



BUDGET 2022-2023

[USherbrooke.ca](https://www.usherbrooke.ca)



**GOVERNMENT FINANCE
OFFICERS ASSOCIATION**

Distinguished Budget Presentation Award

PRESENTED TO

Université de Sherbrooke
Québec

Le document budgétaire de l'Université de Sherbrooke est autant un document de planification financière qu'un guide d'action, avec un condensé des principales politiques administratives et des processus de gestion les plus pertinents. Il est désormais un outil de planification et de communication stratégique.

Soucieuse d'appliquer les normes les plus élevées en matière de gestion financière, l'Université de Sherbrooke demande, depuis 2015, à la *Government Finance Officers Association* d'évaluer son document budgétaire. Cette association professionnelle, qui regroupe des responsables des finances d'organisme gouvernementaux et paragouvernementaux des États-Unis et du Canada, lui a ainsi décerné son *Distinguished Budget Presentation Award* chaque année de 2015-2016 à 2020-2021. L'Université est en attente de la certification du GFOA pour ses budgets de 2021-2022 et 2022-2023.

La certification GFOA correspond aux plus hauts standards nationaux et internationaux en matière de processus budgétaire. Pour mériter cette reconnaissance, le document budgétaire est soumis à un panel d'experts indépendants qui appliquent une grille d'analyse rigoureuse comportant 27 critères.

TABLE DES MATIÈRES

LES MOYENS DE NOS AMBITIONS	5
FAITS SAILLANTS	7
SURVOL DE L'UDES	9
UN PÔLE UNIQUE DE DÉVELOPPEMENT SOCIOÉCONOMIQUE RÉGIONAL	10
UNE UNIVERSITÉ, TROIS CAMPUS	16
ORGANIGRAMME	18
PLAN STRATÉGIQUE 2022-2025	19
DÉMARCHE DE CARBONEUTRALITÉ 2030	21
STRUCTURE FINANCIÈRE DE L'UNIVERSITÉ	23
POLITIQUES FINANCIÈRES	25
POLITIQUE FINANCIÈRE INTERNE	25
POLITIQUES FINANCIÈRES EXTERNES	25
AUTRES POLITIQUES	27
AUTRES PRINCIPES DE GESTION	28
FONDS DE FONCTIONNEMENT	29
ANALYSE DES REVENUS	29
ANALYSE DES DÉPENSES	32
VIREMENTS INTERUNITÉS	33
HYPOTHÈSES ET COMPOSANTES BUDGÉTAIRES	33
BUDGET DU FONDS DE FONCTIONNEMENT	34
Revenus des facultés, centres et instituts par unité (annexe 1)	35
Revenus des services par unité (annexe 2)	36
Revenus institutionnels (annexe 3)	37
Dépenses des facultés, centres et instituts par unité (annexe 4)	38
Dépenses des services par unité (annexe 5)	39
Dépenses institutionnelles (annexe 6)	40
INDICATEURS DE PERFORMANCE	41
PLAN FINANCIER À LONG TERME	41

PROCESSUS BUDGÉTAIRE.....	42
PROCESSUS D'ANALYSE DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES	47
Évolution des effectifs réguliers par unité administrative en équivalence au temps plein	49
Évolution des effectifs réguliers par poste administratif en équivalence au temps plein.....	50
EFFECTIF ÉTUDIANT.....	51
RÈGLES BUDGÉTAIRES	53
BUDGET SOUS LA FORME DES ÉTATS FINANCIERS SELON LES NCOSBL	55
Évolution du budget du fonds de fonctionnement.....	56
FONDS DE FONCTIONNEMENT AVEC RESTRICTIONS	57
ANALYSE DES REVENUS.....	57
ANALYSE DES DÉPENSES	59
Évolution du budget du fonds de fonctionnement avec restrictions.....	60
RÔLE DES INTERVENANTES ET DES INTERVENANTS	61
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	62
FONDS D'IMMOBILISATIONS	65
ANALYSE DES REVENUS.....	65
ANALYSE DES DÉPENSES	66
Évolution du budget du fonds d'immobilisations.....	68
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT CAPITALISÉES	69
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT CAPITALISÉES SELON LE BUDGET 2022-2023	70
PLAN QUINQUENNAL DES INVESTISSEMENTS UNIVERSITAIRES	71
PLAN DIRECTEUR IMMOBILIER	72
PROCESSUS DE GESTION DU PQIU ET DU PDI	73
BUDGET ANNUEL CENTRALISÉ D'INVESTISSEMENT EN TI (BACI-TI) ET BUDGET DE BASE MOBILIER, APPAREILLAGE ET OUTILLAGE (MAO)	74
DÉFICIT D'ENTRETIEN ACCUMULÉ	75
IMPACT DES INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS SUR LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT.....	76
BUDGET – DÉTAILS PAR FONDS	77
DETTE	79
UNITÉS ADMINISTRATIVES	81
GLOSSAIRE ET DÉFINITIONS	100

LES MOYENS DE NOS AMBITIONS

L'Université de Sherbrooke demeure en contrôle de sa situation budgétaire, ce qui lui permet de dégager les moyens requis pour réaliser sa mission, ainsi que les projets innovants qu'elle élabore actuellement dans le cadre de la mise à jour de son plan stratégique. Elle peut compter sur une communauté toujours aussi mobilisée et sur des partenariats originaux pour appuyer son développement et surmonter les défis financiers associés à sa croissance soutenue. En lien avec cette croissance, des sommes importantes ont été consacrées au recrutement dans tous les secteurs de l'UdeS. Ces investissements devront se poursuivre de façon stratégique en 2022-2023.

Les budgets que le gouvernement du Québec consacre à l'enseignement supérieur connaissent cette année une croissance significative. Il faut saluer cet effort du gouvernement, qui a aussi annoncé plusieurs règles budgétaires dès mars, notamment en ce qui a trait à l'indexation du financement universitaire.

Outre les montants prévus pour l'indexation et la bonification de l'aide financière directe aux étudiantes et aux étudiants, la majorité des nouvelles allocations budgétaires annoncées sont consacrées à des mesures ciblées associées à la réussite étudiante et à l'initiative gouvernementale de planification de la main-d'œuvre. Bien que ces initiatives puissent apparaître limitatives, elles couvrent dans les faits des mesures et programmes qui sont déployés dans l'ensemble des facultés.

Grâce à un travail rigoureux de toutes les unités, l'UdeS présente un budget équilibré à 502,2 M\$ ce qui respecte l'orientation adoptée par le conseil d'administration pour la préparation du budget 2022-2023. Cette orientation consiste à viser l'atteinte de l'équilibre budgétaire. Elle précise cependant qu'un déficit pourrait survenir afin de préserver la mission de l'Université en priorisant un enseignement sécuritaire et de qualité pour le bien-être des étudiantes et étudiants en cas d'impacts conjoncturels et transitoires découlant de la pandémie de COVID-19.

Certains enjeux demeurent cependant, surtout pour faire face aux immenses besoins de ressources en cybersécurité et en lien avec la transformation numérique, pour lesquels aucun réinvestissement significatif n'est prévu au budget provincial. C'est aussi le cas pour le déficit d'espace reconnu de l'UdeS, alors que ses projets majeurs



d'infrastructure n'ont pas été priorités. Aussi, les résidences du Campus principal présentent un important déficit d'entretien qui n'est pas financé par les attributions gouvernementales.

Par ailleurs, le ministère de l'Enseignement supérieur reconnaît le besoin de simplifier la reddition de compte des universités et propose certaines solutions. Mais il introduit du même coup de nouvelles mesures de contrôle qui auront pour effet d'alourdir plusieurs processus de gestion, incluant la gestion académique. Un important travail de représentation devra être déployé pour faire évoluer les positions gouvernementales sur ces questions cruciales. Il est essentiel de mettre de l'avant les principes de gestion efficiente, de saine gouvernance et de préservation de l'autonomie des établissements universitaires.

La dernière année a été encore une fois grandement perturbée par la situation de pandémie. Mais, malgré ce contexte difficile, l'Université maintient son élan : elle présente toujours une très forte progression de ses activités de recherche et une croissance de son effectif étudiant. L'UdeS a aussi lancé et réalisé des chantiers de construction et de rénovation majeurs et poursuivi la réalisation de son plan stratégique.

Même si l'Université de Sherbrooke est prête et mobilisée pour poursuivre son développement, l'année 2022-2023 comporte son lot de défis :

- Toujours en phase de croissance, l'UdeS doit faire face à d'inévitables hausses de dépenses;
- L'effet de l'inflation, fondé sur des projections très fluctuantes, pourrait aller au-delà du financement consenti par Québec;
- La pandémie de COVID-19 pourrait avoir encore des impacts imprévisibles sur le fonctionnement de l'Université.

L'efficacité et la gestion rigoureuse seront donc toujours de mise et le processus de suivi budgétaire en cours d'année sera plus important que jamais.

La mise à jour budgétaire du gouvernement en novembre 2021 démontre la priorisation et la reconnaissance de l'enseignement supérieur pour la prospérité du Québec. Des sommes importantes seront consacrées à l'embauche de professeurs et professeures en génie et technologies de l'information au cours des prochaines années. De plus, une aide a été allouée dans le but d'augmenter les inscriptions pour les programmes en enseignement. Des éléments de cette mise à jour restent toutefois à être approuvés, ce qui engendre un certain niveau d'incertitude sur le réinvestissement spécifique à l'UdeS en lien avec ces enveloppes.

Malgré un dépôt plus rapide cette année des règles budgétaires gouvernementales, certains éléments ne peuvent pas être confirmés immédiatement. Ce faisant, le budget 2022-2023 de l'Université de Sherbrooke doit s'appuyer sur quelques hypothèses qui pourront évoluer en cours d'année :

- Indexation de certains éléments de la subvention pour des revenus supplémentaires de 7,7 M\$;

- Augmentation de 6,2 M\$ en financement par de nouvelles enveloppes;
- Indexation de 2,64 % des droits de scolarité et des frais institutionnels à compter de l'automne 2022, à laquelle s'ajoute une compensation exceptionnelle de 0,5 M\$ du MES en lien avec le changement de méthode de calcul de l'indexation qui vient réduire le taux de l'indexation qui aurait autrement été accordée;
- Hausse de l'effectif étudiant de 1 % pour des revenus supplémentaires de 5,2 M\$;
- Indexation de 2 % des masses salariales.

MEILLEURES PRATIQUES EN GESTION DE FONDS PUBLICS

L'Université de Sherbrooke prépare son document de présentation budgétaire selon les principes de la *Government Finance Officers Association* (GFOA) des États-Unis et du Canada.

Correspondant aux meilleures pratiques en gestion de fonds publics, cette approche illustre l'intégration des efforts budgétaires, courants et à long terme, avec la planification stratégique de l'Université ainsi que ses différentes politiques administratives et son plan de gestion intégrée des risques.

REMERCIEMENTS

La préparation du budget 2022-2023 repose comme toujours sur un très important travail d'équipe et sur la mobilisation de toutes les unités administratives. Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la planification budgétaire qui permet à l'UdeS de poursuivre son développement fondé sur ses valeurs et ses priorités.

La rectrice adjointe et vice-rectrice
à l'administration et au
développement durable,

Professeure Denyse Rémillard

Le recteur,
Professeur Pierre Cossette

FAITS SAILLANTS

502,2 M\$

Budget de fonctionnement

0 \$

Résultat d'exercice anticipé
(équilibre budgétaire)

7,7 M\$

Augmentation des coûts de système en lien
avec la masse salariale

74,4 M\$

Dépenses d'investissement capitalisées
du fonds d'immobilisations

1 %

Hausse de l'effectif étudiant (EETP brut)

1,5 M\$

Dépenses reliées au plan stratégique

224,5 M\$

Budget du fonds de fonctionnement avec
restrictions

346,4 M\$

Subvention de fonctionnement du MES
(69 % des revenus totaux)

6,2 M\$

Rehaussement du financement universitaire
(Budget 2022-2023 et mise à jour
économique de novembre 2021)





Campagne médias sociaux

100-1K\$ Facebook LinkedIn

2K\$ Snapchat

Scope

SURVOL DE L'UDES



L'Université de Sherbrooke accueille **31 300 étudiantes et étudiants** (représentant environ 20 700 étudiants en équivalence au temps plein) et quelque 3 000 personnes inscrites à l'Université du troisième âge. Elle compte plus de **1 970 étudiantes et étudiants internationaux** en provenance de **95 pays et territoires**.

L'effectif étudiant de l'Université de Sherbrooke **provient à 85 % de l'extérieur de la région de l'Estrie**.

L'Université **emploie quelque 7 500 personnes**.

MISSION

Communauté de personnes au service de la société et de ses membres, l'Université de Sherbrooke se consacre à la formation ouverte, à la promotion du savoir critique et à la quête de nouvelles connaissances par l'enseignement, la recherche, la création et l'engagement social.

FACULTÉS, CENTRES ET PROGRAMMES

Droit

École de gestion

Éducation

Génie

Lettres et sciences humaines

Médecine et sciences de la santé

Sciences

Sciences de l'activité physique

8 FACULTÉS

Centre d'études du religieux contemporain

Centre universitaire de formation en environnement et développement durable

Centre compétences recherche*

3 CENTRES
UNIVERSITAIRES
DE
FORMATION

Les facultés et les centres de formation universitaires offrent **48 programmes de baccalauréat** (sans compter les multiples combinaisons possibles de mineures), **58 programmes de maîtrise** et **33 programmes de doctorat**. La plupart des facultés proposent aussi des programmes de certificats et de diplômes ainsi que des microprogrammes. Au total, **405 programmes de formation** sont offerts dans des domaines variés de l'activité humaine.

UN PÔLE UNIQUE DE DÉVELOPPEMENT SOCIOÉCONOMIQUE RÉGIONAL

L'Université de Sherbrooke est le cœur de l'un des pôles majeurs d'enseignement et de recherche du Québec. Reconnue pour ses innovations pédagogiques, ses programmes axés sur la pratique, son régime d'alternance études-travail et ses approches innovantes en développement durable, l'Université de Sherbrooke est également un partenaire de premier plan des gouvernements supérieurs et régionaux pour favoriser le développement social, culturel et économique.

Depuis plusieurs années, elle connaît une importante croissance de ses activités de recherche. Ainsi, selon le plus récent *Canada's Top 50 Research Universities*, compilé par la firme *Research Infosource*, l'UdeS se classe une fois de plus parmi les grandes universités de recherche canadiennes. Elle affiche encore une fois la plus forte croissance annuelle de ses revenus de recherche. Au début de 2022, *Research Infosource* a également publié le *20-Year University Spotlights*, qui révèle que l'UdeS arrive en première place au Canada pour la croissance de ses activités de recherche au cours des vingt dernières années et en 2^e position pour l'augmentation des revenus de recherche en entreprise. L'UdeS se démarque en outre par ses succès en transfert technologique ainsi que ses initiatives en matière d'entrepreneuriat et d'innovation ouverte, en collaboration avec les milieux industriels et sociaux.

UNE GRANDE UNIVERSITÉ EN RÉGION

L'UdeS est unique à bien des égards. Il s'agit de la seule université au Québec à proposer, à l'extérieur de la métropole et de la capitale, une offre de formation complète allant de la médecine au génie, en passant par le droit, les sciences, les sciences humaines et sociales, les arts et les lettres. Elle attire des étudiantes et des étudiants de partout dans le monde avec, évidemment, une forte prépondérance de Québécoises et de Québécois, dont un bon nombre proviennent de l'Estrie et de la Montérégie.

L'Université de Sherbrooke est également la seule université francophone qui, sans être membre du réseau de l'Université du Québec, œuvre principalement en région. Bien enracinée dans son

milieu et ouverte aux partenariats novateurs, l'UdeS est une université de calibre international, qui, par sa réputation d'innovation, contribue au rayonnement de Sherbrooke et du Québec.

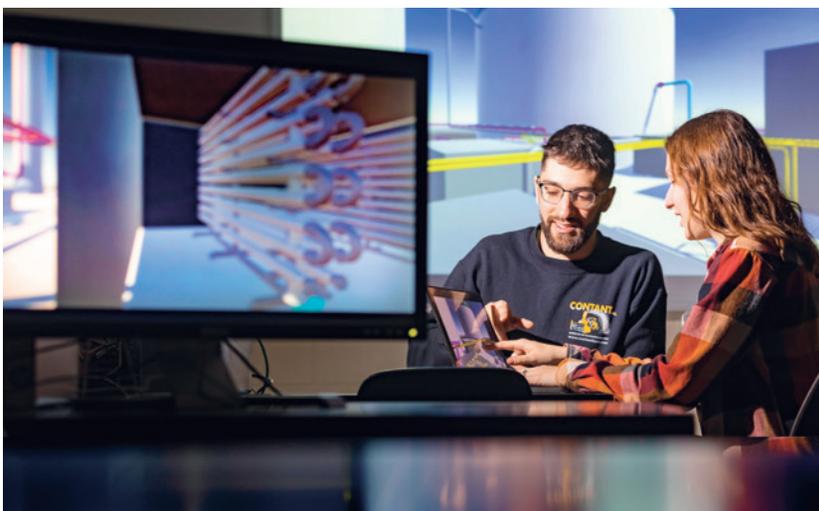
Son engagement et ses accomplissements font de l'Université de Sherbrooke un pôle unique de développement socioéconomique régional. C'est d'ailleurs un rôle qu'elle assume activement et volontairement depuis sa création, notamment par l'établissement de protocoles-cadres de collaboration avec plusieurs municipalités.

DES RETOMBÉES IMPRESSIONNANTES

Les retombées dans le milieu de ses activités d'enseignement sont majeures : cliniques accessibles gratuitement à la population dans de nombreuses disciplines; placement de stagiaires dans les organisations et les entreprises estriennes; près de 300 000 heures par année d'interventions de type « service à la communauté »; attraction d'étudiantes et d'étudiants québécois et internationaux; impact économique majeur dans les secteurs commercial et immobilier locaux; etc.

Les importantes activités de recherche de l'UdeS ont pour leur part un effet multiplicateur unique du fait des retombées en salaires ainsi qu'en contrats de construction et d'entretien d'infrastructures





de pointe. On évalue l'impact économique local de l'Université de Sherbrooke à quelque 950 M\$ annuellement.

Des représentantes et représentants de la communauté universitaire, dont plusieurs membres de sa haute direction, participent aux instances régionales telles que des organisations de développement économique, des institutions d'enseignement et de santé. Parmi les plus importants employeurs en Estrie, l'Université de Sherbrooke est sollicitée lors de grandes initiatives et mobilisations régionales : démarche sur l'attractivité territoriale, lutte au décrochage scolaire, salons de l'emploi, chambres de commerce, efforts municipaux de revitalisation urbaine, mobilisation régionale en soutien aux médias locaux, œuvres caritatives et campagnes de financement, etc.

DE LA RECHERCHE À L'ENTREPRENEURIAT

Issue elle-même d'une mobilisation des forces vives de la région, l'UdeS se démarque par une culture partenariale originale et exemplaire. Dans le but de maximiser les résultats concrets de cette approche, la direction de l'établissement comporte d'ailleurs un vice-rectorat à la valorisation et aux partenariats, de qui relève sa grande stratégie institutionnelle *Innovation, Partenariats, Entrepreneuriat* (IPE). Cette approche constitue la mobilisation

universitaire stratégique la plus systématique et la plus développée pour accélérer l'innovation et favoriser le transfert de connaissances et des applications développées dans le milieu, notamment par l'entrepreneuriat.

L'UdeS, La Fondation de l'Université de Sherbrooke et leurs partenaires investissent des sommes importantes dans la réalisation de cette stratégie, qui touche l'ensemble des disciplines et des facultés, tant la médecine et les sciences de la santé que le droit, la science, le génie, la gestion et les sciences humaines.

L'École de gestion de l'UdeS s'est dotée d'un Département d'entrepreneuriat afin de soutenir l'esprit entrepreneurial au sein de la communauté universitaire et dans l'ensemble de la région.

Elle a en outre créé l'Espace CréAction Entrepreneurial intégré au Quartier général de l'entrepreneur mis en place par la ville de Sherbrooke afin de stimuler le développement économique régional et de favoriser la relance du centre-ville. Ce faisant, l'École de gestion regroupe plusieurs de ses initiatives les plus originales en matière d'animation entrepreneuriale de la communauté locale et étudiante tout en ajoutant une chaire de recherche appliquée en *design thinking* réclamée par le milieu.

La Faculté de génie a inauguré le Studio de création – Fondation Huguette et Jean-Louis Fontaine, un espace de création, de valorisation du savoir, d'innovation et d'entrepreneuriat ouvert à l'ensemble de sa communauté et à ses partenaires.

La stratégie de l'UdeS mise sur ses initiatives uniques et remarquées en enseignement et en recherche et plus particulièrement sur ses liens étroits avec les acteurs du milieu pour favoriser l'éclosion d'un pôle entrepreneurial majeur. Elle constitue une évolution naturelle de plusieurs des plus belles avancées de l'UdeS réalisées au cours des dernières années.

En mobilisant les connaissances, l'UdeS contribue à nourrir un écosystème favorable au monde des affaires. Elle stimule la collaboration autant avec l'industrie qu'avec le secteur scolaire et le secteur de la santé et des services sociaux. Elle favorise la création d'entreprises innovantes, dans des secteurs socioéconomiques stratégiques tels que les technologies de l'information, les technologies quantiques, l'énergie et la santé.

PARTENARIAT ET CRÉATION D'ENTREPRISES

De plus, l'Université de Sherbrooke souhaite multiplier ses partenariats de recherche avec les organisations et les entreprises. Pour ce faire, elle a mis en place le Groupe des partenariats d'affaires (GPA), qui aide les organisations et les entreprises à identifier la chercheuse ou le chercheur idéal pour répondre à leurs besoins d'innovation. Le GPA contribue également à trouver les différents leviers financiers susceptibles de soutenir les projets en multipliant les budgets des entreprises. Il accompagne les clients tout au long du processus pour faciliter la relation entre les entrepreneurs et les chercheurs universitaires.

Depuis sa création, le GPA a rencontré près de 1 500 organisations ou entreprises souhaitant innover en partenariat avec l'Université. Une majorité d'entre elles n'avait que très peu d'expérience de collaboration avec un établissement d'enseignement supérieur. Quelque 230 projets sont terminés ou en cours de réalisation pour une valeur de 105 M\$ de projets collaboratifs. Une cinquantaine de projets, d'une valeur de plus de 33 M\$, sont en attente de leur financement tandis que quelques centaines d'autres sont en planification.

La stratégie IPE vise à multiplier les initiatives entrepreneuriales en collaboration avec l'Accélérateur entrepreneurial Desjardins ainsi que l'essaimage d'entreprises au sein de l'Accélérateur de création d'entreprises technologiques (ACET-Banque Nationale) de l'Université de Sherbrooke. Un des rares accélérateurs d'entreprises technologiques au Québec, l'ACET présente une performance spectaculaire depuis sa création en 2011 : quelque 135 projets d'entreprises accompagnées qui ont généré plusieurs centaines d'emplois et qui ont obtenu plus de 150 M\$ en investissements et financements.

Depuis quelques années, l'Accélérateur offre plusieurs services afin de favoriser le développement des entrepreneurs et des entreprises, notamment un service d'intelligence de marché, un service de commercialisation, ainsi que deux fonds de capital de risque totalisant plus de 11,6 M \$.

En 2018, l'ACET a obtenu le statut de Hub Sherbrooke de l'Espace CDPQ, ce qui lui permet d'offrir à ses entreprises l'accès à un réseau privilégié de partenaires et de collaborateurs. Depuis 2019, en vertu

d'une entente entre l'UdeS et la Caisse de dépôt et de placement du Québec, l'ACET bénéficie du programme CDPQ – Stratégie d'expansion, afin d'accélérer la croissance de ses entreprises sur la scène nationale et internationale. En 2019, l'ACET a également été désigné par le gouvernement québécois comme l'un des quatre incubateurs quantiques au Québec afin de contribuer au succès des entreprises quantiques en démarrage.

UN LEADER EN SANTÉ

L'Université de Sherbrooke joue un rôle majeur dans les soins de santé offerts en Estrie et en Montérégie, de même qu'au Centre-du-Québec, au Saguenay-Lac-Saint-Jean et au Nouveau-Brunswick. Grâce à ses programmes en médecine, en sciences infirmières, en réadaptation, en physiothérapie et en ergothérapie, l'UdeS fournit une part importante des stagiaires actifs dans le secteur de la santé.

Les professeures et les professeurs de la Faculté de médecine et des sciences de la santé sont la pierre angulaire du Centre de recherche du Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CRCHUS), un milieu de recherche, d'innovation et de transfert des connaissances dont les réalisations se traduisent en impacts réels pour l'amélioration de la santé des communautés régionales desservies.

Autre partenariat avec le CIUSSS de l'Estrie – CHUS, le Centre de recherche sur le vieillissement compte plusieurs dizaines de professeures et professeurs, issus de toutes les facultés, qui mènent des travaux de recherche visant à générer de nouvelles connaissances sur le vieillissement et à favoriser l'autonomie des personnes âgées.

Plusieurs autres regroupements de chercheuses et chercheurs de l'UdeS, tels l'Institut de pharmacologie de Sherbrooke, l'Institut de recherche sur le cancer et l'Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux, contribuent, grâce à leurs recherches, à l'amélioration de la santé de la population.

L'Université de Sherbrooke et le CIUSSS de l'Estrie – CHUS ont lancé conjointement le Pôle universitaire de santé numérique de l'Estrie. Cette collaboration unique misera sur les expertises de pointe en données de santé et en développement de l'informatique de la santé que l'on trouve dans les centres et plateformes de recherche, dans plusieurs facultés de l'UdeS ainsi que dans plusieurs directions



cliniques et scientifiques de la région. D'autres partenaires des secteurs privé et public participeront également au regroupement pour améliorer les soins et services de santé grâce à l'analyse des données anonymisées en temps réel. On souhaite utiliser l'intelligence artificielle pour créer des outils qui faciliteront le travail des médecins et amélioreront la prise en charge des personnes malades.

UN ACTEUR CLÉ DU DÉVELOPPEMENT CULTUREL ET SPORTIF

Autre particularité, l'Université de Sherbrooke se démarque par son Centre culturel, qui est le principal diffuseur des arts de la scène de l'Estrie. En plus de présenter toutes les grandes productions québécoises en variétés, musique classique et populaire, humour, danse, théâtre et autres, il offre des programmes d'initiation aux jeunes enfants et accueille les troupes de théâtre amateur ainsi que des groupes scolaires. L'UdeS collabore aussi avec Orford Musique et l'Orchestre symphonique de Sherbrooke.

Grâce à son Centre culturel, l'UdeS a été en mesure de créer le programme des Passeurs culturels, qui forme les étudiantes et les étudiants de sa Faculté d'éducation afin de les préparer à initier leurs futurs élèves aux arts et à la culture.

Le programme a connu un succès tel que l'UdeS et le Centre de services scolaire de la Région-de-Sherbrooke ont reçu du ministère de la Culture et des Communications une subvention afin d'inclure les enseignantes et enseignants dans ce programme pour qu'ils puissent mieux jouer leur rôle d'éveilleurs d'intérêt pour les arts auprès de leurs élèves.

L'Université de Sherbrooke a été la première université à se doter d'une *Politique des arts et de la culture*. Elle a conclu une entente sur les arts et la culture avec la Ville de Sherbrooke et est partenaire de son Grand Prix du livre.

La contribution de l'Université de Sherbrooke est également unique dans le domaine du sport et des saines habitudes de vie. Son centre sportif Yvon-Lamarche et son complexe aquatique moderne, son stade d'athlétisme de niveau international et ses différents plateaux sportifs sont exploités en collaboration avec la Ville de Sherbrooke. Une démarche commune de l'Université et de la Ville de Sherbrooke auprès du gouvernement du Québec a permis à l'UdeS de se doter d'une toute nouvelle piste d'athlétisme répondant aux plus hauts standards permettant d'accueillir des événements internationaux.

La population locale et régionale ainsi que les écoles ont accès aux installations sportives de l'Université pour une multitude d'activités et d'événements sportifs. Les installations de l'UdeS accueillent de nombreuses compétitions civiles et scolaires de niveaux local et national.

L'Université de Sherbrooke est aussi partenaire de la Ville de Sherbrooke pour l'organisation de compétitions sportives de niveaux national et international. Elle est également copropriétaire avec elle du parc du Mont-Bellevue, un espace vert urbain situé au cœur de Sherbrooke que les deux organisations gèrent en partenariat. L'Université et la Ville de Sherbrooke ont déposé une demande conjointe de reconnaissance de réserve naturelle auprès du ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, afin d'assurer la conservation de ce parc.

POUR DES COMMUNAUTÉS DURABLES

Aux plans social et communautaire, les contributions de l'Université de Sherbrooke sont également très nombreuses. Elle est notamment membre fondatrice du nouveau Réseau estrien en développement social. Son observatoire du développement des communautés est un outil de gestion et de planification utilisé par les administrations locales et régionales depuis plusieurs années.

Par ses nombreuses initiatives en matière de développement durable, l'UdeS a aussi une influence majeure dans le milieu. Ses programmes d'accès au transport en commun pour la communauté étudiante et le personnel ont été développés en collaboration avec la société locale de transport en commun. L'Université de Sherbrooke participe à toutes les tables de concertation et comités spécifiques en matière de mobilité durable et d'environnement.

L'Université de Sherbrooke apporte plusieurs contributions essentielles à son milieu et à la société. Elle souhaite jouer encore davantage ce rôle de levier de développement social, culturel, communautaire et économique en enrichissant son offre de formation et en déployant une programmation de recherche ancrée dans les enjeux sociétaux majeurs.

AU COEUR DES PREMIÈRES ZONES D'INNOVATION DÉSIGNÉES PAR QUÉBEC

L'Université de Sherbrooke est partenaire des deux premières zones d'innovation désignées en février 2022 par le gouvernement du Québec. Distinctes et complémentaires, les zones *Sherbrooke quantique*, dédiée aux sciences quantiques et à leurs applications technologiques, et *Technum Québec*, spécialisée en technologies numériques et située à Bromont, sont assorties d'investissements publics et privés totalisant 690 M\$ générateurs d'emplois et de retombées à forte valeur ajoutée.

Pierres angulaires du programme de développement économique du gouvernement du Québec, ces zones d'innovation ont pour but d'augmenter la commercialisation des innovations, les exportations ainsi que les investissements locaux et étrangers dans l'ensemble des régions du Québec. Les zones d'innovation ont aussi des retombées significatives en enseignement et en recherche, tout en favorisant le développement urbain dans les communautés où elles sont implantées.



L'Université de Sherbrooke partage cette vision du gouvernement du Québec qui vise à accélérer le passage de l'idée du laboratoire de recherche au marché dans des secteurs de pointe, dans le but de contribuer au développement économique, urbain et social, d'attirer et de retenir des personnes de talent et de créer une richesse collective dans des milieux de vie durables. Cette approche correspond aux valeurs de l'UdeS, qui s'engage activement dans son milieu avec les acteurs de l'enseignement supérieur, de l'éducation, de la recherche-développement, du monde municipal, des représentants des gouvernements provincial et fédéral, de l'entrepreneuriat et des secteurs industriels de pointe.

La désignation de zones d'innovation *Sherbrooke quantique* et *Technum Québec*, qui constitue une nouvelle reconnaissance de l'approche partenariale de l'UdeS, est en grande partie attribuable à un historique de collaboration unique au Québec. Jonction entre la recherche universitaire et le développement de nouveaux produits transférés dans l'industrie, la chaîne d'innovation intégrée de l'UdeS soutient les organisations dans le développement de solutions technologiques grâce à la synergie de trois chefs de file : l'Institut quantique (IQ), l'Institut interdisciplinaire d'innovation technologique (3IT), tous deux situés à l'UdeS, et le Centre de collaboration MiQro Innovation (C2MI), situé à Bromont et cofondé par l'Université de Sherbrooke avec des partenaires industriels.

Les zones d'innovation comportent plusieurs éléments structurants :

- Infrastructures et équipements scientifiques,
- Chaires de recherche,
- Programme de stages en entreprises au niveau collégial et en formation professionnelle,
- Soutien aux projets d'innovation des entreprises et des organisations en partenariat avec les équipes de recherche de l'Université de Sherbrooke,
- Projets technologiques d'entreprises dans le secteur de l'informatique, du calcul et des communications quantiques,
- Création d'organisations à but non lucratif (OBNL) afin de soutenir les partenaires dans le déploiement des zones d'innovation.

Chacun des projets comporte de plus un important volet d'attraction et de rétention de talent. L'approche favorise la formation du personnel hautement qualifié dont les entreprises ont besoin pour relever les défis technologiques.

Des retombées d'autres types sont aussi à prévoir, en collaboration avec le gouvernement du Québec : continuum de formation professionnelle, technique et universitaire contribuant à soutenir la transformation numérique des entreprises, collaborations cégep-université en recherche et en formation, réfection d'infrastructures civiles, etc.

L'UdeS met plusieurs de ses forces à contribution dans cet écosystème inédit, dont l'excellence de sa recherche de pointe, tant fondamentale qu'appliquée, son programme de stages en entreprises à tous les cycles d'enseignement, ses chaires de recherche, son Groupe des partenariats d'affaires, pour soutenir l'innovation dans les PME, ainsi que ses initiatives d'animation entrepreneuriale et de soutien aux jeunes pousses avec notamment l'Accélérateur de création d'entreprises technologiques (ACET-Banque Nationale).

Depuis la désignation officielle, les dirigeants des principales organisations participant aux deux zones d'innovation profitent d'un rayonnement supplémentaire ainsi que des ressources d'Investissement Québec international et des délégations du Québec à l'étranger pour soutenir l'attraction d'investissements internationaux. Cela leur permet d'accélérer leurs discussions avec plusieurs partenaires privés, locaux, nationaux et internationaux, en tablant sur une crédibilité supplémentaire qui leur fournit un formidable effet de levier dans leurs efforts de développement d'une nouvelle économie durable.

De nombreux industriels canadiens et internationaux ainsi que de jeunes pousses quantiques et technologiques québécoises et internationales très prometteuses se préparent déjà à se joindre à l'une ou l'autre des deux zones d'innovation désignées.

UNE UNIVERSITÉ, TROIS CAMPUS

CAMPUS PRINCIPAL

Le Campus principal est situé à Sherbrooke, dans l'arrondissement des Nations. Il regroupe sept facultés. Campus urbain et animé offrant des espaces verts, des aires de travail et de rencontres et de nombreux services (résidences, Centre culturel, cafétérias, bibliothèques, commerces, terminus d'autobus, complexe sportif, etc.), on y retrouve aussi d'importantes infrastructures de recherche et de création : le Laboratoire intégré de recherche en valorisation des matériaux et de structures innovatrices et durables, l'Institut quantique, la Plateforme de recherche et d'analyse des matériaux, la station SIRENE (Site interdisciplinaire de recherche en environnement extérieur) et le Studio de création – Fondation Huguette et Jean-Louis Fontaine.

Le Campus principal inclut également le Parc Innovation-ACELP, regroupant l'Institut interdisciplinaire d'innovation technologique, le Centre de technologies avancées BRP-UdeS et le Centre de mise à l'échelle.

Le campus héberge aussi le plus grand parc solaire pour fins de recherche au Canada.

CAMPUS DE LA SANTÉ

Le Campus de la santé est lui aussi situé à Sherbrooke, dans l'arrondissement de Fleurimont. Vaste complexe biomédical unique au Québec, il regroupe la Faculté de médecine et des sciences de la santé (FMSS), l'Institut de pharmacologie de Sherbrooke (IPS), l'Institut de recherche sur le cancer de l'Université de Sherbrooke (IRCUS) et le Pavillon de recherche appliquée sur le cancer (PRAC). Ce campus offre également une gamme complète de services à ses étudiantes et ses étudiants. Ce complexe biomédical intégré permet une étroite collaboration de la FMSS avec le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) de l'Estrie – CHUS et le Centre de recherche du CHUS, ainsi qu'avec les entreprises du parc scientifique voisin.



CAMPUS DE LONGUEUIL

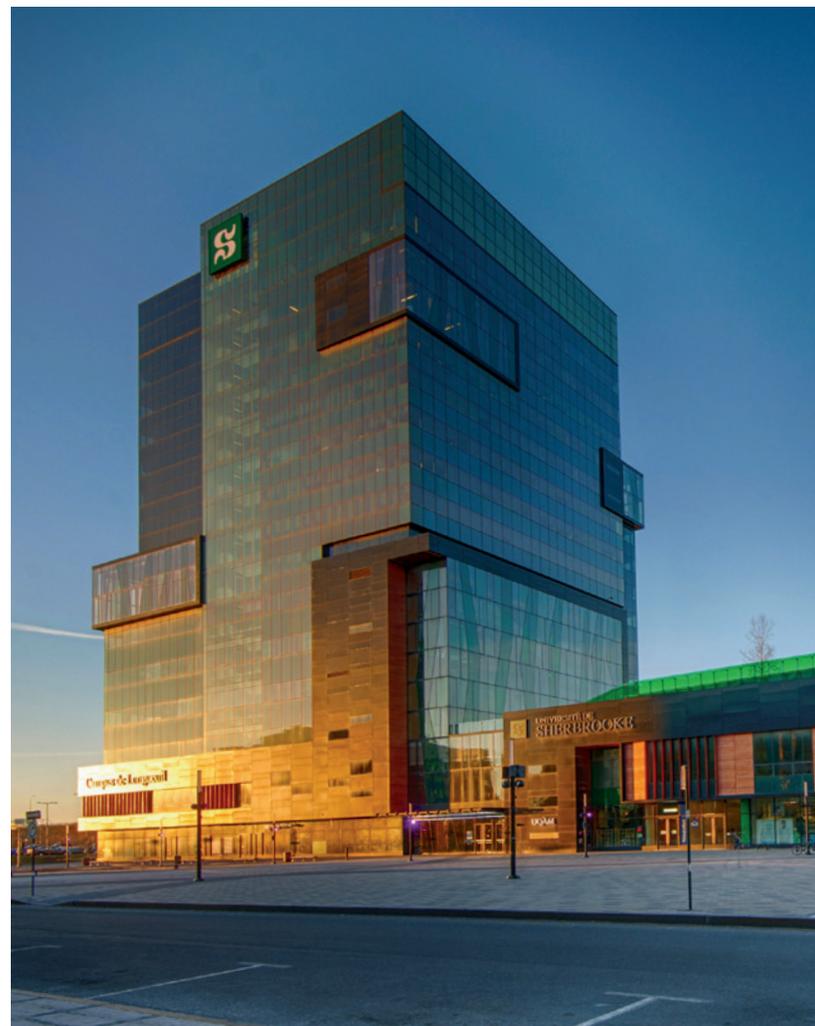
Le Campus de Longueuil est situé sur la Rive-Sud de Montréal et accueille chaque année quelque 7 000 étudiantes et étudiants, majoritairement dans des programmes de formation continue de deuxième et de troisième cycles ou dans le cadre d'activités de formation sur mesure. On y offre également certains programmes de premier cycle, dont les programmes de baccalauréat en sciences infirmières, l'un en régime coop, unique au Québec, et l'autre dans le cadre d'un consortium avec plusieurs cégeps de la région. L'École de gestion y dispense le baccalauréat en administration des affaires avec un cheminement spécialisé en entrepreneuriat.

Le Centre Laurent Beaudoin de l'École de gestion y donne des activités de formation destinées aux cadres, aux gestionnaires et aux organisations œuvrant dans tous les domaines de la gestion. Le Centre de recherche Charles-Le Moyne – Saguenay – Lac-Saint-Jean sur les innovations en santé est également situé dans les locaux de l'Université.

RAYONNEMENT

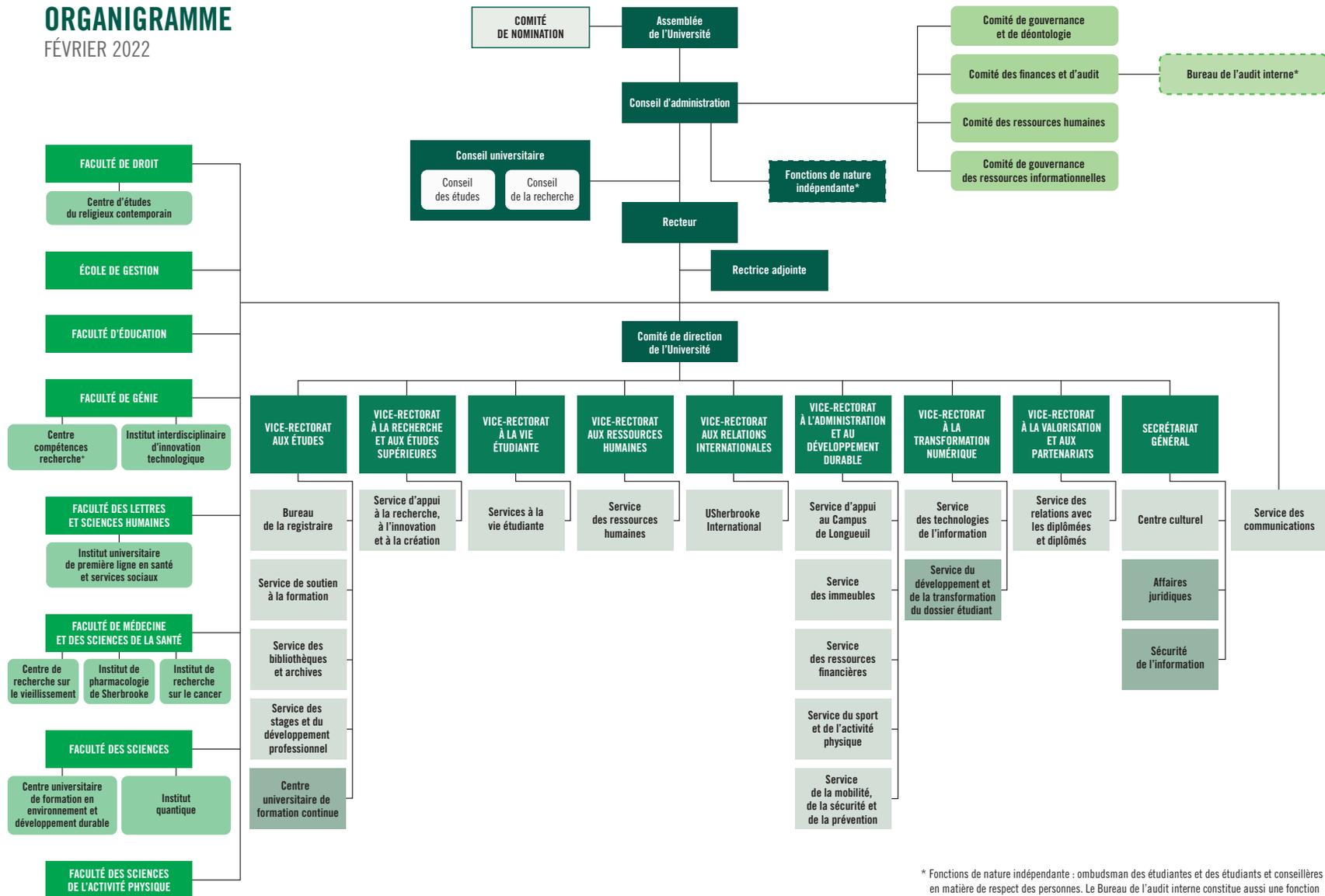
De plus, à Bromont, l'Université de Sherbrooke a mis sur pied, avec ses partenaires IBM et Teledyne DALSA, le Centre de collaboration MiQro Innovation (C2MI), un centre de recherche partenariale en microélectronique de classe mondiale. En 2020, l'Université de Sherbrooke et l'usine IBM de Bromont ont renouvelé leur partenariat dans la Chaire de recherche industrielle CRSNG-IBM Canada sur l'intégration hétérogène de haute performance, en plus de lancer un projet de recherche-développement coopérative complémentaire en appui à la Chaire. Une entente intervenue entre le gouvernement du Québec et IBM permettra l'installation à Bromont du premier ordinateur quantique au Canada.

Le Collège militaire royal de Saint-Jean et l'UdeS ont conclu une entente qui définit les modalités de collaboration dans le développement d'activités de recherche et dans l'encadrement d'étudiantes et d'étudiants aux études supérieures. Les domaines des sciences humaines et sociales sont particulièrement visés par cette entente.



Finalement, l'Université offre son programme de médecine à Saguenay, à Moncton et prochainement en Montérégie. Ces associations répondent au besoin de former des médecins en région afin de les inciter à demeurer sur place au terme de leurs études.

ORGANIGRAMME
FÉVRIER 2022



* Fonctions de nature indépendante : ombudsman des étudiantes et des étudiants et conseillères en matière de respect des personnes. Le Bureau de l'audit interne constitue aussi une fonction de nature indépendante.

PLAN STRATÉGIQUE 2022-2025

En décembre 2021, à la suite du renouvellement du mandat du recteur jusqu'au 31 mai 2025, le conseil d'administration de l'Université de Sherbrooke a adopté une démarche de mise à jour de la planification stratégique. Cette démarche mobilise les différentes instances de l'Université, qui contribuent au développement et à la validation des orientations, des stratégies et des actions qui seront retenues.

À la recommandation de l'équipe de direction, le plan stratégique 2022-2025 conservera la mission, la vision et les valeurs du plan *Oser transformer 2018-2022*, qui apparaissent toujours d'actualité pour guider le développement de l'UdeS. Les grandes orientations stratégiques seront revues et seront établies en fonction des objectifs retenus et de leurs mesures de succès.

La démarche visera à poursuivre le développement de l'Université et à oser transformer encore davantage ses approches en enseignement, en recherche et en transfert des connaissances. Les orientations retenues seront basées sur les forces vives de l'Université et sur les besoins de la société. L'UdeS a beaucoup progressé au cours des dernières années et son élan peut se poursuivre, s'accroître et donner encore plus de résultats, au bénéfice de tous.

La démarche de planification stratégique a débuté par la création de cinq chantiers thématiques et la tenue de consultations ciblées auprès des parties prenantes internes et externes à l'Université et, notamment, auprès du personnel du Campus de Longueuil. Les thèmes des chantiers recoupent les éléments essentiels de la mission universitaire ainsi que certaines priorités sociales incontournables :

- Enseignement,
- Recherche et partenariats,
- Internationalisation,
- Transformation numérique,
- Changements climatiques.



À la fin de mars, les travaux des chantiers ont été complétés par le dépôt des analyses et des propositions qui en découlent. Une rencontre de type lac-à-l'épaule réunissant les membres du conseil d'administration et du conseil universitaire permettra en mai d'en arriver à une synthèse des travaux des chantiers et d'effectuer la mise à jour des orientations et des objectifs. Cette rencontre permettra également de convenir des grandes orientations, des objectifs stratégiques et des mesures de succès potentielles pouvant être associées aux objectifs retenus. Le comité de direction de l'Université (CDU) finalisera le travail sur ces éléments et proposera une version intégrée du plan stratégique 2022-2025 au conseil d'administration au début du trimestre d'automne 2022.

Les actions retenues, pour lesquelles des mesures de succès seront identifiées, seront placées sous la responsabilité de membres du CDU. En outre, certaines mesures compléteront des initiatives prévues dans le cadre de la démarche de gestion intégrée des risques.

Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique seront présentés annuellement au conseil d'administration et au conseil universitaire.

Véritables indicateurs de performance, les mesures de succès s'insèrent dans un calendrier de réalisation et sont prises en compte dans les priorités budgétaires. Ainsi, en décembre de chaque année, le CDU fait le point sur l'avancement des travaux et procède aux ajustements nécessaires. La même démarche se répète en avril et est assortie d'une allocation budgétaire pour l'année suivante.



DÉMARCHE DE CARBONEUTRALITÉ 2030

LE CONTEXTE EXTERNE

Convaincue de l'importance d'agir dans le domaine de la lutte aux changements climatiques, l'Université de Sherbrooke poursuit sa démarche de carboneutralité, une initiative au cœur de son *Plan de développement durable 2018-2022*. Ce plan inclut notamment la stratégie de gestion de l'énergie et des gaz à effet de serre. S'inscrivant dans cette dernière, la démarche de carboneutralité de l'Université de Sherbrooke porte sur les émissions directes et les émissions indirectes liées à l'énergie.

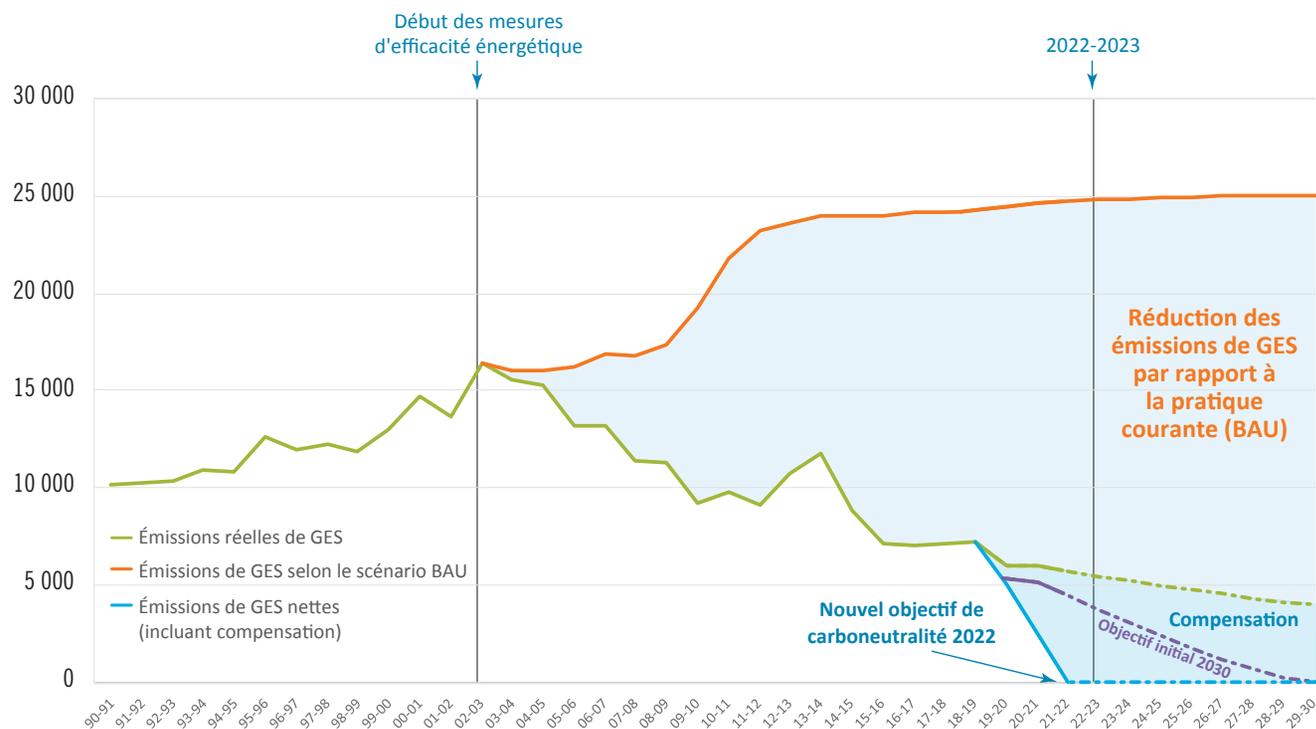
Le graphique ci-dessous illustre la progression globale projetée de l'Université dans le cadre de sa démarche de carboneutralité, qui

s'appuie principalement sur les projets d'efficacité énergétique, la carboneutralité des nouveaux espaces et la compensation.

Depuis l'implantation des premières mesures d'efficacité énergétique en 2002-2003, les émissions réelles de GES [courbe verte] se comparent avantageusement à un scénario BAU (*business as usual*) [courbe orange], c'est-à-dire sans mesure de réduction. L'effort de compensation est illustré en bleu.

En 2020-2021, des réductions d'émissions de GES de l'ordre de 313 tonnes de CO₂ ont été mesurées par rapport à l'année 2019-2020, grâce à la mise en service de deux projets d'efficacité énergétique, soit l'installation de thermopompes au pavillon Georges-Cabana (B1 et B2)

Démarche de carboneutralité de l'UdeS (Émissions de catégories 1 et 2 en t éq. CO₂)



et la rénovation du Pavillon à la vie étudiante (E1). Pour 2021-2022, une réduction des émissions de GES est également attendue compte tenu du projet de modernisation du chauffage des résidences G. Dans cette foulée de réduction des émissions, l'Université de Sherbrooke a également triplé en janvier 2022 ses achats de gaz naturels durables, lui permettant de soustraire 380 tonnes de CO₂ supplémentaires à ses émissions de GES.

UNE CIBLE ATTEINTE PLUS TÔT QUE PRÉVU

Au chapitre de la compensation, 2022-2023 sera la quatrième année de la démarche de carboneutralité 2030. Après avoir compensé 10 % des émissions à la première année de la démarche et 50 % en 2020-2021, la cible de carboneutralité est plus que jamais atteignable pour l'Université de Sherbrooke. Grâce aux efforts soutenus de réduction, les émissions de GES anticipées pour 2021-2022 sont de l'ordre de 5 831 tonnes de CO₂.

Le comité de gestion de l'énergie et des gaz à effet de serre analyse actuellement la possibilité de recommander une compensation globale des GES dès l'année financière 2021-2022 permettant ainsi à l'institution de devenir une université carboneutre huit ans avant la cible de 2030.

La stratégie de compensation mise notamment sur un partenariat local avec la firme Ecotierra, qui œuvre avec des équipes de recherche de l'UdeS principalement en Amérique du Sud, ainsi que sur l'achat de crédits de carbone certifiés auprès des Nations Unies.

La compensation 2020-2021 de 50 % des GES (3 072 tm) a été réalisée selon le budget affecté de 11 k\$. L'engagement financier pour 2021-2022 avait été estimé à 14 k\$. En raison d'une volonté de compenser immédiatement la totalité des émissions de GES, une dépense supplémentaire de l'ordre de 20 k\$ a été prévue au budget 2021-2022. Pour 2022-2023, cet engagement financier est estimé à 45 k\$ pour tenir compte du maintien de la carboneutralité de l'Université de Sherbrooke et de l'évolution des prix des unités de compensation sur les marchés.



STRUCTURE FINANCIÈRE DE L'UNIVERSITÉ

L'Université utilise la méthode de la comptabilité par fonds pour ses opérations financières. Ainsi, ses états financiers de même que son budget sont répartis selon trois fonds qui obéissent à des règles comptables différentes.

Le **Fonds de fonctionnement** est composé de ressources financières pouvant être utilisées sans limitation, dans le respect des règles gouvernementales et budgétaires. Ces ressources servent principalement aux dépenses courantes liées à l'enseignement, aux services aux étudiantes et aux étudiants et au soutien administratif permettant l'atteinte des objectifs de l'Université.

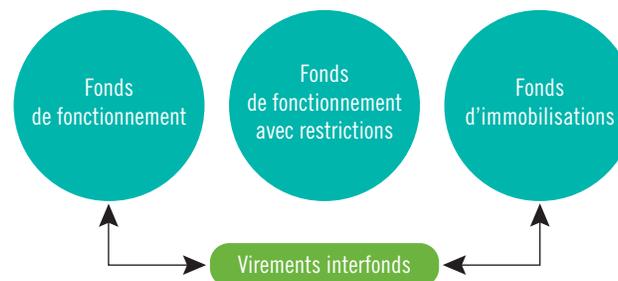
Le **Fonds de fonctionnement avec restrictions** est composé de ressources financières dont l'utilisation comprend des restrictions déterminées par les organismes bailleurs de fonds. Une proportion d'environ 65 % de ces ressources financières est affectée à la recherche.

Le **Fonds d'immobilisations** est composé de ressources financières dont l'utilisation est destinée à l'acquisition d'immobilisations et à leur financement. Ces dépenses doivent être effectuées en conformité avec les règles du ministère de l'Enseignement supérieur (MES) ou d'autres organismes pourvoyeurs de fonds.

LIENS ENTRE LES FONDS

Les trois fonds sont distincts les uns des autres, mais certains virements interfonds peuvent être effectués afin de respecter, entre autres, les normes comptables pour les organismes sans but lucratif. Tout virement doit faire l'objet d'une résolution du conseil d'administration. Les principaux transferts autorisés sont les suivants :

- Les acquisitions d'immobilisations financées par le fonds de fonctionnement, qui respectent les critères de capitalisation et qui sont supérieures au seuil de capitalisation, doivent être comptabilisées au fonds d'immobilisations par un **virement interfonds entre le fonds de fonctionnement et le fonds d'immobilisations**. Pour que les acquisitions d'immobilisations soient capitalisées, celles-ci doivent respecter les critères qui définissent une immobilisation, soit être un actif meuble, immeuble ou informationnel, qui a une durée de vie utile supérieure à un an et qui n'est pas destiné à la revente.
- Les paiements de capital et d'intérêts des emprunts liés aux acquisitions d'immobilisations remboursés par le budget de fonctionnement doivent être également comptabilisés au fonds d'immobilisations par un **virement interfonds entre le fonds de fonctionnement et le fonds d'immobilisations**.
- Une somme peut également être transférée du fonds de fonctionnement au fonds d'immobilisations pour un projet futur. Ce virement peut être rapatrié au fonds de fonctionnement si la totalité de la somme n'a pas eu à être utilisée.



STRUCTURE DES FONDS

Les activités du fonds de fonctionnement et du fonds de fonctionnement avec restrictions sont regroupées en plusieurs fonctions aux états financiers.

La fonction **Enseignement** regroupe les ressources affectées à l'ensemble des activités et des tâches liées à la transmission des connaissances aux effectifs étudiants inscrits à des activités pédagogiques créditées. Elle comprend aussi les activités liées aux stages du Service des stages et du développement professionnel.

La fonction **Recherche** regroupe les ressources affectées à l'ensemble des travaux et des tâches devant contribuer à l'approfondissement et à l'accroissement des connaissances. Les activités connexes et complémentaires, telles la diffusion des résultats et la mise au point de techniques ou de produits nouveaux, sont également incluses dans cette fonction. Elle comprend aussi les activités liées aux instituts de recherche.

La fonction **Services à la collectivité** regroupe les ressources servant à la tenue d'activités d'enseignement pour lesquelles aucun crédit n'est attribué, notamment les cours d'éducation populaire, le perfectionnement sur mesure, l'Université du troisième âge (UTA) ainsi que les activités du Centre universitaire de formation continue.

La fonction **Soutien à l'enseignement** regroupe les activités et les tâches qui concernent principalement la mise sur pied et le fonctionnement des services de bibliothèque, d'audiovisuel, d'informatique et d'animalerie. Ces activités et ces dépenses peuvent ou non servir à répondre aux besoins de l'enseignement, de la recherche ou de l'administration.

La fonction **Services et aide aux étudiants** regroupe les ressources affectées aux activités et aux tâches dont l'objectif est de soutenir l'organisation de la vie communautaire et d'assurer le bien-être des étudiantes et des étudiants qui fréquentent l'établissement. Elle est composée du Centre culturel, du Service du sport et de l'activité physique et des Services à la vie étudiante.

La fonction **Soutien institutionnel** regroupe les ressources affectées aux tâches administratives. Elle est composée principalement du Service des communications, du Service des relations avec les diplômées et diplômés, de USherbrooke International, du Service des immeubles, du Service de la mobilité, de la sécurité et de la prévention, du Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création, du Service d'appui au Campus de Longueuil, du Rectorat, du Bureau de la registraire, du Service des ressources humaines et du Service des ressources financières.

La fonction **Entreprises auxiliaires** regroupe les ressources consacrées à des activités et à des tâches autofinancées qui complètent la gamme des services offerts par l'Université de Sherbrooke. Elle est composée des activités reliées aux résidences, aux stationnements et aux services commerciaux.

NORMES BUDGÉTAIRES

L'Université de Sherbrooke présente le budget du fonds de fonctionnement, du fonds de fonctionnement avec restrictions et du fonds d'immobilisations sous la même forme que ses états financiers pour fins de comparaison, le tout conformément aux normes comptables pour les organismes sans but lucratif.

Le budget du fonds de fonctionnement est également présenté sous une autre forme, de manière à respecter la structure organisationnelle de l'Université, c'est-à-dire par unités administratives ainsi que par catégories de dépenses.

POLITIQUES FINANCIÈRES

L'Université s'est dotée de politiques financières dans le but d'orienter à long terme ses décisions, afin de maintenir une saine gestion des fonds publics qui lui sont confiés. Les principales pratiques de gestion financière de l'Université sont présentées dans cette section.

POLITIQUE FINANCIÈRE INTERNE

FRAIS INDIRECTS DE LA RECHERCHE

La directive sur les frais indirects de la recherche¹ est l'un des encadrements financiers dont l'Université s'est dotée. Elle stipule que l'Université doit percevoir des frais indirects de recherche sur tout financement de recherche. Elle perçoit ainsi un minimum de 27 % pour les subventions de recherche de toute provenance et les contrats de recherche provenant des ministères et des organismes du gouvernement du Québec et un minimum de 40 % pour les contrats de recherche de toute autre provenance.

Cette directive permet à l'Université d'offrir un milieu de recherche de qualité et de poursuivre sa mission de recherche dans un contexte où toutes ces activités occasionnent, en plus des frais directs, de nombreux frais indirects. Ces frais comprennent ceux liés aux espaces de recherche (opération et maintien des espaces, renouvellement des équipements), aux services (bibliothèques, soutien à la recherche, administration, services centraux généraux et décentralisés) et au respect des règlements et des normes de sécurité.

¹ Directive sur les frais indirects de la recherche (2600-035), <https://www.usherbrooke.ca/decouvrir/fileadmin/sites/decouvrir/documents/direction/directives/2600-035.pdf>

POLITIQUES FINANCIÈRES EXTERNES

POLITIQUE QUÉBÉCOISE DE FINANCEMENT DES UNIVERSITÉS

Introduite en 2018, la *Politique québécoise de financement des universités*² intègre notamment : une révision importante de la grille de pondération de l'effectif étudiant pour la répartition, entre les établissements, de l'enveloppe budgétaire destinée au financement de l'enseignement; une augmentation des subventions octroyées aux établissements de plus petite taille; un soutien au domaine du génie; la diminution du nombre d'allocations spécifiques; l'introduction de mesures visant à accroître le nombre d'étudiantes et d'étudiants internationaux; la conclusion d'ententes entre le gouvernement et chaque établissement sur des mandats stratégiques ainsi qu'un réinvestissement gouvernemental substantiel.

Cette politique est mise en application graduellement sur une période de cinq ans, soit de 2018-2019 à 2022-2023.

ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE ANNUEL

Selon les règles budgétaires et les règles de calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec³, le MES octroie une subvention conditionnelle aux universités qui maintiennent annuellement l'équilibre budgétaire.

L'équilibre budgétaire est atteint lorsque les revenus annuels sont équivalents ou supérieurs aux dépenses annuelles selon les normes comptables pour les organismes sans but lucratif, ajusté en fonction des éléments suivants :

- Annulation de l'effet des avantages sociaux futurs;
- Ajout des virements entrants et sortants du fonds de fonctionnement;
- Annulation de l'effet des pertes et des gains latents (non réalisés) liés à des variations d'instruments financiers.

² *Politique québécoise de financement des universités*, <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/education/publications-adm/Universites/Services-administratifs-universites/Politique-financement-universites.pdf?1638212750>

³ Règles budgétaires et calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec, <https://www.quebec.ca/education/universite/services-administratifs-universites/regles-budgetaires-reddition-compte-universites>

Pour l'Université de Sherbrooke, cette subvention conditionnelle représente environ 29,5 M\$. Elle comprend un montant de 0,6 M\$ pour le respect des conditions d'encadrement de la rémunération des membres du personnel de direction supérieure.

La condition générale d'attribution de la subvention conditionnelle est la réception par le MES d'un engagement (résolution du conseil d'administration) au plus tard 60 jours après la fin de l'année financière, peu importe que l'Université soit en situation de surplus ou de déficit. Dans cette résolution, l'Université s'engage à produire un plan de redressement si elle devait présenter un rapport financier déficitaire.

Si l'Université présente un déficit, elle devra, au plus tard 60 jours après la transmission du rapport financier au Système d'information financière des universités (SIFU), faire parvenir son plan de redressement au MES pour conserver la subvention conditionnelle. Le MES pourrait aussi décider de récupérer cette subvention advenant que les mesures ou le plan de retour à l'équilibre budgétaire ne satisfassent pas à ses exigences.

Rappelons que, en raison de la situation exceptionnelle liée à la COVID-19, les conditions d'assujettissement à l'équilibre budgétaire ont été assouplies en 2020-2021, et le demeurent en 2021-2022, notamment pour exclure les impacts liés à la pandémie.

POLITIQUE RELATIVE AUX DROITS DE SCOLARITÉ

L'Université doit appliquer la politique relative aux droits de scolarité⁴ déterminée par le gouvernement du Québec, qui précise le montant annuel maximal par unité que les établissements universitaires peuvent percevoir des étudiantes et des étudiants qui s'inscrivent à des activités d'enseignement. Ce montant diffère en fonction de la provenance de l'étudiante ou de l'étudiant : Québec, autre province canadienne ou pays étranger. Le MES a modifié la méthode de calcul de l'indexation pour 2022-2023. La hausse maximale sera de 3,9 % au trimestre d'été et de 2,64 % pour les trimestres d'automne et d'hiver. Ce taux d'indexation est établi selon les paramètres du Régime d'imposition des particuliers (variation, en pourcentage, de l'indice des prix à la consommation du Québec, sans alcool, tabac, ni cannabis récréatif).

FRAIS INSTITUTIONNELS

L'Université doit également respecter la politique gouvernementale qui encadre les frais institutionnels obligatoires (FIO). Ces frais se définissent comme l'ensemble des frais obligatoires autres que les droits de scolarité imposés par les universités à leurs étudiantes et étudiants. Pour l'Université de Sherbrooke, ces frais regroupent notamment les frais des services administratifs, les frais d'inscription, les frais de droits d'auteur, les frais de services aux étudiantes et étudiants, les frais relatifs au Service du sport et de l'activité physique et les frais pour les associations étudiantes.

Pour qu'ils soient considérés comme des frais institutionnels obligatoires, ces frais doivent être imposés et facturés directement à l'étudiante ou étudiant par l'Université ou par une de ses composantes et toucher tous les étudiants et étudiantes d'un groupe défini, sans possibilité de s'y soustraire.

Chaque année, les universités doivent s'assurer qu'aucune étudiante et qu'aucun étudiant ne subisse une hausse de FIO supérieure au taux d'indexation indiqué par le gouvernement du Québec. Les taux d'indexation pour 2022-2023 seront les mêmes que pour les droits de scolarité.

Les frais de transport en commun sont, eux, des frais institutionnels obligatoires sous entente, soit des frais dont les modalités de mise en œuvre sont régies par une entente d'une durée de cinq ans entre l'Université, la Fédération étudiante de l'UdeS (FEUS) et le Regroupement des étudiantes et des étudiants de maîtrise, diplôme et doctorat de l'UdeS (REMDUS). Conformément à cette entente, l'indexation est régie par la révision périodique des tarifs par la Société de transport de Sherbrooke.

⁴ Règles budgétaires et calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec, <https://www.quebec.ca/education/universite/services-administratifs-universites/regles-budgetaires-reddition-compte-universites>

AUTRES POLITIQUES

GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

Par sa démarche de gestion intégrée des risques (GIR), l'Université de Sherbrooke identifie les situations actuelles et potentielles qui peuvent avoir un impact négatif significatif sur sa capacité à accomplir sa mission et à mettre en œuvre son plan stratégique. Elle évalue les impacts organisationnels de ces risques et se dote de stratégies et de contrôles pour les atténuer.

Devant la forte croissance de ses activités d'enseignement et de recherche, l'Université de Sherbrooke a créé une direction d'audit interne en 2021, afin de s'assurer que les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle sont toujours efficaces, efficaces et économiques.

La personne qui occupe ce poste, de nature indépendante, est nommée par le conseil d'administration. Elle est rattachée administrativement à la vice-rectrice à l'administration et au développement durable et rend compte au conseil d'administration de l'Université via son comité des finances et d'audit.

La *Politique de gestion intégrée des risques* (2500-31)⁵ est entrée en vigueur le 27 mai 2013. Depuis, l'UdeS a identifié et révisé périodiquement les risques institutionnels. Un tel processus de révision est en cours depuis la fin de 2021 de manière arrimée à l'exercice de mise à jour du plan stratégique de l'UdeS.

Le personnel de direction a été consulté en début d'année tout comme les membres du conseil universitaire et du conseil d'administration. L'évaluation des risques et des enjeux a également fait partie des discussions des chantiers thématiques du plan stratégique. Les participants devaient anticiper les risques et les défis dans le déploiement des orientations stratégiques propres à leur chantier thématique.

⁵ *Politique de gestion intégrée des risques*, <https://www.usherbrooke.ca/decouvrir/fileadmin/sites/decouvrir/documents/direction/politiques/2500-031.pdf>

La grille d'évaluation et d'analyse de probabilité et d'impact des risques a en outre été bonifiée par l'ajout d'éléments de conformité et une analyse des risques en lien avec les critères ESG (environnement, impact social et gouvernance) a été réalisée.

Les plans d'action ayant trait aux risques priorités seront élaborés et mis en application d'ici l'automne 2022. Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de ces plans d'action s'insèrent notamment dans le processus budgétaire annuel et sont sous la responsabilité de la vice-rectrice à l'administration et au développement durable. Ils seront présentés deux fois par année au comité des finances et d'audit, au comité de gestion des ressources informationnelles, s'il y a lieu, ainsi qu'au conseil d'administration. À ces occasions, un rapport détaillé sera déposé pour présenter les actions réalisées afin de diminuer la probabilité d'occurrence des risques ou de limiter leurs impacts. Le cas échéant, un audit spécifique pourra être mené, afin de s'assurer de l'efficacité des mesures de contrôle associées aux risques jugés critiques. Ainsi le plan d'audit interne sera arrimé au processus de GIR.

Le processus de gestion intégrée des risques est dynamique, afin d'assurer l'intégration des risques émergents. Par exemple, en 2020 et en 2021, les risques institutionnels ont été révisés dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

Sous la responsabilité de la vice-rectrice à l'administration et au développement durable, un comité de pilotage composé d'experts en gestion des risques a été créé et est chargé de voir à la révision, à l'amélioration et à la mise en œuvre du processus.

APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

L'Université de Sherbrooke possède depuis 2009 une *Politique d'approvisionnement responsable* (2500-003)⁶ qui lui permet, dans son fonctionnement quotidien, d'adopter des comportements de consommation et des pratiques d'affaires responsables. Cette politique et la directive qui en découle ont d'ailleurs fait l'objet d'une révision majeure en 2018, afin de refléter la situation actuelle. Conformément à la *Loi sur les contrats des organismes publics* (LCOP), cette politique

⁶ *Politique d'approvisionnement responsable*, <https://www.usherbrooke.ca/a-propos/fileadmin/sites/a-propos/documents/direction/politiques/2500-003.pdf>

et la directive en découlant visent à promouvoir la mise en place de procédures intègres, équitables, transparentes et efficaces comportant notamment une évaluation adéquate et rigoureuse des besoins, tout en tenant compte des valeurs et des orientations universitaires en matière de développement durable.

Intégré à la *Politique d'approvisionnement responsable*, un Code de conduite des fournisseuses et des fournisseurs pour une approche socialement responsable énonce les attentes de l'Université de Sherbrooke envers ses fournisseurs. Chaque fournisseur s'engageant à le respecter affirme du même coup être engagé dans une démarche d'amélioration continue visant l'excellence dans son secteur d'activité.

Lors du processus d'acquisition d'un bien ou d'un service, des critères visant la prise en compte du développement durable sont intégrés aux appels d'offres. Des notions telles que l'empreinte écologique, l'efficacité énergétique et la valorisation des biens à la fin de leur cycle de vie guident désormais les choix de l'Université de Sherbrooke.

AUTRES PRINCIPES DE GESTION

GESTION DE LA DETTE

Avant de contracter un emprunt majeur ou de financer une large part de ses projets d'investissement sur son fonds de roulement (acceptations bancaires), l'Université a établi des principes directeurs de gestion qui sont appliqués par le comité de direction de l'Université (CDU) dans le cadre de la gestion de son portefeuille de dettes.

Selon ces principes, les modes de financement et les conditions d'emprunt doivent être adaptés au niveau de risque financier que l'Université est en mesure d'assumer. L'Université doit également établir des conditions de financement stables, afin de se mettre à l'abri de la volatilité des taux d'intérêt. Il importe ainsi qu'elle sécurise, dans une perspective à long terme, les taux d'intérêt et la disponibilité de son capital. Aussi, l'échéance de ses emprunts doit correspondre à la durée de vie des éléments financés.

La composition du portefeuille de dettes doit permettre d'en contrôler le niveau de risque et limiter à 25 % la portion de dettes financées à taux variables à court terme.

Les principes directeurs servent à baliser l'ensemble des besoins d'emprunts de l'Université.



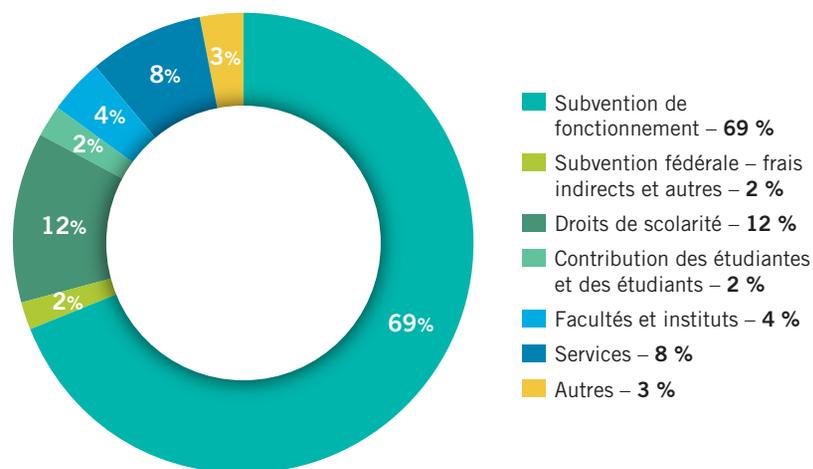
FONDS DE FONCTIONNEMENT

Le **fonds de fonctionnement** est constitué de ressources financières pouvant être utilisées sans limitation, dans le respect des règles gouvernementales et budgétaires. Ces ressources servent principalement aux dépenses courantes liées à l'enseignement, aux services aux étudiantes et aux étudiants et au soutien administratif permettant l'atteinte des objectifs de l'Université.

ANALYSE DES REVENUS

Les revenus pour l'exercice 2022-2023 se chiffreront à 502,2 M\$. La répartition des revenus est présentée dans le graphique suivant.

Répartition des revenus (Budget 2022-2023)



Subvention de fonctionnement

Le MES alloue des subventions aux établissements d'enseignement universitaire pour leur fonctionnement. Ces subventions comprennent une subvention générale et des subventions spécifiques.

Le montant de la subvention de fonctionnement 2022-2023 a été calculé selon les règles budgétaires des universités 2022-2023 préliminaires obtenues le 25 mars 2022 et une hypothèse de variation de l'effectif étudiant :

- Indexation de 7,7 M\$;
- Rehaussement du financement de 6,2 M\$;
- Hausse de l'effectif (EETP bruts 1 % et EETP pondérés 1,7 %) pour un montant de 4,6 M\$.

La **subvention générale** a pour objectif de permettre aux établissements d'enseignement universitaire d'assumer les coûts récurrents associés à l'enseignement, au soutien à l'enseignement et à la recherche, à l'entretien des terrains et des bâtiments ainsi qu'à des missions particulières reconnues aux fins de l'attribution de subventions.

Les sommes reçues pour la fonction enseignement permettent, notamment, de compenser les dépenses associées à la rémunération du personnel professoral et chargé de cours. Cette portion de la subvention est allouée selon des normes en lien avec l'effectif étudiant en équivalence au temps plein (EETP). Cette unité de mesure correspond aux inscriptions des étudiants aux cours crédités. Un EETP équivaut à 30 crédits. Ainsi, un étudiant qui cumule 2 trimestres au cours desquels il s'inscrit à 15 crédits correspond à 1 EETP. Cette unité de mesure est par la suite pondérée selon le cycle et le domaine d'études en respectant la grille de pondération. La valeur unitaire d'un EETP pondéré est de 3 807 \$ en 2021-2022 et de 3 906 \$ en 2022-2023.

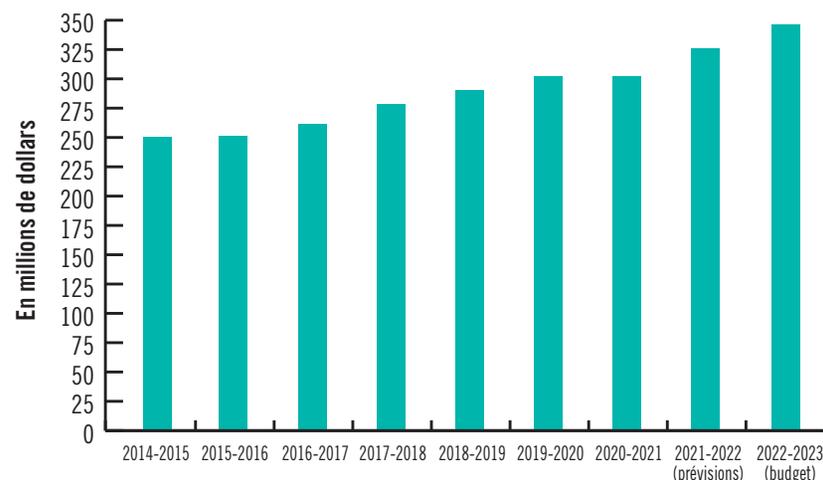
Les sommes reçues pour la fonction soutien à l'enseignement et à la recherche sont allouées selon l'unité de mesure des EETP bruts. Cette fonction comprend les coûts liés au fonctionnement des bibliothèques, de l'informatique, de l'audiovisuel et de l'administration générale. La valeur unitaire de 1 EETP brut est de 2 287 \$ en 2021-2022 et de 2 386 \$ pour 2022-2023.

Les sommes reçues pour la fonction terrains et bâtiments servent à compenser les coûts associés à l'entretien ménager, à la gestion des produits dangereux, à l'entretien courant et aux réparations mineures, à la sécurité et à la prévention d'incendies, aux assurances sur les biens, au renouvellement annuel du parc immobilier, à l'énergie et à la coordination des activités.

Les **subventions spécifiques**, quant à elles, répondent à des objectifs et à des besoins particuliers reconnus par le MES. On y retrouve, entre autres, les subventions pour le soutien à l'enseignement médical, la reconnaissance des acquis et des compétences ainsi que la location de locaux.

Pour l'exercice 2021-2022 et le budget 2022-2023, les revenus de la subvention de fonctionnement sont estimés à **326 M\$** et **346,4 M\$**, respectivement.

Évolution de la subvention de fonctionnement



Subvention fédérale – frais indirects et autres

L'Université reçoit une subvention fédérale provenant du Fonds de soutien à la recherche. Cette subvention sert à compenser les frais indirects de la recherche en lien avec les subventions des trois organismes subventionnaires (CRSH, CRSNG, IRSC).

De manière générale, les frais indirects de la recherche sont engagés par les universités pour accomplir leur mission de recherche. Il s'agit de frais généraux communs à un ensemble d'activités de recherche. Ils comprennent les frais liés aux espaces de recherche et aux services.

Les revenus de la subvention fédérale pour les frais indirects et autres sont estimés à 8,5 M\$ pour la prévision 2021-2022 et à 8,7 M\$ pour le budget 2022-2023.

Droits de scolarité

Le gouvernement du Québec fixe annuellement le montant maximal par unité que les établissements universitaires peuvent percevoir des étudiantes et des étudiants qui s'inscrivent à des activités d'enseignement. Pour les étudiants canadiens et résidents permanents du Canada qui ne sont pas résidents du Québec ainsi que pour les

étudiants internationaux, il détermine également le montant forfaitaire exigé, en sus des droits de scolarité de base. Le gouvernement applique aussi des mesures d'exception pour les étudiantes et étudiants provenant de certains pays avec lesquels le Québec a conclu des ententes spécifiques.

Pour l'été 2022, le montant des droits de scolarité par crédit sera de 90,84 \$. À compter du trimestre d'automne 2022, le montant des droits de scolarité par crédit sera de 93,24 \$, en fonction du taux d'indexation de 2,64 %. Pour un étudiant à temps complet, les droits de scolarité prévus pour un trimestre correspondent à 1 399 \$.

Les revenus des droits de scolarité s'élèveront donc à 60 M\$ pour la prévision 2021-2022 et à 62,3 M\$ pour le budget 2022-2023.

Contribution des étudiantes et des étudiants

Les contributions des étudiantes et des étudiants comprennent, entre autres, les frais d'inscription et les droits d'admission. Ces frais font partie des frais institutionnels obligatoires et sont encadrés par le MES. La base d'indexation est la même que celle établie pour les droits de scolarité, soit un taux d'indexation prévu de 2,64 % applicable à compter du trimestre d'automne 2022. Pour un étudiant à temps complet, les frais institutionnels obligatoires pour un trimestre correspondent à 310,16 \$ pour l'année 2022-2023.

Ainsi, les revenus de contributions des étudiantes et étudiants sont estimés à 10,2 M\$ pour la prévision 2021-2022 et à 11,3 M\$ pour le budget 2022-2023.

Autres revenus

Facultés, centres et instituts

Les revenus des facultés, centres et instituts sont constitués, entre autres, des revenus reliés à l'enseignement particulier et à la formation continue, des revenus de ventes diverses aux étudiantes et aux étudiants, des subventions spécifiques dont celle du gouvernement du Nouveau-Brunswick pour la formation médicale à Moncton, des revenus de l'Université du troisième âge et de divers prêts de services. Les revenus des facultés, centres et instituts s'établiront à 19,1 M\$ pour l'exercice 2022-2023.

Services subventionnés

Les services subventionnés comprennent toutes les unités administratives qui sont en soutien aux missions d'enseignement et de recherche de l'Université. Les revenus de ces unités regroupent notamment des frais d'inscription aux stages coopératifs, des revenus d'enseignement particulier reliés au Centre universitaire de formation continue (CUFC) ainsi que des revenus de prêts de services. Les revenus prévus se chiffreront à 7,1 M\$ pour l'exercice 2022-2023.

Services autofinancés

Les services autofinancés comprennent le Centre culturel, le Service du sport et de l'activité physique (SSAP), les Services à la vie étudiante (SVE), les résidences, les stationnements et les services commerciaux. Les revenus de ces services découlent du mandat respectif de chacun. Ce sont, entre autres, des revenus de spectacles, d'abonnements et d'inscription au SSAP, de location de chambres, de cotisations étudiantes ainsi que de location. Les revenus estimés pour les services autofinancés sont de 32,9 M\$ pour l'exercice 2022-2023.

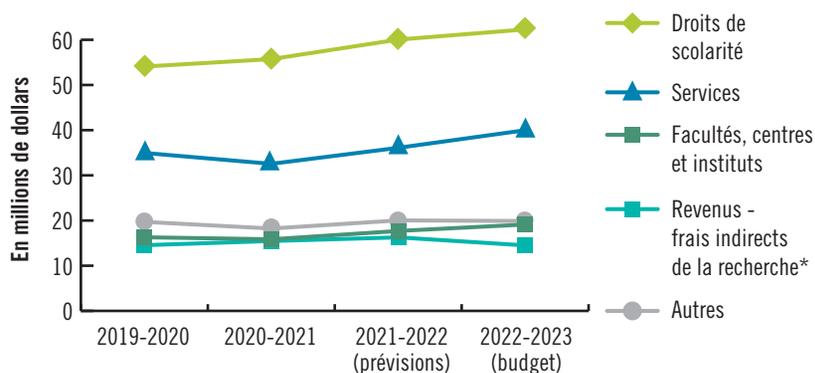
Revenus institutionnels

Les revenus institutionnels regroupent tous les revenus généraux de l'Université. Ce sont, notamment, les revenus de prêts de services reliés au régime de retraite, les revenus de location d'espaces et les revenus d'intérêts et de dividendes. Les revenus institutionnels sont évalués à 2,3 M\$ pour l'exercice 2022-2023.

Revenus – frais indirects de la recherche

Les revenus des frais indirects de la recherche autres que fédéraux sont perçus sur les subventions et contrats de recherche obtenus par l'Université. Ces revenus proviennent d'organismes provinciaux, d'organismes non accrédités et d'entreprises. Les revenus des frais indirects de la recherche anticipés pour l'exercice 2022-2023 sont de 5,8 M\$.

Évolution des revenus (autres que la subvention de fonctionnement)



Les dépenses salariales comptent pour environ 75 % des coûts totaux. Elles sont composées des masses salariales régulières liées aux postes réguliers et des masses salariales complémentaires liées aux postes temporaires, aux remplacements, au personnel chargé de cours, au personnel d'enseignement clinique et aux auxiliaires de recherche et d'enseignement.

Outre les dépenses salariales, les dépenses du fonds de fonctionnement pour l'Université de Sherbrooke comprennent également des ressources matérielles. On y retrouve des dépenses de fournitures et de matériel, des bourses aux étudiantes et aux étudiants, des dépenses reliées aux immeubles, des coûts d'entretien, des honoraires professionnels, des dépenses de perfectionnement, des frais de déplacement, des dépenses reliées aux acquisitions de documents de bibliothèque, etc.

De plus, dans les dépenses des facultés, centres et instituts, la catégorie « dépenses avec restrictions internes » est présentée. Il s'agit de dépenses de masses salariales et de ressources matérielles provenant d'affectations d'origine interne. L'appui à la recherche et le fonds d'éducation continue représentent les principales catégories d'affectation.

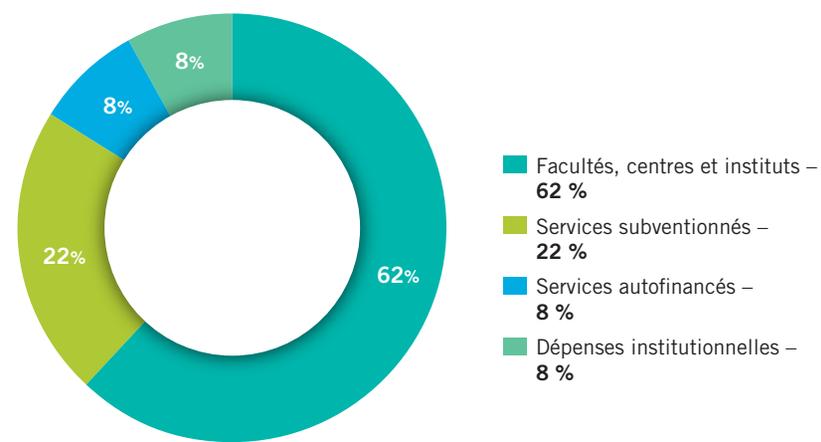
Les dépenses institutionnelles incluent notamment des dépenses liées aux immeubles (électricité, chauffage, entretien ménager, etc.), des frais financiers et du service de la dette, des dépenses centralisées de perfectionnement et de systèmes d'information.

La répartition des dépenses par facultés est présentée dans le graphique suivant.

ANALYSE DES DÉPENSES

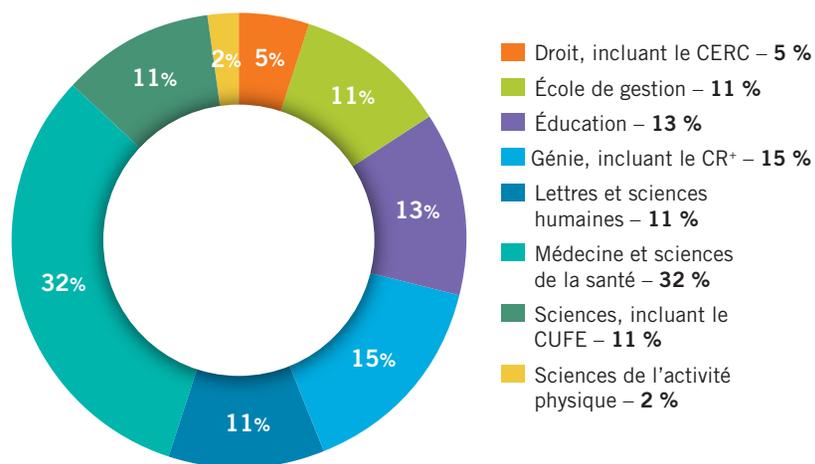
Les dépenses prévues pour l'exercice 2022-2023 se chiffreront à 502,2 M\$. La répartition des dépenses par catégories est présentée dans le graphique suivant.

Répartition des dépenses (Budget 2022-2023)



* Ces revenus de 14,4 M\$ comprennent les frais indirects de la recherche de la subvention fédérale et les autres revenus de frais indirects de la recherche perçus sur les subventions et contrats de recherche obtenus par l'Université.

Répartition des dépenses par faculté (Budget 2022-2023)



VIREMENTS INTERUNITÉS

Les virements interunités représentent des ajustements de consolidation qui ont pour but d'éliminer les doublons créés par les transactions effectuées entre les unités administratives (facultés, services, centres et instituts). L'utilisation de ces virements interunités permet d'éviter une surévaluation du montant des revenus et des dépenses, assurant ainsi la comparabilité avec les états financiers audités.

HYPOTHÈSES ET COMPOSANTES BUDGÉTAIRES

Subvention générale de fonctionnement du MES :

- Indexation de certains éléments de la subvention pour des revenus supplémentaires de **7,7 M\$** (basée sur une indexation salariale et autres dépenses de **2 %**)
- Rehaussement du financement de **6,2 M\$** par le biais de nouvelles enveloppes (notamment pour le génie et l'informatique de même que le soutien aux stages et à la formation pratique dans le domaine de la santé et des services sociaux)

Droits de scolarité et contribution des étudiantes et des étudiants :

- Indexation de **2,64 %** des droits de scolarité et des frais institutionnels à l'automne 2022 (taux régi par le MES et calculé selon les paramètres du Régime d'imposition des particuliers (variation, en pourcentage, de l'indice des prix à la consommation du Québec, sans alcool, tabac, ni cannabis récréatif))

Hausse de l'effectif étudiant

- **1 %** en EETP bruts et de **1,7 %** en EETP pondérés pour des revenus supplémentaires de **5,2 M\$** (dont **4,6 M\$** dans la subvention et **0,6 M\$** pour les droits de scolarité et FIO)

Dépenses

- Hausse salariale équivalente à l'indexation **2 %**
- Indexation des autres dépenses selon les analyses et demandes des unités

BUDGET DU FONDS DE FONCTIONNEMENT

(en milliers \$)

	2022-2023 Budget	2021-2022 Prévisions	2020-2021 Réal	2019-2020 Réal
Revenus				
Subvention de fonctionnement	346 447	325 963	302 462	301 821
Subvention fédérale - frais indirects et autres	8 700	8 471	8 170	7 850
Droits de scolarité	62 293	60 039	55 720	54 074
Contribution des étudiantes et des étudiants	11 269	10 198	9 667	9 691
Autres revenus				
Facultés, centres et instituts (annexe 1)	19 119	17 689	15 852	16 295
Services subventionnés (annexe 2)	7 129	6 410	5 904	5 312
Services autofinancés (annexe 2)	32 855	29 684	26 646	29 648
Revenus institutionnels (annexe 3)	2 278	3 564	4 129	5 701
Revenus - frais indirects de la recherche	5 800	7 800	7 299	6 690
Divers	6 350	6 263	4 432	4 313
Revenus totaux	502 240	476 081	440 281	441 395
Dépenses				
Facultés, centres et instituts (annexe 4)	313 380	297 407	275 325	269 389
Services subventionnés (annexe 5)	108 863	99 935	89 364	86 300
Services autofinancés (annexe 5)	40 244	38 023	35 756	35 871
Dépenses institutionnelles (annexe 6)	39 753	40 341	39 606	49 509
Dépenses totales	502 240	475 706	440 051	441 069
Résultats d'exercice	-	375	230	326
Résultats accumulés au début	(25 128)	(25 503)	(25 733)	(26 059)
Résultats accumulés à la fin	(25 128)	(25 128)	(25 503)	(25 733)

Revenus des facultés, centres et instituts par unité (annexe 1)

(en milliers \$)

	Revenus enseignement particulier	Autres revenus	Virements interunités	2022-2023 Budget	2021-2022 Prévisions	2020-2021 Réal	2019-2020 Réal
Facultés et centres							
Droit	386	1 106	(739)	753	820	831	959
École de gestion	196	2 131	(564)	1 763	1 713	1 616	1 389
Éducation	2 049	1 328	(389)	2 988	2 001	1 117	2 444
Génie	521	487	(168)	840	820	919	429
Lettres et sciences humaines	52	866	(573)	345	375	379	550
Médecine et sciences de la santé	2 211	10 066	(470)	11 807	11 258	10 447	9 940
Sciences	9	650	(262)	397	415	277	304
Sciences de l'activité physique	-	111	-	111	155	130	125
Centre d'études du religieux contemporain	-	5	-	5	7	6	4
Centre universitaire de formation en environnement et développement durable	50	48	-	98	109	110	130
Centre compétences recherche ⁺	-	-	-	-	-	-	-
sous-total facultés et centres	5 474	16 798	(3 165)	19 107	17 673	15 832	16 274
Instituts							
Centre de recherche sur le vieillissement	-	-	-	-	-	7	1
Institut de pharmacologie de Sherbrooke	-	-	-	-	2	-	-
Institut de recherche sur le cancer de l'Université de Sherbrooke	-	-	-	-	-	-	-
Institut interdisciplinaire d'innovation technologique	-	12	-	12	14	13	20
Institut quantique	-	-	-	-	-	-	-
IUPLSSS	-	-	-	-	-	-	-
OEDD	-	-	-	-	-	-	-
sous-total instituts	-	12	-	12	16	20	21
TOTAL - Revenus des facultés, centres et instituts	5 474	16 810	(3 165)	19 119	17 689	15 852	16 295

Les contributions de l'Université aux facultés, centres et instituts ne sont pas incluses.

Revenus des services par unité (annexe 2)

(en milliers \$)

	Autres revenus	Virements interunités	2022-2023 Budget	2021-2022 Prévisions	2020-2021 Réel	2019-2020 Réel
Services subventionnés						
Bureau de la registraire	427	(3)	424	435	422	433
Centre universitaire de formation continue*	1 483	(4)	1 479	1 502	1 127	-
Rectorat	5	-	5	2	6	6
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création	287	(280)	7	8	3	212
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création - SOCRA et redevances	2 397	-	2 397	1 710	1 790	612
Service d'appui au Campus de Longueuil	104	(50)	54	35	15	50
Service de la mobilité, de la sécurité et de la prévention**	1 718	(1 585)	133	130	126	-
Service des bibliothèques et archives	54	-	54	50	36	92
Service des communications	246	(242)	4	3	3	7
Service des immeubles**	2 162	(2 043)	119	120	86	310
Service de soutien à la formation*	382	(382)	-	-	-	1 142
Service des relations avec les diplômées et diplômés	276	(116)	160	130	131	147
Service des ressources financières	22	-	22	23	16	21
Service des ressources humaines	48	(48)	-	-	-	-
Service des stages et du développement professionnel	2 121	(44)	2 077	2 106	1 851	2 003
Service des technologies de l'information	403	(214)	189	174	281	265
USherbrooke International	5	-	5	(18)	11	12
sous-total services subventionnés	12 140	(5 011)	7 129	6 410	5 904	5 312
Services autofinancés						
Centre culturel	6 008	(460)	5 548	3 987	2 371	4 888
Service du sport et de l'activité physique	5 428	(199)	5 229	4 014	2 091	4 359
Services à la vie étudiante	4 544	(1)	4 543	4 410	4 145	4 025
Services à la vie étudiante - Résidences	2 753	(56)	2 697	2 619	1 548	2 342
Service de la mobilité, de la sécurité et de la prévention - Stationnement	3 058	(56)	3 002	2 276	1 601	2 887
Service des ressources financières - Services commerciaux	11 864	(28)	11 836	12 378	14 890	11 147
sous-total services autofinancés	33 655	(800)	32 855	29 684	26 646	29 648
TOTAL - Revenus des services	45 795	(5 811)	39 984	36 094	32 550	34 960

Les contributions de l'Université aux services ne sont pas incluses.

* À partir de 2020-2021, le Centre universitaire de formation continue est présenté distinctement. Il était auparavant présenté avec le Service de soutien à la formation.

** À partir de 2020-2021, le Service de la mobilité, de la sécurité et de la prévention est présenté distinctement. Il était auparavant présenté avec le Service des immeubles.

Revenus institutionnels (annexe 3)

(en milliers \$)

	Revenus	Virements interunités	2022-2023 Budget	2021-2022 Prévisions	2020-2021 Réal	2019-2020 Réal
Ressources humaines	315	-	315	336	313	261
Immeubles						
Location d'espaces	515	-	515	492	431	630
Subventions autres	-	-	-	-	2	-
Revenus internes provenant des services autofinancés	4 078	(4 078)	-	-	-	-
Autres revenus	406	(241)	165	167	153	272
Technologies de l'information	19	(2)	17	16	16	16
Généraux						
Revenus d'intérêts et de dividendes	320	-	320	1 319	1 776	3 382
Prêt de service - régime de retraite	482	-	482	480	494	485
Revenus internes provenant des services autofinancés	382	(382)	-	-	-	-
Autres revenus	1 688	(1 224)	464	754	944	655
TOTAL - Revenus institutionnels	8 205	(5 927)	2 278	3 564	4 129	5 701

Dépenses des facultés, centres et instituts par unité (annexe 4)

(en milliers \$)

	Masses salariales régulières	Masses salariales complémentaires	Ressources matérielles	Dépenses directes totales	Dépenses avec restrictions internes	Virements interunités	2022-2023 Budget	2021-2022 Prévisions	2020-2021 Réel	2019-2020 Réel
Facultés et centres										
Droit	10 435	3 366	762	14 563	714	(739)	14 538	13 519	12 714	12 749
École de gestion	21 372	9 423	1 589	32 384	990	(564)	32 810	31 465	30 217	29 028
Éducation	25 545	11 774	1 493	38 812	1 416	(389)	39 839	37 263	33 581	33 084
Génie	28 356	7 596	4 714	40 666	4 663	(168)	45 161	40 489	37 006	35 930
Lettres et sciences humaines	24 819	8 358	1 309	34 486	1 567	(573)	35 480	34 200	32 480	32 632
Médecine et sciences de la santé	51 100	29 936	6 257	87 293	11 718	(470)	98 541	96 172	87 880	86 187
Sciences	21 786	3 824	2 867	28 477	2 174	(262)	30 389	28 225	26 114	25 382
Sciences de l'activité physique	4 406	2 396	233	7 035	358	-	7 393	6 969	6 816	6 293
Centre d'études du religieux contemporain	-	304	81	385	3	-	388	466	592	400
Centre universitaire de formation en environnement et développement durable	1 565	2 325	417	4 307	51	-	4 358	4 273	4 260	3 899
Centre compétences recherche*	151	488	606	1 245	-	-	1 245	1 140	973	894
sous-total facultés et centres	189 535	79 790	20 328	289 653	23 654	(3 165)	310 142	294 181	272 633	266 478
Instituts										
Centre de recherche sur le vieillissement	-	-	150	150	84	-	234	243	66	105
Institut de pharmacologie de Sherbrooke	135	20	53	208	10	-	218	235	219	198
Institut de recherche sur le cancer de l'Université de Sherbrooke	-	108	59	167	-	-	167	216	13	-
Institut interdisciplinaire d'innovation technologique	625	93	124	842	787	-	1 629	1 414	1 243	1 782
Institut quantique	107	68	50	225	648	-	873	829	967	595
IUPLSSS	-	20	70	90	27	-	117	111	51	106
OEDD	-	-	-	-	-	-	-	178	133	125
sous-total instituts	867	309	506	1 682	1 556	-	3 238	3 226	2 692	2 911
TOTAL - Dépenses des facultés, centres et instituts	190 402	80 099	20 834	291 335	25 210	(3 165)	313 380	297 407	275 325	269 389

Dépenses des services par unité (annexe 5)

(en milliers \$)

	Masses salariales régulières	Masses salariales complémentaires	Ressources matérielles	Dépenses directes totales	Dépenses avec restrictions internes	Virements interunités	2022-2023 Budget	2021-2022 Prévisions	2020-2021 Réal	2019-2020 Réal
Services subventionnés										
Bureau de la registraire	5 346	440	426	6 212	-	(3)	6 209	5 800	5 411	5 284
Centre universitaire de formation continue*	697	525	1 037	2 259	-	(4)	2 255	2 147	1 640	-
Fonctions de nature indépendante	956	-	149	1 105	-	-	1 105	927	757	701
Rectorat	6 100	48	304	6 452	1 349	-	7 801	7 121	6 861	5 582
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création	3 529	622	74	4 225	2	(280)	3 947	3 593	2 721	3 182
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création - SOCPRA et redevances	-	-	2 521	2 521	-	-	2 521	2 073	2 060	1 598
Service d'appui au Campus de Longueuil	910	139	209	1 258	-	(50)	1 208	1 069	1 170	1 175
Service de la mobilité, de la sécurité et de la prévention**	5 781	1 639	586	8 006	-	(1 585)	6 421	6 494	5 948	-
Service des bibliothèques et archives	6 682	556	7 762	15 000	4	-	15 004	14 361	13 769	13 108
Service des communications	3 413	460	870	4 743	7	(242)	4 508	4 292	3 745	3 559
Service des immeubles**	9 639	772	5 231	15 642	-	(2 043)	13 599	12 732	11 474	16 956
Service de soutien à la formation*	3 506	294	65	3 865	99	(382)	3 582	3 327	2 872	4 726
Service des relations avec les diplômés et diplômés	1 890	309	1 025	3 224	-	(116)	3 108	2 572	2 320	2 126
Service des ressources financières	7 122	8	121	7 251	-	-	7 251	6 846	6 304	5 941
Service des ressources humaines	4 650	406	28	5 084	82	(48)	5 118	4 684	4 350	4 061
Service des stages et du développement professionnel	5 956	493	490	6 939	21	(44)	6 916	6 369	5 975	6 409
Service des technologies de l'information	10 444	376	568	11 388	-	(214)	11 174	10 907	10 266	10 040
Service du développement et de la transformation du dossier étudiant***	3 246	111	1 109	4 466	-	-	4 466	2 264	-	-
USherbrooke International	2 200	93	377	2 670	-	-	2 670	2 357	1 721	1 852
sous-total services subventionnés	82 067	7 291	22 952	112 310	1 564	(5 011)	108 863	99 935	89 364	86 300
Services autofinancés										
Centre culturel	2 044	490	4 319	6 853	21	(460)	6 414	5 295	3 337	5 611
Service du sport et de l'activité physique	2 896	2 070	3 527	8 493	-	(199)	8 294	7 579	6 159	7 350
Services à la vie étudiante	4 589	218	475	5 282	105	(1)	5 386	4 656	4 163	3 929
Services à la vie étudiante - Résidences	693	107	2 597	3 397	-	(56)	3 341	3 367	3 036	3 138
Service de la mobilité, de la sécurité et de la prévention - Stationnement	504	799	1 841	3 144	-	(56)	3 088	2 904	2 817	3 191
Service des ressources financières - Services commerciaux	254	751	12 744	13 749	-	(28)	13 721	14 222	16 244	12 652
sous-total services autofinancés	10 980	4 435	25 503	40 918	126	(800)	40 244	38 023	35 756	35 871
TOTAL - Dépenses des services	93 047	11 726	48 455	153 228	1 690	(5 811)	149 107	137 958	125 120	122 171

* À partir de 2020-2021, le Centre universitaire de formation continue est présenté distinctement. Il était auparavant présenté avec le Service de soutien à la formation.

** À partir de 2020-2021, le Service de la mobilité, de la sécurité et de la prévention est présenté distinctement. Il était auparavant présenté avec le Service des immeubles.

*** À partir de 2021-2022, le Service du développement et de la transformation du dossier étudiant est présenté distinctement. Il était auparavant présenté avec les dépenses institutionnelles

(Technologies de l'information - projet Vélo)

Dépenses institutionnelles (annexe 6)

(en milliers \$)

	Dépenses	Virements interunités	2022-2023 Budget	2021-2022 Prévisions	2020-2021 Réel	2019-2020 Réel
Ressources humaines						
Perfectionnement	1 010	-	1 010	694	391	872
Variation nette des provisions salariales incluant celle liée aux vacances à payer	3 814	-	3 814	667	1 451	3 370
Avantages sociaux spécifiques	542	-	542	398	441	294
Activités syndicales	1 235	-	1 235	1 183	1 207	1 020
Dépenses liées au recrutement	120	-	120	140	108	186
Frais de consultants	150	-	150	250	224	184
Frais juridiques	350	-	350	350	397	304
Autres dépenses	1 089	-	1 089	1 059	583	514
Immeubles						
Électricité	5 034	(631)	4 403	4 493	3 954	3 809
Entretien ménager	5 199	(421)	4 778	4 628	3 932	3 238
Location d'espaces	3 140	-	3 140	3 048	3 344	3 475
Chauffage	1 386	(731)	655	724	526	528
Assurances	3 800	(2 155)	1 645	1 149	986	795
Autres dépenses	474	(381)	93	129	185	240
Technologies de l'information						
Contrats d'entretien	1 426	-	1 426	1 781	1 430	1 610
Licences	3 353	-	3 353	2 738	2 239	1 321
Projet Véo*	-	-	-	-	2 975	800
Droits d'adhésion	22	-	22	18	145	146
Autres dépenses	1 126	(2)	1 124	748	759	323
Générales						
Contribution au fonds d'investissement	1 015	-	1 015	3 504	5 411	5 895
Contribution (renversement) projets futurs	(1 091)	-	(1 091)	-	-	1 550
Droits d'adhésion	922	-	922	914	927	899
Développement durable	2 238	-	2 238	2 179	1 817	1 966
Frais légaux	300	-	300	486	335	213
Intérêts sur la dette à court terme	226	-	226	100	52	522
Service de la dette (incluant le remboursement de capital)	8 969	(1 482)	7 487	7 070	9 591	7 380
Redevances liées à l'enseignement	200	-	200	305	161	245
Transfert des frais indirects de la recherche aux centres affiliés	860	-	860	748	950	980
Subventions et contributions	606	-	606	572	557	578
Diminution de dépenses liées à des subventions présentées au Fonds de fonctionnement avec restrictions	(4 304)	-	(4 304)	(4 255)	(7 634)	-
Diminution de dépenses réalisées en cours d'année	(3 000)	-	(3 000)	-	-	-
Autres dépenses	5 469	(124)	5 345	4 521	2 162	6 252
TOTAL - Dépenses institutionnelles	45 680	(5 927)	39 753	40 341	39 606	45 509

* À partir de 2021-2022, le Service du développement et de la transformation du dossier étudiant est présenté distinctement avec les services subventionnés. Il était auparavant présenté avec les dépenses institutionnelles (Technologies de l'information - projet Véo)

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Dans le cadre de la préparation du budget 2022-2023, des indicateurs de performance ont été déterminés pour chaque faculté, institut et service, afin d'évaluer les demandes financières et d'assurer la rigueur budgétaire nécessaire ainsi qu'une répartition équitable des ressources disponibles.

Plus spécifiquement, des cibles de résultats ont été fixées pour l'ensemble des facultés, services et instituts. Les facultés doivent atteindre l'équilibre budgétaire, sinon elles devront déposer un plan de développement et de redressement. Pour les instituts et les services, les cibles ont été fixées en tenant compte des nouveaux postes autorisés par la direction.

Un suivi budgétaire trimestriel de même que deux révisions annuelles des budgets permettent de mesurer les résultats réels et escomptés afin d'assurer l'atteinte de l'équilibre.

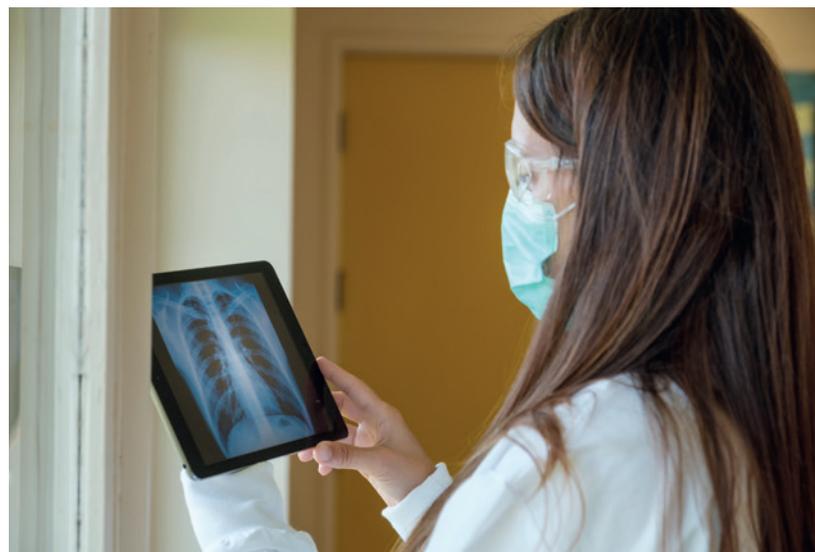
L'analyse stratégique des programmes de formation offerts aux étudiantes et étudiants s'est poursuivie. Cette démarche vise à permettre, après l'analyse d'une série d'indicateurs et de données, de consolider les meilleures pratiques et d'identifier et de prioriser les actions jugées nécessaires pour soutenir l'offre de programmes. Cela accroîtra la multidisciplinarité et l'interdisciplinarité des programmes d'études et favorisera une meilleure adéquation entre l'offre et les besoins de la société.

PLAN FINANCIER À LONG TERME

La planification budgétaire à long terme demeure un enjeu en raison des besoins financiers, des fluctuations des engagements financiers du gouvernement, des variations d'effectifs et des projets de développement. Les défis financiers seront donc encore nombreux au cours des prochaines années.

Adoptée en 2018-2019, la politique de financement du MES, qui incluait un volet important de réinvestissement, prend fin en 2022-2023. Des travaux sont en cours avec le MES et les universités afin de revoir cette politique. Le Bureau de coopération interuniversitaire a déposé les besoins de financement à long terme des universités au MES, mais il est difficile à ce stade-ci de prévoir ce qui sera retenu, même si le gouvernement actuel démontre un intérêt certain pour l'enseignement supérieur.

L'équipe du Service des ressources financières (SRF) de l'UdeS élabore présentement un budget triennal qui sera éventuellement arrimé au plan stratégique 2022-2025 actuellement en élaboration.



- Un nouveau cycle de renouvellement des conventions collectives débute en 2022-2023. Dans le cadre des négociations à venir avec ses différents groupes d'employées et d'employés, la direction de l'Université a pour objectif de respecter les paramètres salariaux reconnus par le gouvernement et la capacité financière de l'Université.
- Les prévisions démographiques gouvernementales indiquent que le Québec se trouve actuellement dans une phase de stabilité quant aux inscriptions aux études universitaires. Les augmentations d'effectif dépendront surtout de la capacité des universités à recruter les étudiants internationaux. Toutefois, la pandémie peut générer des impacts sur la mobilité étudiante qui sont difficilement mesurables à ce moment-ci.

Les attentes de la société en matière de diplomation sont en grande évolution et le gouvernement québécois fait une priorité de l'enseignement supérieur. Dans ce contexte, l'Université de Sherbrooke poursuivra ses efforts afin d'attirer davantage d'étudiantes et d'étudiants, en misant sur ses forces et ses valeurs d'université humaine, engagée et innovatrice.

L'Université compte aussi sur une équipe de gestion extrêmement rigoureuse et fortement mobilisée pour maintenir le cap sur les orientations budgétaires. L'ensemble du processus de planification et de suivi budgétaire a fait ses preuves au cours des dernières années.



PROCESSUS BUDGÉTAIRE

Orientations budgétaires et budget annuel

La première étape du processus budgétaire est la définition par la direction des grandes orientations qui baliseront le développement de l'Université et, par conséquent, son budget pour la prochaine année.

Le Vice-rectorat à l'administration et au développement durable (VRADD), avec l'aide du SRF, s'assure de l'allocation optimale des ressources budgétaires aux facultés, centres, instituts et services en fonction des orientations adoptées. C'est aussi à ce moment de la préparation du budget que les règles budgétaires sont révisées.

Pour 2022-2023, les orientations du MES ont été communiquées aux universités le 25 mars 2022. Ceci a permis d'intégrer les composantes budgétaires et de réduire le nombre d'hypothèses et d'estimations.

Le SRF est responsable de la préparation, de l'analyse et du contrôle des budgets de l'Université. Il coordonne et conseille les unités administratives en matière de gestion budgétaire. La préparation du budget est un exercice décentralisé où chaque faculté, centre, institut et service est sollicité. Le SRF veille à transmettre aux unités administratives les estimations des masses salariales et des coûts de système ainsi que des données détaillées sur l'effectif étudiant des facultés afin de les appuyer dans la préparation de l'exercice budgétaire. Les unités administratives préparent leur prévision de revenus et dépenses en fonction des priorités institutionnelles et facultaires et des crédits disponibles, après en avoir discuté avec le VRADD et le SRF.

Révisions budgétaires - Projections annuelles

Deux révisions budgétaires sont effectuées au cours de l'année financière. La première débute en octobre et se conclut par une présentation au conseil d'administration en décembre. La deuxième révision commence en décembre et se termine par une présentation au conseil d'administration en mars, après avoir préalablement fait l'objet de présentations aux autres instances et comités. Ces deux révisions constituent des moments privilégiés qui permettent de valider l'évolution des revenus et dépenses et de procéder aux ajustements requis. Ces activités de révision sont aussi un exercice décentralisé en collaboration avec le SRF, où chaque unité administrative revoit ses prévisions et explique les écarts.

Suivis budgétaires - Budget trimestriel

Depuis l'année 2021-2022, les facultés, centres, instituts et services préparent leur budget annuel en le répartissant par trimestre universitaire. À la fin de ces trimestres, soit à la fin des mois d'août et de décembre, les résultats financiers sont mesurés et comparés aux budgets octroyés aux unités administratives. Les écarts, le cas échéant, sont analysés et présentés au comité de direction de l'Université. L'Université de Sherbrooke est la première université québécoise à mettre en place un tel processus de suivi.

Suivi final

Parallèlement aux travaux entourant la fin de l'année financière en vue de la production des états financiers de l'Université, les résultats finaux de chaque faculté, centre, institut et service font l'objet d'une attention particulière de la part du SRF en collaboration avec les unités administratives, afin d'expliquer les écarts entre les résultats finaux et la dernière révision budgétaire. C'est à la séance du conseil d'administration de septembre que sont présentés ces résultats.

RÔLE DES INSTANCES

L'élaboration du budget de fonctionnement de l'Université de Sherbrooke et des suivis afférents s'inscrit dans un processus budgétaire auquel participent les instances concernées ainsi que le personnel cadre de ses facultés, centres, instituts et services, afin de réaliser les actions prévues au plan stratégique et, plus particulièrement, d'atteindre les objectifs relatifs à l'enseignement et à la recherche.

Le conseil d'administration

À la recommandation du comité de direction de l'Université (CDU), qui a préalablement obtenu l'avis du comité de planification (CP) et du comité des finances et d'audit (CFA), le conseil d'administration (CA) approuve les orientations budgétaires et adopte les prévisions budgétaires. Le CA effectue de plus un suivi rigoureux de l'évolution du budget au moyen des deux révisions budgétaires annuelles préparées par le Service des ressources financières (SRF) en collaboration avec toutes les unités administratives. Ces révisions permettent ainsi de valider l'évolution des revenus et des dépenses et de procéder aux ajustements requis.

Le CA se compose de 11 membres externes et de 10 membres internes dont le recteur. La rectrice adjointe, les vice-recteurs et vice-rectrices ainsi que la secrétaire générale participent aux réunions du CA, sans toutefois en être membres.

Les comités du conseil d'administration dont les mandats touchent la gestion budgétaire sont :

Le comité des finances et d'audit

Le CFA assiste le CA à l'égard de la surveillance de la saine gestion financière actuelle et future de l'Université ainsi qu'à la gestion des risques. Il assure le suivi des orientations budgétaires annuelles et de tout projet majeur d'investissement, sous réserve que le CA puisse confier le suivi d'un projet particulier à un autre comité du CA.

Plus précisément, le CFA étudie les recommandations de la direction de l'Université relativement aux orientations budgétaires et au budget annuel, soumet à la direction les suggestions qu'il juge appropriées et en propose l'adoption au CA. Il examine les principaux résultats et écarts budgétaires et donne son avis au CA quant à la stratégie la plus indiquée.

Le CFA étudie le cadre relatif à la rémunération et aux avantages sociaux des différents groupes d'employées et d'employés aux fins du renouvellement des conventions collectives, des protocoles de travail et des règlements sur les conditions d'emploi tels que proposés par le CDU. Il donne à ce dernier son point de vue quant aux approches qu'il juge pertinentes et formule ses recommandations au CA.

Le CFA procède de la même manière à l'égard du Plan directeur immobilier (PDI) et du budget d'investissement. Il présente annuellement au CA le ou les suivis du PDI et du budget d'investissement et, le cas échéant, en recommande l'adoption ou la modification.

Le CFA étudie les politiques et les règlements relatifs à l'approvisionnement et à la gestion des contrats en fonction des lois et règlements en vigueur proposés par le CDU, lui fait part de ses suggestions et soumet ses recommandations au CA.

Le CFA assiste le CA dans son rôle de surveillance de la qualité et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de l'audit interne. Ainsi, le comité valide l'application par l'Université d'un processus robuste, efficace et permanent d'identification et de gestion des risques et examine bisannuellement le plan d'action en découlant. Le comité évalue les risques relatifs à l'information financière communiquée, examine les principaux dossiers comportant des risques auxquels l'Université doit faire face ainsi que les mesures prises pour prévenir, contrôler et maîtriser ces risques. Il recommande au CA les actions qu'il juge appropriées. Il approuve également le plan d'audit interne et recommande au CA les décisions relatives à la nomination et à la révocation du directeur de l'audit interne.

Le CFA est composé de quatre membres externes et d'un membre interne du CA.

Le comité des ressources humaines

Le comité des ressources humaines (CRH) assiste le CA à l'égard des questions relatives aux ressources humaines telles que la gestion du personnel, les relations de travail, la rémunération, les conditions de travail, et l'optimisation des ressources humaines.

Le CRH étudie les propositions du CDU en matière de ressources humaines et de rémunération, lui soumet toute suggestion qu'il juge appropriée et donne son avis sur les questions touchant la gestion du personnel et les relations de travail. Il soumet au CA toute politique, tout contrat et toute orientation en matière de ressources humaines qui doit recevoir son approbation.

Il assure également le suivi de toute politique ou procédure relative à la rémunération et aux conditions de travail du personnel cadre et de toute personne salariée non syndiquée.

Le CRH fait part au CA de son point de vue quant aux orientations globales et aux mandats généraux de négociations des conventions collectives menées par le CDU et donne son avis au CA quant à l'adoption des ententes de principe découlant des négociations.

Il examine et analyse les rapports et les recommandations du comité de retraite et les transmet au CA avec son avis.

Le CRH se compose de quatre membres externes et d'un membre interne du conseil d'administration.

Le comité de gouvernance des ressources informationnelles

Le comité de gouvernance des ressources informationnelles (CGRI) est constitué afin, notamment, de soutenir le conseil d'administration à l'égard de ses obligations prescrites par la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement* (RLRQ ch. G-1.03) et de la *Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale*.

Le CGRI a le mandat d'examiner les règlements, les politiques, les

orientations, les stratégies et les pratiques générales de l'Université ayant une incidence sur la gestion des ressources informationnelles et de formuler des recommandations au CA.

Le CGRI veille à la gestion des risques inhérents aux ressources informationnelles, en s'assurant que ceux-ci sont considérés à l'intérieur du processus institutionnel de la gestion intégrée des risques. Il a également le mandat de suivre la réalisation de tout projet majeur d'investissement pour la gestion des ressources informationnelles. À cet égard, le comité examine les orientations, les stratégies, le plan de réalisation, le budget, les risques ainsi que tout autre élément pertinent du projet et fait part de ses recommandations au CA.

Le CGRI est composé de trois membres externes et de deux membres internes du conseil d'administration.



Le comité de direction de l'Université

Le comité de direction de l'Université (CDU) fait des recommandations au CA. Il prépare les éléments nécessaires à l'étude des questions portées à l'ordre du jour des réunions du CA, notamment les orientations et les prévisions budgétaires. Le CDU supervise également la gestion des budgets.

Le CDU se compose du recteur, qui en est le président, de la rectrice adjointe, des vice-rectrices et vice-recteurs et de la secrétaire générale, qui agit à titre de secrétaire.

Le comité de planification

Le comité de planification (CP) donne son avis sur les projets d'orientations budgétaires qui lui sont présentés et qui sont destinés au CA.

Présidé par le recteur, il se compose des membres du CDU, des doyennes et des doyens.

Le Vice-rectorat à l'administration et au développement durable

Le Vice-rectorat à l'administration et au développement durable (VRADD) reçoit du SRF les données nécessaires à la préparation des projets d'orientations et de prévisions budgétaires ainsi que celles des suivis budgétaires, avant de les soumettre à l'approbation des instances concernées. Le VRADD s'assure également de donner suite à toute demande provenant des instances en regard du processus budgétaire.

CALENDRIER DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE

ÉTAPES	CONSULTATION DES INSTANCES						PÉRIODE								
	Facultés	Comité de direction de l'Université	Conseil universitaire	Comité des finances et d'audit	Comité de planification	Conseil d'administration	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Mi-février à mi-mars	Mars	Avril	Juin	Septembre
1. Début de l'exercice de la première révision budgétaire de l'année en cours (revue de l'effectif étudiant, des hypothèses de revenus, des estimations des masses salariales et autres dépenses)															
2. Rencontres avec les facultés dans le cadre de la révision budgétaire de l'année en cours	X														
3. Préparation des orientations budgétaires															
4. Estimations des masses salariales et des avantages sociaux pour la prochaine année															
5. Début de l'exercice du budget de la prochaine année															
6. Élaboration des hypothèses des revenus liés à la subvention															
7. Présentation de la première révision budgétaire		X		X		X									
8. Bilan de mi-année et ajustement de la mise en œuvre du plan stratégique		X													
9. Début de l'exercice de la deuxième révision budgétaire de l'année en cours (revue de l'effectif étudiant, des hypothèses de revenus, des estimations des masses salariales et autres dépenses)															
10. Estimation de l'effectif étudiant de la prochaine année															
11. Présentation et adoption des orientations budgétaires		X		X	X	X									
12. Rencontres avec les facultés dans le cadre de la préparation du budget de la prochaine année	X														
13. Identification et évaluation des risques pour la préparation des plans d'action. Suivi annuel pour intégration à la planification budgétaire		X		X		X									
14. Présentation de la deuxième révision budgétaire		X		X		X									
15. Suivi du plan stratégique et allocation de ressources pour la prochaine année budgétaire		X													
16. Présentation du budget		X		X											
17. Adoption du budget						X									
18. Intégration du budget dans le système financier															
19. Bilan annuel et séance de travail sur la mise en œuvre du plan stratégique				X		X									
20. Présentation des écarts entre le réel et la révision de l'année précédente		X		X		X									
21. Présentation du résultat réel du trimestre															
22. Adoption des plans d'action de la gestion intégrée des risques															

■ Révision budgétaire
 ■ Budget
 ■ Orientations budgétaires
 ■ Budget trimestriel
 ■ Planification stratégique
 ■ Gestion intégrée des risques

PROCESSUS D'ANALYSE DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES

Les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) sont incontournables pour notre institution, qui œuvre dans le milieu de la recherche et de l'enseignement. Pour s'enrichir de nouveaux savoirs et de nouvelles perspectives, l'Université de Sherbrooke mise grandement sur ces valeurs à travers ses processus de gestion des ressources humaines. Elle aspire d'ailleurs à devenir un milieu exemplaire à ce chapitre.

De plus, afin d'assurer le renouvellement de ses effectifs dans un contexte de rareté de main-d'œuvre et de départs à la retraite, le Service des ressources humaines (SRH) a mis en place un processus annuel où il dresse le portrait global des besoins anticipés au sein de l'Université. En fonction des besoins prioritaires ainsi identifiés, des valeurs institutionnelles et des principes associés à l'ÉDI, le SRH voit à développer et à bonifier ses stratégies d'attraction, de recrutement, d'intégration, de développement et de rétention du personnel.

POSTES DE PROFESSEURES ET DE PROFESSEURS

Chaque année, les départements de chacune des facultés sont appelés à soumettre leurs besoins en ressources professorales pour une période de trois ans, en fonction notamment des enjeux de la faculté et du département, des perspectives de développement, du volume d'activités en recherche, incluant les projets de chaires, et des dispositions prévues dans les conventions collectives.

Pour la Faculté de droit, l'École de gestion, la Faculté d'éducation, la Faculté des lettres et sciences humaines, la Faculté des sciences et la Faculté des sciences de l'activité physique, un comité est formé. Il est composé de la vice-rectrice ou du vice-recteur responsable des ressources humaines, de la directrice générale ou du directeur général du Service des ressources humaines (SRH), de la doyenne ou du doyen de la faculté d'appartenance du département, d'un membre du comité exécutif du Syndicat des professeures et professeurs de l'UdeS (SPPUS), de la directrice ou du directeur du département et d'une autre personne désignée par le syndicat. Pour la Faculté de génie, le comité est formé d'une personne de plus, soit d'un membre du comité

exécutif de l'Association des ingénieurs-professeurs en sciences appliquées (AIPSA).

À la suite de ces échanges, le nombre de postes souhaités est précisé et soumis au comité de direction de l'Université (CDU) qui déterminera, en fonction des disponibilités budgétaires, s'il donne suite aux conclusions du comité. Au plus tard le 30 avril de chaque année, le conseil d'administration adopte les changements quant au nombre de postes de professeures et professeurs autorisés dans chaque département à la suite des recommandations du CDU.

La situation pour la Faculté de médecine et des sciences de la santé (FMSS) est plus complexe compte tenu de sa réalité. Ainsi, les postes de professeures et professeurs médecins sont déterminés selon des critères très stricts fixés dans le cadre de la planification régionale des effectifs médicaux convenue avec le ministère de la Santé et des Services sociaux.



En ce qui a trait aux disciplines des sciences infirmières et de la réadaptation, le nombre est déterminé en fonction des cohortes étudiantes et des projets de développement. Finalement, pour les autres disciplines qui comportent davantage d'activités de recherche que d'enseignement, le conseil de la recherche de la FMSS désigne les profils attendus pour lesquels les départements proposent des candidatures. Enfin, le nombre de postes autorisés est tributaire des disponibilités budgétaires.

POSTES ADMINISTRATIFS (PERSONNEL CADRE, PROFESSIONNEL ET DE SOUTIEN)

Chaque année lors du processus budgétaire, chaque faculté, centre, institut et service indique ses besoins en personnel régulier ou temporaire. Ces besoins sont ensuite évalués dans le cadre du processus budgétaire global de l'Université par le CDU et un budget final est attribué à chaque unité administrative. Pour le personnel temporaire, les facultés, centres, instituts et services peuvent procéder à leur dotation en fonction de leurs besoins et de leur budget, sans autre autorisation alors que, pour les postes réguliers, l'autorisation du CDU est requise pour mettre de l'avant le processus de dotation.



Évolution des effectifs réguliers en équivalence au temps plein par unité administrative

		2022-2023 Budget	2021-2022 Prévisions	2020-2021 Réal	2019-2020 Réal
Facultés, centres et instituts	Droit	86	82	76	77
	École de gestion	159	149	150	146
	Éducation	203	196	185	176
	Génie	218	205	196	187
	Lettres et sciences humaines	188	178	172	173
	Médecine et sciences de la santé	1 016	1 006	928	893
	Sciences	171	167	155	153
	Sciences de l'activité physique	42	36	36	33
	Centre univ. de formation en environnement et développement durable	15	15	15	14
	Centre compétences recherche+	2	2	3	3
	Institut de pharmacologie de Sherbrooke	1	1	1	1
	Institut interdisciplinaire d'innovation technologique	3	3	3	3
	Observatoire de l'environnement et du développement durable	-	-	1	1
	2 104	2 040	1 921	1 860	
Services subventionnés	Bureau de la registraire	58	58	54	54
	Centre universitaire de formation continue*	8	7	5	-
	Fonctions de nature indépendante	8	8	6	6
	Rectorat	48	47	37	36
	Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création	37	37	33	32
	Service d'appui au Campus de Longueuil	9	9	10	11
	Service de la mobilité, de la sécurité et de la prévention**	71	71	71	-
	Service des bibliothèques et archives	71	70	68	66
	Service des communications	67	67	62	59
	Service des immeubles	106	106	106	174
	Service de soutien à la formation	34	34	31	35
	Service des relations avec les diplômées et diplômés	17	17	16	14
	Service des ressources financières	75	75	69	67
	Service des ressources humaines	43	43	39	37
	Service des stages et du développement professionnel	53	53	52	52
	Service des technologies de l'information	116	116	119	119
	Service du développement et de la transformation du dossier étudiant	85	70	39	29
USherbrooke International	22	22	18	18	
	928	910	835	809	
Services autofinancés	Centre culturel	21	21	18	18
	Service du sport et de l'activité physique	28	28	26	26
	Services à la vie étudiante	52	52	44	41
	Services à la vie étudiante - Résidences	7	7	7	7
	Service de la mobilité, de la sécurité et de la prévention - Stationnement	6	6	6	6
	Service des ressources financières - Services commerciaux	3	3	3	3
	117	117	104	101	
TOTAL des unités	3 149	3 067	2 860	2 770	

* À partir de 2020-2021, le Centre universitaire de formation continue est présenté distinctement. Il était auparavant intégré au Service de soutien à la formation.

** À partir de 2020-2021, le Service de mobilité, de la sécurité et de la prévention est présenté distinctement. Il était auparavant intégré au Service de immeubles.

Évolution des effectifs réguliers en équivalence au temps plein par poste administratif

	2022-2023 Budget	2021-2022 Prévisions	2020-2021 Réal	2019-2020 Réal
Professeures et professeurs	1 294	1 239	1 210	1 177
Personnel de direction	188	187	170	169
Personnel professionnel et d'encadrement	682	673	582	538
Personnel de soutien	985	968	898	886
TOTAL	3 149	3 067	2 860	2 770

Au 1^{er} mars 2022, l'Université de Sherbrooke employait quelque 7 500 employés réguliers et non réguliers.

Évolution du personnel enseignant régulier et non régulier en équivalence au temps plein

	2022-2023 Budget	2021-2022 Prévisions	2020-2021 Réal	2019-2020 Réal
Personnel enseignant				
Professeures et professeurs réguliers	1 294	1 239	1 210	1 177
Professeures et professeurs suppléants	-	-	-	-
Chargées et chargés de cours à forfait *	51	51	52	55
Chargées et chargés de cours *	2 214	2 205	2 127	2 133
Professeures et professeurs d'enseignement clinique *	681	681	665	647
TOTAL	4 240	4 176	4 054	4 012

* Les chiffres pour les chargées et chargés de cours et les professeures et professeurs d'enseignement clinique correspondent au nombre total de personnes ayant occupé ces fonctions durant l'année.

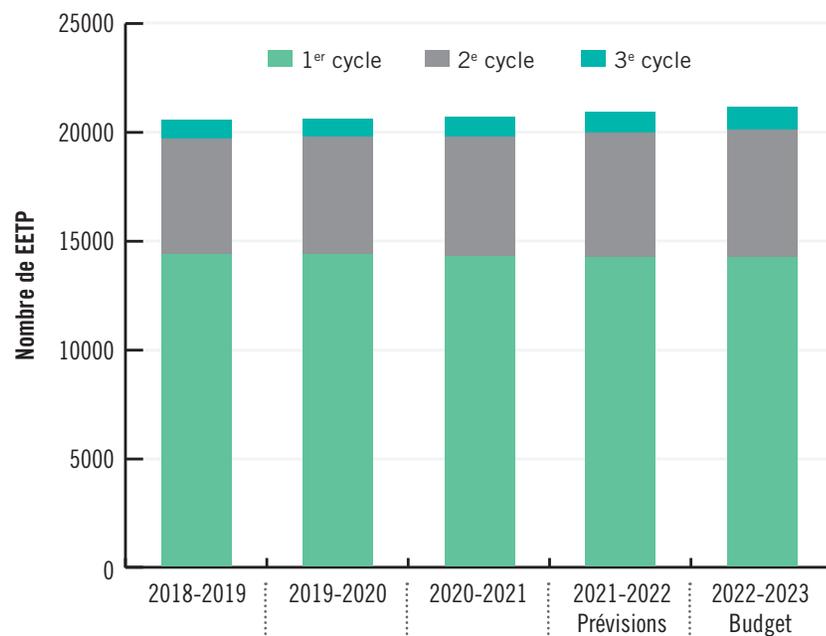
EFFECTIF ÉTUDIANT

Effectif étudiant par faculté
(en EETP*)

	2022-2023 Budget	2021-2022 Prévisions	2020-2021	2019-2020	2018-2019
Facultés et centres					
Droit	1 414	1 379	1 362	1 351	1 367
École de gestion	3 253	3 307	3 411	3 362	3 382
Éducation	3 053	3 000	2 923	2 837	2 912
Génie	2 980	2 933	2 808	2 844	2 793
Lettres et sciences humaines	2 741	2 611	2 570	2 705	2 797
Médecine et sciences de la santé	4 655	4 689	4 651	4 549	4 459
Sciences	1 806	1 758	1 650	1 712	1 658
Sciences de l'activité physique	777	778	775	755	709
Centre d'études du religieux contemporain	34	32	30	29	32
Centre universitaire de formation en environnement et développement durable	390	419	467	451	416
Centre compétences recherche+	56	50	45	33	30
Effectif étudiant total	21 159	20 956	20 692	20 628	20 555

* EETP : étudiant en équivalence au temps plein (correspond à 30 crédits; exemple: 1 étudiant suivant 2 sessions de 15 crédits = 30 crédits = 1 EETP).

Évolution de l'effectif étudiant par cycle (en EETP*)



1 ^{er} cycle	14 320	14 325	14 238	14 184	14 192
2 ^e cycle	5 272	5 370	5 477	5 684	5 821
3 ^e cycle	963	933	977	1 087	1 146
Total	20 555	20 628	20 692	20 956	21 159
Croissance annuelle	1,2 %	0,4 %	0,3 %	1,3 %	1,0 %

* **EETP** : étudiant en équivalence au temps plein (correspond à 30 crédits; exemple : 1 étudiant suivant 2 sessions de 15 crédits = 30 crédits = 1 EETP).



RÈGLES BUDGÉTAIRES

RÈGLES GÉNÉRALES

Le comité de direction de l'Université (CDU) voit à l'application de la politique concernant la planification des postes. Les approbations de dépenses se font conformément aux politiques, règlements et directives en vigueur à l'Université.

RÈGLES PARTICULIÈRES

1. Imputation des coûts de système

Les facultés, les centres, les instituts et les services autofinancés assument tous les coûts de système.

2. Ajustements de l'attribution du budget central aux services subventionnés

L'attribution du budget central aux services subventionnés comprend les mesures récurrentes de l'année précédente ainsi que les variations des coûts de système. Ces coûts de système incluent les hausses des avantages sociaux légaux et les progressions salariales pour les effectifs en poste. Cette attribution est révisée en cours d'exercice et à la fin de l'exercice avec les données réelles de l'année universitaire en cours.

3. Allocations de retraite

Les allocations de retraite sont imputées aux frais généraux du Service des ressources humaines. Une dépense équivalente à 4 % de la masse salariale régulière avant avantages sociaux est imputée à chaque unité administrative.

4. Intégration dans une faculté d'une professeure cadre ou d'un professeur cadre assumant des responsabilités hors faculté

Lors de l'intégration dans une faculté d'une professeure cadre ou d'un professeur cadre assumant des responsabilités hors faculté, une contribution ponctuelle est octroyée à cette faculté pour couvrir son salaire avec avantages sociaux pour une période d'un an.

5. Surplus ou déficit accumulé

Une directive interne approuvée par le CDU en 2020-2021 permet aux facultés en surplus d'utiliser une partie de ces sommes pour des investissements stratégiques avec l'autorisation préalable du Rectorat. Par ailleurs, les facultés aux prises avec un déficit doivent soumettre un plan de développement et de redressement permettant un retour à l'équilibre budgétaire.

6. Dépenses de nature investissement

Toute rénovation ou tout réaménagement procurant une valeur ajoutée, ainsi que toute acquisition d'équipement scientifique, de communication multimédia ou informatique, d'outillage ou de mobilier ayant une durée utile de plus de 12 mois doit être imputé au budget d'investissement, sauf dans le cas des services autofinancés et des exceptions autorisées par la vice-rectrice ou le vice-recteur à l'administration et au développement durable.

7. Frais d'administration des activités de formation continue non subventionnées et des projets de coopération internationale

De façon générale, des frais d'administration de 15 % sont perçus sur les revenus des activités de formation continue non subventionnées (y compris les frais d'admission, d'inscription et de scolarité) et des projets de coopération internationale. Le CDU définit les exemptions à cette règle générale ainsi que les modalités de mise en œuvre du recouvrement des frais d'administration.

8. Montants octroyés à partir du fonds institutionnel *Appui aux facultés* du budget de fonctionnement

Les montants octroyés à partir du fonds institutionnel *Appui aux facultés* ainsi que des attributions facultaires avec restrictions internes sont disponibles pour une durée de deux ans à partir de la date d'octroi, sauf s'il y a mention spécifique autre par l'instance qui en fait l'octroi. Toute demande de prolongation de ces fonds doit être soumise à la direction administrative de la faculté.

9. Tarification pour l'amortissement de la contribution au financement des immobilisations des services autofinancés

La dépense suit les règles de tarification selon le tableau suivant.

Tableau d'amortissement

Description	Période	Méthode	Valeur minimale
Terrain	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Amélioration des terrains et services généraux	20 ans	Linéaire	5 000 \$
Bâtiments	20 ans	Linéaire	30 000 \$
Améliorations locatives	Durée du bail	Linéaire	5 000 \$
Rénovations et réaménagements	20 ans	Linéaire	10 000 \$
Équipement informatique	3 ans	Linéaire	1 000 \$
Équipement de communication multimédia	5 ans	Linéaire	1 000 \$
Autre équipement	15 ans	Linéaire	1 000 \$
Matériel roulant	5 ans	Linéaire	1 000 \$
Mobilier	5 ans	Linéaire	1 000 \$
Document de bibliothèques	10 ans	Linéaire	1 000 \$
Autres actifs	Selon la durée de vie utile	Linéaire	Selon la nature du bien

BUDGET SOUS LA FORME DES ÉTATS FINANCIERS SELON LES NCOSBL

Fonds de fonctionnement

Les universités ont dû apporter des modifications majeures à leurs états financiers afin de se conformer à l'ensemble des normes comptables pour les organismes sans but lucratif (NCOSBL) en 2009-2010. Ce changement de présentation de l'information financière a grandement modifié l'image financière des universités. Les deux principales modifications concernaient la comptabilisation des avantages sociaux futurs de même que la reclassification de certaines dépenses. Ces dernières étaient auparavant incluses dans les résultats annuels alors qu'elles sont maintenant présentées au solde de fonds (par les virements interfonds). Cette nouvelle façon de faire a eu pour effet de hausser considérablement les déficits accumulés de l'ensemble des universités.

Il est cependant important de noter que le Ministère ne tient pas compte de ces modifications lorsque vient le temps d'évaluer les résultats des universités et de leur verser la subvention conditionnelle à l'atteinte de l'équilibre budgétaire.

Aux fins de comparaison, les données budgétaires qui suivent sont présentées sous la même forme que les états financiers et incluent donc l'ensemble des NCOSBL.

Le budget du fonds de fonctionnement avant les NCOSBL peut être concilié avec le budget selon les NCOSBL en tenant compte des éléments apparaissant dans le tableau ci-dessous.

(en milliers \$)

	2022-2023 Budget
Résultats d'exercice (page 34)	-
Avantages sociaux futurs	21 579
Virements interfonds	15 829
Excédent des revenus par rapport aux dépenses (page 56)	37 408

De plus, depuis le 1^{er} mai 2014, les universités ont adopté le chapitre 3463 – *Communication de l'information sur les avantages sociaux futurs par les organismes sans but lucratif* pour la comptabilisation des charges de retraite et autres avantages sociaux. La nouvelle norme élimine la possibilité de reporter la comptabilisation des gains et pertes actuariels ainsi que celle du coût des services passés aux exercices futurs en exigeant leur comptabilisation immédiate à l'état de l'évolution des soldes de fonds sous le poste distinct *Avantages sociaux futurs – réévaluations et autres éléments*.

Évolution du budget du fonds de fonctionnement

(en milliers \$)

	2022-2023 Budget	2021-2022 Prévisions	2020-2021 Réal	2019-2020 Réal
Revenus				
Subventions				
MES	346 447	325 963	302 462	301 821
Autres	16 730	16 489	16 658	14 211
Droits de scolarité				
Enseignement régulier	61 840	59 597	55 309	53 847
Enseignement particulier	8 519	8 074	6 565	6 277
Ventes	36 515	31 223	25 600	30 032
Dons et contributions	1 171	1 020	668	875
Produits nets de placements	235	1 260	413	698
Élément extraordinaire	-	-	1 311	2 622
Autres revenus	30 783	32 455	31 294	31 012
	502 240	476 081	440 280	441 395
Dépenses				
Enseignement	302 118	277 150	256 888	255 484
Recherche	19 685	19 406	18 050	18 802
Services à la collectivité	6 776	6 265	4 892	6 517
Soutien à l'enseignement	40 519	36 537	31 899	31 006
Services et aide aux étudiants	20 187	17 515	14 695	18 864
Soutien institutionnel, y compris les frais généraux	85 251	87 954	71 231	74 177
Entreprises auxiliaires	11 875	12 449	17 791	14 459
Avantages sociaux futurs	(21 579)	(16 152)	988	(3 736)
	464 832	441 124	416 434	415 573
Excédent des revenus par rapport aux dépenses	37 408	34 957	23 846	25 822
Soldes de fonds (négatifs) au début	57 730	15 529	(166 919)	(48 253)
Virements interfonds	(15 829)	(18 430)	(24 604)	(21 760)
Avantages sociaux futurs - réévaluations et autres éléments*	(15 332)	25 674	183 206	(122 728)
Soldes de fonds (négatifs) à la fin	63 977	57 730	15 529	(166 919)

* Un changement à la norme comptable adopté en 2022-2023 implique qu'il n'est plus possible d'utiliser les hypothèses de l'évaluation de capitalisation du régime de retraite pour le calcul des obligations au titre des allocations de retraite et des avantages sociaux postérieurs à l'emploi. Cette nouvelle façon de faire explique la diminution du solde de fonds.

FONDS DE FONCTIONNEMENT AVEC RESTRICTIONS

Le **fonds de fonctionnement avec restrictions** est constitué de subventions et contrats octroyés à l'Université de Sherbrooke pour des projets spécifiques, des fins particulières ou encore pour un usage restreint.

Ce fonds doit être administré en conformité avec les règlements, les règles et les directives des différents organismes pourvoyeurs de fonds. En l'absence de règles précises, les règles financières de l'Université s'appliquent.

Le fonds de fonctionnement avec restrictions est constitué de plusieurs fonctions¹, notamment l'enseignement, la recherche, les services à la collectivité, les services et l'aide aux étudiantes et étudiants et le soutien institutionnel.

À titre de fiduciaire, l'Université doit rendre compte de l'utilisation des fonds octroyés en produisant des rapports financiers selon les critères et les besoins des organismes et partenaires. Les fonds ne doivent être utilisés qu'aux fins prévues dans les subventions ou les contrats.

ANALYSE DES REVENUS

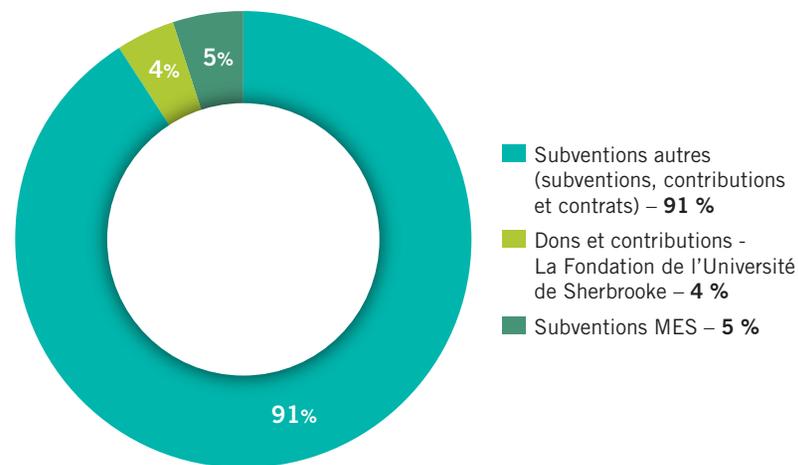
La convention comptable utilisée pour le fonds de fonctionnement avec restrictions est la méthode du report. Ainsi, les revenus reçus dans l'année, mais non dépensés, sont exclus des résultats de l'exercice et sont comptabilisés à titre d'apports reportés au passif.

La méthode comptable utilisée pour la préparation du budget est la même que celle utilisée dans les états financiers vérifiés.

La prévision budgétaire des revenus du fonds de fonctionnement avec restrictions est déterminée en fonction des dépenses estimées. Par la suite, la répartition des revenus totaux entre les divers postes à l'état financier est effectuée selon les proportions moyennes des trois dernières années.

Répartition des revenus

(selon les proportions moyennes des trois dernières années)



¹ Voir la description des fonctions universitaires à la page 24.

Subventions MES

Certaines sommes obtenues du MES sont des subventions de fonctionnement présentées dans le fonds de fonctionnement avec restrictions. Elles sont soumises à une reddition de comptes particulière. Plusieurs programmes de subventions sont offerts, dont : programme de mobilité internationale et de courts séjours à l'extérieur du Québec, pôles régionaux, bourses d'études aux cycles supérieurs en sciences infirmières, soutien à l'intégration des personnes en situation de handicap, bourses pour les internats en psychologie et bourses d'excellence pour les futurs enseignants et enseignantes.

Les revenus de subventions du MES sont estimés à 15,8 M\$ pour le budget 2022-2023.

Subventions autres (subventions, contributions et contrats)

Dans cette section se trouvent les subventions, les contributions et les contrats obtenus de toute autre source, soit principalement d'organismes et de ministères provinciaux et fédéraux, d'autres gouvernements, les transferts provenant d'autres universités ainsi que d'entreprises privées et d'organismes sans but lucratif.

Pour le budget 2022-2023, les revenus de subventions, de contributions et de contrats sont évalués à 199,8 M\$.

Dons et contributions – La Fondation de l'Université de Sherbrooke

Les subventions obtenues de La Fondation de l'Université de Sherbrooke et présentées dans le fonds de fonctionnement avec restrictions sont des subventions octroyées à des fins particulières, notamment pour des projets spécifiques, à titre de bourses et pour des chaires de recherche.

Les dons et contributions déterminés pour l'exercice 2022-2023 sont de 8,9 M\$.



ANALYSE DES DÉPENSES

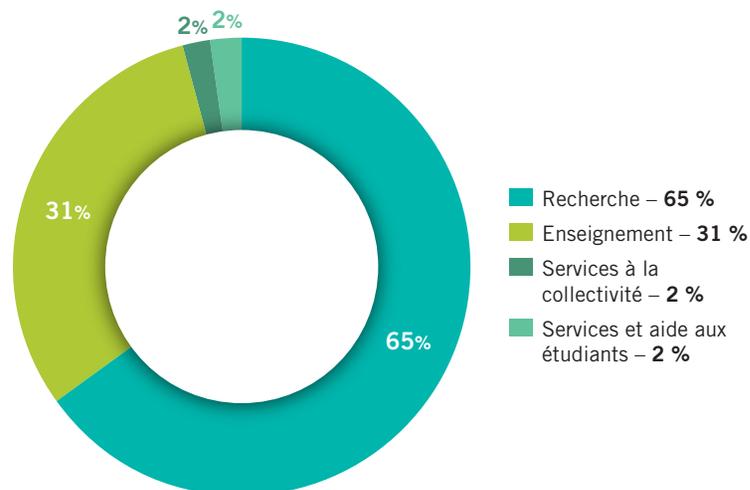
Les dépenses du fonds de fonctionnement avec restrictions sont présentées selon les fonctions universitaires.

Afin d'estimer les dépenses de l'année 2021-2022, les dépenses réelles de mai à décembre ont été utilisées en ajoutant une prévision de dépenses basée sur l'historique des dernières années pour les mois de janvier à avril.

L'estimation des dépenses du budget 2022-2023 a été calculée en appliquant un pourcentage historique aux prévisions 2021-2022. La répartition entre les diverses fonctions universitaires a été effectuée selon les proportions moyennes des trois dernières années.

Répartition des dépenses par fonction

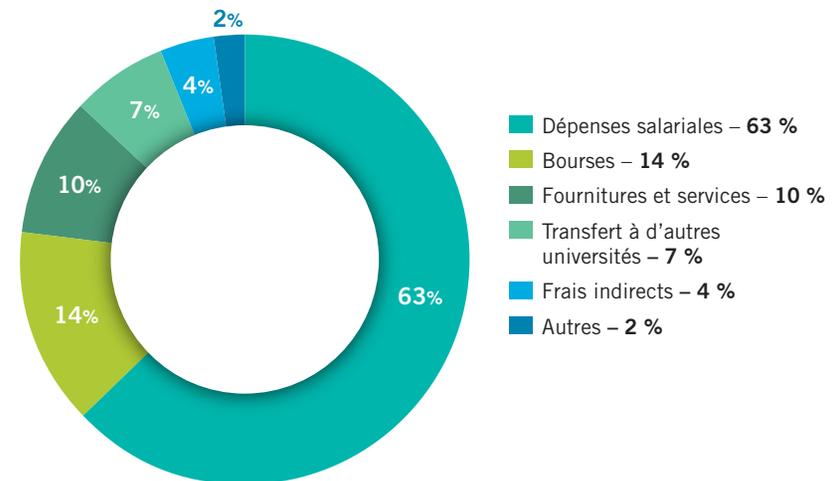
(selon les proportions moyennes des trois dernières années)



Ainsi, les dépenses totales estimées du fonds de fonctionnement avec restrictions sont de 224,5 M\$ pour le budget 2022-2023.

Les dépenses du fonds de fonctionnement avec restrictions comprennent, entre autres, des dépenses salariales, des bourses ainsi que des fournitures et services.

Répartition des dépenses par poste

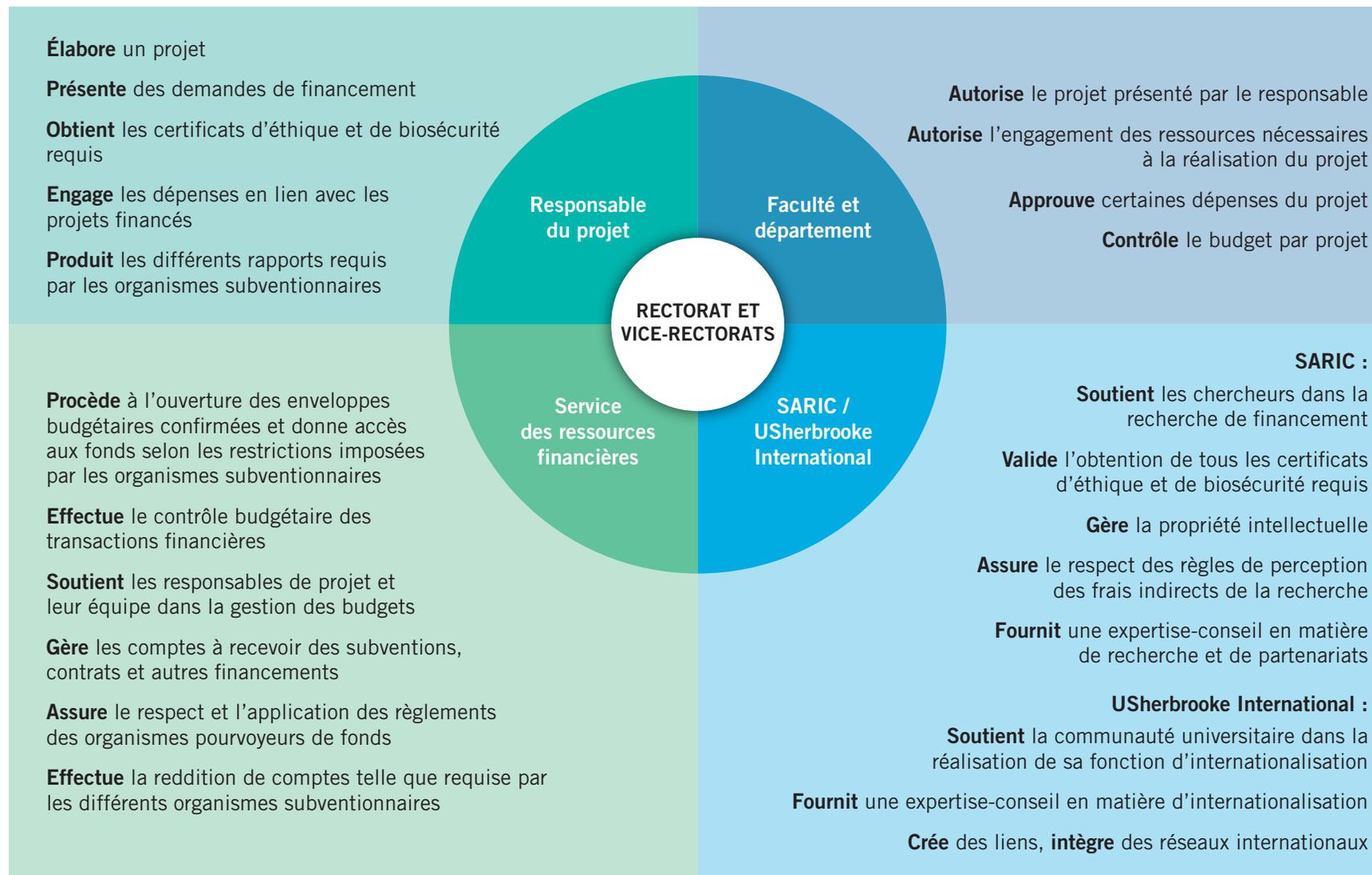


Évolution du budget du fonds de fonctionnement avec restrictions

(en milliers \$)

	2022-2023 Budget	2021-2022 Prévisions	2020-2021 Réal	2019-2020 Réal
Revenus				
Subventions				
MES	15 837	16 211	15 352	7 443
Autres	199 766	175 131	172 579	156 849
Dons et contributions				
La Fondation de l'Université de Sherbrooke	8 927	7 826	5 377	8 161
	224 530	199 168	193 308	172 453
Dépenses				
Enseignement	69 642	61 775	62 591	51 234
Recherche	146 004	129 513	122 911	114 062
Services à la collectivité	4 599	4 080	5 009	3 084
Soutien à l'enseignement	35	31	80	-
Services et aide aux étudiants	4 000	3 548	2 532	3 767
Soutien institutionnel, y compris les frais généraux	250	221	185	306
	224 530	199 168	193 308	172 453
Excédent des revenus par rapport aux dépenses	-	-	-	-

RÔLE DES INTERVENANTES ET DES INTERVENANTS



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Dans cette section sont présentés les octrois totaux confirmés par année. Ceux-ci diffèrent de ceux présentés aux états financiers, puisqu'ils comprennent les octrois confirmés dans l'année, qu'ils aient ou non été dépensés.

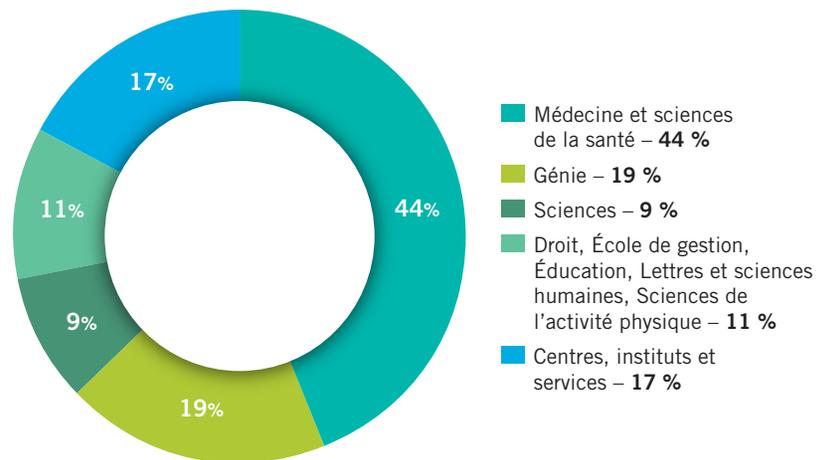
Répartition des octrois selon les sources de financement

(en milliers \$)

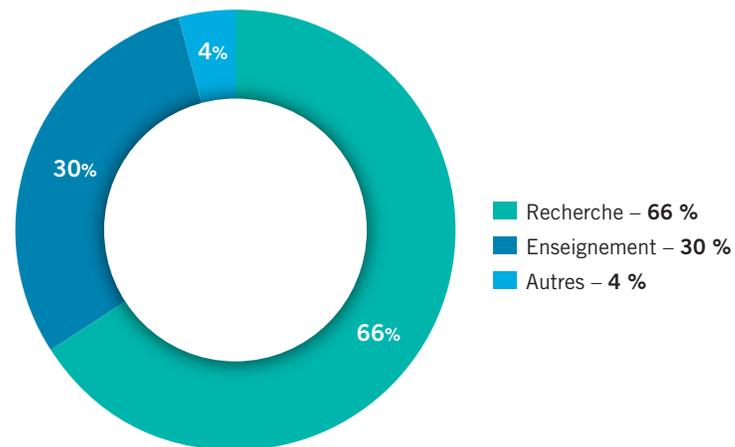
	2020-2021 Réal	2019-2020 Réal*	2018-2019 Réal	2017-2018 Réal	2016-2017 Réal
Gouvernement du Québec					
Organismes affiliés	13 530	14 143	10 604	9 307	7 315
MES	25 606	7 236	4 659	4 313	2 528
Autres ministères	25 426	27 320	11 785	34 075	8 739
Sous-total	64 562	48 699	27 048	47 695	18 582
Gouvernement du Canada					
Organismes affiliés	77 697	69 377	55 465	45 735	50 472
Ministères	1 408	2 297	669	649	233
Sous-total	79 105	71 674	56 134	46 384	50 705
Autres sources					
Autres gouvernements	2 120	2 067	2 340	618	597
Autres universités	12 408	10 891	10 827	8 573	6 668
La Fondation de l'Université de Sherbrooke	6 252	8 106	7 831	5 225	9 268
Subventions et dons non gouvernementaux	87 719	80 622	77 441	61 319	57 774
Sous-total	108 499	101 686	98 439	75 735	74 307
Octrois totaux	252 166	222 059	181 621	169 814	143 594

* Pour l'année 2019-2020, des montants ont été déplacés de sources de financement en cours d'année.

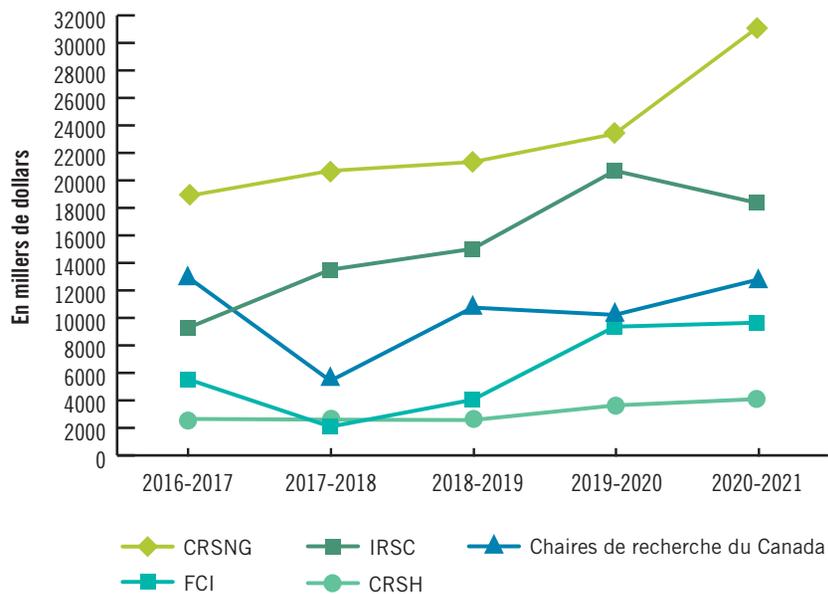
Octrois en 2020-2021 par unité administrative



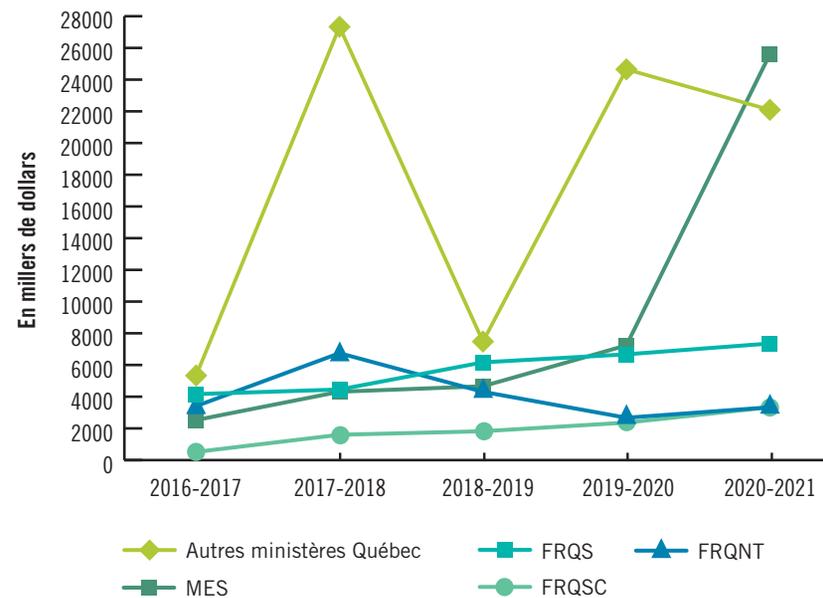
Octrois en 2020-2021 par fonction universitaire

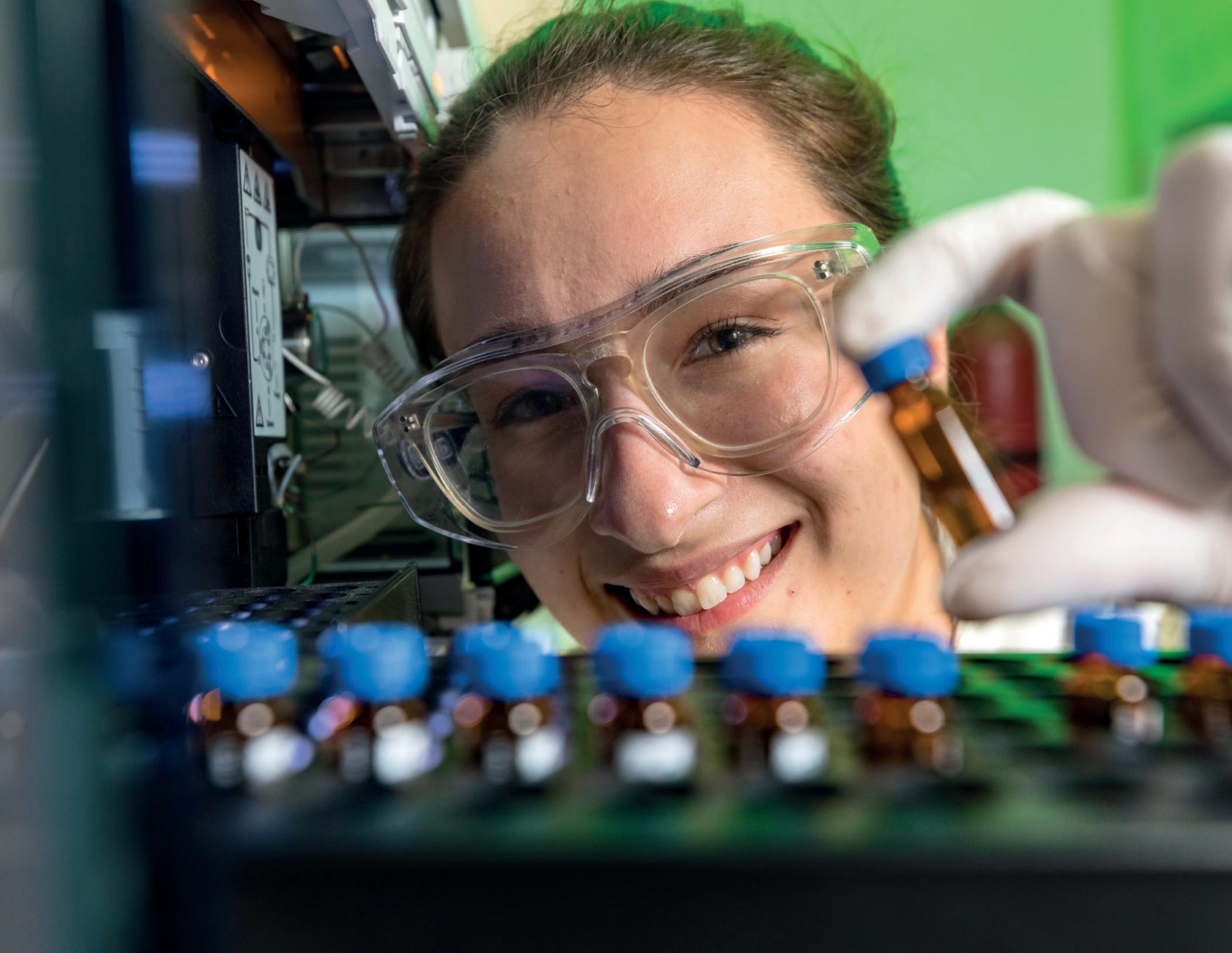


Évolution des octrois des principaux organismes et ministères du Canada



Évolution des octrois des principaux organismes et ministères du gouvernement du Québec





FONDS D'IMMOBILISATIONS

Le **fonds d'immobilisations** est utilisé pour comptabiliser les transactions liées à l'acquisition des immobilisations ainsi qu'à leur financement. On y retrouve principalement les projets d'amélioration ou d'agrandissement des bâtiments et terrains existants, de construction ou d'acquisition de nouveaux bâtiments, d'acquisition de terrains, de mobiliers, d'équipements et de ressources documentaires ainsi que les projets de développement des infrastructures technologiques et des systèmes d'information.

ANALYSE DES REVENUS

Les revenus reçus au fonds d'immobilisations doivent être comptabilisés selon la méthode du report en vertu de laquelle les subventions affectées aux immobilisations sont reportées et comptabilisées aux résultats sur plusieurs exercices suivant le rythme d'amortissement des actifs correspondant à ces mêmes immobilisations.

Cette méthode est la même que celle utilisée dans les états financiers vérifiés de l'Université.

Subventions du MES

Les revenus reçus de subventions du MES proviennent du Plan quinquennal des investissements universitaires (PQIU)¹. Ils correspondent donc à l'amortissement des subventions au fur et à mesure que les actifs visés par ces subventions sont amortis.

Le MES assume également les frais de financement (intérêts) des dettes gouvernementales liées à la réalisation du PQIU. Les revenus du MES aux états financiers comprennent donc le remboursement des intérêts assumés par le Ministère. Pour le budget 2022-2023, les revenus provenant du MES sont estimés à 25,5 M\$.

Subventions autres

Les revenus comptabilisés au poste « Subventions autres » proviennent des subventions d'autres ministères et d'autres partenaires de l'Université. Comme pour les subventions du MES, les autres subventions affectées aux immobilisations sont reportées et comptabilisées aux résultats sur plusieurs exercices, suivant le rythme d'amortissement des actifs correspondant à ces mêmes immobilisations. De plus, les revenus des « Subventions autres » incluent le remboursement des intérêts des dettes financées par les autres ministères et partenaires de l'Université. Pour le budget 2022-2023, ces subventions sont évaluées à 18,4 M\$.



¹ Toutes les informations sur le PQIU sont présentées à la page 71.

ANALYSE DES DÉPENSES

Intérêts sur les obligations et emprunts

Ce poste comprend les intérêts payés durant l'année sur les dettes à court et à long termes. Comme une grande part des dettes à long terme est subventionnée, un montant équivalant aux dépenses d'intérêts sur cette proportion est présenté à titre de revenus dans les états financiers.

Pour le budget 2022-2023, la charge d'intérêt a été estimée à 13,8 M\$. Cette estimation est basée sur l'hypothèse de refinancement des dettes subventionnées venant à échéance, en considérant une conversion de 21,1 M\$ de dette à court terme en dette à long terme.

Amortissement des immobilisations

Les acquisitions d'immobilisations sont comptabilisées au coût et sont amorties en fonction de leur durée probable d'utilisation selon la méthode de l'amortissement linéaire sur des périodes variant entre 3 et 50 ans. Ces balises proviennent de la *Politique de capitalisation des immobilisations pour les établissements des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux*.

L'amortissement a été calculé en considérant de nouvelles acquisitions d'environ 83,1 M\$² pour l'exercice 2021-2022 et de 74,4 M\$² pour le budget 2022-2023. Les prévisions de capitalisation reliées aux projets de construction ont été établies à partir du Plan directeur immobilier (PDI) adopté au conseil d'administration en février 2022. Les prévisions de capitalisation reliées au mobilier, appareillage et outillage ont été déterminées en se basant sur l'historique d'acquisition des dernières années.

Biens sous le seuil de capitalisation

Ce poste comptabilise les dépenses d'investissement inférieures au seuil de capitalisation prévu à la *Politique de capitalisation des immobilisations pour les établissements des réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux*. Les seuils de capitalisation sont notamment de 1 000 \$ pour les MAO, de 5 000 \$ pour l'aménagement des terrains, de 10 000 \$ pour les projets d'amélioration majeure aux bâtiments et de 30 000 \$ pour les projets d'ajout d'espace.

Biens de nature non capitalisable

Ce poste comprend les biens qui, de par leur nature, ne répondent pas aux critères de capitalisation d'une immobilisation corporelle ou d'un actif incorporel.

Transferts à d'autres organismes

Ce poste comprend les transferts aux autres universités ou aux organismes affiliés relativement à des projets à frais partagés. Ils sont versés sous forme de subventions, de contrats, de commandites ou de transferts de fonds interétablissements.

² Voir le détail des dépenses d'investissement capitalisées à la page 69.

SOLDES DE FONDS

Insuffisance des revenus par rapport aux dépenses

Les résultats observés au budget du fonds d'immobilisations montrent une insuffisance des revenus par rapport aux dépenses. Puisque les revenus liés aux immobilisations, financées par le fonds de fonctionnement ne sont pas inclus dans les revenus de l'exercice du fonds d'immobilisation, mais passent directement dans le solde de fonds sous la rubrique « virements interfonds », les résultats de l'année montrent des dépenses d'amortissement et d'intérêts supérieures aux revenus.

Apports affectés à l'acquisition d'immobilisations non amortissables

Les revenus en lien avec des biens non amortissables ne font pas partie des revenus de l'exercice. Ils sont en effet présentés directement au solde de fonds. Par exemple, les apports liés à l'acquisition de terrains ou d'œuvres d'art sont répertoriés sous cette rubrique.

Virements interfonds

Les virements proviennent entièrement du fonds de fonctionnement. Ils servent à financer les sorties de fonds relatives aux immobilisations, aux remboursements d'emprunts à long terme et aux versements des intérêts sur la dette à long terme. Les virements interfonds doivent faire l'objet d'une résolution du conseil d'administration.



Évolution du budget du fonds d'immobilisations

(en milliers \$)

	2022-2023 Budget	2021-2022 Prévisions	2020-2021 Réel	2019-2020 Réel
Revenus				
Subventions				
MES	25 485	25 102	23 457	26 514
Autres	18 442	24 988	26 734	28 051
Gain sur la cession d'immobilisations corporelles	-	-	-	47
	43 927	50 090	50 191	54 612
Dépenses				
Intérêts sur les obligations et les emprunts	13 781	14 315	14 981	15 927
Amortissement des immobilisations	48 793	53 839	53 631	52 484
Biens sous le seuil de capitalisation	886	844	804	744
Biens de nature non capitalisable	566	539	513	288
Transferts à d'autres organismes	-	-	-	4 064
	64 026	69 537	69 929	73 507
Excédent (Insuffisance) des revenus par rapport aux dépenses	(20 099)	(19 447)	(19 738)	(18 895)
Soldes de fonds au début	58 959	59 942	55 026	51 763
Apports affectés à l'acquisition d'immobilisations non amortissables	36	34	50	398
Virements interfonds	15 829	18 430	24 604	21 760
Soldes de fonds à la fin	54 725	58 959	59 942	55 026

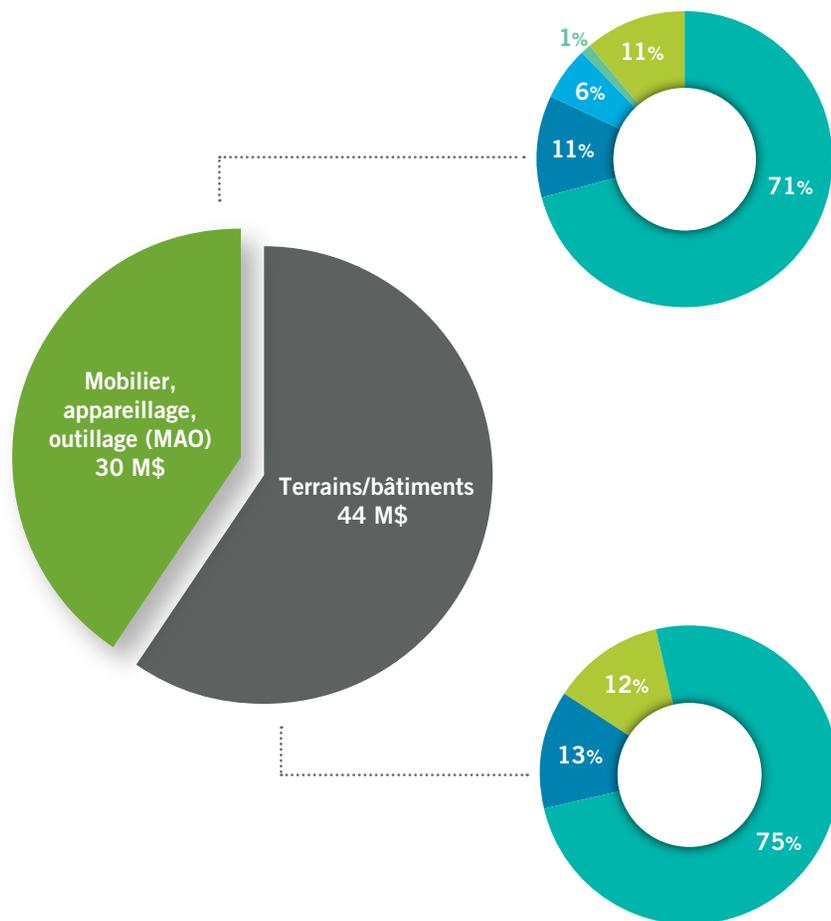
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT CAPITALISÉES

(en milliers \$)

Dans cette section sont présentées les dépenses d'investissement capitalisées par catégories qui ont servi à préparer le budget du fonds d'immobilisations. À la section suivante, on retrouve les dépenses d'investissement capitalisées détaillées pour le budget 2022-2023. Les dépenses présentées sous la rubrique « Terrains et bâtiments » proviennent du Plan directeur immobilier.

	2022-2023 Budget	2021-2022 Prévisions	2020-2021 Réel	2019-2020 Réel
MAO				
Équipements spécialisés liés à l'enseignement et à la recherche	21 594	20 605	16 442	21 047
Équipements, logiciels et développements informatiques	3 456	20 891	6 408	7 171
Équipements de communication multimédia	1 778	1 697	1 996	1 455
Mobiliers et équipements de bureau	408	389	920	634
Autres	3 258	2 970	2 028	3 115
	30 494	46 552	27 794	33 422
Terrains/bâtiments				
Bâtiments	8 476	13 842	25	13 112
Améliorations de terrains	5 070	4 258	11 566	2 526
Améliorations majeures aux bâtiments	30 395	18 448	27 746	9 049
	43 941	36 548	39 337	24 687
TOTAL	74 435	83 100	67 131	58 109

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT CAPITALISÉES SELON LE BUDGET 2022-2023



- Équipements spécialisés liés à l'enseignement et à la recherche (21,6 M\$) – 71 %
- Équipements, logiciels et développements informatiques (3,4 M\$) – 11 %
- Équipements de communication multimédia (1,8 M\$) – 6 %
- Mobiliers et équipements de bureau (0,4 M\$) – 1 %
- Autres (3,3 M\$) – 11 %

■ Enseignement et recherche (33 M\$) – 75%

- Construction d'une serre
- Installation d'une centrale d'eau refroidie pour la Faculté des sciences
- Implantation d'une plateforme en efficacité énergétique circulaire
- Aménagement d'espaces au Campus de Longueuil
- Augmentation des capacités pour le centre de calcul numérique
- Rénovation des voies 4 et 5 et remplacement des lampadaires
- Mise à niveau des infrastructures électriques au Parc Innovation-ACELP
- Rénovation des façades de l'École de gestion
- Aménagement d'une salle d'écoute à l'École de musique
- Aménagement des cliniques juridiques pour la Faculté de droit
- Réfection des toitures des bâtiments de la FMSS

■ Autofinancé (6 M\$) – 13%

- Mise à niveau des avertisseurs pour incendies des résidences E
- Rénovation du stationnement PD8
- Aménagement du stationnement intérieur au Campus de Longueuil
- Rénovation de l'entrée du pavillon E4

■ Administratif (5 M\$) – 12%

- Optimisation de la production de vapeur de la centrale thermique (pavillon B4)
- Réfection des cages d'escalier, des entrées, des murs et des plafonds du 3^e étage, de la ventilation des entretoits et mise à jour de la sous-station électrique du pavillon Georges-Cabana

PLAN QUINQUENNAL DES INVESTISSEMENTS UNIVERSITAIRES

(Budget d'investissement subventionné par le MES)

Le MES alloue des sommes aux universités afin de financer le développement et le maintien de leurs actifs immobiliers, la résorption du déficit de maintien des actifs et le développement de leurs systèmes d'information. Ces allocations sont approuvées annuellement à même le Plan quinquennal des investissements universitaires (PQIU). Elles sont réparties entre les universités au prorata des besoins normalisés théoriques. Ces besoins sont basés sur la valeur normalisée de remplacement des espaces subventionnés en propriété liés à l'enseignement ou sur la valeur normalisée de remplacement de tous les espaces subventionnés en propriété.

L'Université de Sherbrooke a reçu 21 M\$ en 2021-2022 et on estime que la somme versée sera de 15,7 M\$ en 2022-2023. Considérant que le MES ne dévoilera le PQIU 2022-2027 que plus tard en 2022, le budget d'investissement 2022-2023 a été établi sur la base de

la subvention globale d'investissement incluse dans la Prévion des investissements universitaires en infrastructures (PIUI) 2022-2032 du MES. Selon cette prévision, l'enveloppe d'investissement de rénovation de la subvention globale octroyée au PQIU serait diminuée de 4,5 M\$.

ANNÉES	UNIVERSITÉS (M\$)	UDES (M\$)	RATIO
2016-2017	225,5	15,7	7,0 %
2017-2018	225,5	15,7	7,0 %
2018-2019	303,5	16,5	5,4 %
2019-2020	375,8	19,5	5,2 %
2020-2021	593,8	32,2	5,4 %
2021-2022	440,0	21,0	4,8 %

Les enveloppes versées par le MES permettent d'effectuer des travaux de réaménagement, de rénovation et d'entretien différé sur les bâtiments et les terrains ainsi que des projets de développement et de sécurité des systèmes d'information.

Enveloppes

(en milliers \$)

Réaménagement
Rénovation
Rattrapage
Correction des allocations normalisées
Préservation des bâtiments âgés
Résorption au déficit d'entretien accumulé
Développement des systèmes d'information
Sécurité informatique
Infrastructures pour contrer les VACS

Sous-total

MAO-TIC

Total

	ANNÉE UNIVERSITAIRE			
	2022-2023 estimé	2021-2022	2020-2021	2019-2020
Réaménagement	1 914	2 708	4 084	2 381
Rénovation	8 278	11 713	17 211	6 267
Rattrapage	-	-	-	3 658
Correction des allocations normalisées	-	-	-	3 362
Préservation des bâtiments âgés	2 295	3 248	4 997	-
Résorption au déficit d'entretien accumulé	2 419	2 570	3 593	2 258
Développement des systèmes d'information	576	576	1 394	1 382
Sécurité informatique	174	174	172	172
Infrastructures pour contrer les VACS	-	-	769	-
Sous-total	15 656	20 989	32 220	19 480
MAO-TIC	-	-	-	2 189
Total	15 656	20 989	32 220	21 669

En plus des enveloppes octroyées annuellement, le MES et d'autres organismes subventionnaires peuvent financer des projets, notamment pour des initiatives nouvelles. Les octrois se font à la suite de la réception du dépôt d'une demande pour un ou plusieurs projets spécifiques.

PLAN DIRECTEUR IMMOBILIER

Le Plan directeur immobilier (PDI) de l'Université de Sherbrooke comprend l'ensemble des projets d'investissement immobilier que l'Université compte réaliser au cours des trois prochaines années. Soumis à l'approbation du conseil d'administration, le PDI fait l'objet d'une mise à jour annuelle. Cette mise à jour permet de réviser les priorités, de réviser les budgets, de rendre compte de l'état d'avancement des projets approuvés et de présenter les nouveaux projets immobiliers à être approuvés.

Le dépôt du PDI inclut les budgets d'investissement consentis aux différentes unités administratives de l'Université. Cette portion du budget d'investissement appelée « budget de base » permet aux unités administratives de contribuer à la réalisation des projets prioritaires de réaménagement et de modernisation de leurs infrastructures d'enseignement et de recherche. Il est possible de cumuler les fonds disponibles au budget d'investissement de base sur plusieurs années ou de combiner des fonds de diverses sources.

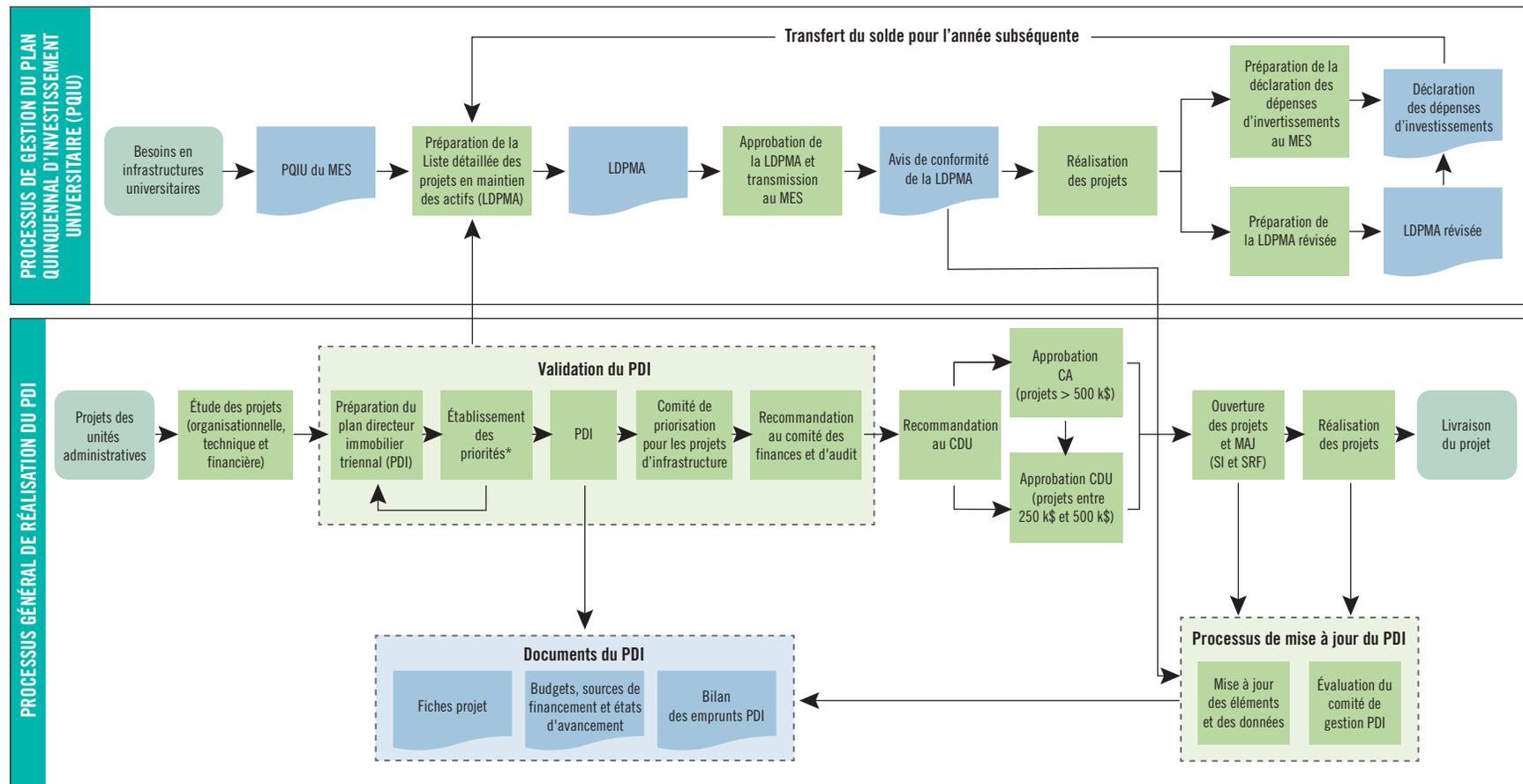
Le budget d'investissement de base est distribué aux facultés en se basant sur la valeur respective de leurs espaces d'enseignement telle que consignée au système d'inventaire des espaces avec, toutefois, un seuil minimal de 14,4 k\$ par facultés.

Enveloppes octroyées pour 2022-2023 aux unités pour le réaménagement des espaces académiques et administratifs

Unités	Enveloppes (en milliers \$)
Faculté de droit	16
École de gestion	28
Faculté d'éducation	41
Faculté de génie	261
Faculté des lettres et sciences humaines	58
Faculté de médecine et des sciences de la santé	147
Faculté des sciences	139
Faculté des sciences de l'activité physique	14
Total des facultés	704
Campus de Longueuil	90
Services et instituts	75
Total	869

PROCESSUS DE GESTION DU PQIU ET DU PDI

Le schéma suivant présente le processus de gestion du PQIU et du PDI pour l'Université de Sherbrooke. Il est basé sur le processus de gestion des budgets d'investissement élaboré conjointement par les universités et le MES.



*Le MES doit être informé de tout projet de plus de 1 M\$ financé par une source autre que les enveloppes d'investissement normalisées. L'autorisation du MES est requise pour tout projet pour lequel la contribution de l'Université est supérieure à 5 M\$.

BUDGET ANNUEL CENTRALISÉ D'INVESTISSEMENT EN TI (BACI-TI) ET BUDGET DE BASE MOBILIER, APPAREILLAGE ET OUTILLAGE (MAO)

FACULTÉS

Les facultés sont responsables de leurs investissements en mobilier, en équipement et en technologies de l'information (TI). Le montant alloué aux budgets MAO des facultés est réparti selon le cadre normatif universitaire en considérant les espaces en lien avec l'enseignement.

Dans le cadre de l'exercice du budget 2022-2023, le poids relatif des facultés a été mis à jour afin de tenir compte de la réalité actuelle de chacune des facultés en se basant sur les données réelles de 2021-2022. Le calcul prend notamment en compte l'effectif étudiant en équivalence au temps plein (EETP) et le personnel en équivalence au temps plein (PETP). Le poids relatif des facultés est mis à jour annuellement afin de répartir l'enveloppe du budget MAO.

Chacune des facultés présente ses projets au Service des technologies de l'information qui s'assure de leur intégration dans l'infrastructure technologique universitaire. Afin d'avoir un portrait global des investissements TI universitaires, les prévisions d'investissement en TI des facultés sont ajoutées au plan BACI-TI. L'ensemble du plan d'investissement est par la suite déposé au comité de direction de l'Université pour approbation, après avis du comité de gouvernance des ressources informationnelles.

SERVICES ET INSTITUTS

Des sommes sont allouées annuellement pour l'acquisition des MAO par les services et les instituts dans le cadre du budget du fonds de fonctionnement. Le montant alloué aux budgets MAO des services est réparti selon les effectifs réguliers (excluant les conseillères et conseillers en communication décentralisés et le personnel de métier).

Le BACI-TI comprend les acquisitions de matériel et de licence logiciel pour l'ensemble de l'Université. Ces investissements sont répartis en trois catégories.

Bureautique

Les investissements en bureautique permettent pour l'essentiel les acquisitions d'ordinateurs et de téléphones intelligents à l'usage du personnel des services ainsi que les postes de travail et équipements des carrefours de l'information du Campus principal et du Campus de Longueuil, des laboratoires informatiques du Campus de Longueuil et des comptoirs de prêts d'équipements audiovisuels pour les étudiantes et des étudiants.

Infrastructures

Les investissements en infrastructures sont essentiellement consacrés à l'achat de matériel visant le maintien et l'évolution des services de télécommunications, d'hébergement de données, de sécurité informatique et de visioconférence.

Licences logicielles

Les investissements en licences et en développement couvrent les coûts d'achat de licences, de même que les coûts de développement de logiciels et de services d'implantation capitalisables de plus de 30 k\$ effectués en impartition chez nos fournisseurs.

En collaboration avec le Service des ressources financières, la cible de dépenses BACI-TI 2022-2023 a été établie à 1,7 M\$.

La *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement* (LGRI) établit des règles de gouvernance et de gestion en matière de ressources informationnelles applicables aux organismes publics et aux entreprises du gouvernement, dont les établissements universitaires.

En outre, la LGRI précise les obligations suivantes :

- établir une programmation des investissements et des dépenses en ressources informationnelles sur cinq ans;
- décrire l'utilisation des sommes consacrées aux investissements et aux dépenses en ressources informationnelles (depuis 2020).

DÉFICIT D'ENTRETIEN ACCUMULÉ

Le parc immobilier de l'Université de Sherbrooke comporte plus de 70 édifices représentant près de 390 000 m². La valeur de remplacement de l'ensemble se chiffre à près de 1 G\$. Ces édifices ont été construits entre 1955 et aujourd'hui. Certains requièrent une mise à niveau majeure.

Les universités doivent évaluer le déficit d'entretien de leurs bâtiments tous les cinq ans. Cette évaluation fait partie des étapes prévues dans un document intitulé *Cadre de gestion pour les investissements liés aux infrastructures des réseaux d'enseignement collégial et universitaire* que le MES a déposé au Conseil du trésor pour la première fois à l'automne 2015. L'évaluation du déficit d'entretien permet de mieux cibler et de prioriser les interventions à réaliser dans les édifices du parc immobilier de l'Université.

Un audit effectué en 2014 a permis de constater que le parc immobilier de l'Université de Sherbrooke était alors en relativement bon état. L'indice de vétusté des installations s'élevait à 10,8 % de la valeur de remplacement, ce qui est qualifié de satisfaisant par le Conseil du trésor, qui considère qu'un parc immobilier est en mauvais état à partir d'un indice de plus de 15 %.

L'Université investit annuellement plusieurs millions de dollars dans le cadre du PDI, ce qui lui a permis d'effectuer des rénovations majeures à plusieurs immeubles, afin de contenir et même de réduire le déficit d'entretien accumulé de son parc immobilier. L'Université poursuivra cet effort de rénovation des constructions les plus désuètes au cours des prochaines années.

En 2019, l'Université a entrepris la mise à jour de l'évaluation du déficit d'entretien de ses immeubles. Cet exercice sera terminé en 2024. Les résultats préliminaires de cet audit en cours (2019-2024) indiquent que l'indice de vétusté des installations est passé sous le seuil des 10 %, une amélioration comparativement à l'indice de 10,8 % de 2014. Ceci démontre que les actions entreprises depuis les dernières années ont un effet bénéfique sur la qualité des installations de l'Université.



IMPACT DES INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS SUR LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Comme précisé au PDI, l'Université poursuit son Programme d'économie d'énergie visant l'atteinte d'objectifs de diminution des émissions de gaz à effet de serre et de réduction de coûts d'énergie. Ainsi, lors de la construction de nouveaux bâtiments, des mesures d'économie d'énergie sont systématiquement intégrées. Dans la mesure du possible et selon le type de bâtiment, les émissions de gaz à effet de serre sont alors minimisées, voire nulles. L'ensemble de ces mesures a un impact positif sur les dépenses d'entretien.

Le PDI comprend plusieurs projets de rénovation majeure. La réalisation de ces projets permet de réduire le déficit d'entretien accumulé, en plus de contribuer à la diminution des coûts d'entretien courant et des réparations mineures. Soutenu par un programme d'entretien préventif, ce plan permet également de diminuer les besoins d'entretien correctif, de prolonger la vie utile des composantes immobilières et de réduire sensiblement les ressources nécessaires à l'exploitation et à l'entretien du parc immobilier.

De nombreux projets d'ajouts d'espace sont en cours de réalisation et d'autres sont prévus durant l'année 2022-2023, dont trois projets majeurs : construction d'une serre à la Faculté des sciences, du Pavillon de santé de précision et de recherche translationnelle au Campus de la santé ainsi que l'agrandissement du 3IT dans le Parc Innovation-ACELP. Ces nouvelles constructions entraîneront une augmentation des frais d'opération annuels de fonctionnement dans les années à venir. Une subvention du MES pourrait réduire cet impact.



BUDGET – DÉTAILS PAR FONDS

BUDGET 2022-2023

(en milliers \$)

	Fonds de fonctionnement	Fonds de fonctionnement avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Total
Revenus				
Subventions				
MES	346 447	15 837	25 485	387 769
Autres	16 730	199 766	18 442	234 938
Droits de scolarité				
Enseignement régulier	61 840	-	-	61 840
Enseignement particulier	8 519	-	-	8 519
Ventes	36 515	-	-	36 515
Dons et contributions				
La Fondation de l'Université de Sherbrooke	-	8 927	-	8 927
Autres organismes	1 171	-	-	1 171
Produits nets de placements	235	-	-	235
Autres revenus	30 783	-	-	30 783
	502 240	224 530	43 927	770 697
Dépenses				
Enseignement	302 118	69 642	-	371 760
Recherche	19 685	146 004	-	165 689
Services à la collectivité	6 776	4 599	-	11 375
Soutien à l'enseignement	40 519	35	-	40 554
Services et aide aux étudiants	20 187	4 000	-	24 187
Soutien institutionnel, y compris les frais généraux	85 251	250	-	85 501
Entreprises auxiliaires	11 875	-	-	11 875
Avantages sociaux futurs	(21 579)	-	-	(21 579)
Intérêts sur les obligations et les emprunts	-	-	13 781	13 781
Amortissement des immobilisations	-	-	48 793	48 793
Biens sous le seuil de capitalisation	-	-	886	886
Biens de nature non capitalisable	-	-	566	566
	464 832	224 530	64 026	753 388
Excédent (insuffisance) des revenus par rapport aux dépenses	37 408	-	(20 099)	17 309
Soldes de fonds (négatifs) au début	57 730	-	58 959	116 689
Apports affectés à l'acquisition d'immobilisations non amortissables	-	-	36	36
Virements interfonds	(15 829)	-	15 829	-
Avantages sociaux futurs - réévaluations et autres éléments*	(15 332)	-	-	(15 332)
Soldes de fonds (négatifs) à la fin	63 977	-	54 725	118 702

* Un changement à la norme comptable adopté en 2022-2023 implique qu'il n'est plus possible d'utiliser les hypothèses de l'évaluation de capitalisation du régime de retraite pour le calcul des obligations au titre des allocations de retraite et des avantages sociaux postérieurs à l'emploi. Cette nouvelle façon de faire explique la diminution du solde de fonds.

Les résultats détaillés de chacun des fonds sont présentés aux pages : 56 pour le fonds de fonctionnement, 60 pour le fonds de fonctionnement avec restrictions et 68 pour le fonds d'immobilisations.



DETTE

COURT TERME

Au 30 avril 2021, la dette à court terme était de 7,1 M\$. L'Université dispose d'une marge de crédit bancaire d'un montant autorisé de 185 M\$ portant intérêt au taux préférentiel moins 0,25 %.

CHARGE D'INTÉRÊT

L'estimation de la charge d'intérêt pour l'année 2022-2023 est de 226 k\$ pour une dette moyenne de 30,2 M\$ basée sur une hypothèse de taux moyen de 0,75 %.

LONG TERME

Au 30 avril 2021, la dette à long terme de l'Université se chiffrait à 452,7 M\$, dont un montant de 40,1 M\$ venait à échéance dans l'année suivante. Les niveaux de la dette à long terme pour les années 2021-2022 et 2022-2023 ont été estimés en tenant compte de la conversion de 21,1 M\$ de dette à court terme en dette à long terme durant l'année 2022-2023 selon l'historique de financement des cinq dernières années. Ainsi, au 30 avril 2022, la dette à long terme prévisionnelle s'élèverait à 438,5 M\$, tandis que la dette à long terme budgétée pour l'année 2022-2023 s'élèverait à 424 M\$.

La dette à long terme de l'Université de Sherbrooke est composée, pour l'année 2022-2023, à 63 % de dettes subventionnées par le MES ou d'autres ministères servant à financer des immobilisations. Le gouvernement du Québec assume entièrement les remboursements de capital et d'intérêts qui en découlent.

Le résiduel de la dette à long terme est lié aux dépenses d'immobilisations non subventionnées, effectuées notamment dans le cadre de la construction du Campus de Longueuil. Cette part de la dette à long terme est entièrement assumée par l'Université de Sherbrooke dans le cadre d'emprunts à long terme. Ce financement à long terme présente des conditions de financement stables et avantageuses qui facilitent la planification des budgets.

La gestion des dettes subventionnées est assumée par le gouvernement du Québec. Celui-ci prévoit annuellement le niveau de financement à long terme établi dans le cadre d'un régime d'emprunt dont les modalités doivent être adoptées annuellement par le conseil d'administration. Ces emprunts gouvernementaux servent à couvrir les dettes à long terme venant à échéance ou à convertir en des emprunts à long terme des dépenses d'investissement subventionnées financées temporairement à court terme.

Dettes à long terme

(en milliers \$)

	2022-2023 Budget	2021-2022 Prévisions	2020-2021 Réal	2019-2020 Réal
Portion de la dette assumée par :				
MES	263 297	286 341	283 563	281 035
Autres ministères	4 685	10 545	21 164	31 472
Université de Sherbrooke	156 005	141 616	147 973	154 083
Dettes à long terme	423 987	438 502	452 700	466 590

*Suivant une conversion de 21,1 M\$.



UNITÉS ADMINISTRATIVES

FACULTÉ DE DROIT

La Faculté de droit jouit d'une **réputation d'excellence** s'appuyant sur la qualité de son enseignement, l'expertise de son corps professoral, la diversité de ses programmes alliant théorie et pratique, le dynamisme de son personnel et l'étendue de son rayonnement international.

Les futurs juristes, avocats et notaires ont accès à 17 programmes **aux trois cycles d'études**, dont plusieurs offerts en régime coopératif, répondant précisément aux besoins du monde juridique et de la société d'aujourd'hui. Ils bénéficient d'une proximité avec le corps professoral et d'un enseignement en petits groupes-cours privilégiant une approche à dimension humaine.

Pratique et innovante, la Faculté offre une formation d'avant-garde et contribue concrètement à l'avancement des connaissances en droit en favorisant la recherche fondamentale et appliquée dans des créneaux d'avenir.

1 BIBLIOTHÈQUE RÉINVENTÉE

1 CENTRE JUDICIAIRE ET DES SALLES DE PROCÈS SIMULÉS

1 CENTRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

4 CENTRES ET GROUPES DE RECHERCHE

CHAIRE DE RECHERCHE DROIT, RELIGION ET LAÏCITÉ

4 CLINIQUES JURIDIQUES

2 REVUES SCIENTIFIQUES

1 MAISON D'ÉDITION

ÉCOLE DE GESTION

Accueillant plus de 5 000 personnes étudiantes, l'École de gestion est reconnue pour sa vision humaine et son caractère pratique. La qualité et la pertinence de ses programmes de formation et de ses activités de recherche reflètent l'audace et l'engagement d'une centaine de professeures et professeurs, de plus de 400 personnes chargées de cours et des autres personnels qui s'y impliquent.

L'École offre 57 programmes aux trois cycles d'études dans toutes les fonctions de la gestion, de l'administration et de l'économie, ainsi que plusieurs programmes en collaboration avec d'autres facultés. Elle compte également 13 chaires et groupes de recherche actifs, qui permettent à nos chercheurs et chercheuses de rayonner au niveau international, de former une relève étudiante passionnée et de transmettre les connaissances dans la communauté.

Ses activités de recherche portent principalement sur quatre grands créneaux :

- les pratiques de gestion responsable,
- les organisations intelligentes,
- le développement économique, les politiques publiques et fiscales,
- l'entrepreneuriat.

Le Centre Laurent Beaudoin offre des formations aux dirigeantes et aux dirigeants et de la formation sur mesure aux entreprises et organisations.

1 SALLE DES MARCHÉS

1 SALLE POUR TENIR DES GROUPES TÉMOINS

4 LABORATOIRES INFORMATIQUES

2 SALLES DE VISIOCONFÉRENCE

FACULTÉ D'ÉDUCATION

Réputée pour la formation initiale et continue du personnel œuvrant en milieu éducatif, la Faculté d'éducation privilégie l'**innovation pédagogique et organisationnelle** au service de programmes professionnalisants mettant à profit le partenariat et la formation à distance.

La Faculté comprend **six départements** et **deux secteurs**, soit l'Université du troisième âge (UTA) et Performa. Elle offre des programmes aux trois cycles en orientation professionnelle, en psychoéducation, en pédagogie de l'enseignement supérieur, en gestion de l'éducation et de la formation de même que des programmes de formation à l'enseignement au préscolaire et au primaire, au secondaire, en adaptation scolaire et sociale ainsi qu'en enseignement professionnel.

3 CLINIQUES ET
1 CENTRE D'ÉDUCATION PRÉSCOLAIRE

1 CENTRE DE DOCUMENTATION

5 LABORATOIRES INFORMATIQUES

FACULTÉ DE GÉNIE

« Former. Innover. Concevoir. Pour servir la société. » Telle est la mission de la Faculté de génie. Réputée pour ses **innovations en formation**, son **excellence en recherche** et sa **crédibilité auprès de l'industrie**, elle s'est taillé une place de choix au sein des grands établissements canadiens.

Faculté qui **innove** en pédagogie, notamment par l'apprentissage par problèmes et par projet en ingénierie, elle est aussi reconnue pour l'ampleur de ses **projets majeurs de conception** réalisés par des équipes multidisciplinaire en génie. Elle offre dix-huit programmes de grade aux trois cycles, dont deux nouveaux baccalauréats en génie robotique et en génie du bâtiment.

Avec des revenus annuels de plus de **53 M\$ en subventions et contrats de recherche**, elle contribue activement à la formation de personnel hautement qualifié à travers **six grandes orientations** : les matériaux, l'énergie, la santé, les transports, le développement durable et la normalisation.

La Faculté de génie a constamment innové pour doter les industries et les établissements de recherche d'ingénieurs et d'ingénieures reconnus pour leur **compétence exceptionnelle**.

10 CHAIRES DE RECHERCHE CRSNG-INDUSTRIE, DONT 1 CHAIRE CRSNG EN GÉNIE DE LA CONCEPTION ET UNE CHAIRE CRSNG POUR LES FEMMES EN SCIENCES ET EN GÉNIE

11 CHAIRES DE RECHERCHE DU CANADA

5 CHAIRES DE RECHERCHE PARTENARIALES

31 LABORATOIRES DE RECHERCHE, DONT
5 EN PARTENARIAT INDUSTRIEL

4 DÉPARTEMENTS ET
1 CENTRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

Reconnue pour son dynamisme, la Faculté des lettres et sciences humaines (FLSH) est composée de neuf départements et écoles, offrant près de 100 programmes d'études aux trois cycles.

Les disciplines qui y sont enseignées à ses quelque **5 000 étudiantes et étudiants** sont aussi riches que variées : la musique, la politique, la géomatique, l'histoire, la gérontologie, la médiation interculturelle, les arts, les lettres, les langues, la communication, la philosophie, l'éthique, la psychologie et le travail social.

Du fait de sa nature multidisciplinaire, la FLSH propose un environnement idéal pour les études supérieures et favorise des occasions uniques de collaboration entre les spécialistes des différentes disciplines qui s'y côtoient.

La Faculté compte cinq chaires ainsi que plusieurs équipes et centres de recherche, qui mènent des projets portant sur de multiples thèmes, dont les relations interculturelles, l'environnement, l'exploration spatiale, le vieillissement, la radicalisation et l'extrémisme violents, la communication de crise, le développement des communautés, la culture, la littérature et la variation linguistique.

CENTRE DE LANGUES

CENTRE ANNE-HÉBERT

CENTRE COLLABORATEUR DE L'ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ DES VILLES ET COMMUNAUTÉS AMIES DES AÎNÉS

AGENCE-ÉCOLE EN COMMUNICATION

PLATEFORME DE SOUTIEN EN HUMANITÉS NUMÉRIQUES

2 CLINIQUES DE PSYCHOLOGIE

2 SITES WEB PÉDAGOGIQUES DE RÉFÉRENCE

FACULTÉ DE MÉDECINE ET DES SCIENCES DE LA SANTÉ

Citoyenne responsable des communautés dans lesquelles elle s'engage, la Faculté de médecine et des sciences de la santé (FMSS) se consacre à la formation, à la recherche et au partage du savoir, afin d'améliorer la santé et le bien-être des personnes et des populations.

Avec ses **innovations pédagogiques** qui lui ont valu une réputation enviable au Québec et dans le monde, elle offre **85 programmes d'études** incluant la médecine et les programmes de résidence en spécialité, les sciences infirmières, la physiothérapie, l'ergothérapie et de nombreux programmes de recherche.

Implantée au Campus de la santé de l'UdeS, la FMSS déploie aussi son réseau en Montérégie autour d'un pôle principal à Longueuil, au Saguenay-Lac-Saint-Jean et au Nouveau-Brunswick.

La FMSS est désignée Centre collaborateur de l'Organisation mondiale de la santé en formation des ressources humaines pour la santé.

CENTRE DE PÉDAGOGIE DES SCIENCES DE LA SANTÉ

CENTRE DE SIMULATION PRACCISS

INSTITUT DE PHARMACOLOGIE DE SHERBROOKE

INSTITUT DE RECHERCHE SUR LE CANCER DE L'UNIVERSITÉ DE SHEBROOKE

PROGRAMMES DE FORMATION MÉDICALE À SAGUENAY, À MONCTON ET EN MONTÉRÉGIE

FACULTÉ DES SCIENCES

La Faculté des sciences cultive l'ambition de maintenir un niveau d'excellence la situant parmi les meilleures facultés scientifiques à l'échelle internationale, tout en offrant un milieu de formation à dimension humaine.

Reconnue pour son enseignement de haut niveau, elle offre **52 programmes d'études** pertinents et de qualité et des laboratoires d'enseignement et de recherche à la fine pointe.

Les principaux axes de recherche de la Faculté des sciences sont : biologie moléculaire et cellulaire, chimie des matériaux, chimie pharmaceutique, chimie analytique environnementale, chimie physique et théorique, écologie terrestre, informatique, microbiologie et biotechnologie, mathématiques, information et matériaux quantiques. En 2020-2021, la Faculté a obtenu 31,1 M\$ de financement pour ses recherches.

Les recherches conduites dans les laboratoires de la Faculté sont à la source même de toutes les grandes inventions technologiques qui caractériseront le 21^e siècle. Elles répondent aux questions scientifiques nécessaires à l'avancement et au bien-être de notre société et de notre environnement.

7 CHAIRES DE RECHERCHE DU CANADA

3 CHAIRES INSTITUTIONNELLES

1 CHAIRE DE L'INSTITUT CANADIEN DE RECHERCHES AVANCÉES (CIFAR)

1 CHAIRE DE RECHERCHE DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DE L'INNOVATION DU QUÉBEC

1 SUBVENTION DANS LE CADRE DU PROGRAMME APOGÉE

BIBLIOTHÈQUE DES SCIENCES ET DE GÉNIE

FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ACTIVITÉ PHYSIQUE

L'Université de Sherbrooke est la seule université au Québec à posséder une Faculté des sciences de l'activité physique. La Faculté offre **six programmes aux trois cycles d'études**.

Elle se distingue par ses programmes de 1^{er} cycle élaborés selon une approche programme et intégrant une multitude d'apprentissages contextualisés.

L'excellence de ses recherches, l'aspect novateur et interdisciplinaire de ses activités et les retombées sociales et professionnelles de ses projets font également sa réputation.

La recherche y est en plein essor dans les trois créneaux stratégiques suivants :

- intervention éducative en activité physique et santé,
- kinésiologie, santé et vieillissement,
- neuromécanique et ergonomie.

1 CLINIQUE UNIVERSITAIRE DE KINÉSIOLOGIE

6 LABORATOIRES : intervention éducative en activité physique et santé; contrôle et apprentissage moteur; biomécanique sur la prévention des troubles musculosquelettiques liés au travail; performance, hydratation et thermorégulation ainsi qu'unité métabolique et recommandations d'exercice pour un vieillissement en santé, situés au Centre de recherche sur le vieillissement.

2 CHAIRES DE RECHERCHE

- Kino-Québec sur l'adoption d'un mode de vie physiquement actif en contexte scolaire
 - Fondation Jean-Luc Gravel et Brigitte Breton pour un vieillissement en santé
-

CENTRE D'ÉTUDES DU RELIGIEUX CONTEMPORAIN

Voilà plus de 50 ans que le phénomène religieux est étudié et questionné à l'Université de Sherbrooke. Le Centre d'études du religieux contemporain (CERC) s'inscrit dans cette longue tradition avant-gardiste. Se sont succédé, et se succèdent encore, des professeures et professeurs et des étudiantes et étudiants dont les travaux permettent non seulement d'interroger les fondements épistémologiques de l'analyse du phénomène religieux en bousculant les frontières des champs disciplinaires traditionnels, mais aussi de développer des formules et des outils pédagogiques innovants.

Le CERC systématise une approche interdisciplinaire en mobilisant les expertises multiples d'un corps professoral spécialisé en histoire, en théologie, en médecine, en droit, en sociologie, en anthropologie, en science politique, en travail social et en philosophie. Il offre ainsi des formations qui favorisent une compréhension globale et pratique des transformations du champ religieux. Dans la poursuite de sa mission, le Centre collabore étroitement avec les milieux professionnels et des structures de recherche performantes qui alimentent la production et la diffusion des connaissances.

CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION EN ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Depuis 2002, le Centre universitaire de formation en environnement et développement durable (CUFE) offre des activités et des programmes d'avant-garde, de haut niveau et adaptés aux besoins de la société. Il s'est donné la mission de créer un espace interdisciplinaire de formation, de réflexion et d'actions en environnement pour une société plus responsable.

Le CUFE accueille environ 800 étudiantes et étudiants aux 1^{er}, 2^e et 3^e cycles. Il offre onze programmes composés d'activités pédagogiques à contenu disciplinaire varié. Les activités sont agencées de manière à faire émerger une réelle vision interdisciplinaire des enjeux environnementaux.

Plus de 2500 diplômées et diplômés des programmes du CUFE mettent leurs connaissances et leur expertise au service d'entreprises et d'organisations au Québec et ailleurs dans le monde.

Le CUFE relève des huit facultés de l'Université : Sciences, Droit, École de gestion, Éducation, Génie, Lettres et sciences humaines, Médecine et sciences de la santé et Sciences de l'activité physique. L'Université de Sherbrooke offre la maîtrise en environnement depuis plus de 45 ans.

CENTRE COMPÉTENCES RECHERCHE+

Le Centre compétences recherche+ (CR+) est un centre de formation plurifacultaire. La mission du CR+ est d'offrir des formations innovantes, ciblées et de qualité pour accompagner les étudiantes et étudiants au 3^e cycle ainsi que les stagiaires postdoctoraux dans l'acquisition et l'enrichissement des compétences nécessaires à leur employabilité dans les milieux universitaires ainsi que dans les organisations non académiques. Les activités pédagogiques sont gratuites et offertes aux étudiants et étudiantes de toutes les facultés et écoles et de tous les campus de l'Université de Sherbrooke : Sherbrooke, Longueuil, Moncton et Saguenay. Les formations sont regroupées en un microprogramme de 3^e cycle d'enrichissement des compétences en recherche ou dans l'un des quatre diplômes d'études supérieures spécialisées de 3^e cycle de perfectionnement en recherche.



CENTRE DE RECHERCHE SUR LE VIEILLISSEMENT

Depuis 30 ans, tant pour l'Université de Sherbrooke que pour le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke, le Centre de recherche sur le vieillissement (CdRV) est la pierre angulaire du développement, de la coordination de la recherche sur le vieillissement et de l'application optimale des connaissances dans les divers milieux de vie et de soins.

Grâce à son approche interdisciplinaire hautement développée et à la qualité de sa recherche avant-gardiste, il est un milieu très convoité pour la recherche sur le vieillissement en santé. La mission du CdRV est de produire et d'intégrer les connaissances sur les processus soutenant le vieillissement en santé et de faciliter l'adaptation de la société à ce défi complexe. Le CdRV compte sur l'expertise de 71 chercheuses et chercheurs universitaires et cliniciens provenant des huit facultés, d'une centaine de professionnelles et professionnels de recherche, de 215 étudiantes et étudiants et de stagiaires de différents programmes dont les travaux contribuent à des percées majeures et novatrices dans le domaine du vieillissement.

INSTITUT DE PHARMACOLOGIE DE SHERBROOKE

L'Institut de pharmacologie de Sherbrooke (IPS) est un milieu de recherche scientifique multidisciplinaire qui vise à valoriser les expertises et les réalisations de ses chercheurs membres provenant de trois facultés (Médecine et sciences de la santé, Sciences et Génie) dans le développement du médicament et du diagnostic.

L'expertise de ses chercheuses et chercheurs comprend la découverte de nouvelles molécules bioactives, la validation de cibles biologiques thérapeutiques et/ou diagnostiques, l'identification de nouveaux mécanismes moléculaires et cellulaires déterminants dans le développement de maladies (cardiovasculaires, infectieuses, douleur et cancer) et le développement de technologies de pointe. L'IPS accompagne également ses chercheurs dans la création de valeurs et de partenariats avec des institutions et entreprises privées.

L'IPS regroupe plusieurs plateformes technologiques qui contribuent à l'avancement des recherches : synthèse de peptides et de sondes d'imagerie, bioanalyse, microscopie, résonance magnétique nucléaire, chimiothèque, phénotypage préclinique et imagerie.

L'Institut accorde une grande importance à la formation des étudiantes et étudiants aux cycles supérieurs. Il leur offre la possibilité d'évoluer dans un environnement pluridisciplinaire et leur fournit l'accès à ses plateformes technologiques.

INSTITUT DE RECHERCHE SUR LE CANCER DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Créé en 2020, l'Institut de recherche sur le cancer de l'Université de Sherbrooke (IRCUS) s'inscrit dans la foulée de l'accélération mondiale des développements technologiques et des connaissances sur le cancer.

Composé de professeures et de professeurs rattachés à cinq facultés, l'IRCUS fédère les forces vives de recherche en cancer à l'Université de Sherbrooke, valorise ses plateformes technologiques, maximise l'impact du financement obtenu et permet aux chercheurs de l'UdeS de mieux se positionner dans leur quête de soutien financier auprès d'organismes subventionnaires privés et publics.

La mission de l'IRCUS est de promouvoir une recherche interdisciplinaire visant à augmenter les connaissances en oncologie, afin de stimuler le développement d'approches novatrices contre le cancer et de réduire son impact délétère sur la qualité de vie des patients qui en sont atteints.

Ainsi, l'IRCUS joue un rôle catalyseur, en encourageant les projets innovateurs permettant d'utiliser les technologies de pointe afin de mieux comprendre la complexité de la maladie, de développer de nouvelles approches contre le cancer comme l'immunothérapie, ou de faciliter l'intégration des « omiques » et de l'intelligence artificielle comme outils cliniques en oncologie.

INSTITUT INTERDISCIPLINAIRE D'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Par son écosystème partenarial et interdisciplinaire unique, l'Institut interdisciplinaire d'innovation technologique (3IT) propulse l'innovation technologique responsable. Il permet d'accélérer les transferts technologiques avec des entreprises et des organismes publics et privés dans des secteurs stratégiques, notamment les technologies du numérique, les technologies médicales, l'énergie durable, la robotique ainsi que la technologie en société. Il favorise la recherche collaborative grâce à la mise en commun d'expertises complémentaires et à l'établissement de partenariats université-industrie. Il offre également un environnement de travail et de formation dynamique qui stimule l'entrepreneuriat.

INSTITUT QUANTIQUE

L'Institut quantique (IQ) rassemble des chefs de file mondiaux en recherche et formation interdisciplinaires dans les domaines des sciences et des technologies quantiques. L'institut œuvre au carrefour de l'informatique quantique, des matériaux quantiques et de l'ingénierie quantique. Il offre des perspectives scientifiques et professionnelles exceptionnelles aux étudiantes et étudiants, à ses membres et à ses partenaires. Milieu de recherche stimulant au sein d'une culture d'innovation bien ancrée, l'IQ forme le personnel hautement qualifié qui sera le moteur de l'économie de demain. Il contribue à accélérer le développement des technologies quantiques, l'entrepreneuriat ainsi que la mise en marché de ces technologies.

INSTITUT UNIVERSITAIRE DE PREMIÈRE LIGNE EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX – UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

L'Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux (IUPLSSS) – Université de Sherbrooke met à profit les expertises complémentaires d'une cinquantaine de chercheuses et chercheurs chevronnés, de praticiens-chercheurs, de collaborateurs de milieux de pratique et d'usagers autour de trois axes de recherche (*Le*

développement de l'enfant dans sa famille et sa communauté, Le développement des communautés, De la pratique à la gouvernance des services sociaux et de santé) et de trois thématiques transversales (*Les trajectoires de soins et services, Les interventions et soins de proximité, Agir pour et avec les usagers, leurs proches et la communauté*).

L'IUPLSSS s'est doté d'une infrastructure multidisciplinaire fondée sur le partenariat avec les milieux de pratique, l'intégration du social et de la santé et la personnalisation des soins et des services, afin de générer des solutions innovantes pour améliorer les pratiques et l'organisation des soins de santé et des services sociaux de première ligne. Il met notamment à contribution les efforts et le savoir-faire de professeurs et professeurs rattachés à la Faculté de médecine et des sciences de la santé, à la Faculté des lettres et sciences humaines, à la Faculté d'éducation et à la Faculté de droit.



CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION CONTINUE

Le Centre universitaire de formation continue (CUFC) vise à favoriser le développement de la formation continue non créditée en vue de réaliser la mission universitaire d'enseignement et de service à la collectivité.

En collaboration avec les facultés, les centres de formation et les services, il propose des standards de qualité, développe et entretient des partenariats, exerce une veille des tendances en formation continue et maintient un réseau d'expertises pour faire de l'Université de Sherbrooke un leader en formation continue. Le CUFC favorise l'émergence et la concrétisation de projets de formations interdisciplinaires et interfacultaires répondant aux besoins des organisations. Aussi, il veille au maintien et à l'amélioration de la qualité des enseignements en formation continue non créditée. Enfin, il contribue à la planification et à la programmation des activités de formation du personnel de l'Université de Sherbrooke.

L'offre de service du CUFC contient des activités de perfectionnement de courte durée prenant la forme de séminaires ainsi que des parcours sur mesure étroitement arrimés à la réalité des organisations qu'il accompagne.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

FORMATIONS ADAPTÉES AUX DÉFIS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

FORMATIONS SUR DEMANDE ET SUR MESURE POUR LES ORGANISATIONS

FONCTIONS DE NATURE INDÉPENDANTE

L'unité Fonctions de nature indépendante comprend trois entités distinctes : le Bureau de l'audit interne (BAI), l'ombudsman des étudiantes et des étudiants et l'Équipe-conseil en matière de respect des personnes.

La mission du **Bureau de l'audit interne** (BAI) consiste à accroître et à préserver la valeur de l'organisation en effectuant des mandats objectifs et fondés sur une approche par les risques. Le BAI permet à l'Université d'atteindre ses objectifs, en adoptant une approche systématique et méthodique pour l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion intégrée des risques et de contrôle.

Les deux types de missions du BAI sont des missions d'assurance (audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité des systèmes ou de vérification au préalable) ou des missions conseils (avis, conseils, assistance et formation sur les contrôles).

L'**ombudsman** et son équipe s'assurent que la population étudiante est traitée avec équité dans ses rapports avec l'administration universitaire. Tous les membres de la communauté universitaire peuvent demander l'assistance de l'ombudsman des étudiantes et des étudiants.

Pour chaque demande d'assistance, l'ombudsman et son équipe examinent le respect des droits des étudiantes et des étudiants, tout en considérant les responsabilités qui leur incombent. Toute demande d'assistance est traitée avec impartialité et confidentialité.

Les personnes conseillères de l'**Équipe-conseil en matière de respect des personnes** sont mandatées pour soutenir l'Université à respecter les engagements décrits dans la *Politique visant à prévenir et à combattre les violences à caractère sexuel* et la *Politique visant à prévenir et à faire cesser le harcèlement et la discrimination et à promouvoir et protéger la liberté universitaire*.

Avec une approche proactive axée sur la prévention et la résolution de problèmes, les conseillères accueillent, conseillent et traitent les signalements et les plaintes de toute la communauté universitaire. L'impartialité dans le traitement des situations guide leurs actions.

Ces trois entités sont indépendantes de l'administration universitaire et relèvent du conseil d'administration.

SERVICE D'APPUI À LA RECHERCHE, À L'INNOVATION ET À LA CRÉATION

Composée d'une trentaine de personnes-ressources, l'équipe du Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création (SARIC) assure la coordination d'un réseau institutionnel complet de soutien aux activités de recherche, d'innovation et de création. Le Service appuie les facultés dans le développement de la recherche et aide les professeures et les professeurs à obtenir du financement auprès des organismes externes.

Le SARIC facilite également la mise en place de partenariats et de consortiums de recherche avec d'autres universités, ainsi qu'avec des entreprises et des organisations privées et publiques.

GESTION DES SUBVENTIONS ET DES CONTRATS

GESTION DES CHAIRES DE RECHERCHE

COORDINATION DE L'ÉTHIQUE EN RECHERCHE

PROMOTION DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

DÉVELOPPEMENT D'INITIATIVES STRUCTURANTES
EN RECHERCHE

GROUPE DE PARTENARIATS D'AFFAIRES

CENTRE DE CALCUL SCIENTIFIQUE

SERVICE D'APPUI AU CAMPUS DE LONGUEUIL

Le Service d'appui au Campus de Longueuil contribue à la mission de l'Université en facilitant son enracinement en Montérégie et dans le Grand Montréal. Il soutient les facultés dans le déploiement cohérent et novateur des programmes de formation, des activités de recherche et de création et des services à la collectivité.

Le Service est responsable des mécanismes de coordination et de soutien permettant à l'Université d'accomplir sa mission. Il favorise le réseautage entre les facultés et le milieu afin de développer des programmes et des activités de recherche adaptés à la région. Il coordonne les services universitaires, gère les espaces et les équipements universitaires du Campus et offre différents services à la communauté universitaire, aux partenaires et aux locataires.

PLUS DE **120** PROGRAMMES, SURTOUT DE 2^E ET 3^E CYCLES

7 FACULTÉS, **1** ÉCOLE ET **6** CENTRES DE FORMATION OU
D'ÉTUDES PRÉSENTS

SERVICES : Bureau de la registraire, Communications, Vie étudiante, Bibliothèques et archives, Immeubles, Technologies de l'information, Appui à la recherche, à l'innovation et à la création, Stages et développement professionnel, Sport et activité physique, Soutien à la formation, Mobilité, sécurité et prévention

PLUSIEURS CHAIRES DE RECHERCHE

SERVICE DE LA MOBILITÉ, DE LA SÉCURITÉ ET DE LA PRÉVENTION

Le Service de la mobilité, de la sécurité et de la prévention a pour mission d'assurer des services innovants et performants de mobilité durable pour la communauté universitaire et ses partenaires. Il maintient des niveaux d'excellence en matière de santé, de sécurité et de protection des milieux de travail et d'études, basés sur une approche intégrée en prévention et en gestion des risques.

Il développe des milieux de vie sécuritaires et paisibles, propices aux apprentissages, au travail et à la vie de campus.

Il s'assure de maintenir les activités de l'Université, tout en contrôlant les risques connus et émergents, par des approches préventives et des interventions efficaces. Il veille également à ce que ces activités se tiennent conformément aux lois, politiques, règlements et directives applicables.

MOBILITÉ DURABLE, STATIONNEMENTS, TRANSPORT ET CIRCULATION

GESTION DES MATIÈRES DANGEREUSES, RADIOPROTECTION ET SÉCURITÉ LASER

HYGIÈNE DU TRAVAIL ET ERGONOMIE

BIOSÉCURITÉ ET SÉCURITÉ CHIMIQUE

PRÉVENTION, OPÉRATIONS DE SÉCURITÉ ET MESURES D'URGENCE

SERRURERIE ET CONTRÔLE D'ACCÈS PHYSIQUE

SERVICE DES BIBLIOTHÈQUES ET ARCHIVES

Au cœur de la réussite étudiante et partenaire de premier plan dans la mission de recherche et d'enseignement de l'Université, le Service des bibliothèques et archives acquiert, organise et diffuse des ressources documentaires et archivistiques, en plus de fournir une expertise et des outils pour répondre aux besoins d'information de sa communauté.

Parmi ceux-ci, l'outil de recherche Sofia permet de repérer des documents physiques ou numériques dans les collections des bibliothèques de l'UdeS, dans celles détenues par les bibliothèques universitaires québécoises et, plus largement, dans celles des bibliothèques à travers le monde.

Le Service gère un réseau de cinq bibliothèques ainsi qu'un Centre de ressources pédagogiques offrant, sur place ou à distance, une panoplie de services, de formations et de collections documentaires. Il assure également la gestion et la conservation des documents administratifs de l'Université.

UN ACCÈS À DES COLLECTIONS, SERVICES ET FORMATIONS DOCUMENTAIRES SUR PLACE OU À DISTANCE

UNE ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS EN APPUI À LA RÉUSSITE ÉTUDIANTE ET À LA RECHERCHE

DES LIEUX D'ÉTUDES ET DE TRAVAIL ACCESSIBLES ET DOTÉS D'ÉQUIPEMENTS SPÉCIALISÉS

UNE EXPERTISE DANS LA GESTION DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS ET NUMÉRIQUES DE L'UDES

UN DÉPÔT INSTITUTIONNEL EN LIBRE ACCÈS : *SAVOIRS UDES*

DES DONNÉES STATISTIQUES ET GÉOSPATIALES

SERVICE DES COMMUNICATIONS

Le Service des communications contribue au rayonnement de l'Université en assurant la promotion de ses activités d'enseignement et de recherche ainsi qu'en mettant en lumière, tant à l'interne qu'à l'externe, les projets et les réalisations des membres de sa communauté universitaire (étudiantes et étudiants, membres du personnel, diplômées et diplômés). Il renforce ainsi la notoriété et le pouvoir d'attraction de l'Université de même que le sentiment d'appartenance à son égard.

Le Service comprend des ressources déployées dans les facultés, services et autres unités administratives, appuyées par une équipe composée de professionnels de la conception et de la production, des communications électroniques, de l'information et de la tenue d'événements.

SOUTIEN-CONSEIL EN COMMUNICATION

PRÉPARATION ET DIFFUSION DE CONTENUS

RELATIONS MÉDIAS

PLANIFICATION, CONCEPTION ET DÉVELOPPEMENT
DES CAMPAGNES PUBLICITAIRES OU PROMOTIONNELLES

DÉVELOPPEMENT DE LA QUALITÉ ET DE LA COHÉRENCE
DE L'IMAGE INSTITUTIONNELLE

ORGANISATION D'ÉVÈNEMENTS INSTITUTIONNELS

SERVICE DES IMMEUBLES

Le Service des immeubles a pour mandat de gérer le cycle de vie des actifs de l'UdeS, de les maintenir en bon état et de fournir les expertises techniques et professionnelles requises en gestion des actifs, en ingénierie, en architecture, en gestion environnementale, en gestion de projets intégrée et en gestion des technologies opérationnelles.

Le Service des immeubles est responsable du fonctionnement quotidien de tous les immeubles et terrains de l'Université. Il veille à l'entretien des réseaux électriques, mécaniques ainsi que des infrastructures. Le Service assure la gestion du portefeuille de projets et effectue la planification des développements immobiliers de l'Université en collaboration avec les clients et les parties prenantes.

Le Service des immeubles contribue activement au leadership et aux pratiques innovantes de l'UdeS, notamment en ce qui a trait à la gestion environnementale, à la gestion de l'énergie et des gaz à effet de serre, à l'aménagement des espaces verts, à la gestion des matières résiduelles et à l'incorporation des principes de développement durable dans ses projets de construction et de rénovation.

ARCHITECTURE

INGÉNIERIE

OPÉRATIONS ET MAINTIEN DU PARC IMMOBILIER

FIABILITÉ, GESTION ENVIRONNEMENTALE ET SYSTÈMES
DE GESTION

GESTION, PLANIFICATION INTÉGRÉE ET PRIORISATION
DES SERVICES

GESTION DU PORTEFEUILLE ET RÉALISATION DE PROJETS

ADMINISTRATION ET PLANIFICATION BUDGÉTAIRE

SERVICE DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA TRANSFORMATION DU DOSSIER ÉTUDIANT

Le Service du développement et de la transformation du dossier étudiant (SDTDE) assure le développement et la maintenance d'un système d'information sécuritaire, moderne et facilement accessible par le web pour la gestion du dossier étudiant.

Composée de développeurs, de techniciens testeurs, d'analystes, de chargés de projets et d'architectes chevronnés, l'équipe du SDTDE se consacre pour l'essentiel à la réalisation de quatre projets, dont les trois premiers sont directement reliés avec la fermeture de l'actuel outil de gestion du dossier étudiant, le système d'information intégré de gestion (SIIG) :

- Le **projet Véo**, qui a pour objectif de doter l'Université d'une plateforme numérique de gestion du dossier étudiant moderne, conviviale, flexible, sécuritaire et conçue pour s'adapter rapidement aux orientations que l'organisation voudra prendre au cours des prochaines années;
- **ParaVéo**, qui veille à l'élaboration des passerelles numériques permettant au SIIG et à Véo de communiquer entre eux ainsi qu'avec les autres systèmes permettant la gestion du dossier étudiant;
- **SIIG/DÉTU** (SIIG/Dossier étudiant), qui assure la maintenance et l'évolution de plusieurs applications permettant la gestion du dossier étudiant, ainsi qu'à l'intégration et à la mise en production des modules de Véo qui seront déployés au cours des prochaines années.

Pour sa part, le projet **Horaires et réservations** vise à mettre à la disposition du personnel chargé de ces opérations un système de gestion des horaires et des réservations intégré, simple d'utilisation, performant, durable et sécuritaire.

RECTORAT

Le Rectorat comprend les membres du comité de direction de l'Université (CDU), composé du recteur, de la rectrice adjointe, des vice-rectrices et vice-recteurs et de la secrétaire générale. Le CDU supervise le travail des services, prépare les rencontres des instances de l'Université et voit à la réalisation de sa mission.

Les membres du CDU participent au fonctionnement de plusieurs instances : conseil d'administration, comité de planification, conseil universitaire, conseil des études, conseil de la recherche, etc.

Le recteur assure l'administration de l'Université. Il préside à l'accomplissement de sa mission, notamment sur les plans de l'enseignement et de la recherche, et veille à la planification stratégique et à l'ensemble des enjeux institutionnels. Il assume les responsabilités de supérieur immédiat des autres membres du CDU, des doyennes et doyens et des cadres de direction.

CABINET DU RECTEUR

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

VICE-RECTORAT À L'ADMINISTRATION ET
AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

VICE-RECTORAT À LA RECHERCHE ET AUX ÉTUDES SUPÉRIEURES

VICE-RECTORAT À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

VICE-RECTORAT À LA VALORISATION ET AUX PARTENARIATS

VICE-RECTORAT À LA VIE ÉTUDIANTE

VICE-RECTORAT AUX ÉTUDES

VICE-RECTORAT AUX RELATIONS INTERNATIONALES

VICE-RECTORAT AUX RESSOURCES HUMAINES

BUREAU DE LA REGISTRAIRE

Le Bureau de la registraire contribue à la mission de formation de l'Université en coordonnant des activités institutionnelles de recrutement et d'appui à la réussite étudiante ainsi qu'en diffusant de l'information relative aux programmes d'études.

Il assure la gestion, la mise à jour et la conservation des dossiers des étudiantes et étudiants afin d'offrir aux facultés, centres et services concernés l'information nécessaire à une gestion efficace. Il utilise les données sur l'effectif étudiant pour produire des statistiques et des rapports à des fins de gestion.

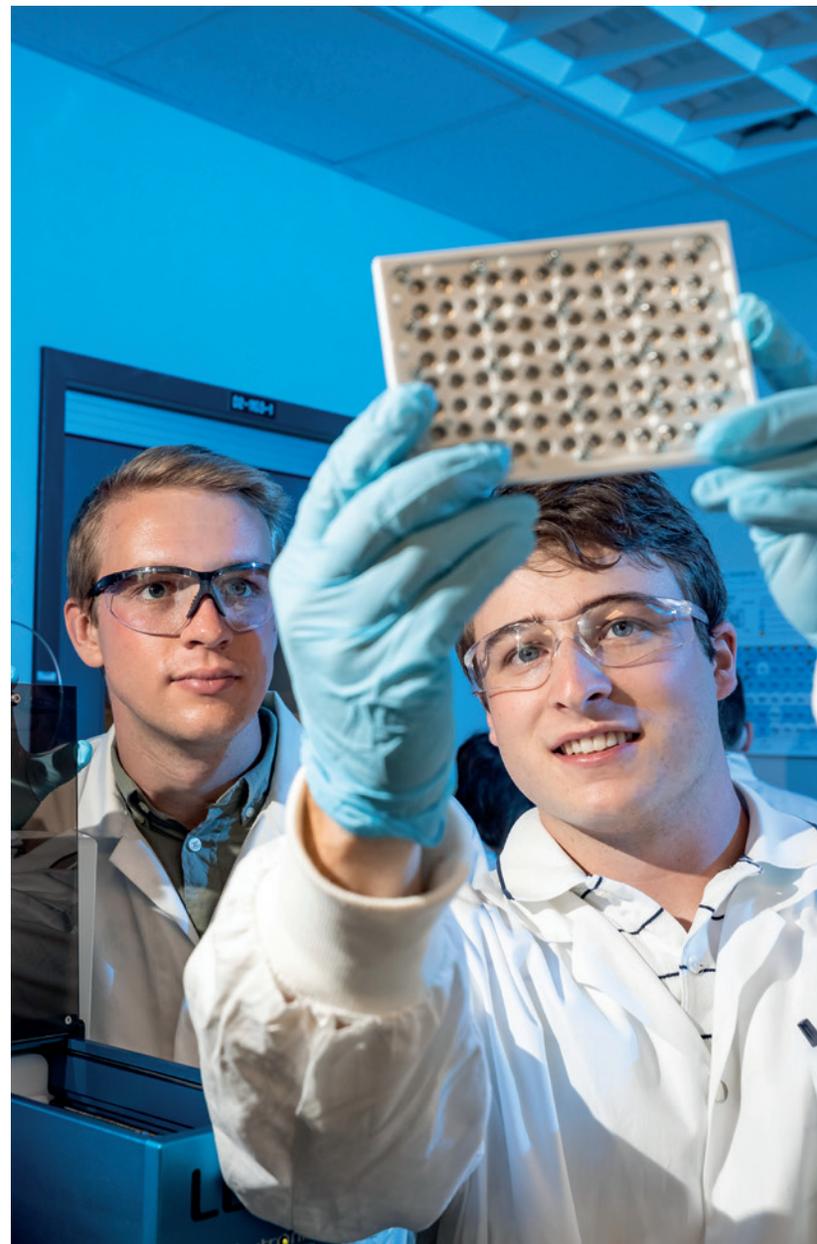
De plus, il offre une assistance de première ligne pour des services administratifs destinés à la communauté universitaire.

CENTRES DE SERVICES DU CAMPUS PRINCIPAL
ET DU CAMPUS DE LONGUEUIL

STATISTIQUES ET DONNÉES ÉTUDIANTES

GESTION DU DOSSIER ÉTUDIANT

INFORMATION, RECRUTEMENT ET APPUI
À LA RÉUSSITE ÉTUDIANTE



SERVICE DES RELATIONS AVEC LES DIPLÔMÉES ET DIPLÔMÉS

Le Service des relations avec les diplômées et diplômés (SRDD) a pour mission de contribuer au développement et au rayonnement de l'Université de Sherbrooke.

Son mandat consiste notamment à développer et à réaliser, en partenariat avec les différentes unités, des stratégies et des activités reliées à l'appartenance, à la fierté, à la reconnaissance et au maintien des liens avec les personnes diplômées, employées, retraitées et les étudiantes et étudiants. Son mandat consiste également à appuyer La Fondation de l'UdeS dans ses stratégies de sollicitation destinées à ces mêmes publics.

ORGANISATION DU GALA DU RAYONNEMENT

ORGANISATION D'ÉVÈNEMENTS RÉUNISSANT DES DIPLÔMÉES ET DIPLÔMÉS (RETRouvailles dans les facultés et à l'externe, etc.)

CÉRÉMONIES DE REMISE DE BOURSES

GESTION DES BASES DE DONNÉES DU SRDD ET DE LA FONDATION

COMMUNICATIONS DESTINÉES AUX PERSONNES DIPLOMÉES AINSI QU'AUX DONATRICES ET DONATEURS

CAMPAGNES DE SOLLICITATION

SERVICE DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Le Service des ressources financières (SRF) assure la gestion d'activités et de processus permettant d'offrir un soutien financier efficace et d'acquérir les biens et services requis pour le fonctionnement des unités administratives. Il offre, dans ses champs d'expertise, des services-conseils à la direction de l'Université, aux gestionnaires et au personnel des facultés, centres, instituts et services.

Le SRF assure la gestion financière des fonds de l'Université afin de favoriser la rationalisation des choix budgétaires et l'utilisation optimale des ressources financières et matérielles. Il effectue le contrôle budgétaire des opérations en assurant la primauté du respect de l'imputabilité des dépenses publiques, gère la paie en accord avec les variables administratives et fiscales et voit à l'acquisition responsable des biens et services au meilleur rapport qualité/prix pour assurer le bon fonctionnement des unités administratives, en conformité avec les lois, règlements et politiques en vigueur.

Le SRF voit aussi à la gestion des services commerciaux pour l'ensemble des campus de l'Université et participe à la gestion intégrée des risques pour toutes les sphères d'activités de l'Université.

APPROVISIONNEMENT

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT

COMPTABILITÉ

FONDS DE FONCTIONNEMENT AVEC RESTRICTIONS

GESTION DE LA PAIE

SERVICES COMMERCIAUX ET SERVICES POSTAUX

SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Le Service des ressources humaines (SRH) contribue activement au développement, à l'actualisation et au déploiement de la stratégie institutionnelle de l'Université en matière de ressources humaines. Il assure la gestion de pratiques et de programmes relatifs aux ressources humaines permettant de maximiser la contribution des quelque 7 400 membres du personnel aux objectifs institutionnels et au fonctionnement des unités administratives.

Le SRH soutient en continu l'amélioration de la gestion des ressources humaines dans une perspective de santé organisationnelle, d'efficacité et d'efficience, afin d'attirer, d'engager, de développer et de mobiliser les employés et employées.

Dans ses divers champs d'expertise, l'équipe du SRH offre des services-conseils à la direction de l'Université, aux gestionnaires ainsi qu'à l'ensemble du personnel évoluant au sein des facultés, instituts, centres universitaires et services.

Tout en facilitant la réalisation de changements organisationnels, le SRH favorise le maintien d'un environnement de travail et d'apprentissage sain, stimulant, juste et équitable, et ce, en conformité avec les lois, conventions collectives, protocoles, règlements et politiques en vigueur.

SERVICES-CONSEILS EN RESSOURCES HUMAINES

RELATIONS DE TRAVAIL ET RÉMUNÉRATION

DÉVELOPPEMENT ET SANTÉ ORGANISATIONNELS

RÉGIME DE RETRAITE

SERVICE DE SOUTIEN À LA FORMATION

L'action du Service de soutien à la formation (SSF) vise à faciliter et à maximiser les apprentissages des étudiantes et des étudiants ainsi qu'à maintenir et à augmenter la qualité de la formation offerte dans l'ensemble des activités pédagogiques et des programmes.

Le SSF appuie les facultés et centres dans le développement et l'évaluation des programmes et activités pédagogiques et appuie le personnel voué à l'enseignement dans son rôle de formation.

Il accompagne les facultés et centres dans la création, l'actualisation ou la révision de leurs règlements facultaires. Il suscite et soutient également l'innovation pédagogique et favorise notamment l'intégration des technologies appropriées en appui à l'apprentissage et à la formation.

SOUTIEN-CONSEIL EN PÉDAGOGIE ET EN TECHNOPÉDAGOGIE

FORMATION ET ANIMATION PÉDAGOGIQUE SUR LES CAMPUS

APPUI À LA CRÉATION ET À LA MODIFICATION DES PROGRAMMES

ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE D'APPRENTISSAGE

PRODUCTIONS PÉDAGOGIQUES MULTIMÉDIAS

PRÊT DE MATÉRIEL ET DE SALLES MULTIMÉDIAS

SERVICE DES STAGES ET DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Le Service des stages et du développement professionnel contribue à la formation des étudiantes et des étudiants en leur offrant un accompagnement de qualité adapté à leur réalité et à leur niveau de compétences avant, pendant et après le stage. Il leur permet aussi de vivre des expériences de travail pertinentes qui contribueront à leur développement professionnel. Le Service favorise la création de liens forts et novateurs entre la communauté étudiante, les employeurs et les facultés.

Le Service intervient comme accompagnateur auprès des étudiantes et des étudiants dans la définition et l'atteinte d'objectifs adaptés à leurs aspirations et au niveau de compétences qu'elles ou ils visent durant leurs stages, ainsi que dans leur cheminement professionnel.

Le Service accompagne les employeurs dans leurs efforts pour rejoindre les étudiantes et les étudiants qui terminent leur parcours scolaire. Il agit comme intermédiaire entre les employeurs et l'Université en ce qui a trait à l'intégration des étudiantes et des étudiants au marché du travail et, pour ce faire, fait la promotion, facilite et coordonne les activités reliées à l'embauche et au recrutement des finissantes et des finissants ainsi que des diplômées et diplômés.

SERVICES AUX EMPLOYEURS

SERVICES AUX FINISSANTES ET AUX FINISSANTS,
DIPLOMÉES ET DIPLOMÉS

SERVICES AUX ÉTUDIANTES ET AUX ÉTUDIANTS

ORGANISATION DE JOURNÉES CARRIÈRES

SERVICE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Le Service des technologies de l'information (STI) contribue à la mission de l'Université de Sherbrooke en offrant à la communauté universitaire l'accès aux technologies de l'information et des communications requises aux fins d'apprentissage, d'enseignement, de recherche, de création et de soutien administratif.

Pour ce faire, il gère les infrastructures technologiques de l'Université de Sherbrooke, développe et intègre des systèmes d'information et des applications pour les différentes unités de l'Université.

Le STI déploie de nombreux services pour la communauté universitaire et voit à la sécurité informatique de l'Université de Sherbrooke. Il est également responsable de la téléphonie, incluant les services de visioconférence.

INFRASTRUCTURES DE TÉLÉCOMMUNICATION ET TÉLÉPHONIE

INFRASTRUCTURES DE SERVEURS

SÉCURITÉ INFORMATIQUE

SERVICE À LA CLIENTÈLE

SYSTÈMES D'INFORMATION

ARCHITECTURE, CONCEPTION ET DÉVELOPPEMENT

ANALYSE ET ASSURANCE QUALITÉ

GESTION DE PROJETS

SERVICE DU SPORT ET DE L'ACTIVITÉ PHYSIQUE

Le Service du sport et de l'activité physique (SSAP) offre une programmation d'activités variées et divers services à la communauté universitaire, de même qu'au grand public. Le personnel du SSAP se charge de l'encadrement offert aux étudiantes et étudiants athlètes évoluant au sein des équipes sportives et veille à l'accessibilité de ses salles et plateaux sportifs, notamment pour les besoins d'enseignement et de recherche de la Faculté des sciences de l'activité physique.

Le SSAP contribue également à la mission de l'Université de Sherbrooke et à la qualité de vie de ses membres par le biais des programmes de santé organisationnelle.

SERVICES À LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE
(étudiantes et étudiants, membres du personnel)

SERVICES À LA POPULATION (activités pour toute la famille)

SERVICES D'ENCADREMENT ET DE SOUTIEN AUX ÉTUDIANTES
ET ÉTUDIANTS ATHLÈTES

COGESTION D'INFRASTRUCTURES SPORTIVES AU BÉNÉFICE
DE LA COMMUNAUTÉ SHERBROOKEISE

CENTRE CULTUREL

Le Centre culturel comporte une salle de spectacle, une galerie d'art et des espaces multifonctionnels accessibles à la communauté universitaire. Son rayonnement interpelle la grande région de l'Estrie. La salle Maurice-O'Bready est la quatrième salle de spectacle en importance à l'échelle nationale, accueillant les productions les plus imposantes en circulation sur le territoire québécois. L'importance des installations et la richesse de sa programmation en font donc un des pôles majeurs de la diffusion en région et au Québec. Il a également la responsabilité de la collection d'œuvres d'art de l'Université de Sherbrooke et participe activement à la mise en œuvre de sa *Politique des arts et de la culture*.

En matière de vision artistique, la direction du Centre culturel privilégie l'accessibilité de la population à une programmation diversifiée, s'adressant à des publics de tous âges, de toutes origines et de cultures variées de même qu'à la population étudiante de l'Université.

PROGRAMMATION

- Plus de 160 représentations annuellement et plusieurs expositions en arts visuels

ÉVÈNEMENTIEL

- Plus de 190 évènements annuellement

CLIENTÈLE

- Plus de 200 000 personnes annuellement

SIÈGES

- 1501
-

SERVICES À LA VIE ÉTUDIANTE

Les Services à la vie étudiante participent à la formation et contribuent au mieux-être des étudiantes et des étudiants en mettant à leur disposition des ressources et des services, tant sur le plan de la santé mentale et physique que sur celui de l'implication sociale à l'échelle universitaire, provinciale et mondiale.

Les Services à la vie étudiante sont en constante collaboration avec les diverses associations étudiantes. Cette unité administrative est également responsable de la gestion des résidences universitaires du Campus principal.

AIDE FINANCIÈRE

ANIMATION

CLINIQUE DE SANTÉ

HÉBERGEMENT (RÉSIDENCES)

PSYCHOLOGIE ET ORIENTATION

USHERBROOKE INTERNATIONAL

USherbrooke International est porteur de la vision et de la stratégie institutionnelle d'internationalisation. Il soutient la communauté universitaire dans l'internationalisation de l'ensemble de ses actions, principalement l'enseignement et la recherche. Il est responsable d'animer les actions en internationalisation de façon cohérente avec la vision, la stratégie et les objectifs de l'Université. Le service est un lieu de référence en matière d'international et d'interculturel à l'Université de Sherbrooke et joue un rôle central dans l'accueil d'étudiants, d'étudiantes et d'universitaires internationaux. La mission d'USherbrooke International se réalise tant au sein de l'établissement qu'à l'externe et à travers le monde.

Pour réaliser son mandat, USherbrooke International organise ses actions sous trois champs d'activités :

- Internationalisation des campus et des programmes d'études : gestion de la mobilité étudiante, développement des compétences interculturelles, communication et sensibilisation en lien avec l'international et l'interculturel;
- Relations internationales et stratégie partenariale : développement et gestion des ententes de collaboration internationale, évaluation des partenariats, financement de projets, représentation à l'étranger;
- Gestion intégrée du parcours des étudiantes et étudiants internationaux : recrutement, accueil, orientation et soutien.





GLOSSAIRE ET DÉFINITIONS

3IT : Institut interdisciplinaire d'innovation technologique

ACELP : Acronyme de *Algebraic Code Excited Linear Prediction*; technologie d'encodage de la parole utilisée en téléphonie cellulaire développée à l'Université de Sherbrooke

ACET : Accélérateur de création d'entreprises technologiques

AIPSA : Association des ingénieurs-professeurs en sciences appliquées

BACI-TI : Budget annuel centralisé d'investissement en TI

BAI : Bureau d'audit interne.

BUREAU DE COOPÉRATION INTERUNIVERSITAIRE : Regroupant les établissements universitaires québécois, le Bureau de coopération interuniversitaire (BCI) promeut leurs intérêts, leurs positions communes, leur diversité et contribue à leur rayonnement et à leur impact positif pour la société.

CA : Conseil d'administration

CDPQ : Caisse de dépôt et placement du Québec

CdRV : Centre de recherche sur le vieillissement

CDU : Comité de direction de l'Université

CERC : Centre d'études du religieux contemporain

CFA : Comité des finances et d'audit

CGRI : Comité de gouvernance des ressources informationnelles

CITÉ : Carrefour d'innovation en technologies écologiques

CIUSSS de l'Estrie – CHUS : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke

COÛTS DE SYSTÈME : Coûts salariaux découlant de l'avancement d'échelon du personnel et de l'indexation salariale

COVID-19 : maladie respiratoire provoquée par le virus SARS-CoV-2 apparue en 2019

CP : Comité de planification

CR+ : Centre compétences recherche+

CRCHUS : Centre de recherche du Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke

CRH : Comité des ressources humaines

CRSH : Conseil de recherches en sciences humaines

CRSNG : Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie

CUFC : Centre universitaire de formation continue

CUFE : Centre universitaire de formation en environnement et développement durable

EETP : Étudiant en équivalence au temps plein. Pour établir le nombre d'EETP bruts, on divise par 30 le nombre total de crédits étudiants, 30 crédits correspondant à 1 EETP. Le MES a établi une grille de pondération en fonction des domaines et des cycles d'études. Les EETP pondérés sont obtenus en multipliant le nombre d'EETP bruts par les taux de pondération.

FCI : Fondation canadienne pour l'innovation

FEUS : Fédération étudiante de l'Université de Sherbrooke

FIO : Frais institutionnels obligatoires

FLSH : Faculté des lettres et des sciences humaines

FMSS : Faculté de médecine et des sciences de la santé

FRQNT : Fonds de recherche du Québec - Nature et technologies

FRQSC : Fonds de recherche du Québec - Société et culture

FRQS : Fonds de recherche du Québec - Santé

GES : Gaz à effet de serre

GFOA : Government Finance Officers Association

GIR : Gestion intégrée des risques

GPA : Groupe des partenariats d'affaires

IPE : Innovation, Partenariats, Entrepreneuriat

IPS : Institut de pharmacologie de Sherbrooke

IQ : Institut quantique

IRCUS : Institut de recherche sur le cancer de l'Université de Sherbrooke

IRSC : Instituts de recherche en santé du Canada

IUPLSSS : Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux

LCOP : Loi sur les contrats des organismes publics

LDPMA : Liste détaillée des projets en maintien des actifs

LGGRI : Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles

MAO : Mobilier, appareillage et outillage

MES : Ministère de l'Enseignement supérieur

NCOSBL : Normes comptables pour les organismes sans but lucratif

OEDD : Observatoire de l'environnement et du développement durable

PDI : Plan directeur immobilier

PETP : Personnel en équivalence au temps plein

PQIU : Plan quinquennal des investissements universitaires

PRAC : Pavillon de recherche appliquée sur le cancer

PRACISS : Promotion, recherche et apprentissage des compétences cliniques et interprofessionnelles en sciences de la santé

REMDUS : Regroupement des étudiants de maîtrise, de diplôme et de doctorat de l'Université de Sherbrooke

RLRQ : Recueil des lois et des règlements du Québec

SARIC : Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création

SDTDE : Service du développement et de la transformation du dossier étudiant

SIFU : Système d'information financière des universités

SIRENE : Site interdisciplinaire de recherche en environnement extérieur

SOCPRA : Société de commercialisation des produits de la recherche appliquée

SPPUS : Syndicat des professeures et professeurs de l'Université de Sherbrooke

SRDD : Service des relations avec les diplômées et diplômés

SRF : Service des ressources financières

SRH : Service des ressources humaines

SSAP : Service du sport et de l'activité physique

SSF : Service de soutien à la formation

STI : Service des technologies de l'information

SVE : Services à la vie étudiante

TI : Technologies de l'information

UdeS : Université de Sherbrooke

UTA : Université du troisième âge

VACS : Violences à caractère sexuelle

VIREMENT INTERFONDS : Opération propre à la comptabilité par fonds qui consiste à virer une somme d'un fonds vers un autre

VRADD : Vice-rectorat à l'administration et au développement durable



