (allocations professorales, augmentation salariale, fonds de démarrage, etc.). L'enveloppe d'une faculté ne peut jamais être inférieure à 90 % des revenus d'enseignement totaux qu'elle génère : lorsque ce n'est pas le cas, le budget prévoit un ajout récurrent.

Le calcul de l'enveloppe facultaire se fait en fonction de l'effectif étudiant enregistré l'année précédente : par exemple, 13 M\$ seront ajoutés aux budgets des facultés en 2012-2013, sur la base de la hausse de 1 739 étudiants enregistrée un an plus tôt et la valeur des droits de scolarité en 2011-2012. Il existe également un mécanisme pour couvrir en cours d'année les coûts additionnels qui peuvent être engendrés par des hausses importantes d'inscriptions. Toute hausse de l'effectif étudiant dans l'année est ainsi financée à hauteur de 70 \$/crédit-étudiant. Un premier ajustement est apporté aux réalisations estimées de l'automne et un dernier à celles de l'hiver.

Pour les services comme pour les facultés, une ponction est prélevée sur les enveloppes budgétaires. Depuis 2010-2011, facultés et services sont mises à contribution pour financer les priorités institutionnelles et pour réduire le déficit courant. Les facultés ont également accepté de constituer une enveloppe mutualisée qui permet d'établir une péréquation interfacultaire.

Ponction prélevée sur les enveloppes budgétaires

1 %	Fonds des priorités institutionnelles	Facultés et services
1,5 %	Péréquation interfacultaire	Facultés
1,5 %	Réduction du déficit et remboursement de la dette	Facultés et services

Péréquation interfacultaire

Depuis son implantation en 2007, le nouveau modèle d'allocation des crédits a été simplifié et corrigé pour mieux tenir compte de la réalité budgétaire des facultés. Pour diverses raisons, il peut arriver que certaines facultés ne parviennent pas à équilibrer leur budget. Il entre dans le mandat d'un établissement public comme l'Université de Montréal d'assurer la diversité de son offre de cours et de programmes, en soutenant au besoin des unités qui éprouvent des difficultés financières ponctuelles. Les enveloppes budgétaires des dernières années incorporaient d'ailleurs, pour certaines facultés, des ajustements ad hoc pour équilibrer dépenses et revenus escomptés.

Le budget de l'an dernier introduisait une nouveauté dans les principes d'allocation des ressources financières aux facultés. En plus de soutenir les facultés qui connaissent des difficultés financières conjoncturelles, l'Université renouait formellement avec le principe d'une péréquation interfacultaire en repondérant le financement obtenu pour certaines disciplines.

La grille de financement du MELS et l'UdeM : un exemple

Selon la grille de pondération du MELS, la médecine dentaire a un poids de 7,96 au 1^{er} cycle, et les lettres, un poids de 1,00, ce qui signifie que le coût de formation d'un étudiant de 1^{er} cycle en médecine dentaire est 7,96 fois supérieur à celui d'un étudiant en lettres. Cette pondération est établie par le Ministère en fonction du coût moyen de formation observable il y a 10 ans à l'échelle du réseau universitaire québécois et ne tient donc pas compte des particularités des établissements.

Dans une université où la recherche occupe une place importante, la formation est assurée en grande partie par des professeurs de carrière : à l'UdeM, près de 65 % des cours sont donnés par des professeurs réguliers, alors que dans plusieurs autres établissements, cette proportion se situe plutôt autour de 50 %. Comme l'échelle salariale de nos professeurs est la même pour toutes les disciplines d'enseignement, l'écart de pondération entre la médecine dentaire et les lettres est forcément moindre à l'UdeM que celle observée dans l'ensemble du réseau. Alliée aux particularités de l'UdeM (université de recherche, proportion plus élevée de professeurs de carrière par rapport aux chargés de cours, etc.), l'application intégrale de la grille introduit des biais dans le financement de certaines disciplines.

C'est pourquoi l'UdeM a décidé dans le budget de l'an dernier de modifier les facteurs de pondération de trois secteurs disciplinaires qu'elle estimait désavantagés par la grille ministérielle. Les secteurs des lettres, de l'administration et des sciences humaines et sociales du 1^{er} cycle, dont les valeurs de pondération dans la grille ministérielle s'élèvent respectivement à 1,00, 1,07 et 1,07, ont ainsi tous portés à 1,27, augmentant d'autant les crédits qui leur sont alloués.

Pour le budget 2012-2013, l'UdeM maintient la repondération introduite l'an dernier dans certains secteurs de 1^{er} cycle, mais elle se livre également au même exercice pour les programmes de 2^e cycle dont la pondération ministérielle ne correspond pas à la réalité budgétaire. Les facultés des arts et sciences, de médecine, de musique, de pharmacie, de sciences de l'éducation et de sciences infirmières bénéficieront de ces mesures à des degrés variables.

Nombre d'étudiants



C'est le nombre d'étudiants qui sont inscrits à l'UdeM, qu'il soit à temps partiel ou à temps plein.

Nombre d'étudiants équivalents temps complet



On convertit le nombre d'étudiants en équivalent temps complet. Une inscription à temps complet correspondant à 30 crédits, on divise le nombre total de crédits-étudiants par 30.

Nombre d'étudiants pondérés



Le Ministère classe les étudiants selon une grille de pondération établie en fonction du coût des programmes. Un étudiant de 1^{er} cycle en lettres est affecté d'une cote de 1, tandis qu'un étudiant de 3^e cycle en médecine est pondéré à 10,69. La grille compte en tout 23 familles disciplinaires.

Étalon de financement



Le Ministère fixe chaque année dans ses règles budgétaires un étalon de financement, établi en fonction des crédits dont il dispose. Le calcul de la subvention d'enseignement correspond au produit de cet étalon et du nombre d'étudiants pondérés.

Subvention normée à l'enseignement

Le volet Enseignement compte à lui seul pour près de 70 % de la subvention de fonctionnement. Les 30 % restants comprennent des enveloppes pour le soutien à l'enseignement et les terrains et bâtiments, une subvention de mission, des revenus sujets à récupérations, des comptes à recevoir les hausses d'inscriptions des deux dernières années, ainsi que des ajustements particuliers.

Le calcul de la subvention normée volet enseignement

7,5 M\$

C'est la somme totale qui sera redistribuée, selon un principe de péréquation interfacultaire, à certains secteurs ou unités pour les aider à couvrir leurs dépenses.

Depuis 2007-2008, l'UdeM tendait à appliquer intégralement, sans modulation interne, la nouvelle grille de financement du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Or, nous avons constaté que cette approche introduisait des biais qui avaient pour effet de désavantager certains champs disciplinaires. Pour corriger la situation, nous avons décidé de revoir les facteurs de pondération appliqués à certaines disciplines par le MELS selon une grille maison qui formalise le principe de péréquation interfacultaire. Cette correction, de 5,8 M\$, est pérenne et est donc dorénavant intégrée aux enveloppes budgétaires des facultés qui offrent des programmes dans ces secteurs.

Après avoir revu à la hausse l'an dernier la pondération de trois secteurs du 1^{er} cycle (lettres, administration et sciences humaines et sociales), l'UdeM refait l'exercice pour 2012-2013, mais cette fois pour le 2^e cycle. Le calcul s'est fait en deux temps :

- Dans un premier temps, il a été convenu de hausser à 2,5 le poids minimal s'appliquant au 2^e cycle. Ainsi, le poids des secteurs des sciences infirmières, de la pharmacie, de l'informatique, de l'éducation et de l'administration est passé, de 2,29, qu'il est dans la grille ministérielle, à 2,5 dans la grille corrigée.
- Dans un deuxième temps, la pondération du 2^e cycle a été à nouveau revue en fonction de celle du 1^{er} cycle. Considérant que les coûts de formation au 2^e cycle sont normalement supérieurs à ceux du 1^{er} cycle, le Comité du budget a estimé que le poids alloué au 2^e cycle devrait respecter un multiple minimal du poids du premier cycle. À l'exclusion du cas particulier de la médecine vétérinaire et des disciplines dont le poids est déjà au maximum de 6,59, il a été décidé d'accorder une pondération minimale de 1,5 fois supérieure à la pondération de 1^{er} cycle. Ainsi, le poids des sciences infirmières passe à 2,66 et celui de la musique passe de 4,42 à 4,95.

La péréquation interfacultaire prendra ainsi deux formes :

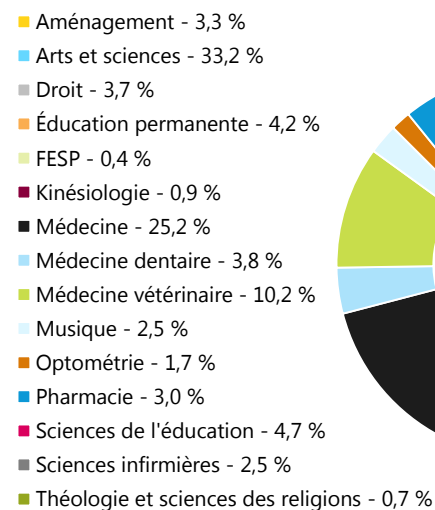
- Les facultés de musique et de théologie et sciences des religions continueront de recevoir l'an prochain une contribution ad hoc pour leur permettre de couvrir leurs dépenses. La situation financière de ces unités sera soumise à une analyse afin d'en diagnostiquer les causes et des ajustements seront apportés par la suite, soit par une

réduction des dépenses assortie d'une révision des modes organisationnels, soit par un réexamen du niveau de financement. La Faculté des sciences infirmières, qui touchait en 2011-2012 une contribution particulière, n'aura plus besoin de cette aide, en raison notamment d'une hausse importante des inscriptions aux campus de Montréal et de Laval. Total des sommes redistribuées : 665 000 \$.

- Les secteurs disciplinaires de 2^e cycle dont la pondération ministérielle ne correspond pas à la réalité budgétaire font l'objet d'une pondération particulière, qui varie selon les paramètres expliqués plus haut. Les facultés des arts et sciences, de médecine, de musique, de pharmacie, de sciences de l'éducation et de sciences infirmières sont visées par cette mesure. Total des sommes redistribuées : 1 M\$.

Soulignons également que, depuis 2008-2009, le budget prévoit un mécanisme de compensation financière pour la mobilité étudiante interfacultaire. Les facultés qui sont des exportatrices nettes de crédits-étudiants vers d'autres facultés obtiennent une compensation budgétaire.

Répartition des dépenses selon les facultés

**65 %**

À l'UdeM, près de 65 % des cours sont donnés par des professeurs réguliers, alors que dans plusieurs autres établissements, cette proportion se situe plutôt autour de 50 %.

Les dépenses gérées centralement

Certains postes de dépenses sont gérés centralement. Pour l'année 2012-2013, des réserves seront constituées pour les postes budgétaires suivants :

- Avantages sociaux;
- Conventions collectives (ex. : ententes salariales en cours de négociation, allocations professorales, fonds de démarrage);
- Projets particuliers;
- Réserve pour laquelle un plan d'utilisation est demandé à l'unité;
- Priorités institutionnelles.

Le budget de fonctionnement 2012-2013

707,3 M\$

Le budget
de fonctionnement
2012-2013
totalisera des revenus
de 707,3 M\$ pour des
dépenses de 702,2 M\$.

Après avoir retrouvé l'équilibre budgétaire en 2010-2011, l'Université de Montréal commence officiellement à rembourser son déficit accumulé dès la fin de l'exercice budgétaire 2011-2012. Et elle continuera de le faire l'an prochain en dégageant à nouveau un excédent au prix d'une ponction de 1,5 % sur les budget des facultés et des services. L'UdeM s'est engagée à rembourser la moitié de sa dette de fonctionnement sur une période de 20 ans.

Le budget de fonctionnement de l'UdeM 2012-2013 totalisera des revenus de 707,3 M\$ et des dépenses de 702,2 M\$. L'excédent, de 5,1 M\$, sera entièrement affecté au remboursement de la dette de fonctionnement, qui s'élevait à 154,6 M\$ au 30 avril 2011. Ce dernier montant sera sans aucun doute revu à la baisse, car tout indique que l'Université commencera à rembourser son déficit

accumulé au terme de l'exercice budgétaire 2011-2012, le 30 avril prochain, en raison d'un excédent non budgété l'an dernier de 5,5 M\$. La hausse marquée des inscriptions cette année n'est pas étrangère à ce remboursement anticipé de notre dette.

Évolution de la hausse des inscriptions (EETC)

2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013 ^(P)
1 566	1 657	1 739	400*

* Excluant la hausse prévue de 450 inscriptions au Campus de l'UdeM à Laval

Les priorités institutionnelles 2012-2013 de l'UdeM

- Préparation de la grande campagne de financement tripartite UdeM/HEC/Polytechnique
- Soutien à des projets de recherche structurants
- Création de 25 postes de professeurs réguliers
- Mesures d'aide à la réussite et à la diplomation
- Bonification du programme de bourses internes aux étudiants
- Éducation permanente : développement de l'offre de programmes
- Cours en ligne
- Internationalisation des programmes et mobilité étudiante
- Bibliothèques : acquisitions
- Technologies de l'information : services à la communauté
- Bonification de la base budgétaire de certains services (Finances, Ressources humaines, Bureau de la recherche)
- Implantation du progiciel de gestion intégré : soutien aux unités et déploiement d'outils technologiques administratifs

5,1 M\$

L'excédent budgétaire
sera consacré en totalité
au remboursement
de la dette.

Le redressement de nos finances est également attribuable aux efforts concertés des unités et de la direction pour contrôler nos dépenses ces dernières années. Rappelons que pendant plusieurs mois de l'année 2009-2010, l'Université a appliqué un moratoire sur le renouvellement de tous les postes. Depuis 2004-2005, l'UdeM a réduit ses dépenses de 45 M\$, soit environ 7 % de l'ensemble de son budget. Et depuis 2010-2011, elle prélève uniformément une ponction de 1,5 % sur les budgets de fonctionnement des facultés et des services afin de réduire son déficit ou sa dette.

Les revenus

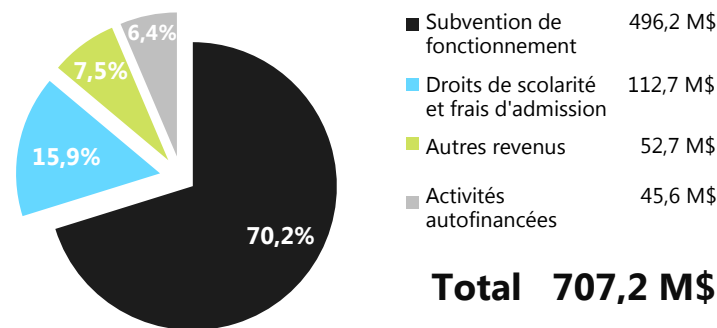
Au total, les revenus de l'UdeM se chiffreront à 707,3 M\$ pour l'exercice 2012-2013, répartis selon les sources suivantes :

- la subvention de fonctionnement versée par le MELs : 496,3 M\$;
- les droits de scolarité : 112,7 M\$;
- les revenus dits autres (cliniques, frais de gestion, compensation des coûts de la recherche, etc.) : 52,7 M\$;
- les activités autofinancées : 45,6 M\$.

La subvention gouvernementale représentera l'an prochain 70,2 % des revenus de l'UdeM et les droits de scolarité 15,9 %, alors que les autres revenus comptent pour 7,5 % du total et les activités autofinancées, 6,4 %. Par comparaison, en 2001-2002, la subvention représentait 75 % de nos revenus et les droits de scolarité, 14,5 %.

Le scénario budgétaire 2012-2013 table sur une indexation globale de 1,5 % de la subvention ministérielle, établie selon la politique salariale du gouvernement (1,0 % d'avril 2012 à mars 2013, et 1,75 % en avril 2013) et une légère indexation des dépenses non salariales. La hausse de l'effectif l'an prochain de 400 étudiants (ETC) – en excluant les nouveaux inscrits au Campus de l'UdeM à Laval (voir l'encadré, p. 35) – devrait générer des revenus additionnels de 4,8 M\$ (droits de scolarité et subvention). Les revenus liés aux droits de scolarité et aux frais d'admission croîtront de 16,5 %, la subvention de base du ministère de l'Éducation, de 5,25 %, tandis que les autres revenus de l'Université augmenteront de 6,6 %. Au total, ce sont 43,9 M\$ de revenus supplémentaires que l'UdeM touchera en 2012-2013.

Répartition des sources de revenus



La subvention de fonctionnement du Ministère

Le gouvernement distribuera cette année une enveloppe d'un peu plus de 2,6 G\$ aux universités du réseau, dont près de 1,7 sont destinés à la fonction enseignement. Le reste de la subvention est réparti entre le soutien à l'enseignement et à la recherche et les terrains et bâtiments.

L'UdeM, qui accueille 16,6 % de la population totale des étudiants québécois, obtient proportionnellement 1 % de plus des crédits alloués par le MELs aux universités, en raison principalement du nombre de programmes qu'elle offre aux cycles supérieurs et qui sont en général mieux financés. Les règles ministérielles incluent aussi une subvention de mission et toute une série d'enveloppes particulières : l'UdeM, par exemple, touchait l'an dernier près de 5 M\$ pour « conserver sa position parmi les grandes universités en Amérique du Nord ».

La subvention de fonctionnement versée par le MELs s'élèvera à 496,3 millions de dollars en 2012-2013, soit près de 18 % de l'ensemble des crédits versés par le Ministère aux universités. Il s'agit d'une augmentation de 7,1 M\$ par rapport aux réalisations estimées de 2011-2012 et de 24,8 M\$ par rapport au budget de 2011-2012.

6,9 %

Les revenus de l'UdeM augmenteront de 45,6 M\$, une hausse de 6,9 %, tandis que les dépenses, elles, croîtront de 6,1 %

400

Dans ses prévisions budgétaires, l'UdeM anticipe l'an prochain une hausse de 400 étudiants en équivalent temps complet.

18 %

C'est la part que représente l'UdeM dans l'ensemble des crédits versés par Québec aux universités québécoises.

3,5 M\$

L'UdeM touchera une subvention particulière de Québec pour financer les activités du Centre hospitalier universitaire vétérinaire.

32 %

La recherche occupe le tiers de la superficie totale de notre campus.

112,7 M\$

Les droits de scolarité et les frais d'admission totaliseront 112,7 M\$, soit 15,9 % de l'ensemble des revenus de l'UdeM.

Part de l'UdeM dans l'ensemble des universités québécoises

	UdeM	UdeM/ HEC/Poly
Nombre d'étudiants (2009-2010)	16,6 %	23,0 %
Subvention de fonctionnement du MELS (2012-2013)	17,6 %	23,4 %

Pour le présent budget, l'Université escompte le versement de quelques enveloppes particulières, dont une somme de 3,5 M\$ pour le financement des activités du Centre hospitalier universitaire vétérinaire (CHUV) : c'est le montant de l'allocation que le gouvernement a annoncée dans son budget au printemps 2011, reconnaissant du même coup la mission particulière du CHUV – une mission qui va bien au-delà de l'enseignement et qui englobe les services à la population.

Inversement, la subvention ministérielle sera réduite conformément à l'application de la Loi 100, sanctionnée en 2010 par le gouvernement du Québec. En vertu de cette loi, les établissements universitaires doivent réduire leurs dépenses relatives au personnel d'encadrement et administratif et celles qui sont de nature administrative. Le Ministère réduira cette année sa subvention de 174 000 \$, portant ainsi à 522 000 \$ la réduction cumulative. L'an prochain, pour la quatrième et dernière année, la même ponction additionnelle sera appliquée, ce qui portera à 696 000 \$ la réduction récurrente complète, appliquée en vertu de la Loi 100. Mince consolation : la ponction totale a été réduite de moitié. On se rappellera en effet que l'an dernier, c'est une somme de 1 426 000 \$ qui devait être récupérée par le Ministère, mais à la suite de représentations menées par la direction de l'Université auprès de Québec, le montant a été revu à la baisse.

Le MELS a fait connaître en cours d'année 2011-2012 ses décisions à l'égard des demandes de modification de la Classification de la recherche et des domaines d'enseignement et de recherche (CLARDER) pour l'année 2008-2009. La majorité des demandes présentées par l'Université ont été refusées et le présent budget incorpore l'ajustement récurrent attendu de notre subvention, qui sera en conséquence moindre que ce qui était escompté à pareille date l'an dernier. Nous avons également prévu dans nos calculs

une certaine baisse de la subvention d'enseignement en raison de l'abolition récente de trois codes CLARDER (administration hospitalière, santé publique, santé mentale), décidée par le MELS dans la foulée des travaux menés par le Comité-conseil sur les assignations CLARDER.

L'UdeM recevra en 2012-2013 du MELS une enveloppe de 33,3 M\$ pour assurer le bon fonctionnement de ses infrastructures. Cette enveloppe, dite « Terrains et bâtiments », est incluse dans la subvention générale de fonctionnement versée par le Ministère. Elle est comptabilisée au fonds de fonctionnement de l'Université et sert à couvrir les dépenses liées aux locaux reconnus par le Ministère à nos fins d'enseignement – mais pas les espaces réservés à la recherche, qui comptent pour 32 % de la superficie totale de notre campus et dont les dépenses sont assumées à même les programmes de frais indirects de la recherche. La subvention « Terrains et bâtiments » reflète les coûts associés à l'entretien courant et aux réparations mineures, aux assurances sur les biens, au renouvellement du mobilier et à l'énergie.

La subvention « Terrains et bâtiments » n'a pas de lien direct avec le Fonds des immobilisations, où sont comptabilisés les revenus et les dépenses destinés à l'acquisition d'immobilisations. Il est donc important de distinguer cette enveloppe, qui sert surtout à financer les activités de la Direction des immeubles, des subventions que l'UdeM peut recevoir pour assurer le maintien et pour développer son campus, et qui sont dans ce cas inscrites au fonds des immobilisations. En 2010-2011, l'UdeM a ainsi comptabilisé un revenu de subvention de 71,7 M\$ pour l'acquisition d'immobilisations et le paiement des intérêts sur sa dette à long terme.

Les droits de scolarité

L'Université de Montréal prévoit recevoir cette année 112,7 M\$ au chapitre des droits de scolarité. Il s'agit d'une augmentation de 12,5 M\$ par rapport aux réalisations estimées de l'exercice 2011-2012. Outre les revenus de 1 M\$ générés par l'augmentation projetée de 400 étudiants (ETC) en 2012-2013, cette hausse est attribuable à l'augmentation des droits de scolarité annoncée par le gouvernement du Québec (voir l'encadré ci-contre).

Les droits de scolarité de base s'élèveront l'an prochain pour un étudiant originaire du Québec à 2 493 \$ par année. Les étudiants canadiens hors Québec acquitteront des droits de 6 183 \$ pour

La hausse des droits de scolarité : où va l'argent ?

En mars 2011, Québec annonçait une hausse des droits de scolarité de 325 \$ par année sur 5 ans. Cette hausse s'inscrivait dans une stratégie de renouvellement du financement universitaire qui verra, d'ici 2016-2017, l'enveloppe globale allouée aux universités québécoises croître de 967 M\$, dont la moitié sera financée par le gouvernement et de nouvelles mesures incitatives aux entreprises.

Des 112,7 M\$ que l'UdeM touchera l'an prochain en droits de scolarité, 11,1 M\$ seront attribuables à la hausse annoncée par le gouvernement. Conformément à l'engagement pris par Québec, 35 % de cette somme sera reversée au Ministère pour financer le programme de prêts et bourses, soit 3,9 M\$, auxquels s'ajoutent les 10,3 M\$ des droits perçus non assujettis à la hausse, pour un total de 14,2 M\$. De plus, 825 000 \$ serviront à couvrir les coûts de système de l'UdeM (chauffage, salaires, etc.). Déduction faite de ces sommes, la hausse de droit de scolarité générera en 2012-2013 pour l'UdeM un revenu net additionnel de 6,4 M\$.

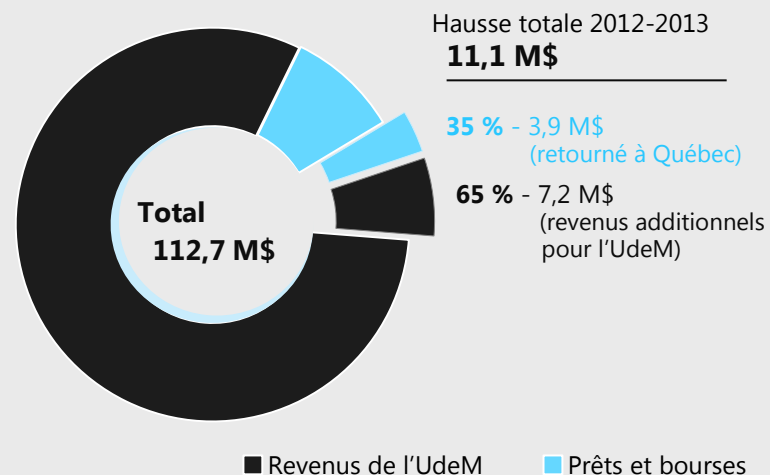
Québec a défini l'usage que les universités pourront faire des revenus générés par la hausse des droits de scolarité. Selon le *Plan de financement des universités* que le ministère des Finances a produit en 2011, les établissements devront allouer ces revenus additionnels exclusivement au rehaussement de la qualité de trois secteurs d'activités : enseignement, recherche, services aux étudiants. L'amélioration du positionnement concurrentiel des établissements et l'amélioration de la gestion universitaire complètent la liste des secteurs auxquels les établissements sont tenus d'allouer les revenus additionnels, mais dans ces cas, seuls les revenus de sources autres que les droits de scolarité pourront être employés.

Conformément aux règles définies par Québec, l'UdeM attribuera les 6,4 M\$ générés en 2012-2013 par la hausse des droits de scolarité de la manière suivante :

- 5,1 M\$ (79 %) au rehaussement de la qualité de l'enseignement et des services aux étudiants : mesure d'aide à la réussite et à la diplomation, cours en ligne, éducation permanente, hausse du fonds de bourse.
- 1,3 M\$ (21 %) à l'amélioration de la qualité de la recherche : technologie de l'information, fonctionnement de nos plateformes technologiques de pointe, bonification de l'offre de service du Bureau Recherche – Développement – Valorisation.

Les mêmes règles s'appliqueront aux hausses successives des droits de scolarité jusqu'en 2016-2017.

Droits de scolarité



5 %

La hausse des droits de scolarité se traduira, en 2016-2017, par une augmentation d'à peine 5 % de la proportion de ces droits sur l'ensemble des revenus de l'UdeM.

11,4 %

Les étudiants étrangers versent des droits de scolarité qui représentent 11,4 % du total des droits perçus.

45,6 M\$

Les Services aux étudiants, le CEPSUM et les Services auxiliaires s'autofinancent et leurs activités font l'objet d'une budgétisation distincte.

s'inscrire à l'UdeM, tandis que les étudiants internationaux, pour le volet réglementé des programmes, devaient payer en 2011-2012, en plus des droits de scolarité de base, entre 12 394 \$ et 17 031 \$ selon les disciplines au 1^{er} cycle, 12 394 \$ au 2^e cycle et 10 908 \$ au 3^e cycle (sur une base annuelle de 30 crédits). En 2009-2010, les droits de scolarité versés par les étudiants étrangers totalisaient 11,8 M\$, soit 14 % de l'ensemble des droits perçus par l'UdeM. En vertu des règles du MELS, l'essentiel des sommes forfaitaires payées par les étudiants est reversé au Ministère.

L'UdeM perçoit des frais institutionnels obligatoires (FIO), aussi appelés frais afférents, qui servent à financer une variété de services et d'opérations : frais de gestion, frais de services aux étudiants, frais de diplomation, etc. À compter de l'été 2012, les FIO seront indexés, à hauteur de 22,66 \$ par année par étudiant. Cette hausse générera un revenu de 1 M\$, dont près de 400 000 \$ serviront à financer les acquisitions des bibliothèques et 100 000 \$, les activités du CEPSUM.

L'UdeM perçoit également, sous forme de cotisation automatique non obligatoire (CANO), les contributions volontaires des étudiants, qui servent à financer toute une série de mesures visant à améliorer l'expérience étudiante sur le campus. Parmi ces contributions volontaires, les deux principales sont :

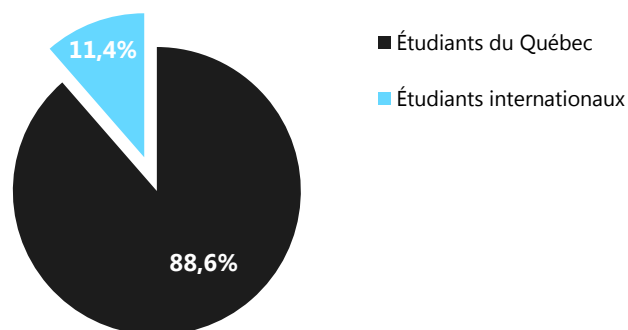
- Les contributions qui aident à supporter les frais technologiques et de soutien, relatifs à l'amélioration des services technologiques et informatiques des collections des bibliothèques. Total : 2,5 M\$.

- Les contributions destinées au Fonds d'amélioration à la vie étudiante (FAVE), qui a permis depuis sa création de soutenir, à hauteur de 4,5 M\$, des projets visant l'amélioration de la qualité de la vie étudiante, comme les projets récemment menés à terme de revitalisation des espaces communs pour les étudiants aux pavillons Jean-Brillant, Roger-Gaudry et Marie-Victorin (printemps 2012). Au cours de la prochaine année, le FAVE appuiera des initiatives étudiantes en développement durable (projet de compost dans les cafés étudiants, projet de certification carboneutre pour le café La Retenue) et financera la prolongation d'heures d'ouverture dans nos bibliothèques et des projets d'amélioration des espaces de travail et de vie.

Autres revenus

Les revenus d'autres sources s'établiront, pour l'exercice 2012-2013, à 98,3 M\$, répartis comme suit :

- Les autres revenus de fonctionnement (clinique, frais de gestion, compensation des coûts indirects de la recherche, fonds de relance, etc.) : 52,7 M\$.
- Les revenus des activités autofinancées (Services aux étudiants, CEPSUM, Services auxiliaires) : 45,6 M\$.
- L'UdeM puisera 2,7 M\$ dans le fonds de relance pour couvrir les dépenses liées à la première cohorte du Campus de Laval.

Répartition des droits de scolarité**Revenus supplémentaires, 2012-2013**

Subvention d'enseignement et de soutien	19,7 M\$
Autres éléments de la subvention	5,0 M\$
Droits de scolarité	15,9 M\$
Autres revenus	3,3 M\$
Total des revenus	43,9 M\$

Les dépenses

Les dépenses prévues pour l'exercice 2012-2013 se chiffrent à 702,2 M\$ par rapport à 661,6 M\$ en 2011-2012, une hausse de 6,1 %. Les dépenses continueront de croître, mais de 0,7 point de pourcentage de moins que les revenus.

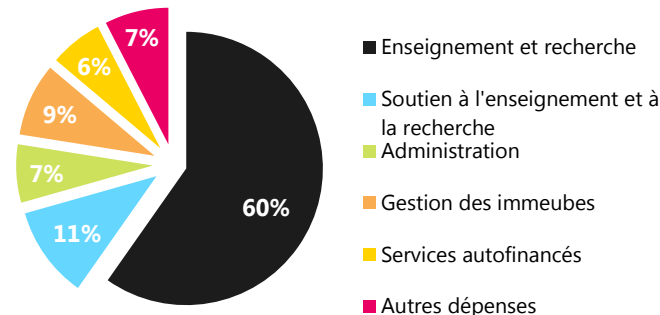
Les dépenses salariales représentent près des trois quarts de toutes les dépenses de l'Université, un pourcentage relativement stable depuis quelques années. Les intérêts versés sur la dette est le seul poste de dépenses qui affichera une évolution négative par rapport au budget 2011-2012 : en raison de la faiblesse des taux, ces intérêts passeront de 11,9 M\$ à 10,6 M\$, une économie de 1,3 M\$.

Les dépenses supplémentaires de l'UdeM totaliseront 38,2 M\$ par rapport à l'année précédente.

Dépenses supplémentaires en 2012-2013 (en millions de dollars)

Enseignement et recherche	18,0 M\$
Variation de l'effectif étudiant	13,9 M\$
Repondération des programmes de 2 ^e cycle, coûts de système et dépenses liées aux cliniques	4,1 M\$
Fonds internes de recherche et dépenses liées à la recherche	1,5 M\$
Bourses	0,5 M\$
Services	15,8 M\$
Gestions des immeubles	7,5 M\$
Services de soutien	8,3 M\$
Dépenses d'intérêts nettes de revenus	(1,3) M\$
Priorités académiques et institutionnelles	3,7 M\$
Total des dépenses	38,2 M\$

Répartition des dépenses par fonction



Les facultés

Si l'on ne tient pas compte des activités autofinancées, les facultés cumulent à elles seules 69 % des dépenses de l'UdeM.

Globalement, les dépenses des facultés totaliseront l'an prochain 419,5 M\$, une hausse de 4,5 % par rapport au budget initial 2011-2012 et de 2,6 % par rapport aux dernières réalisations estimées. Les enveloppes des facultés s'apprécieront notamment d'un ajout budgétaire de 13 M\$, établi en fonction de la hausse de 1 739 étudiants (ETC) observée en 2011-2012.

À cette somme s'ajouteront le versement des crédits pour la variation des inscriptions au cours de l'année 2012-2013 (900 000 \$) et une injection de 4,1 M\$, qui englobe le rehaussement du financement de certains programmes de 2^e cycle, les coûts de système (politique salariale, avantages sociaux) et les dépenses liés aux cliniques. Au total, les facultés consentiront des dépenses supplémentaires de 18 M\$.

En vertu de la convention négociée avec le Syndicat général des professeurs et professeures, l'UdeM s'est engagée à créer 75 postes de professeurs réguliers entre 2011 et 2013, dont 25 seront pourvus au cours du présent exercice budgétaire. L'UdeM s'est aussi engagée à améliorer le soutien aux enseignants (professeurs et chargés de cours) en allouant à chaque faculté une enveloppe réservée à l'embauche d'auxiliaires d'enseignement. Elle a bonifié cette enveloppe particulière en 2011-2012, en la faisant passer de 4,6 M\$ à 5,7 M\$, et elle l'augmentera de nouveau l'an prochain de 3,7 %, pour la porter à 5,9 M\$.

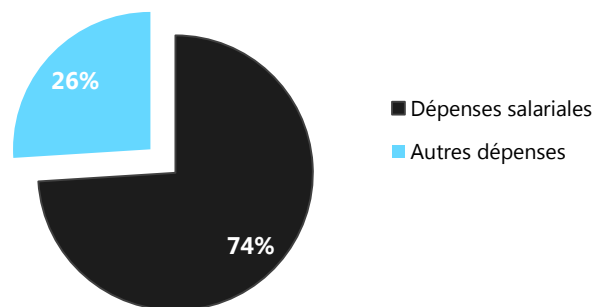
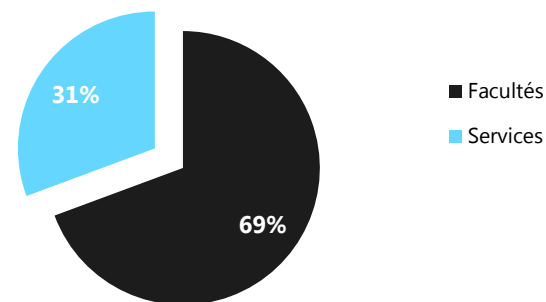
69 %

Les facultés cumulent 69 % de toutes les dépenses de l'UdeM.

Les services

Les dépenses des services augmenteront de 15,8 M\$ au cours du prochain exercice budgétaire. L'essentiel de cette hausse s'explique par trois facteurs :

1. Certains services sont soumis à des contraintes légales et réglementaires et à des exigences relatives aux ententes de nature contractuelle. C'est le cas notamment de la Direction des finances et de la Direction des ressources humaines, dont les budgets ont été mis à niveau pour leur permettre de remplir leurs obligations particulières.
2. D'autres services sont davantage touchés par la hausse des dépenses non salariales, lesquelles ne sont traditionnellement pas indexées à l'UdeM (voir section « Principes d'allocation budgétaire »). La Direction des immeubles et la Direction de la prévention et de la sécurité étaient, chaque année, de moins en moins capables d'assumer ces dépenses à même leur budget. Dorénavant, les dépenses autres que salariales de ces deux unités seront indexées en fonction de l'indice des prix à la consommation.
3. Enfin, près de la moitié de la hausse des dépenses des services est attribuable aux loyers du nouveau Campus de l'UdeM à Laval et de l'École de santé publique – qui quittera le 1420 Mont-Royal au printemps 2012 pour emménager temporairement dans un édifice de l'avenue du Parc. C'est la DI qui assume le paiement de ces loyers.

Répartition de la masse salariale**Répartition des dépenses - facultés et services**

Certaines dépenses, enfin, seront consenties pour la réalisation de projets d'envergure, comme le remboursement de l'acquisition du progiciel de gestion intégré (PGI) et le fonctionnement de la grande campagne de financement.

Priorités institutionnelles et initiatives stratégiques

Comme par les années passées, le budget 2012-2013 inclut une réserve pour soutenir en cours d'année des initiatives ponctuelles, de nature académique ou de soutien à l'enseignement et à la recherche. Le Fonds des priorités institutionnelles est constitué grâce à un prélèvement automatique de 1,0 % sur les enveloppes des facultés et des services.

De plus, certaines initiatives particulièrement stratégiques seront soutenues financièrement conformément à la quatrième orientation budgétaire. Ce sera notamment le cas des initiatives suivantes :

- mesures favorisant la réussite et la réduction de la durée des études : 500 000 \$;
- activités de recherche structurantes : 975 000 \$;
- internationalisation des programmes d'études et mesures de soutien à la mobilité étudiante : 100 000 \$;
- développement d'outils d'enseignement en ligne : 1,1 M\$.

- maintien des services de la Direction générale des technologies de l'information et de la communication (DGTIC) : 750 000 \$;
- déploiement d'outils technologiques administratifs et rééquilibrage de la base budgétaire de certains services : 2,7 M\$;
- budget de fonctionnement de la grande campagne de financement : 800 000 \$;
- développement de l'offre académique de la Faculté de l'éducation permanente : 700 000 \$.

L'UdeM ajoute enfin 550 000 \$ à l'enveloppe qu'elle consacre à son programme interne de bourses d'études pour le porter à 9,8 M\$: elle demeure, à ce titre, l'une des universités québécoises qui consacre la plus large part de son budget de fonctionnement au soutien financier de ses étudiants des cycles supérieurs.

Au total, ce sont donc 12,1 M\$ que l'Université de Montréal affectera à des dossiers qu'elle estime prioritaires ou stratégiques en 2012-2013, qu'il s'agisse d'initiatives en cours ou de nouvelles actions.

700 000 \$

C'est la somme supplémentaire que l'UdeM consacrera au développement de la formation continue et de l'éducation permanente.

Campus de l'UdeM à Laval : un budget particulier

Tout comme l'an dernier, les dépenses et les revenus associés au nouveau Campus de l'UdeM à Laval seront traités à part et feront l'objet d'un budget particulier. En revanche, les revenus et les dépenses pour l'exercice 2011-2012 sont maintenant inscrits au budget global de l'Université et seront intégrés aux prochains états financiers.

L'UdeM a ouvert le campus à Laval à l'automne 2011. Elle y offre des formations complètes de baccalauréat dans plusieurs domaines, dont l'éducation préscolaire et primaire, la psychologie, le service social et les sciences infirmières. Les étudiants qui s'inscrivent à l'un ou l'autre de ces programmes peuvent poursuivre un cursus complet d'études de premier cycle, une première pour nos campus en périphérie de Montréal.

Dès la première année, le Campus de l'UdeM à Laval a accueilli 1 143 étudiants, dont 550 nouveaux – des chiffres qui correspondent à nos prévisions. Pour la seconde cohorte, le présent budget prévoit une nouvelle hausse de 450 inscriptions.

Le budget du nouveau campus se chiffre à environ 10 millions de dollars. Sur le strict plan du fonctionnement, il s'autofinancera à terme grâce aux crédits-étudiants qu'il générera. Son impact sera donc relativement limité, voire nul, sur le budget de fonctionnement de l'Université. Lorsque le projet aura atteint sa vitesse de croisière, soit d'ici cinq ans, on estime que son budget de fonctionnement sera de l'ordre de 17,5 millions de dollars par année.

9,75 M\$

L'UdeM distribuera, à même son fonds de fonctionnement, 9,75 M\$ de bourses internes.

Principales hypothèses budgétaires

Dépenses

Facultés

- une contribution *ad hoc* aux facultés de musique et de théologie et des sciences des religions pour équilibrer leur budget;
- l'ajout global de 13,0 M\$ aux enveloppes des facultés qui vient financer, à hauteur de 80 %, la hausse de 1 739 étudiants en 2011-2012;
- la provision budgétaire qui assurera le financement des postes de professeurs qu'il a été convenu de créer dans la foulée de l'entente intervenue avec le Syndicat général des professeurs et professeures de l'UdeM (SGPUM).

Services

- un ajout budgétaire global versé à différents services, dont DGTIC, Finances et Ressources humaines : certains services doivent engager des ressources supplémentaires pour répondre à certaines nouvelles contraintes légales et réglementaires et à de nouvelles exigences relatives à la gestion des ententes contractuelles ;
- une compensation visant à couvrir les hausses de coûts des services contractuels à la Direction des immeubles et à la Direction de la prévention et de la sécurité.
- Paiement des loyers du Campus de l'UdeM à Laval et de l'École de santé publique (ESPUM)

Autres postes de dépenses

- une augmentation de 550 K\$ du budget alloué au programme de bourses le portant à 9,75 M\$;
- le versement de 6,7 M\$ pour le remboursement des frais d'implantation du progiciel de gestion intégré.

Revenus

- une hausse des revenus de 6,9 %, pour un total de 707,3 M\$;
- des revenus additionnels de 12,0 M\$, dus à une hausse prévue des étudiants (ETC) de 400 et au rehaussement des droits de 325 \$ par étudiant;
- l'indexation des étalons de financement des fonctions Enseignement et Soutien en fonction des paramètres salariaux gouvernementaux, soit 1,0 % d'avril 2012 à mars 2013 et 1,75 % en avril 2013;
- en plus de la réduction récurrente de 348 000 \$ appliquée en 2011-2012 en vertu de la Loi 100, une réduction additionnelle de 174 000 \$, qui sera renouvelée pour une dernière année en 2013-2014 jusqu'à concurrence de 696 000 \$;
- une somme de 3,5 M\$ destinée à corriger le sous-financement chronique du Centre hospitalier universitaire vétérinaire;
- une contribution attendue des Services auxiliaires de 2,6 M\$;
- la reconduction des subventions versées pour couvrir les frais indirects de la recherche;
- un ajustement consécutif à la révision de la Classification de la recherche et des domaines d'enseignement et de recherche (CLARDER), utilisée par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport pour déterminer la famille de financement des cours universitaires.

Le soutien aux études : un facteur déterminant de la réussite scolaire

L'UdeM a distribué l'an dernier aux étudiants 71,5 M\$ sous diverses formes d'aide financière. Ce soutien, qui est financé à la fois par les différents fonds de l'UdeM et par les conseils subventionnaires de recherche du Québec et du Canada, joue un rôle déterminant dans le parcours de milliers d'étudiants, particulièrement aux études supérieures et postdoctorales, et permet très souvent de réduire la durée des études et de favoriser l'obtention d'un diplôme.

L'UdeM consacrera en 2012-2013 9,75 M\$ de son budget de fonctionnement à des bourses aux étudiants, soit plus d'un demi-million que l'année précédente. Elle est l'une des rares universités à consacrer autant d'argent, à même son fonds de fonctionnement, à l'aide financière aux études. L'UdeM soutient également ses étudiants à même son fonds de fonctionnement par des exonérations de droits de scolarité, des charges de cours, des auxiliaiats d'enseignement et d'autres formes de contrats de travail.

L'aide financière aux études ne se limite pas au fonds de fonctionnement. Les montants de cette aide financée par les autres fonds de l'UdeM ne sont pas encore connus, mais on peut rappeler qu'en 2010-2011 :

- Sur un total de 13,6 millions de dollars accordés annuellement sous forme de bourses internes, 2,2 millions provenaient de dons, directs ou capitalisés.
- Les étudiants de l'UdeM récoltaient pour près de 20 millions de dollars en bourses d'études des grands conseils subventionnaires, bourses qui sont accordées au mérite.
- Les fonds de recherche des professeurs contribuaient également au financement des étudiants, à hauteur de 14,8 millions de dollars par année.

Depuis 2001-2002, le financement total pour le 3^e cycle a augmenté de 110 % et celui du 2^e cycle, de 22 %.

L'augmentation de l'aide financière n'a pas été sans avoir des effets tangibles sur les taux de diplomation. À la maîtrise, le taux de diplomation après deux ans d'études est passé de 21,5 % à 32,3 % entre 1999 et 2007, tandis qu'au doctorat, le taux de diplomation après six ans bondissait de 28,2 % à 37,7 % entre 1996 et 2003.

Enfin, l'UdeM, comme toutes les universités québécoises, retourne au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) une partie des droits de scolarité qu'elle perçoit, pour financer le programme gouvernemental de prêts et bourses. En 2010-2011, l'aide financière du MELS sous forme de bourses uniquement s'élevait à plus de 43 M\$ et a été distribuée à 8 397 étudiants de l'UdeM, dont 6 290 au premier cycle.

Aide financière aux étudiants de cycles supérieurs en 2010-2011

	% d'étudiants financés	Aide financière moyenne par étudiant
2 ^e cycle	45,0 %	8 365 \$
3 ^e cycle	80,0 %	18 616 \$

Le processus budgétaire

L'élaboration du budget de fonctionnement : qui fait quoi

L'élaboration du budget de fonctionnement de l'Université est un processus complexe, qui met à contribution de nombreux acteurs de la communauté universitaire.

Chaque instance, unité ou comité intervient à une ou des étapes précises de la préparation du budget, qui s'échelonne sur six mois. Au fil de l'exercice, des quantités importantes d'information sont analysées et prises en considération afin d'en arriver à une allocation optimale des ressources de l'Université en fonction des contraintes inhérentes au cadre financier d'un établissement public d'enseignement.

Le Conseil

C'est au Conseil de l'Université que revient la responsabilité d'adopter le budget, sur recommandation du Comité exécutif. Cette étape survient après que l'Assemblée universitaire a été informée des orientations budgétaires. Le Conseil est composé d'une vingtaine de membres, dont près de la moitié sont des membres du personnel ou des étudiants. Il constitue, avec l'Assemblée universitaire, le Comité exécutif et la Commission des études, le groupe des quatre grands corps universitaires responsables de l'administration générale de l'Université.

L'Assemblée universitaire

Avant l'adoption du budget, l'Assemblée universitaire est informée de la répartition des crédits entre les services et les facultés. Elle transmet par la suite au Conseil ses observations et ses recommandations. L'Assemblée universitaire est formée d'une centaine de membres, dont le recteur, les vice-recteurs et les doyens, de même que des représentants du corps professoral, du personnel administratif et de soutien et des étudiants.

Le Comité du budget de l'Assemblée universitaire

C'est par un comité permanent, le Comité du budget de l'Assemblée universitaire, que les membres de l'Assemblée sont informés des orientations budgétaires et du processus d'allocation des crédits. Le Comité du budget de l'Assemblée universitaire – à ne pas confondre avec le Comité du budget – a le mandat d'étudier le projet de budget de fonctionnement, de le commenter et de le soumettre à l'Assemblée, qui en prend connaissance avant de transmettre au Conseil ses observations ou recommandations.

Le Comité exécutif

Composé du recteur et de membres du Conseil, le Comité exécutif a la responsabilité de préparer le budget, d'en surveiller et d'en contrôler l'exécution, d'effectuer les virements de fonds et de voter les suppléments budgétaires en fonction des normes fixées par le Conseil. Il mandate le Comité du budget pour l'élaboration des grandes orientations qui président à l'allocation budgétaire et pour la préparation du budget.

Le Comité du budget

Le Comité du budget est mandaté par le Comité exécutif pour préparer le budget de l'Université. Présidé par le vice-recteur aux finances et aux infrastructures, et constitué de membres de la direction, du Conseil et du Comité exécutif, le Comité du budget définit les grandes orientations budgétaires et s'assure de l'allocation optimale des ressources budgétaires aux facultés et aux services.

Le Vice-rectorat aux finances et aux infrastructures

Le vice-recteur aux finances et aux infrastructures préside le Comité du budget et veille à l'opérationnalisation des orientations définies par le Comité. Il supervise tout le processus budgétaire avec l'aide de la Direction des opérations budgétaires, qui relève directement de lui.

La Direction des opérations budgétaires

Le Comité du budget est aidé, à toutes les étapes de l'exercice budgétaire, par la Direction des opérations budgétaires, qui aménage les enveloppes allouées aux unités en fonction des orientations arrêtées par le Comité. La Direction des opérations budgétaires assure aussi le suivi budgétaire durant l'année, en vérifiant à deux moments précis l'évolution des dépenses et des revenus des unités. Sous l'autorité du vice-recteur aux finances et aux infrastructures, le directeur des opérations budgétaires assure la permanence du Comité du budget, dont il est le secrétaire.

Les décanats

Le doyen (ou la doyenne) prépare le budget de sa faculté et, après l'avoir présenté, en discute avec les officiers de l'Université et les instances compétentes. Il administre sa faculté en fonction des crédits qui lui sont alloués et, après consultation du conseil de faculté, peut effectuer les virements appropriés conformément aux normes et aux critères établis à cet égard par le Comité exécutif. Dans le cas de facultés départementalisées, c'est le doyen qui approuve ou modifie le budget de chaque département.

Les directions de services

Comme le doyen, le directeur de services prépare un budget et administre son service en fonction des crédits qui lui sont accordés. Il peut répartir ses fonds entre les différentes branches de son unité selon les priorités et les objectifs qu'il se fixe.

La Direction des finances

Bien qu'elle n'intervienne pas dans la préparation du budget, la Direction des finances exerce un contrôle dans l'application des règles budgétaires tout au long de l'année. Elle produit les états financiers, qui dressent l'état des résultats et de l'évolution des soldes des différents fonds – dont le fonds de fonctionnement – au 30 avril de chaque année, les fait valider par des vérificateurs externes et les soumet au Conseil pour approbation.

Le calendrier d'élaboration du budget

Les orientations budgétaires du MELS pour 2012-2013 seront normalement communiquées aux universités en avril 2012, soit à moins d'un mois du début de l'année financière concernée. Ces orientations comprennent notamment l'étalon de financement et les ajustements particuliers aux calculs de la subvention.

Pour permettre une planification et une communication convenables, le budget de l'UdeM est adopté en mars, soit un mois avant la communication des orientations budgétaires du MELS. L'UdeM, comme les autres universités du Québec, doit donc préparer son budget sur la base d'estimations fondées sur des informations partielles. Lorsque les règles budgétaires ministérielles sont connues, le budget est actualisé en cours d'exercice.

Calendrier d'élaboration du budget : étape par étape

Octobre Réalisations estimées au 30 septembre			Début janvier Réalisations estimées au 31 décembre		Mars Présentation du budget - au Comité exécutif - au Comité du budget de l'Assemblée universitaire - à l'Assemblée universitaire - aux doyens et directeurs de services Adoption du budget par le Conseil	
	Novembre à janvier Adoption d'un modèle d'allocation budgétaire Amorce de la rédaction des règles d'attribution et de gestion budgétaires Élaboration du canevas de l'enveloppe budgétaire Estimation des réserves, des masses salariales et des avantages sociaux Estimation de la subvention du MELS 2012-2013 et des revenus de l'UdeM			Mi- janvier Estimation des inscriptions (ETC) de l'année en cours selon la méthode de financement interne Mi-janvier à mi-février Préparation du budget de gestion et des enveloppes budgétaires		Début avril Transmission des enveloppes budgétaires aux unités
octobre	novembre	décembre	janvier	février	mars	avril

Annexe 1

Données budgétaires

SOMMAIRE DES REVENUS ET DES DÉPENSES
(en milliers de dollars)

	BUDGET DE GESTION 2012-2013	RÉALISATIONS ESTIMÉES 2011-2012 Au 31 décembre 2011	BUDGET DE GESTION 2011-2012
REVENUS			
Revenus de fonctionnement	661 700 \$	640 708 \$	617 753 \$
Activités autofinancées	45 579 \$	44 174 \$	43 867 \$
	707 279 \$	684 882 \$	661 620 \$
DÉPENSES			
Dépenses de fonctionnement	658 053 \$	636 243 \$	619 803 \$
Activités autofinancées	44 079 \$	43 174 \$	41 817 \$
	702 132 \$	679 417 \$	661 620 \$
Excédent projeté des revenus sur les dépenses avant le remboursement du déficit accumulé	5 147 \$	5 465 \$	0 \$
Remboursement du déficit accumulé	5 147 \$		
Excédent projeté des revenus sur les dépenses	0 \$	5 465 \$	0 \$

SOMMAIRE DES REVENUS

(en milliers de dollars)

	BUDGET DE GESTION 2012-2013	RÉALISATIONS ESTIMÉES 2011-2012 Au 31 décembre 2011	BUDGET DE GESTION 2011-2012
REVENUS DE FONCTIONNEMENT			
Droits de scolarité et frais d'admission	112 730 \$	100 266 \$	96 781 \$
Subvention de fonctionnement	496 245 \$	489 150 \$	471 502 \$
Autres revenus (cliniques, frais de gestion, compensation des coûts de la recherche, diplômation et autres)	50 039 \$	51 213 \$	49 391 \$
Fonds de relance	2 686 \$	79 \$	79 \$
	661 700 \$	640 708 \$	617 753 \$
ACTIVITÉS AUTOFINANCÉES			
Services aux étudiants	9 640 \$	9 288 \$	9 143 \$
Centre d'éducation physique et des sports de l'Université de Montréal	12 387 \$	11 976 \$	11 614 \$
Services auxiliaires	23 552 \$	22 910 \$	23 110 \$
	45 579 \$	44 174 \$	43 867 \$
	707 279 \$	684 882 \$	661 620 \$

SOMMAIRE DES DÉPENSES
(en milliers de dollars)

	BUDGET DE GESTION 2012-2013	RÉALISATIONS ESTIMÉES 2011-2012 Au 31 décembre 2011	BUDGET DE GESTION 2011-2012
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT			
Enseignement et recherche	419 518 \$	408 797 \$	401 495 \$
Fonds internes de recherche et autres dépenses liées à la recherche	20 718 \$	22 307 \$	19 212 \$
Bourses	9 750 \$	9 593 \$	9 200 \$
Services à l'enseignement et à la recherche *	77 714 \$	79 693 \$	71 779 \$
Administration	46 930 \$	47 404 \$	44 532 \$
Gestion des immeubles	60 767 \$	58 199 \$	53 298 \$
Dépenses d'intérêts nettes des revenus	10 550 \$	10 250 \$	11 866 \$
Réserve des priorités académiques et institutionnelles	12 106 \$	0 \$	8 421 \$
	658 053 \$	636 243 \$	619 803 \$
ACTIVITÉS AUTOFINANCÉES			
Services aux étudiants	10 190 \$	9 838 \$	9 343 \$
Centre d'éducation physique et des sports de l'Université de Montréal	12 937 \$	12 656 \$	12 164 \$
Services auxiliaires	20 952 \$	20 680 \$	20 310 \$
	44 079 \$	43 174 \$	41 817 \$
	702 132 \$	679 417 \$	661 620 \$

*Pour les fins de cette présentation, le budget du Centre de communication écrite (CCE) est intégré sous la fonction "Services à l'enseignement et à la recherche". Toutefois, il est présenté dans les pages suivantes sous l'unité "Services aux étudiants" puisqu'il est sous la responsabilité de cette unité depuis le 1er mai 2011.

CALCUL ESTIMATIF DE LA SUBVENTION DE FONCTIONNEMENT

(en milliers de dollars)

	BUDGET DE GESTION 2012-2013	RÉALISATIONS ESTIMÉES 2011-2012	BUDGET DE GESTION 2011-2012
		Au 31 décembre 2011	
Subvention normée			
Enseignement	354 133 \$	339 018 \$	334 007 \$
Soutien à l'enseignement	62 380 \$	58 694 \$	59 019 \$
Terrains et bâtiments	33 268 \$	33 268 \$	33 443 \$
Sous-total	449 781 \$	430 980 \$	426 469 \$
Subvention de mission	9 743 \$	9 599 \$	9 520 \$
Revenus sujets à récupération	(25 829) \$	(21 921) \$	(22 277) \$
Subvention générale	433 695 \$	418 658 \$	413 712 \$
 Compte à recevoir au titre des effectifs étudiants des deux dernières années	 25 660 \$	 35 356 \$	 23 446 \$
 Ajustements spécifiques			
Ajustement pour nombre de grades	6 300 \$	6 196 \$	6 394 \$
Loyers et entretien de nouveaux espaces	6 212 \$	4 962 \$	4 962 \$
Financement FIR transition	3 190 \$	3 190 \$	2 800 \$
Frais indirects de la recherche	10 000 \$	9 703 \$	8 784 \$
Subvention de contrepartie	1 000 \$	827 \$	827 \$
Bibliothèque et NTIC	2 876 \$	2 834 \$	2 823 \$
Stages et bourses	2 203 \$	2 178 \$	2 131 \$
Ajustement McGill	458 \$	687 \$	687 \$
Autres ajustements	4 651 \$	4 559 \$	4 936 \$
Sous-total	36 890 \$	35 136 \$	34 344 \$
 Total	 496 245 \$	 489 150 \$	 471 502 \$

ENSEIGNEMENT ET RECHERCHE
(en milliers de dollars)

FACULTÉS, ÉCOLE ET DÉPARTEMENT	BUDGET DE GESTION 2012-2013	RÉALISATIONS ESTIMÉES 2011-2012	BUDGET DE GESTION 2011-2012
		Au 31 décembre 2011	
Aménagement	14 042 \$	14 201 \$	14 140 \$
Arts et sciences	138 173 \$	133 196 \$	128 741 \$
Droit	15 454 \$	15 069 \$	15 142 \$
Éducation permanente	17 651 \$	17 381 \$	17 636 \$
Études supérieures et postdoctorales	1 857 \$	1 776 \$	1 803 \$
Kinésiologie	5 652 \$	5 605 \$	5 472 \$
Médecine	104 712 \$	102 046 \$	101 442 \$
Médecine dentaire	16 053 \$	16 243 \$	16 126 \$
Médecine vétérinaire	42 903 \$	42 583 \$	41 613 \$
Musique	10 524 \$	10 319 \$	10 502 \$
Optométrie	7 013 \$	6 627 \$	6 458 \$
Pharmacie	12 503 \$	11 255 \$	11 583 \$
Sciences de l'éducation	19 576 \$	19 289 \$	18 569 \$
Sciences infirmières	10 608 \$	10 619 \$	9 797 \$
Théologie et sciences des religions	2 797 \$	2 588 \$	2 471 \$
	419 518 \$	408 797 \$	401 495 \$

Note: Ces budgets intègrent les enveloppes Gestion, les enveloppes Cas particuliers ainsi que les réserves, tels les avantages sociaux.

FONDS INTERNES DE RECHERCHE ET AUTRES DÉPENSES LIÉES À LA RECHERCHE

(en milliers de dollars)

	BUDGET DE GESTION 2012-2013	RÉALISATIONS ESTIMÉES 2011-2012 Au 31 décembre 2011	BUDGET DE GESTION 2011-2012
Infrastructure des centres et groupes de recherche	5 895 \$	5 600 \$	5 556 \$
Subventions de contrepartie	700 \$	700 \$	680 \$
Soutien à des projets individuels	634 \$	785 \$	673 \$
Projets particuliers et internationaux	155 \$	200 \$	275 \$
Comité universitaire d'éthique de la recherche (CUER)	50 \$	125 \$	60 \$
Autres (colloques, associations et membership)	170 \$	100 \$	110 \$
Sous-total Fonds internes de recherche	7 604 \$	7 510 \$	7 354 \$
Autres dépenses de recherche financées à même les intérêts et le recouvrement des coûts indirects provenant des fonds de recherche	2 349 \$	2 300 \$	2 392 \$
Autres fonds affectés	1 000 \$	1 497 \$	
Contribution à la Fondation canadienne de l'innovation	2 465 \$	3 500 \$	2 465 \$
Fonds des priorités institutionnelles		200 \$	
Transferts aux hôpitaux et établissements affiliés	6 200 \$	6 200 \$	5 901 \$
Autres dépenses de recherche	1 100 \$	1 100 \$	1 100 \$
Sous-total Autres dépenses liées à la recherche	13 114 \$	14 797 \$	11 858 \$
Total Fonds internes de recherche et autres dépenses liées à la recherche	20 718 \$	22 307 \$	19 212 \$

SERVICES À L'ENSEIGNEMENT ET À LA RECHERCHE
(en milliers de dollars)

	BUDGET DE GESTION 2012-2013	RÉALISATIONS ESTIMÉES 2011-2012 Au 31 décembre 2011	BUDGET DE GESTION 2011-2012
Direction des bibliothèques	29 765 \$	30 977 \$	29 091 \$
Registrariat	2 931 \$	2 893 \$	2 810 \$
Service des admissions et du recrutement	4 484 \$	4 405 \$	3 796 \$
Bureau de la Recherche - Développement - Valorisation (BRDV)	4 961 \$	5 050 \$	4 698 \$
Direction des relations internationales	1 395 \$	1 459 \$	1 310 \$
Direction générale des technologies de l'information et de la communication (DGTIC) *	19 406 \$	20 579 \$	17 637 \$
Centre d'expertise et de soutien aux usagers - Synchro *	1 425 \$	1 856 \$	1 350 \$
Projets de développement et d'infrastructure technologiques	8 618 \$	6 918 \$	6 918 \$
Unités de soutien à l'enseignement **	4 175 \$	5 020 \$	3 710 \$
	77 160 \$	79 157 \$	71 320 \$

* Afin de mieux refléter la situation à l'égard du budget actualisé 2011-2012, une correction a été apportée au budget initial de la DGTIC et du Centre d'expertise et de soutien aux usagers Synchro.

** Sont ici regroupés le Bureau de l'enseignement régional (BER), le Service de soutien à l'enseignement (SSE) et le Vice-rectorat aux études. Le Centre de communication écrite (CCE) est sous la responsabilité des Services aux étudiants (SAE) depuis le 1er mai 2011.

Note: Ces budgets intègrent les enveloppes Gestion, les enveloppes Cas particuliers ainsi que certaines réserves, tels les avantages sociaux.

ADMINISTRATION
(en milliers de dollars)

	BUDGET DE GESTION 2012-2013	RÉALISATIONS ESTIMÉES 2011-2012 Au 31 décembre 2011	BUDGET DE GESTION 2011-2012
Bureau de la recherche institutionnelle	1 072 \$	855 \$	853 \$
Bureau des communications et des relations publiques	3 413 \$	3 676 \$	3 038 \$
Direction des finances	6 927 \$	7 430 \$	7 026 \$
Direction des budgets	439 \$	443 \$	432 \$
Direction générale (incluant le Centre d'exposition et la contribution aux Presses de l'Université de Montréal)	5 973 \$	6 013 \$	5 743 \$
Direction des ressources humaines et du Bureau du personnel enseignant	9 954 \$	9 268 \$	10 278 \$
Bureau du développement et des relations avec les diplômés (incluant la contribution aux Diplômés de l'Université de Montréal et les Belles soirées)	5 887 \$	6 105 \$	4 940 \$
Secrétariat général	6 096 \$	6 034 \$	5 453 \$
Bureau de la vérification interne	602 \$	853 \$	627 \$
Direction Prévention & Sécurité	6 567 \$	6 727 \$	6 142 \$
	46 930 \$	47 404 \$	44 532 \$

Note: Ces budgets intègrent les enveloppes Gestion, les enveloppes Cas particuliers ainsi que certaines réserves, tels les avantages sociaux.

GESTION DES IMMEUBLES
(en milliers de dollars)

	BUDGET DE GESTION 2012-2013	RÉALISATIONS ESTIMÉES 2011-2012 Au 31 décembre 2011	BUDGET DE GESTION 2011-2012
Direction des immeubles			
Dépenses générales de fonctionnement	36 684 \$	34 513 \$	35 499 \$
Gestion des espaces loués	15 835 \$	15 719 \$	8 024 \$
Énergie	16 965 \$	16 983 \$	17 050 \$
Courrier	1 677 \$	1 677 \$	1 650 \$
Assurances	1 054 \$	1 277 \$	1 054 \$
	72 215 \$	70 169 \$	63 277 \$
Revenus et imputations	(11 448) \$	(11 970) \$	(9 979) \$
Total	<u>60 767 \$</u>	<u>58 199 \$</u>	<u>53 298 \$</u>

Note: Ces budgets intègrent les enveloppes Gestion, les enveloppes Cas particuliers ainsi que certaines réserves, tels les avantages sociaux.

SERVICES AUX ÉTUDIANTS

(en milliers de dollars)

	BUDGET DE GESTION 2012-2013	RÉALISATIONS ESTIMÉES 2011-2012 Au 31 décembre 2011	BUDGET DE GESTION 2011-2012
REVENUS			
Cotisations des étudiants	5 660 \$	5 602 \$	5 285 \$
Subvention du MELS	2 670 \$	2 471 \$	2 506 \$
	8 330 \$	8 073 \$	7 791 \$
Revenus d'activités	1 310 \$	1 215 \$	1 352 \$
	9 640 \$	9 288 \$	9 143 \$
DÉPENSES			
Direction, communications et gestion informatique	1 701 \$	1 654 \$	1 582 \$
Service de santé et consultation psychologique	1 909 \$	1 864 \$	1 969 \$
Accueil et intégration	2 557 \$	2 477 \$	2 276 \$
Ressources socio-économiques	1 322 \$	1 240 \$	1 160 \$
Centre de soutien à la réussite étudiante (CÉSAR)	2 701 \$	2 603 \$	2 356 \$
	10 190 \$	9 838 \$	9 343 \$
EXCÉDENT DES DÉPENSES SUR LES REVENUS	(550) \$	(550) \$	(200) \$
Contribution de l'Université au Service de santé *	200 \$	200 \$	200 \$
Contribution de l'Université au Soutien à la réussite *	350 \$	350 \$	
SOLDE PROJETÉ	- \$	- \$	- \$
CENTRE DE COMMUNICATION ÉCRITE **			
Revenus	192 \$	192 \$	150 \$
Dépenses	746 \$	728 \$	609 \$
EXCÉDENT DES DÉPENSES SUR LES REVENUS	(554) \$	(536) \$	(459) \$
Budget versé	554 \$	536 \$	459 \$
SOLDE PROJETÉ	- \$	- \$	- \$

* L'Université de Montréal alloue un financement de 200 000\$ aux Services aux étudiants (SAE) pour compenser les coûts relatifs à l'utilisation de la Clinique de santé par son personnel ainsi qu'une somme de 350 000\$ pour le soutien à la réussite.

** Auparavant, le Centre de communication écrite (CCE) relevait des Unités de soutien à l'enseignement. Suite à une restructuration, le centre est dorénavant sous la responsabilité des Services aux étudiants depuis le 1er mai 2011.

**CENTRE D'ÉDUCATION PHYSIQUE ET DES
SPORTS DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**
(en milliers de dollars)

	BUDGET DE GESTION 2012-2013	RÉALISATIONS ESTIMÉES 2011-2012 Au 31 décembre 2011	BUDGET DE GESTION 2011-2012
SERVICE DES SPORTS			
REVENUS			
Cotisations des étudiants	4 561 \$	4 445 \$	4 090 \$
	<u>4 561 \$</u>	<u>4 445 \$</u>	<u>4 090 \$</u>
Abonnements, inscriptions et revenus divers	6 112 \$	6 047 \$	6 171 \$
	<u>10 673 \$</u>	<u>10 492 \$</u>	<u>10 261 \$</u>
DÉPENSES	<u>10 673 \$</u>	<u>10 492 \$</u>	<u>10 261 \$</u>
	<u><u>- \$</u></u>	<u><u>- \$</u></u>	<u><u>- \$</u></u>
SPORT D'EXCELLENCE			
Revenus	1 256 \$	1 047 \$	823 \$
Dépenses	<u>1 656 \$</u>	<u>1 447 \$</u>	<u>1 223 \$</u>
	(400) \$	(400) \$	(400) \$
Bourses du sport d'excellence	<u>(150) \$</u>	<u>(280) \$</u>	<u>(150) \$</u>
	<u><u>(550) \$</u></u>	<u><u>(680) \$</u></u>	<u><u>(550) \$</u></u>
CLINIQUE DE MÉDECINE DU SPORT			
Revenus	458 \$	437 \$	530 \$
Dépenses	<u>458 \$</u>	<u>437 \$</u>	<u>530 \$</u>
	<u><u>- \$</u></u>	<u><u>- \$</u></u>	<u><u>- \$</u></u>
TOTAL - EXCÉDENT DES DÉPENSES SUR LES REVENUS	<u><u>(550) \$</u></u>	<u><u>(680) \$</u></u>	<u><u>(550) \$</u></u>
 Contribution de l'Université aux C.E.P.S.U.M. et Sport d'excellence	 550 \$	 680 \$	 550 \$
SOLDE PROJÉTÉ	<u><u>- \$</u></u>	<u><u>- \$</u></u>	<u><u>- \$</u></u>

SERVICES AUXILIAIRES

(en milliers de dollars)

	BUDGET DE GESTION 2012-2013	RÉALISATIONS ESTIMÉES 2011-2012 Au 31 décembre 2011	BUDGET DE GESTION 2011-2012
Services alimentaires			
Revenus	3 383 \$	3 052 \$	3 325 \$
Dépenses	3 471 \$	3 181 \$	3 331 \$
Remboursement d'immobilisations	73 \$	73 \$	73 \$
Déficit	<u>(161) \$</u>	<u>(202) \$</u>	<u>(79) \$</u>
Résidences			
Revenus	4 915 \$	4 883 \$	4 625 \$
Dépenses	3 130 \$	3 075 \$	2 822 \$
Virement au fonds des immobilisations	1 785 \$	1 808 \$	1 803 \$
Surplus	<u>0 \$</u>	<u>0 \$</u>	<u>0 \$</u>
Magasins			
Revenus	11 924 \$	11 745 \$	11 865 \$
Dépenses	10 528 \$	10 508 \$	10 505 \$
Remboursement d'immobilisations	305 \$	305 \$	305 \$
Surplus	<u>1 091 \$</u>	<u>932 \$</u>	<u>1 055 \$</u>
Stationnements			
Revenus	3 330 \$	3 230 \$	3 295 \$
Dépenses	955 \$	1 025 \$	766 \$
Remboursement d'immobilisations	705 \$	705 \$	705 \$
Surplus	<u>1 670 \$</u>	<u>1 500 \$</u>	<u>1 824 \$</u>
Sommaire			
Revenus	23 552 \$	22 910 \$	23 110 \$
Dépenses	18 084 \$	17 789 \$	17 424 \$
Remboursement d'immobilisations	1 083 \$	1 083 \$	1 083 \$
Virement au fonds des immobilisations	1 785 \$	1 808 \$	1 803 \$
Surplus	<u>2 600 \$</u>	<u>2 230 \$</u>	<u>2 800 \$</u>

Annexe 2

Orientations stratégiques

L'UdeM en 2015, les orientations stratégiques

À l'automne 2011, l'Université de Montréal a défini les grandes orientations qui baliseront son développement au cours des prochaines années et s'est donné des objectifs précis à atteindre dans ses principaux secteurs d'activités.

Ces orientations sont assorties d'indicateurs statistiques qui seront mis à jour à l'automne de chaque année, ce qui permettra de mesurer l'atteinte de nos objectifs. La direction de l'Université rendra compte également des changements, s'il y en a, apportés aux priorités institutionnelles.

Les orientations stratégiques servent de cadre général aux facultés et aux services, qui sont responsables de procéder à leur propre exercice de planification. Les facultés sont elles-mêmes engagées dans un processus de planification triennale, qui comprend notamment un plan de l'effectif professoral et de l'effectif administratif et de soutien, des objectifs relatifs aux programmes et à l'internationalisation, un volet sur la formation continue et différentes mesures de soutien à l'enseignement et à la recherche.



La formation

Orientation

Offrir une formation intellectuelle, scientifique et professionnelle de premier plan, qui réponde aux besoins de la société d'aujourd'hui tout en jetant les bases de la société de demain

Nos objectifs

Assurer la haute qualité de la formation fondamentale et appliquée

- Évaluation continue des programmes et des prestations d'enseignement
- Développement et mise à jour des programmes de formation
- Soutien pédagogique aux enseignants

Favoriser l'apprentissage en tirant parti de méthodes d'enseignement innovatrices, adaptées aux besoins de formation

- Environnement numérique d'apprentissage évolutif
- Méthodes adaptées aux besoins de formation
- Utilisation judicieuse des nouvelles technologies
- Offre de cours en ligne

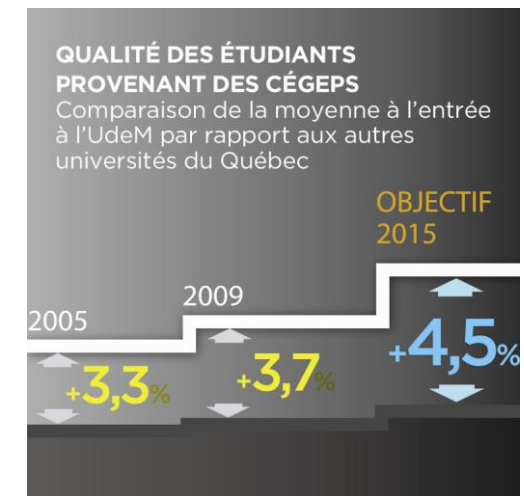
Diversifier notre offre de formation continue et l'harmoniser avec les besoins de la société

- Partenariat avec les ordres professionnels, les entreprises et les organismes publics et parapublics
- Formation continue culturelle

Recourir à toutes les ressources de l'interdisciplinarité pour développer notre offre de formation de façon structurée et cohérente

- Intégration de l'enseignement aux axes reconnus de recherche Formation à la recherche interdisciplinaire aux cycles supérieurs
- Nouveaux créneaux porteurs (exemples : santé publique, environnement et développement durable, arts numériques, neurosciences)

Nos indicateurs



La recherche

Orientation

Assurer le leadership de l'Université en matière de recherche, de création et d'innovation

Nos objectifs

Soutenir la création de nouveaux savoirs

- Nouveaux créneaux et axes de recherche
- Viabilité budgétaire des infrastructures de recherche spécialisées

Mettre en œuvre des projets mobilisateurs sectoriels et interdisciplinaires

- Thématiques interdisciplinaires
- Recherche clinique
- Complémentarité de la recherche et de la formation

Valoriser les connaissances par le transfert scientifique et la diffusion

- Interface efficiente entre les acteurs du soutien à l'innovation
- Multiplication des outils et des lieux de diffusion

Nos indicateurs



L'expérience étudiante

Orientation

Favoriser le développement et la réussite de nos étudiants

Nos objectifs

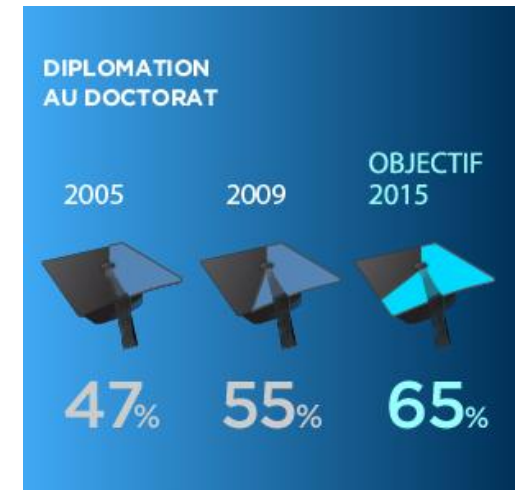
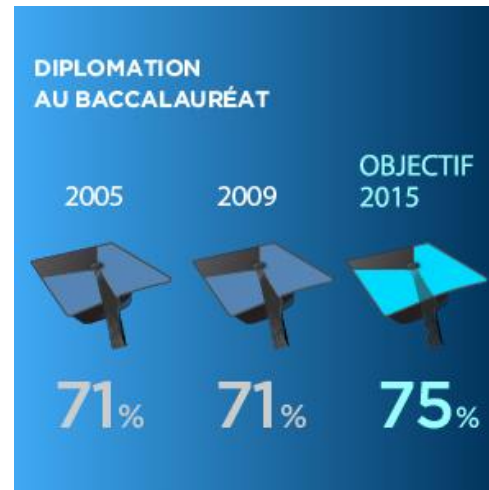
Hausser les taux de persévérance et de réussite

- Soutien aux étudiants, du recrutement jusqu'à l'obtention du diplôme
- Financement intégré des études
- Offre de formation adaptée aux besoins des étudiants

Accroître le sentiment d'appartenance des étudiants à l'UdeM

- Environnement d'études dynamique et ouvert à la diversité
- Intégration de tous les étudiants à la communauté universitaire
- Environnement de recherche offert aux stagiaires postdoctoraux

Nos indicateurs



Stimuler l'engagement des diplômés à l'endroit de leur alma mater

- Relations avec les diplômés : communications, reconnaissance
- Offre de services : accès à la bibliothèque virtuelle, au centre de développement de carrière
- Participation des diplômés à l'évaluation des programmes

Faciliter la transition des étudiants vers le marché du travail

- Stages et autres mesures d'intégration professionnelle
- Passerelles de communication avec les employeurs
- École d'été doctorale et postdoctorale



L'internationalisation

Orientation

Développer le plein potentiel international de l'Université

Nos objectifs

Internationaliser davantage nos programmes de formation

- Internationalisation des contenus de cours
- Mesures de soutien à la mobilité étudiante

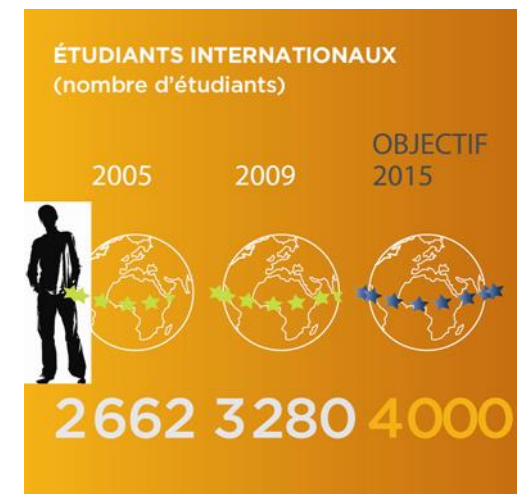
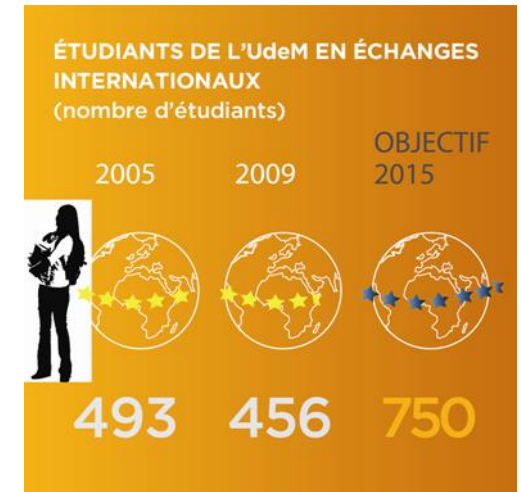
Optimiser nos réseaux d'enseignement et de recherche à l'échelle nationale et internationale

- Échanges de professeurs avec des universités étrangères
- Collaborations internationales avec des pays à forte intensité de recherche
- Programme de soutien aux nouveaux chercheurs – projets internationaux

Intensifier le recrutement d'étudiants et de stagiaires postdoctoraux internationaux

- Premier cycle : année préparatoire
- Cycles supérieurs : ententes interuniversitaires (cotutelles de thèse, étudiants visiteurs, etc.)
- Stagiaires postdoctoraux : soutien et encadrement adaptés

Nos indicateurs



Le milieu de travail

Orientation

Déployer un environnement de travail favorable à l'épanouissement professionnel et au mieux-être des membres du corps enseignant et du personnel administratif et de soutien

Nos objectifs

S'attaquer au défi de la relève

- Recrutement de professeurs
- Formation et développement de carrière
- Marché du travail de l'après baby-boom

Mobiliser nos personnels autour de notre mission d'enseignement et de recherche et susciter leur adhésion aux projets de l'Université

- Communications internes sur les grands projets et enjeux de l'Université
- Culture de service

Nourrir le sentiment d'appartenance

- Environnement de travail sain, sécuritaire, stimulant
- Programme de reconnaissance et de valorisation
- Accès aux ressources du campus

Arrimer l'organisation du travail à l'évolution de la réalité universitaire

- Adaptation aux transformations des milieux de recherche (regroupements, internationalisation, etc.)
- Adaptation aux transformations des milieux d'enseignement (délocalisation, formation à distance, environnement numérique d'apprentissage, interdisciplinarité, etc.)
- Nouvelles fonctions

Nos indicateurs



La communauté

Orientation

Agir en université citoyenne et responsable

Nos objectifs

Intégrer les grands principes du développement durable dans l'organisation et la gestion de notre campus

- Protection du mont Royal
- Approche écoresponsable du développement des infrastructures immobilières
- Promotion des transports actifs et collectifs
- Politique et plan d'action institutionnel Développement durable

Promouvoir une approche éthique de l'enseignement, de la recherche et de la gestion universitaire

- Mécanismes internes de contrôle des normes
- Formation en gestion éthique pour les cadres académiques et administratifs

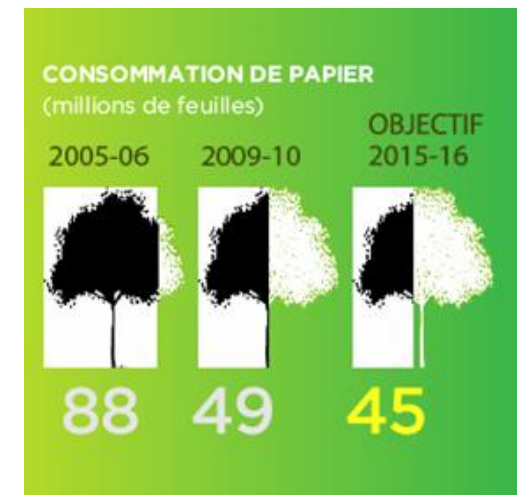
Servir l'intérêt public

- Contribution à une meilleure compréhension des grands enjeux de société
- Participation au débat public

Accroître la présence de l'UdeM dans la société

- L'UdeM et les grandes causes (cancer du sein, analphabétisme, etc.)
- Passerelles avec les autres ordres d'enseignement (secondaire, cégep)
- Engagement social des membres de la communauté universitaire

Nos indicateurs



Ressources et campus

Orientation

Assurer le développement de l'Université en privilégiant une utilisation stratégique des ressources accessibles et en optimisant l'apport de nouvelles ressources

Nos objectifs

Assurer la viabilité financière de l'Université (fonctionnement)

- Maintien de l'équilibre budgétaire
- Contrôle des dépenses
- Nouvelles sources de revenus

Assurer la réalisation des grands projets de l'Université (développement)

- Lancement de la grande campagne
- Promotion d'une culture philanthropique auprès de notre communauté interne et externe
- Nos grands projets de développement : chaires et centres de recherche, Pavillon des sciences à Outremont

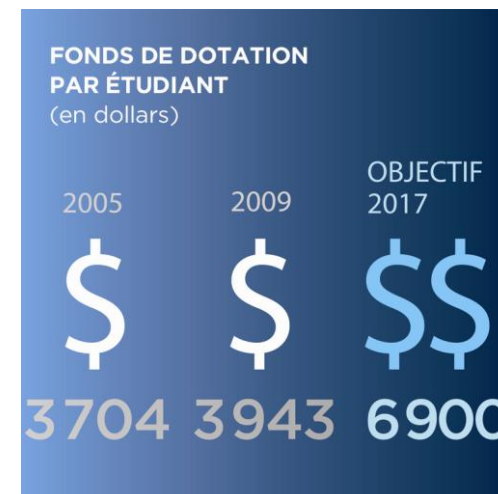
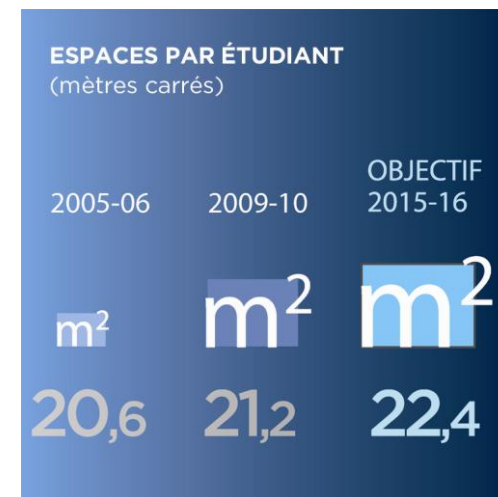
Dynamiser nos processus opérationnels et décisionnels

- Révision du fonctionnement des principales activités administratives
- Gouvernance générale de l'Université
- Répartition des responsabilités fonctionnelles, administratives et d'expertise entre les unités
- Mandat des comités des instances et des unités

Rehausser les infrastructures documentaires, technologiques et physiques du campus en fonction des besoins évolutifs de notre communauté

- Soutien aux bibliothèques (collections d'imprimés et ressources numériques)
- Consolidation de l'environnement numérique d'apprentissage (StudiUM) et du progiciel de gestion intégré (PGI)
- Développement du site Outremont et reconfiguration du campus principal

Nos indicateurs



UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

C.P. 6128, succursale Centre-ville, Montréal (Québec) H3C 3J7 Canada
Tél. : 514-343-6111 Site Internet : www.umontreal.ca

Ce document peut être consulté à l'adresse

www.umontreal.ca/budget/Budget-UdeM-2012-13.pdf

Publié par le Bureau des communications et des relations publiques de l'Université de Montréal, mars 2012.