



# Directives à l'attention des universités pour les mesures de résorption du déficit et les plans de redressement

RÉSEAU UNIVERSITAIRE QUÉBÉCOIS

Octobre 2022

**Coordination et rédaction**

Direction des contrôles financiers et de la conformité  
Direction générale du financement  
Sous-ministériat de la performance, du financement,  
des interventions régionales et du soutien à la gestion

**Pour information :**

Renseignements généraux  
Ministère de l'Enseignement supérieur  
1035, rue De La Chevrotière, 21<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5A5  
Téléphone : 418 266-1337  
Ligne sans frais : 1 877 266-1337

© Gouvernement du Québec  
Ministère de l'Enseignement supérieur

ISBN 978-2-550-93183-6 (PDF)

# Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>Directives concernant les mesures de résorption du déficit .....</b>	<b>5</b>
<b>Mesures.....</b>	<b>5</b>
<b>Autorisation des mesures .....</b>	<b>5</b>
<b>Suivi des cibles .....</b>	<b>6</b>
<b>Report de l'atteinte de l'équilibre budgétaire.....</b>	<b>6</b>
<b>Récupération de la subvention conditionnelle.....</b>	<b>6</b>
<b>Directives concernant les plans de redressement .....</b>	<b>6</b>
<b>Contenu du plan.....</b>	<b>6</b>
<b>Durée du plan .....</b>	<b>8</b>
<b>Révision du plan.....</b>	<b>8</b>
<b>Autorisation du plan.....</b>	<b>9</b>
<b>Suivi du plan .....</b>	<b>9</b>
<b>Récupération de la subvention conditionnelle.....</b>	<b>10</b>
<b>Transmission au Ministère .....</b>	<b>10</b>
<b>Références.....</b>	<b>10</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>11</b>

## Introduction

Lorsqu'une université n'atteint pas l'équilibre budgétaire conformément à la section Modalités de calcul de l'équilibre budgétaire de la règle budgétaire 5.8 – Subvention conditionnelle<sup>1</sup> (règle 5.8), elle doit transmettre au ministère de l'Enseignement supérieur (Ministère) :

- une liste de mesures de résorption du déficit entreprises, si elle prévoit un retour à l'équilibre budgétaire à court terme (un an);
- un plan de redressement, si le rétablissement est censé s'effectuer à plus long terme.

Les présentes directives ont pour but d'aider les établissements universitaires à préparer une liste de mesures de résorption du déficit ou un plan de redressement conformes afin de répondre aux exigences établies par le Ministère.

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Enseignement supérieur, *Règles budgétaires et calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec : année universitaire 2022-2023*, Québec, Ministère de l'Enseignement supérieur, 2022, p. 143.

## Directives concernant les mesures de résorption du déficit

Les mesures de résorption du déficit constituent un plan d'action visant à permettre à l'établissement qui n'atteint pas l'équilibre budgétaire selon la règle 5.8 de recouvrer la santé financière à court terme, soit sur une période d'un an.

### Mesures

Les universités disposent d'un éventail de mesures pour revenir à l'équilibre budgétaire. Certaines mesures procurent des effets immédiats, tandis que d'autres génèrent des retombées à plus long terme. Voici une liste non exhaustive de mesures pouvant être mises en œuvre par les universités :

- la révision des grilles tarifaires utilisées pour la vente de biens et de services aux diverses clientèles de l'établissement;
- la contribution de la fondation de l'établissement et de nouvelles sources de financement;
- la réduction des dépenses des unités d'enseignement et de soutien à l'enseignement;
- le transfert, la cession ou la vente d'actifs jugés excédentaires dans les activités de l'établissement;
- l'élaboration ou l'application d'un programme de départ à la retraite;
- une gestion plus flexible du plan d'effectif, notamment de l'absentéisme;
- la réduction du nombre de projets à la charge de l'établissement ou leur report, notamment pour les projets d'acquisition d'immobilisations.

Ces mesures doivent être concrètes, quantifiables et à la portée de l'établissement. Elles doivent aussi être du ressort de l'université. C'est pourquoi, à l'exception de certains éléments de tarification, elles visent principalement le contrôle des dépenses par l'établissement.

Une mesure n'est pas un objectif, mais bien les moyens que l'établissement met en œuvre pour atteindre un objectif.

### Autorisation des mesures

Le Ministère est responsable de l'approbation des mesures de résorption du déficit. Les établissements doivent également les faire approuver par leur conseil d'administration. Toutefois, cette étape n'engage en rien le Ministère à autoriser les mesures. Il est donc conseillé de transmettre à ce dernier une version préliminaire des mesures et d'en obtenir l'approbation avant de les faire adopter par le conseil d'administration.

## Suivi des cibles

Au cours d'une période donnée, le rendement des mesures peut s'avérer plus ou moins élevé que prévu. De plus, après avoir transmis les mesures projetées au Ministère, l'établissement peut en mettre d'autres en place. C'est pourquoi le Ministère appréciera les mesures dans leur ensemble, par l'atteinte des cibles que l'établissement s'était initialement fixées.

L'atteinte des cibles sera évaluée par leur impact tant sur les résultats annuels que sur le solde de fonds.

## Report de l'atteinte de l'équilibre budgétaire

Advenant que l'université ne puisse atteindre l'équilibre budgétaire à la suite de l'application de la liste des mesures de résorption de son déficit, elle devra, l'année universitaire subséquente, déposer un plan de redressement, conformément à l'échéancier prévu à la règle 5.8.

## Récupération de la subvention conditionnelle

Le Ministère récupérera la subvention conditionnelle si les mesures ne satisfont pas à ses exigences.

## Directives concernant les plans de redressement

Un plan de redressement est un plan d'action visant à permettre à l'établissement qui n'atteint pas l'équilibre budgétaire selon la règle 5.8 de recouvrer la santé financière à moyen terme, soit habituellement sur une période de deux à cinq ans.

## Contenu du plan

### *Diagnostic*

Le plan de redressement doit comprendre :

- une explication des causes du déficit ou de la situation financière précaire de l'année en cours et une analyse de la situation depuis le dernier exercice financier présentant un surplus au fonds de fonctionnement;
- un diagnostic de la santé financière anticipée pour les exercices courant et à venir si aucune mesure n'est mise en œuvre.

En bref, l'établissement doit identifier les principaux facteurs à l'origine de son déficit et les quantifier.

### *Cadre financier*

Le plan de redressement doit comprendre un cadre financier<sup>2</sup> couvrant un horizon de temps suffisant pour permettre le retour à l'équilibre budgétaire de l'établissement, soit en général cinq ans ou moins.

Le cadre financier doit inclure :

- les données financières de la dernière année complète dont les états financiers audités sont disponibles;
- les prévisions financières de l'établissement pour l'année en cours non terminée et les deux années suivantes;
- un maximum de deux années additionnelles de projections financières.

Le cadre financier présente donc, distinctement :

- les produits et les charges pour chacune des années composant le cadre financier, avant la prise en compte des mesures;
- les mesures qui seront mises en œuvre ainsi qu'une estimation de leur rendement annuel, c'est-à-dire de leur incidence sur les produits et les charges de l'établissement et sur sa situation financière globale;
- les résultats annuels après la prise en compte des mesures.

### *Explication détaillée des mesures*

Le cadre financier devra être accompagné des informations nécessaires pour identifier et expliquer chacune des mesures qui le composent. Ces informations comprennent notamment :

- une description de la mesure;
- les moyens mis en œuvre pour atteindre les cibles financières;
- les indicateurs de suivi déterminés;
- les moyens mis en place pour assurer le suivi de l'application du cadre financier;
- la stratégie de l'université.

Les universités disposent d'un éventail de mesures pour élaborer le plan de redressement qui leur permettra de revenir à l'équilibre budgétaire. Certaines mesures procurent des effets immédiats, tandis que d'autres, de nature récurrente, génèrent des retombées à plus long terme.

Les mesures comprises dans le plan de redressement sont habituellement structurantes parce qu'elles reflètent les efforts importants que les établissements doivent déployer pour effectuer un retour à

---

<sup>2</sup> Un exemple de cadre financier se trouve en annexe du présent document et est également disponible en format Excel.

l'équilibre budgétaire. Voici une liste non exhaustive de mesures pouvant être mises en œuvre par les universités :

- la révision des grilles tarifaires utilisées pour la vente de biens et de services aux diverses clientèles de l'établissement;
- la contribution de la fondation de l'établissement et de nouvelles sources de financement;
- la réduction des dépenses des unités d'enseignement et de soutien à l'enseignement;
- le transfert, la cession ou la vente d'actifs jugés excédentaires dans les activités de l'établissement;
- l'élaboration ou l'application d'un programme de départ à la retraite;
- une gestion plus flexible du plan d'effectif, notamment de l'absentéisme;
- la réduction du nombre de projets à la charge de l'établissement ou leur report, notamment pour les projets d'acquisition d'immobilisations.

Ces mesures doivent être concrètes, quantifiables et à la portée de l'établissement. Elles doivent aussi être du ressort de l'université. C'est pourquoi, à l'exception de certains éléments de tarification, elles visent principalement le contrôle des dépenses par l'établissement.

## Durée du plan

La durée du plan de redressement ne doit pas s'étaler sur plus de cinq exercices financiers, à moins que le Ministère l'autorise par écrit à la suite d'événements qu'il juge exceptionnels.

## Révision du plan

Advenant que l'université ne puisse obtenir des résultats financiers conformes à son plan de redressement, le Ministère exigera une révision de ce plan. L'université doit s'assurer que cette révision couvre chacune des années restantes prévues au plan de redressement initial.

Les éléments suivants doivent être présentés dans le plan de redressement révisé :

- l'explication des causes de la non-atteinte des objectifs du plan de redressement initial;
- un nouveau diagnostic de la santé financière anticipée pour les exercices courant et à venir;
- les cibles financières révisées et les mesures à prendre pour les atteindre;
- l'incidence des nouvelles mesures sur la situation financière;
- les nouveaux moyens que l'université prendra pour faire un suivi approprié de l'application des mesures;
- la résolution du conseil d'administration de l'établissement qui approuve le plan de redressement révisé, une fois que celui-ci est autorisé par le Ministère.

L'université assure le suivi du plan de redressement et soumet au Ministère, le cas échéant, les modifications nécessaires.

## Autorisation du plan

Le Ministère est responsable de l'approbation du plan de redressement.

Les établissements doivent également le faire approuver par leur conseil d'administration. Toutefois, cette étape n'engage en rien le Ministère à autoriser le plan. Il est donc conseillé de transmettre à ce dernier une version préliminaire du plan et d'en obtenir l'approbation avant de le faire adopter par le conseil d'administration.

La résolution du conseil d'administration doit accompagner la version définitive du plan de redressement transmis au Ministère.

Le Ministère analyse le plan proposé par l'université et convient avec elle des corrections à apporter, s'il y a lieu.

Il approuve ensuite le plan de redressement. Il en est de même pour toute révision subséquente de ce plan.

## Suivi du plan

Le Ministère peut exiger que l'université dépose un rapport de suivi du plan de redressement sur une base annuelle ou semestrielle.

Le cas échéant, ce rapport est transmis au Ministère au plus tard 45 jours après la fin de la période visée. Il doit être approuvé par le conseil d'administration de l'université ou par un comité dûment mandaté par ce dernier.

Le Ministère signalera au vice-rectorat aux affaires administratives et financières de l'université tout retard dans le dépôt des rapports de suivi du plan de redressement.

Il vérifiera en outre la conformité des résultats financiers de l'université avec son plan de redressement lors de l'analyse de son rapport financier SIFU (Système d'information financière des universités) et de ses états financiers audités.

Il est à noter qu'une subvention conditionnelle retenue lors d'une année antérieure peut être allouée lorsque ses conditions d'attribution sont respectées.

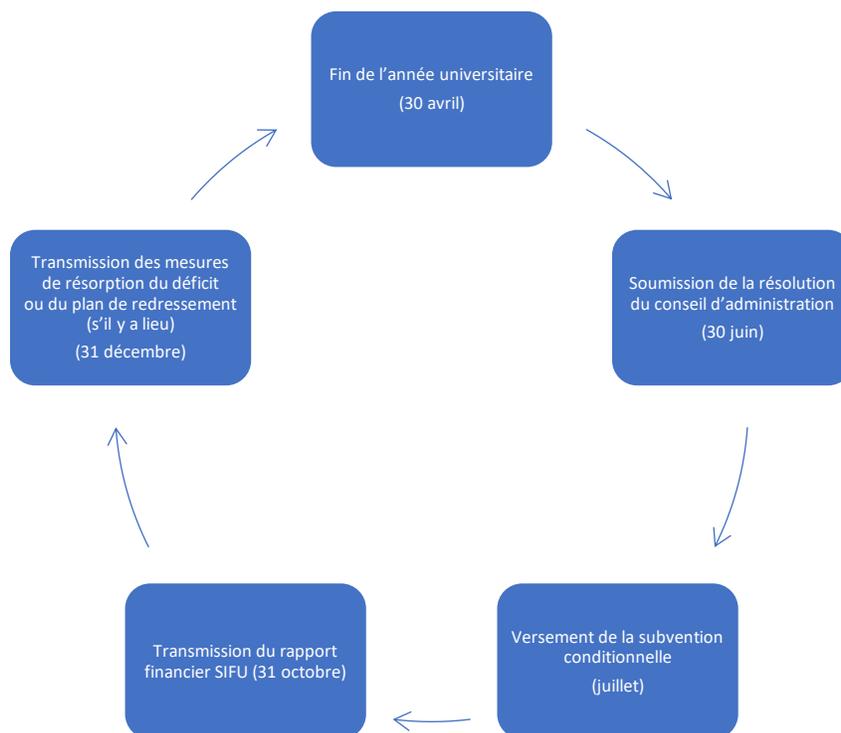
## Récupération de la subvention conditionnelle

Le Ministère récupérera la subvention conditionnelle si les mesures ou le plan de redressement ne satisfont pas à ses exigences.

## Transmission au Ministère

Les mesures de résorption du déficit ou le plan de redressement doivent être transmis à la ou au sous-ministre au plus tard 60 jours après la date de dépôt du rapport financier SIFU au Ministère, prévue à la règle budgétaire 6.3 – Autres renseignements financiers à transmettre au Ministère. Une fois ce délai échu, le Ministère interviendra auprès de la présidence du conseil d'administration de l'université en vue d'obtenir les mesures ou le plan.

À titre indicatif, voici un exemple du processus annuel de transmission des documents :



## Références

Si des informations supplémentaires s'avéraient nécessaires, nous vous invitons à faire parvenir un courriel à l'adresse [DCFS-UQ@education.gouv.qc.ca](mailto:DCFS-UQ@education.gouv.qc.ca). Une ou un analyste responsable des universités y donnera suite dans les meilleurs délais.

## Annexe

Voici un exemple de cadre financier à inclure dans le plan de redressement. Une version de travail en format Excel est également disponible à l'adresse [DCFS-UQ@education.gouv.qc.ca](mailto:DCFS-UQ@education.gouv.qc.ca).

**Université XYZ**  
**Cadre financier**  
**(en millions de dollars)**

Fonds de fonctionnement	Année précédente	Année courante	Année suivante	Année suivante	Année suivante (s'il y a lieu)	Année suivante (s'il y a lieu)
<b>Les produits</b>						
Les étudiants et les étudiantes						✔ #DIV/0!
La subvention du Ministère						✔ #DIV/0!
Les autres produits						✔ #DIV/0!
<b>Sous-total – produits</b>	-	-	-	-	-	- ✔ #DIV/0!
<b>Les charges</b>						
La masse salariale et les avantages sociaux						✔ #DIV/0!
Les autres charges						✔ #DIV/0!
<b>Sous-total – charges</b>	-	-	-	-	-	- ✔ #DIV/0!
<b>Surplus (déficit) annuel (PCGR<sup>1</sup>) AVANT MESURES</b>	-	-	-	-	-	-
Mesure 1						✔ #DIV/0!
Mesure 2						✔ #DIV/0!
Mesure 3						✔ #DIV/0!
Mesure ...						✔ #DIV/0!
<b>Sous-total – mesures</b>	-	-	-	-	-	- ✔ #DIV/0!
<b>Surplus (déficit) annuel (PCGR<sup>1</sup>) APRÈS MESURES</b>	-	-	-	-	-	-

<sup>1</sup> Principes comptables généralement reconnus

**Enseignement  
supérieur**

**Québec**

