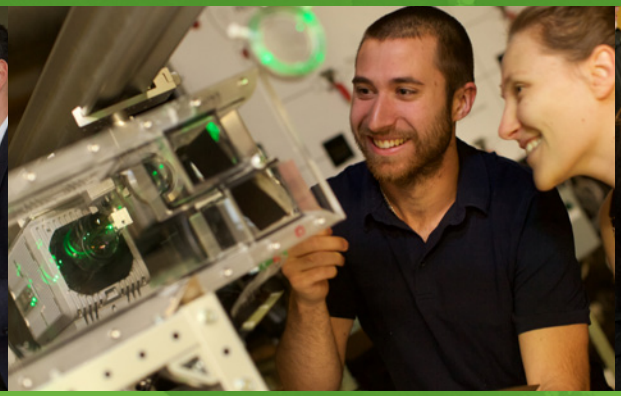
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE



2015 2016

BUDGET

TABLE DES MATIÈRES

MOT DU VICE-RECTEUR AUX RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES 5

L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE EN 2015

PROFIL 7
ORGANIGRAMME 9
UNITÉS ADMINISTRATIVES 10

PLANIFICATION STRATÉGIQUE – *RÉUSSIR 2015-2017* 25

STRUCTURE FINANCIÈRE DE L'UNIVERSITÉ 31

POLITIQUES FINANCIÈRES

POLITIQUES FINANCIÈRES INTERNES 33
POLITIQUES FINANCIÈRES EXTERNES 33
AUTRES POLITIQUES 35
AUTRES PRINCIPES DE GESTION 36

FONDS DE FONCTIONNEMENT

FAITS SAILLANTS 37
DESCRIPTION DES REVENUS ET DÉPENSES 38
HYPOTHÈSES BUDGÉTAIRES 42
BUDGET DU FONDS DE FONCTIONNEMENT 43
- Revenus des facultés et des instituts par unité (annexe 1) 44
- Revenus des services par unité (annexe 2) 45
- Revenus institutionnels (annexe 3) 46
- Dépenses des facultés et des instituts par unité (annexe 4) 47
- Dépenses des services par unité (annexe 5) 48
- Dépenses institutionnelles (annexe 6) 49

INDICATEURS DE PERFORMANCE 50
PLAN FINANCIER À LONG TERME 50
PROCESSUS BUDGÉTAIRE 51
- Rôle des instances 52
- Calendrier du processus budgétaire 55

PROCESSUS D'ANALYSE DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES 56
ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF ÉTUDIANT 60
RÈGLES BUDGÉTAIRES 62
BUDGET SOUS FORME DES ÉTATS FINANCIERS SELON LES PCGR 64
Évolution du budget du fonds de fonctionnement 65

FONDS DE FONCTIONNEMENT AVEC RESTRICTIONS

DESCRIPTION DES REVENUS ET DES DÉPENSES 67
ÉVOLUTION DU BUDGET DU FONDS DE FONCTIONNEMENT AVEC RESTRICTIONS 70
RÔLE DES INTERVENANTES ET DES INTERVENANTS 71
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 72

FONDS D'IMMOBILISATIONS

DESCRIPTION DES REVENUS ET DES DÉPENSES 75
ÉVOLUTION DU BUDGET DU FONDS D'IMMOBILISATIONS 78
DÉPENSES D'INVESTISSEMENTS CAPITALISÉES 79
DÉPENSES D'INVESTISSEMENTS CAPITALISÉES SELON LE BUDGET 2015-2016 80
PLAN QUINQUENNAL D'INVESTISSEMENT UNIVERSITAIRE 81
PLAN DIRECTEUR IMMOBILIER 82
PROCESSUS DE GESTION DU PQI ET DU PDI 83
PLAN TRIENNAL D'INVESTISSEMENT EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (PTTI) ET BUDGET DE BASE MOBILIER, APPAREILLAGE ET OUTILLAGE (MAO) 84
DÉFICIT D'ENTRETIEN ACCUMULÉ 85
IMPACT DES INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS SUR LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT 85
ATTRIBUTIONS POUR INVESTISSEMENT 86

BUDGET – DÉTAILS PAR FONDS 87

DETTE 89

GLOSSAIRE ET DÉFINITIONS 91

UN CADRE BUDGÉTAIRE TRIBUTAIRE D'IMPORTANTS EFFORTS

L'élaboration du budget 2015-2016 de l'Université de Sherbrooke a été un exercice extrêmement exigeant à cause de l'importance et du rythme sans précédents historiques des compressions imposées par le gouvernement du Québec.

Grâce à un travail exemplaire, la direction et les gestionnaires ont réussi à présenter un cadre budgétaire qui tend vers l'équilibre, mais qui demeure toujours tributaire d'importants efforts de la part de tous les groupes et de toutes les unités.

Ces efforts sont encore essentiels pour préserver la capacité de développement de l'Université de Sherbrooke et lui assurer la maîtrise de ses choix en fonction des priorités déterminées par sa communauté.

Il faut se rappeler que l'an dernier, au moment d'adopter le budget de l'UdeS, le gouvernement annonçait un réinvestissement universitaire et fixait des cibles en matière d'enseignement, de recherche et de soutien aux étudiantes et aux étudiants. On connaît la suite : le réinvestissement s'est transformé en compressions supplémentaires, les déficits autorisés ont été prohibés et des « efforts budgétaires supplémentaires » ont été imposés aux universités en cours d'année.

Dès l'annonce de ces nouvelles compressions, la direction de l'UdeS a lancé une grande mobilisation de ses ressources, communiqué régulièrement avec la communauté et invité chacun et chacune à faire part de ses suggestions. Ce difficile exercice a été marqué par un esprit de solidarité et de collégialité qui est tout à l'honneur de la communauté universitaire. Pour l'année budgétaire 2014-2015, l'ensemble des efforts réalisés permettront, selon toute vraisemblance, l'atteinte de l'équilibre budgétaire.

Le budget comporte trois grandes hypothèses tout à fait exceptionnelles :

- réalisation des mesures budgétaires convenues avec chacune des unités afin d'atteindre leurs cibles d'augmentation de revenus et de réduction de dépenses;
- efforts non répartis à venir (2,5 M$);
- réponses positives aux demandes formulées aux différents groupes d'employées et d'employés (8,7 M$).

Le dépôt du budget et des crédits 2015-2016 du gouvernement du Québec laissent toutefois entrevoir que les efforts effectués et ceux en discussion pourraient être insuffisants pour le maintien de l'équilibre budgétaire s'ils se traduisent effectivement par une réduction supplémentaire du financement universitaire de 70 M$.

Finalement, le document présente un contenu encore plus complet afin de se conformer aux meilleures pratiques en gestion des fonds publics en Amérique du Nord définies par l'Association professionnelle des responsables des organisations publiques et parapubliques aux États-Unis et au Canada (*Government Finance Officers Association* -GFOA).

Le vice-recteur aux ressources humaines et financières,

Professeur Martin Buteau

L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE EN 2015

PROFIL

L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

L'Université de Sherbrooke accueille plus de **40 000 étudiantes et étudiants** (représentant quelque 19 400 étudiants en équivalence au temps plein), provenant de **114 pays**, dont quelque 10 000 inscrits à l'Université du troisième âge.

Plus de **85 %** de la population étudiante de l'Université de Sherbrooke **provient de l'extérieur de Sherbrooke**.

L'Université **emploie près de 7 000 personnes**.

MISSION ET VALEURS

Communauté ouverte, engagée et responsable, l'Université de Sherbrooke répond aux besoins de la société et contribue à son développement en se consacrant à l'enseignement, à la recherche et à la création, par l'offre diversifiée d'expériences d'apprentissage, par la production et le transfert des connaissances et par la promotion de la pensée critique.

L'Université de Sherbrooke place la formation des étudiantes et des étudiants au centre de ses actions et privilégie les valeurs suivantes :

- le respect des personnes;
- l'excellence;
- la responsabilité sociale;
- l'innovation et le dynamisme;
- la liberté intellectuelle;
- la collaboration et le partenariat;
- l'ouverture au monde et à la diversité.

FACULTÉS ET PROGRAMMES

9 FACULTÉS

- Administration
- Droit
- Éducation
- Génie
- Lettres et sciences humaines
- Sciences
- Sciences de l'activité physique
- Médecine et sciences de la santé
- Théologie et études religieuses

Les facultés se partagent **47 programmes de baccalauréat** (sans compter les multiples combinaisons possibles de mineures), **57 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, **395 programmes de formation** sont offerts dans tous les domaines de l'activité humaine.

Seule université située à l'extérieur des grands centres urbains du Québec à compter une faculté de médecine et une faculté de droit et à offrir, aux trois cycles d'enseignement universitaire, un éventail aussi étendu de programmes d'études, l'Université de Sherbrooke doit sa croissance et son rayonnement à une tradition d'innovation qui ne cesse d'animer son action.

De plus, l'Université de Sherbrooke est une pionnière dans le développement de programmes offerts en régime coopératif.

TROIS CAMPUS

Campus principal

Le Campus principal est situé dans l'Ouest de Sherbrooke et regroupe huit facultés. C'est un 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). Le Campus principal inclut également le Parc innovation, regroupant l'Institut interdisciplinaire d'innovation technologique et le Centre de technologies avancées BRP-UdeS.

Campus de la santé

Le Campus de la santé est situé dans l'Est de Sherbrooke. Vaste complexe biomédical, il regroupe la Faculté de médecine et des sciences de la santé, l'Institut de pharmacologie de Sherbrooke (IPS) 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 permet une étroite cohabitation de la Faculté avec le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) de l'Estrie - CHUS et le Centre de recherche du CHUS.

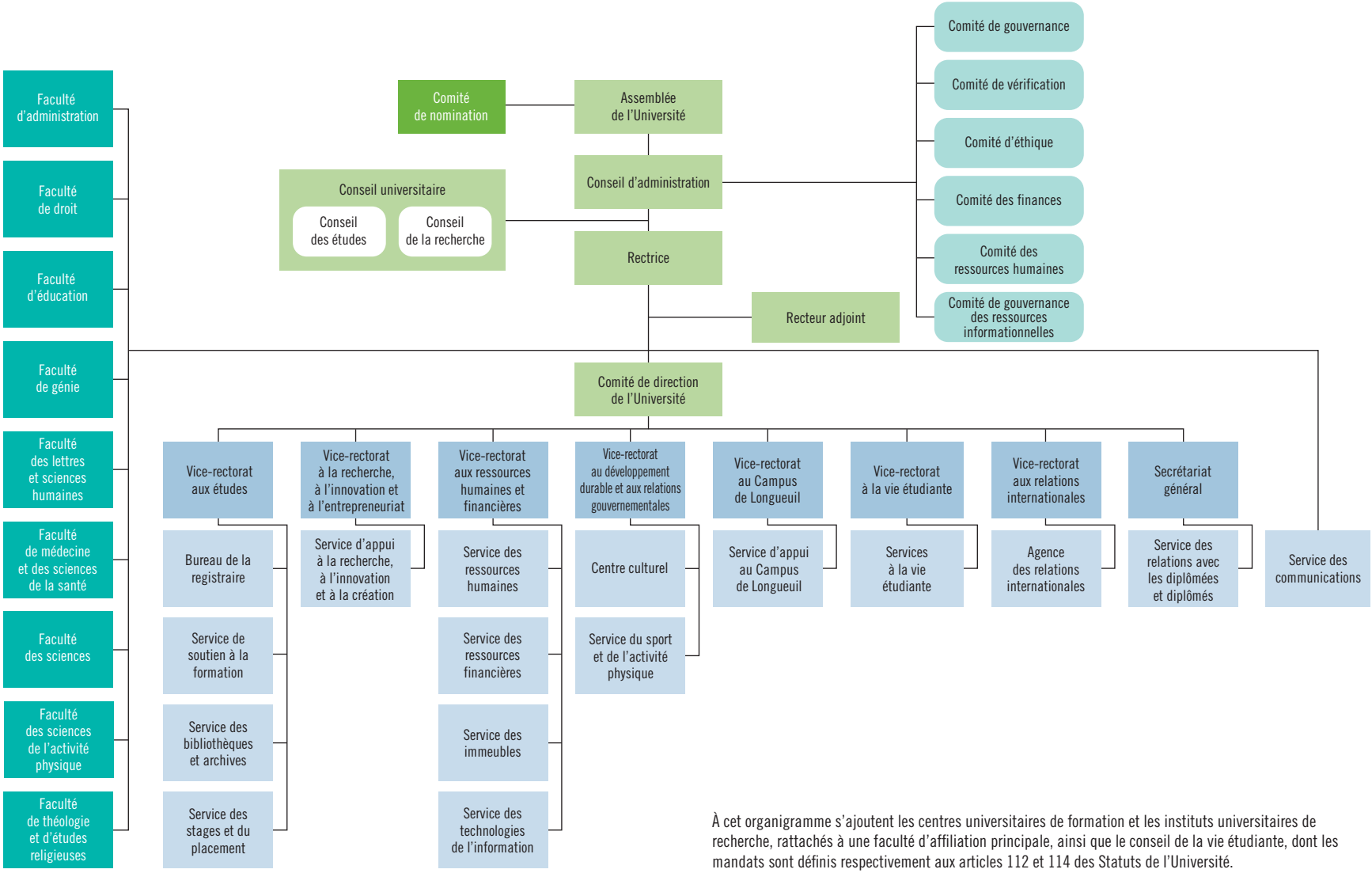
Campus de Longueuil

Le Campus de Longueuil est situé sur la Rive-Sud de Montréal et accueille chaque année plus de six mille étudiantes et étudiants majoritairement dans des programmes de formation continue de deuxième et troisième cycles. Il offre également quelques programmes de premier cycle, dont le programme de baccalauréat en sciences infirmières dans le cadre d'un consortium avec plusieurs cégeps de la région, ainsi que des activités de formation sur mesure. Le Centre affilié de recherche de l'hôpital Charles-LeMoyne est également situé dans les locaux de l'Université.

De plus, à Bromont, l'Université a mis sur pied, avec ses partenaires IBM et Teledyne DALSA, le Centre de collaboration MiQro Innovation, un centre de collaboration en microélectronique de classe mondiale. Finalement, l'Université offre son programme de médecine à Saguenay et à Moncton, dans les infrastructures de l'Université du Québec à Chicoutimi et de l'Université de Moncton. 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

JANVIER 2015



À cet organigramme s'ajoutent les centres universitaires de formation et les instituts universitaires de recherche, rattachés à une faculté d'affiliation principale, ainsi que le conseil de la vie étudiante, dont les mandats sont définis respectivement aux articles 112 et 114 des Statuts de l'Université.

UNITÉS ADMINISTRATIVES

FACULTÉ D'ADMINISTRATION

La Faculté d'administration est reconnue pour la qualité et la pertinence de ses programmes de formation et de ses activités de recherche. Elle offre **70 programmes aux trois cycles d'études** et compte **16 chaires et groupes de recherche**.

Ses activités de recherche couvrent le développement international, l'économie publique et la fiscalité, l'entrepreneuriat et l'innovation, la gestion de la marque et la consommation responsable, la gestion financière responsable, le développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises, l'intelligence compétitive et d'affaires, l'organisation du travail et la santé et sécurité au travail.

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 EN FINANCE

1 SALLE POUR TENIR DES GROUPES TÉMOINS

5 LABORATOIRES INFORMATIQUES

2 SALLES DE VISIOCONFÉRENCE

FACULTÉ DE DROIT

La Faculté de droit jouit d'une **réputation d'excellence** s'appuyant sur la qualité de son enseignement, 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 d'études** répondant parfaitement 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 aux trois cycles d'études et contribue concrètement à l'avancement des connaissances en droit en favorisant la recherche fondamentale et appliquée dans des créneaux d'avenir.

BIBLIOTHÈQUE SPÉCIALISÉE

CENTRE JUDICIAIRE JEAN MELANSON

CENTRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

ÉDITIONS DE LA *REVUE DE DROIT DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE*

FORMATION CONTINUE EN DROIT

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 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 et en adaptation scolaire et sociale.

3 CLINIQUES ET
1 CENTRE D'ÉDUCATION PRÉSCOLAIRE

1 CENTRE DE DOCUMENTATION

5 LABORATOIRES INFORMATIQUES

FACULTÉ DE GÉNIE

Réputée pour ses **innovations en formation**, son **excellence en recherche** et sa **crédibilité auprès de l'industrie**, la Faculté de génie s'est taillé une place de choix au sein des grands établissements canadiens.

Première à implanter l'apprentissage par problèmes et par projets, elle est l'instigatrice de **formules pédagogiques révolutionnaires**, maintenant copiées par de grandes écoles de génie partout dans le monde. Elle offre seize programmes aux trois cycles.

Avec près de **30 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'ingénieures et d'ingénieurs reconnus pour leur **compétence exceptionnelle**.

6 CHAIRES DE RECHERCHE CRSNG-INDUSTRIE

5 CHAIRES DE RECHERCHE DU CANADA

4 CHAIRES DE RECHERCHE INDUSTRIELLES

8 CHAIRES EN ÉVALUATION

31 LABORATOIRES DE RECHERCHE, DONT
2 EN PARTENARIAT INDUSTRIEL

4 DÉPARTEMENTS ET
1 CENTRE DE FORMATION CONTINUE

FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

La Faculté des lettres et sciences humaines est celle qui regroupe **le plus de disciplines** à l'Université de Sherbrooke.

Reconnue pour son dynamisme, elle est composée de **huit départements** qui offrent plus de **100 programmes d'études** aux trois cycles et elle compte quatre chaires, ainsi que plusieurs équipes et centres de recherches.

Les recherches menées dans la Faculté portent sur des thèmes très variés, entre autres les relations interculturelles, l'environnement, le vieillissement, le développement des communautés, la variation linguistique, l'anxiété, les relations internationales, les médias, le livre et l'édition.

2 BIBLIOTHÈQUES, **1** CARTOTHÈQUE, **1** VIDÉOTHÈQUE

1 CENTRE DE DOCUMENTATION

5 LABORATOIRES INFORMATIQUES

2 SITES WEB PÉDAGOGIQUES DE RÉFÉRENCE

CENTRE ANNE-HÉBERT, CENTRE DE LANGUES

FACULTÉ DE MÉDECINE ET DES SCIENCES DE LA SANTÉ

La Faculté de médecine et des sciences de la santé (FMSS) a pour mission la formation, la recherche et le partage des connaissances, en favorisant la pensée critique et créative, dans le but 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 **100 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, son réseau se déploie 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 FORMATION CONTINUE

CENTRE DE PÉDAGOGIE DES SCIENCES DE LA SANTÉ

CENTRE DE SIMULATION CLINIQUE

CLINIQUE UNIVERSITAIRE DE RÉADAPTATION DE L'ESTRIE (CURE)

INSTITUT DE PHARMACOLOGIE DE SHERBROOKE (IPS)

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 **57 programmes d'études** pertinents et de qualité et des laboratoires d'enseignement et de recherche à la fine pointe.

Les recherches conduites dans les laboratoires de la Faculté sont à la source même de toutes les grandes inventions technologiques qui caractérisent notre siècle : biologie moléculaire et cellulaire, chimie organique, des matériaux et de l'environnement, écologie, informatique, mathématiques, microbiologie, supraconductivité, matériaux quantiques - photoniques.

Le Centre universitaire de formation en environnement et développement durable est rattaché à la Faculté des sciences et assure des formations multidisciplinaires auxquelles participent **sept facultés**.

BIBLIOTHÈQUE DES SCIENCES ET DE GÉNIE

1 CHAIRE D'EXCELLENCE EN RECHERCHE DU CANADA

7 CHAIRES DE RECHERCHE DU CANADA

CENTRE DE CALCUL SCIENTIFIQUE LE PLUS IMPORTANT DE L'EST DU CANADA

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 **sept programmes aux trois cycles d'études**.

L'excellence de ses recherches, l'aspect novateur et interdisciplinaire de ses activités et les retombées sociales et professionnelles de ses projets font 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 du mouvement et ergonomie.

1 CLINIQUE-ÉCOLE DE KINÉSIOLOGIE ET D'EXERCICES THÉRAPEUTIQUES

4 LABORATOIRES : intervention éducative en activité physique et santé, neuromécanique du mouvement, performance humaine, unité métabolique (située au Centre de recherche sur le vieillissement)

DES BOURSES D'ÉTUDES POUR TOUTES LES ÉTUDIANTES ET TOUS LES ÉTUDIANTS AUX CYCLES SUPÉRIEURS EN RECHERCHE

FACULTÉ DE THÉOLOGIE ET D'ÉTUDES RELIGIEUSES

La Faculté de théologie et d'études religieuses se distingue par des programmes audacieux brisant les carcans habituellement associés à cette discipline. Les projets de recherche étonnent par leur originalité et leur pertinence en regard des réalités religieuses et spirituelles telles qu'elles sont vécues dans notre société.

Les chercheuses et chercheurs de la Faculté abordent une variété de thèmes, dont les suivants :

- naissance d'un enfant comme expérience spirituelle;
- droits des enfants vivant dans une secte;
- rapport entre médias sociaux et phénomènes religieux actuels;
- religions, groupes spirituels et États politiques.

CHAIRE DE RECHERCHE SUR LES RELIGIONS EN MODERNITÉ AVANCÉE

ÉCOLE D'ÉTÉ EN JUSTICE RÉPARATRICE

ÉCOLE D'ÉTÉ SUR LE RELIGIEUX CONTEMPORAIN

CENTRE DE RECHERCHE SOCIÉTÉ, DROIT ET RELIGIONS (SODRUS)

GROUPE DE RECHERCHE SUR LA SPIRITUALITÉ ET LA NAISSANCE (SPIN)

GROUPE DE RECHERCHE PAUL TILLICH

FORMATION À DISTANCE

CENTRE DE RECHERCHE SUR LE VIEILLISSEMENT

Depuis plus de 25 ans, les chercheuses et chercheurs du Centre de recherche sur le vieillissement (CDRV) innovent dans les nombreux domaines de la connaissance pour promouvoir l'autonomie des personnes âgées. Le Centre est une composante du Centre de santé et de services sociaux - Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (CSSS-IUGS), désormais intégré au CIUSSS de l'Estrie – CHUS. Le CSSS-IUGS, est un établissement du réseau de la santé et des services sociaux du Québec affilié à l'Université de Sherbrooke. Le Centre est reconnu comme institut de recherche affilié à l'Université de Sherbrooke.

INSTITUT INTERDISCIPLINAIRE D'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

L'Institut interdisciplinaire d'innovation technologique (3IT) est un moteur et une vitrine des pratiques innovantes de la recherche universitaire et industrielle, socialement et économiquement responsables. Il permet d'accélérer les transferts technologiques avec des entreprises et des organismes publics et privés, dans des secteurs stratégiques, notamment en technologies médicales, technologies de l'information et de la communication, du transport et de l'énergie.

INSTITUT DE PHARMACOLOGIE DE SHERBROOKE

L'Institut de pharmacologie de Sherbrooke (IPS) est un regroupement de chercheuses et de chercheurs qui partagent tous un intérêt marqué pour la recherche en pharmacologie. Provenant de trois facultés (FMSS, Sciences et Génie), les membres chercheuses et chercheurs de l'IPS forment un groupe ayant une vaste expertise couvrant tous les aspects du développement de médicaments.

OBSERVATOIRE DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Conformément au plan stratégique *Réussir*, l'Observatoire de l'environnement et du développement durable (OEDD) a comme objectif d'intégrer le développement durable à la mission universitaire de recherche.

L'approche interfacultaire qu'il adopte favorise le regroupement de chercheuses et chercheurs de différentes disciplines autour de projets transdisciplinaires contribuant à mieux comprendre et résoudre les enjeux associés à l'environnement et au développement durable.

AGENCE DES RELATIONS INTERNATIONALES

L'Agence est le maître d'œuvre de la stratégie d'internationalisation de l'Université. De concert avec les facultés, les services et les partenaires externes, elle appuie et mobilise les membres de la communauté pour développer et réaliser des activités de coopération scientifique, d'intégration d'expérience internationale et interculturelle à la formation et de développement de nouvelles expertises en internationalisation.

L'Agence est responsable entre autres de la stratégie de recrutement des étudiantes et des étudiants internationaux, des ententes de collaboration et d'échanges étudiants ainsi que de la gestion des échanges d'étudiantes et d'étudiants. Elle accueille les étudiantes et les étudiants internationaux et les soutient administrativement dans leurs démarches d'intégration et de réussite.

À l'externe, elle travaille à créer des liens stratégiques pour positionner l'Université sur la scène internationale, à intégrer les réseaux pertinents et à représenter l'Université auprès de divers organismes.

RECRUTEMENT, ACCUEIL, ORIENTATION ET SOUTIEN AUX ÉTUDIANTES ET AUX ÉTUDIANTS INTERNATIONAUX

GESTION DES PROGRAMMES D'ÉCHANGES POUR LES ÉTUDIANTES ET LES ÉTUDIANTS

DÉVELOPPEMENT ET GESTION DES ENTENTES DE COOPÉRATION SCIENTIFIQUE INTERUNIVERSITAIRES ET DES CONVENTIONS DE STAGES ET DE COTUTELLES DE THÈSES

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

Composée de près 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

CENTRE DE CARACTÉRISATION DES MATÉRIAUX

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 par le déploiement cohérent et novateur des programmes de formation, de recherche et de création de l'Université de Sherbrooke.

Le Service est responsable des mécanismes de coordination et de soutien permettant à l'Université de réaliser sa mission, notamment en favorisant le réseautage avec le milieu pour développer des programmes adaptés à la région, en coordonnant les services universitaires pour soutenir la mission du Campus et plus largement, de l'Université et en offrant différents services aux étudiantes et aux étudiants, au personnel du Campus, aux partenaires et aux locataires.

1 CENTRE DE SERVICES, **1** CARREFOUR DE L'INFORMATION,
5 LABORATOIRES INFORMATIQUES,
16 LABORATOIRES SPÉCIALISÉS, **8** SALLES DE VISIOCONFÉRENCE

ENVIRON **120** PROGRAMMES, SURTOUT DE 2E ET 3E CYCLES

9 FACULTÉS PRÉSENTES

SERVICES : Communications, Vie étudiante, Bibliothèques et archives, Immeubles, Technologies de l'information, Appui à la recherche, à l'innovation et à la création, Stages et placement

PLUSIEURS CHAIRES DE RECHERCHE

SERVICE DES BIBLIOTHÈQUES ET ARCHIVES

Le Service des bibliothèques et archives contribue à la mission de l'Université, en fournissant à la communauté universitaire des ressources documentaires et les services correspondants pour les utiliser pleinement. Ces ressources sont utilisées à des fins d'apprentissage, d'enseignement, de recherche et de gestion.

Le Service veille également aux archives de l'Université de Sherbrooke. Il soutient les unités dans le traitement des documents administratifs depuis leur création jusqu'à leur disposition finale (conservation ou élimination) et dispose d'aires d'entreposage.

SERVICE À LA CLIENTÈLE
(AIDE À LA RECHERCHE, PRÊT DE DOCUMENTS, PRÊT ENTRE BIBLIOTHÈQUES)

FORMATION POUR L'ACQUISITION ET LE DÉVELOPPEMENT DES HABILETÉS INFORMATIONNELLES

DÉVELOPPEMENT DE COLLECTIONS DÉDIÉES À L'ENSEIGNEMENT, LA RECHERCHE ET L'APPRENTISSAGE

ACHAT, TRAITEMENT, ORGANISATION ET CONSERVATION DE LA DOCUMENTATION IMPRIMÉE ET NUMÉRIQUE

DÉVELOPPEMENT ET GESTION DES SYSTÈMES D'INFORMATIQUE DOCUMENTAIRE ET DU SITE WEB

DÉVELOPPEMENT ET GESTION DU DÉPÔT INSTITUTIONNEL (SAVOIRS UDES)

CONSERVATION ET MISE EN VALEUR DE FONDS D'ARCHIVES PRIVÉES

SERVICE DES COMMUNICATIONS

Le Service des communications contribue à la mission de l'Université par la promotion de ses réalisations, de ses programmes et de ses activités, principalement dans une optique de recrutement étudiant.

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 la rédaction, de l'information, de la diffusion et de la tenue d'événements.

SOUTIEN-CONSEIL EN COMMUNICATION

PRÉPARATION ET DIFFUSION DE CONTENUS

PUBLICATIONS OFFICIELLES

RELATIONS MÉDIAS

PLANIFICATION, CONCEPTION ET DÉVELOPPEMENT DES CAMPAGNES PUBLICITAIRES OU PROMOTIONNELLES

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

ÉTABLISSEMENT ET DÉVELOPPEMENT DE PROGRAMMES DE COMMERCIALISATION D'OBJETS PROMOTIONNELS

ORGANISATION D'ÉVÉNEMENTS INSTITUTIONNELS

FONCTIONS DE NATURE INDÉPENDANTE

L'unité Fonctions de nature indépendante (FNI) comprend deux secteurs distincts : la protectrice des droits des étudiantes et des étudiants et la conseillère en matière de prévention de harcèlement et de discrimination, ainsi que le personnel qui s'y rattache.

La protectrice des droits des étudiantes et des étudiants veille à l'application de la *Déclaration des droits et responsabilités des étudiantes et étudiants de l'Université de Sherbrooke*, écoute les étudiantes et les étudiants objectivement et sans parti pris, enquête pour entendre les différentes versions des faits, recommande les moyens requis pour que les droits de chacun soient respectés. Si une plainte est reconnue fondée, la protectrice contribue à l'amélioration des pratiques universitaires de justice et d'équité et détient une indépendance absolue à l'égard des structures universitaires.

La conseillère en matière de prévention de harcèlement et de discrimination est chargée du respect de l'application de la *Politique sur la promotion des droits fondamentaux des personnes et la prévention de toute forme de harcèlement et de discrimination*. Elle a notamment pour mandat d'accueillir, d'informer, de soutenir et de conseiller toute personne qui s'adresse à elle pour une situation possible de harcèlement psychologique, de harcèlement sexuel ou de discrimination. Elle voit à la gestion et au suivi des plaintes et collabore à la formation des membres de la communauté universitaire ainsi qu'à la mise en place des programmes de prévention.

SERVICE DES IMMEUBLES

Le Service des immeubles comprend deux directions générales.

La direction générale des opérations a pour mandat d'entretenir les immobilisations et de maintenir ces dernières en bon état. Elle assure le fonctionnement quotidien de tous les immeubles de l'Université, distribue l'énergie, assure la salubrité des bâtiments et entretient les principaux réseaux : électricité, eau refroidie (climatisation), vapeur (chauffage) ainsi que le réseau routier. Elle est également responsable de la sécurité, des mesures d'urgence ainsi que de la prévention.

La direction de la planification et du développement immobilier, quant à elle, a pour mandat de gérer les projets de construction, de transformation et de rénovation. Elle assure une gestion du Plan directeur immobilier (PDI), de son budget et effectue la planification de tous les futurs développements immobiliers.

ARCHITECTURE

INGÉNIERIE

PLANIFICATION, CONCEPTION ET RÉALISATON DE PROJETS

SYSTÈMES D'INFORMATION ET PROCÉDURE

SANTÉ ET SÉCURITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL ET D'ÉTUDES

DÉVELOPPEMENT DURABLE

RECTORAT

Le Rectorat comprend les six membres du comité de direction de l'Université (CDU), composé de la rectrice, du recteur adjoint, des vice-rectrices et des vice-recteurs et de la secrétaire générale. Appuyé par une équipe comprenant des adjoints, des professionnels et du personnel de soutien, 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 sont titulaires des vice-rectorats et du Secrétariat général. Ils participent au fonctionnement de plusieurs instances, dont le conseil d'administration, le comité de planification, le conseil universitaire, le conseil des études et le conseil de la recherche.

La rectrice veille à l'administration de l'Université et préside à l'accomplissement de sa mission, notamment sur les plans de l'enseignement et de la recherche. Elle assume les responsabilités de supérieure immédiate des cadres de direction, vice-rectrices et vice-recteurs, doyennes et doyens. Ses responsabilités couvrent l'ensemble des enjeux institutionnels ainsi que la planification.

CABINET DE LA RECTRICE

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

VICE-RECTORAT À LA RECHERCHE, À L'INNOVATION ET À L'ENTREPRENEURIAT

VICE-RECTORAT À LA VIE ÉTUDIANTE

VICE-RECTORAT AU CAMPUS DE LONGUEUIL

VICE-RECTORAT AU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET AUX RELATIONS GOUVERNEMENTALES

VICE-RECTORAT AUX ÉTUDES

VICE-RECTORAT AUX RELATIONS INTERNATIONALES

VICE-RECTORAT AUX RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

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 également la gestion, la mise à jour et la conservation des dossiers des étudiantes et étudiants afin d'offrir aux facultés et aux 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 aux étudiantes et étudiants.

CENTRE DE SERVICES DU CAMPUS PRINCIPAL

STATISTIQUES ET DONNÉES SUR L'EFFECTIF ÉTUDIANT

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 à proposer, coordonner, réaliser et évaluer l'ensemble des activités reliées au maintien du sentiment d'appartenance et des relations avec les personnes diplômées, employées, retraitées et les étudiantes et étudiants. Il propose, coordonne, réalise et évalue les programmes de reconnaissance pour les donateurs et les diplômées et diplômés.

Il conseille, soutient et appuie les différentes facultés et les différents services et secteurs pour les campagnes de sollicitation.

ORGANISATION D'ÉVÉNEMENTS RÉUNISSANT DES DIPLÔMÉES ET DIPLÔMÉS

CAMPAGNES DE SOLLICITATION

REMISES DE BOURSES

PRODUCTION ET ENVOI DE MATÉRIEL D'INFORMATION ET DE SOLLICITATION DESTINÉ À SES DIFFÉRENTS PUBLICS

COORDINATION DE PROGRAMMES AFFINITAIRES

ORGANISATION DU GALA DU RAYONNEMENT

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, 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 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

GESTION DES SYSTÈMES

SERVICES COMMERCIAUX ET GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Le Service des ressources humaines (SRH) met en place les meilleures pratiques pour favoriser l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre ainsi que pour maximiser le développement, la mobilisation et la contribution des quelque 7 000 membres du personnel, de même que pour faciliter la réalisation de changements organisationnels.

Le SRH voit à doter les unités administratives des ressources humaines qui leur permettront d'assurer le maintien d'un climat de travail sain et d'un environnement stimulant et performant. Le tout, en assurant une gestion optimale et rigoureuse des ressources, en conformité avec les lois, règlements, politiques, conventions et protocoles en vigueur.

SERVICES-CONSEILS EN RESSOURCES HUMAINES

RELATIONS DE TRAVAIL ET RÉMUNÉRATION

DÉVELOPPEMENT ET SANTÉ ORGANISATIONNELS

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.

Le SSF gère les activités du Centre universitaire de formation continue (CUFC).

FORMATION CONTINUE

SOUTIEN-CONSEIL EN PÉDAGOGIE

ANTIPLAGIAT

SOUTIEN-CONSEIL TECHNOLOGIQUE

SOUTIEN-CONSEIL EN FORMATION CONTINUE

CRÉATION OU MODIFICATION D'ACTIVITÉS OU PROGRAMMES

APPUI AUX ÉTUDES SUPÉRIEURES

VISIOCONFÉRENCE

AUDIOVISUEL

SALLES ET ÉQUIPEMENTS

ORGANISATION D'ÉVÉNEMENTS

CONCOURS ET FONDS D'APPUI

SERVICE DES STAGES ET DU PLACEMENT

Le Service des stages et du placement (SSP) participe concrètement à la formation des étudiantes et des étudiants inscrits aux programmes aménagés selon le régime coopératif, en leur offrant la possibilité d'acquérir une expérience pratique et de développer des compétences, des connaissances, des habiletés et des valeurs pertinentes à la profession à laquelle ils se destinent. Il est le cœur du régime coopératif en vigueur à l'Université de Sherbrooke depuis 1966.

De plus, son Secteur du placement offre un soutien aux étudiantes et étudiants, aux finissantes et finissants et aux diplômées et diplômés de l'Université de Sherbrooke dans leurs démarches de recherche d'emploi, tout en assistant les entreprises dans le recrutement de leur relève, à l'échelle du Québec.

SERVICES AUX EMPLOYEURS

SERVICES AUX FINISSANTES ET AUX FINISSANTS, DIPLÔMÉES ET DIPLÔMÉS

SERVICES AUX ÉTUDIANTES ET AUX ÉTUDIANTS

CENTRE DE DOCUMENTATION VIRTUEL

ORGANISATION DE JOURNÉES CARRIÈRE

SERVICE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Le Service des technologies de l'information (STI) s'assure de répondre aux besoins informatiques de l'ensemble de la communauté universitaire. Pour ce faire, il gère les infrastructures technologiques de l'Université de Sherbrooke et des environnements liés au calcul scientifique. De plus, le STI 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. Afin de maximiser l'utilisation de ces services, il organise des activités de formation, d'animation et d'information sur les systèmes, les services, les logiciels, les pratiques, etc.

Le STI est également responsable de la téléphonie, incluant les services de visioconférence.

INFRASTRUCTURES DE TÉLÉCOMMUNICATION ET TÉLÉPHONIE

INFRASTRUCTURES DE SERVEURS

CALCUL HAUTE PERFORMANCE

SÉCURITÉ INFORMATIQUE

SERVICE À LA CLIENTÈLE

SYSTÈMES D'INFORMATION

ARCHITECTURE, CONCEPTION ET DÉVELOPPEMENT

ANALYSE ET ASSURANCE QUALITÉ

GESTION DE PROJETS

CENTRE CULTUREL

Le Centre culturel comporte une salle de spectacle et une galerie d'art. 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 et de la diffusion de la culture au sein de la communauté universitaire.

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

- Environ 125 spectacles par saison et plusieurs expositions

CLIENTÈLE

- Près de 130 000 personnes par saison

SIÈGES

- 1500

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 des salles et des plateaux sportifs du Pavillon Univestrie, 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 en contribuant aux activités du programme *Réussir en santé*.

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 SHERBROOKOISE

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 est également responsable de la gestion des résidences universitaires.

AIDE FINANCIÈRE

ANIMATION

CLINIQUE DE SANTÉ

HÉBERGEMENT (RÉSIDENCES)

PSYCHOLOGIE ET ORIENTATION

PLANIFICATION STRATÉGIQUE – *RÉUSSIR 2015-2017*

Tout comme son élaboration, la révision du plan stratégique *Réussir 2010-2015* a été faite de manière collégiale en faisant appel à la communauté universitaire.

Le 6 mai 2014, un forum conviait des représentantes et des représentants de l'ensemble de la communauté universitaire, incluant des membres du conseil d'administration et de l'assemblée de l'Université, à une réflexion sur les suites à donner au plan stratégique *Réussir 2010-2015*.

Cette réflexion visait trois objectifs : susciter et recueillir des réflexions inspirantes sur l'avenir de l'Université; contribuer à formuler les grandes orientations de son développement pour les prochaines années; proposer des actions stratégiques cibles pour la durée du mandat de l'actuelle équipe de direction.

Les résultats témoignent d'un réel enthousiasme et d'une confiance en l'avenir de l'Université de Sherbrooke. Ils permettent de constater que la communauté universitaire adhère au plan *Réussir*, dont les axes continuent de faire consensus.

Les commentaires recueillis indiquent un intérêt marqué pour l'interdisciplinarité. Dans le nouveau contexte budgétaire imposé par le gouvernement du Québec, il importe toutefois de prioriser les actions de l'Université et d'adapter le plan *Réussir*.

Ainsi, les vice-rectrices et vice-recteurs ont été invités à prioriser deux à trois éléments du plan *Réussir 2010-2015* dans le but de préparer l'élaboration du plan 2015-2017 en s'appuyant sur le rapport du forum de mai 2014 et du bilan du plan stratégique d'avril 2014.

En novembre 2014, le conseil d'administration a tenu un lac-à-l'épaule duquel ont émergé plusieurs préoccupations et éléments de réflexion qui ont également influencé la révision du plan. De novembre à février 2015, des consultations se sont déroulées auprès des directions générales des services de l'Université ainsi que des instances suivantes : le comité de planification (composé des doyennes et doyens et de l'équipe de direction de l'Université), le conseil de la recherche, le conseil des études et le conseil universitaire. L'assemblée de l'Université recevra le plan stratégique une fois qu'il sera approuvé par le conseil d'administration.

Les orientations et les objectifs du plan stratégique ont donc été actualisés et réduits en nombre, et le plan stratégique a fait l'objet d'un recentrage facilitant l'orientation des choix pour l'avenir.

Le conseil d'administration a approuvé le plan stratégique *Réussir 2015-2017* lors de sa séance du 23 mars 2015.

Afin d'assurer la mise en œuvre du nouveau plan stratégique, la rectrice entend confier à chacun des autres membres du comité de direction de l'Université la responsabilité de produire un plan d'action assurant la réalisation d'un certain nombre d'orientations. Déployé dans le temps, ce plan d'action prévoira des indicateurs permettant de mesurer les résultats et fera état des ressources requises, des engagements financiers à prévoir en tenant compte du contexte budgétaire actuel.

Dans la foulée des compressions imposées en 2014-2015, des outils de planification et de suivi des résultats ont été élaborés pour l'ensemble des unités et favoriseront l'atteinte des objectifs en fonction des cibles identifiées. Plus que jamais, les notions de contrôle des coûts et de développement des revenus sont partagées par l'ensemble des unités.

Réussir 2015 2017

AXE 1

OUVRIR les frontières

Dans un monde en pleine mutation, alors que les frontières classiques sont largement remises en question, les membres de la communauté universitaire conviennent de centrer leurs réflexions et leurs actions sur un axe de développement qui, à leurs yeux, constitue un engagement fondamental. Ils choisissent d'ouvrir les frontières des disciplines, des campus, des territoires et des cultures et d'ajuster leurs pratiques organisationnelles en conséquence.

1.1 Décloisonner l'enseignement, la recherche et la création

- Accroître la multidisciplinarité et l'interdisciplinarité dans les programmes d'enseignement et de recherche par le biais de projets structurants traversant les frontières disciplinaires, facultaires ou universitaires

1.2 Développer la synergie entre l'enseignement, la recherche, la création et les relations avec la collectivité

- Stimuler les activités d'enseignement, de recherche et d'innovation ouverte, pour développer des partenariats stratégiques tant pour l'Université que pour le milieu et soutenir la relève entrepreneuriale

1.3 Faire de l'internationalisation un apport important à la mission de l'Université

- Mieux préparer la communauté universitaire à la mondialisation et à la diversité culturelle
- Intensifier le recrutement d'étudiantes et d'étudiants internationaux de façon concertée et efficiente

1.4 Privilégier la souplesse et l'ouverture dans les structures organisationnelles et les processus administratifs

- Améliorer les pratiques de gestion administrative et académique afin de les rendre plus efficientes et collaboratives dans une perspective d'optimisation des ressources

AXE 2

AFFIRMER l'approche distinctive en enseignement, en recherche et en création

L'Université de Sherbrooke est reconnue depuis sa fondation pour son avant-gardisme et pour l'originalité de ses programmes d'enseignement, de recherche et de création. Dans une société complexe, marquée notamment par d'importants changements démographiques et des bouleversements économiques, plus que jamais, elle doit continuer à se démarquer et à consolider ses acquis. En misant sur la qualité, l'initiative, l'innovation et la flexibilité, des leviers importants de son développement, l'Université entend répondre aux nouveaux besoins sociétaux par l'intégration, la diversification et la pertinence de ses programmes.

2.1 Accentuer les innovations qui font la réputation de l'Université de Sherbrooke en enseignement

- Mettre en valeur et renforcer notre position de chef de file et l'excellence du régime de stages coopératifs et de la formation pratique
- Organiser le développement de la formation continue dans une perspective institutionnelle
- Poursuivre le développement en matière de formation à distance dans une perspective institutionnelle
- Favoriser l'intégration des notions de développement durable et d'internationalisation dans la formation

2.2 Jouer un rôle de premier plan en recherche

- Positionner l'Université de Sherbrooke dans le contexte créé par l'émergence de l'innovation ouverte et les stratégies gouvernementales d'innovation
- Maintenir le rôle de Sherbrooke comme l'un des trois pôles de la recherche universitaire au Québec
- Dynamiser la recherche dans les filières ciblées

2.3 Renforcer le sentiment d'appartenance et la culture philanthropique pour appuyer le développement de l'enseignement, de la recherche et de la création

- Mettre en valeur l'impact des innovations et de la culture entrepreneuriale dans le développement social et économique aux niveaux provincial, national et international
- Stimuler le sentiment de fierté et d'appartenance de la communauté universitaire et des personnes diplômées afin de contribuer au développement innovant de l'Université de Sherbrooke

AXE 3

MOBILISER la communauté universitaire pour la réussite étudiante

Les membres de la communauté universitaire poursuivent leurs actions afin de favoriser la réussite des étudiantes et des étudiants. Indissociable des efforts de recrutement, une culture centrée sur la persévérance aux études et la réussite étudiante s'avère nécessaire.

3.1 Faire de l'apprentissage de l'étudiante et de l'étudiant une œuvre collective

- S'engager, avec tous les membres du personnel, dans la construction d'un environnement éducatif soutenant et inspirant

3.2 Promouvoir une culture de la réussite étudiante

- Poursuivre les efforts d'encadrement des étudiantes et des étudiants centré sur la réussite, de l'intégration à la diplomation
- Optimiser les mesures de soutien à la persévérance à l'intention des étudiantes et des étudiants

AXE 4

CONTRIBUER au développement social, économique et culturel du Québec, notamment en Estrie et en Montérégie

L'Université de Sherbrooke est un partenaire de premier ordre pour l'avancement du Québec, particulièrement des villes et des régions où elle est davantage ancrée. Institution responsable, elle entend être un facteur dynamique de croissance sociale, économique et culturelle.

4.1 Favoriser la reconnaissance de Sherbrooke comme ville universitaire

- Mettre en œuvre le protocole-cadre de partenariat avec la Ville de Sherbrooke et en assurer les retombées par une concertation stratégique entre les hauts dirigeants de la Ville et de l'Université
- Favoriser le développement économique et social en contribuant notamment au renouvellement de l'écosystème entrepreneurial local et régional en concertation avec l'Université Bishop's

4.2 Faire de l'Université la référence québécoise en matière de développement durable

- Transformer les campus en laboratoires de développement durable ouverts sur la collectivité en misant sur les innovations en enseignement et en recherche
- Minimiser l'empreinte environnementale et atteindre à long terme la neutralité en carbone

4.3 Consolider la position de l'Université de Sherbrooke en Montérégie

- Consolider les partenariats avec les principaux acteurs de l'agglomération de Longueuil et de la Montérégie
- Réunir les conditions nécessaires à une collaboration soutenue entre les campus de Sherbrooke et de Longueuil

AXE 5

SE CONSTRUIRE un milieu de vie de qualité

L'Université s'emploie à mettre en place les conditions favorables à la santé, tant de l'organisation que des personnes. En outre, dans la mesure de ses moyens, elle voit à compléter son environnement physique par des infrastructures adaptées aux aspirations de ses membres.

5.1 Faire de la santé des personnes et de l'organisation une priorité d'action partagée

- Intégrer les principes de la santé organisationnelle à la réalité de la communauté universitaire en insistant sur les notions de bien-être, de solidarité et de santé des personnes

5.2 Se donner un milieu d'études et de travail stimulant et enrichissant

- Permettre aux membres du personnel de se développer et de relever de nouveaux défis
- Structurer des pratiques de reconnaissance et de valorisation des étudiantes et des étudiants ainsi que du personnel de l'Université
- Donner à la culture une place privilégiée dans le milieu de vie

STRUCTURE FINANCIÈRE DE L'UNIVERSITÉ

L'Université utilise la méthode de la comptabilité par fonds afin de comptabiliser 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, au service 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 70 % de ces ressources financières est affectée à la recherche.

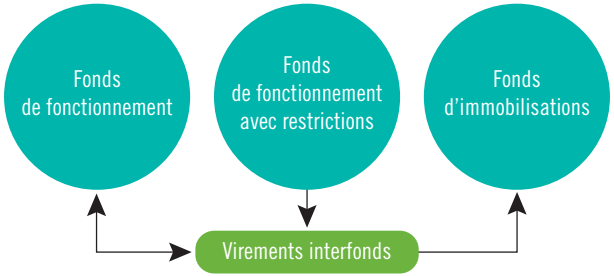
Le **Fonds d'immobilisations** est composé de ressources financières dont l'utilisation est destinée à l'acquisition d'immobilisations et à leur financement. Ces dépenses doivent être effectuées en conformité avec les règles du MEESR ou d'autres organismes pourvoyeurs de fonds.

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 principes comptables généralement reconnus (PCGR). 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 reliés aux 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**.
- Exceptionnellement de 2012-2013 à 2014-2015, le Ministère permet de transférer par **virement interfonds, du fonds de fonctionnement avec restrictions au fonds de fonctionnement**, des subventions spécifiques non utilisées.



STRUCTURE DES FONDS

Les activités du fonds de fonctionnement et du fonds de fonctionnement avec restrictions sont regroupées en plusieurs fonctions[1] 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 placement.

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 ainsi que les activités du Centre universitaire de formation continue. Elle regroupe également les activités de l'Agence des relations internationales.

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, des Services à la vie étudiante et du Secteur du placement du Service des stages et du placement.

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, du Service des immeubles, 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 principes comptables généralement reconnus.

En ce qui a trait au budget du fonds de fonctionnement, celui-ci 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.

1 Cahier des définitions, des termes et des directives de présentation du Système d'information financière des universités 2013-2014, http://www.mesrs.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/Ens_Sup/Universite/PersUniv/SIFU/Cahier_definitions_SIFU_2013-2014.pdf.

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. Les principales pratiques de gestion financière de l'Université sont énumérées ci-dessous.

POLITIQUES FINANCIÈRES INTERNES

FRAIS INDIRECTS DE LA RECHERCHE

La directive de l'Université relative aux frais indirects de la recherche[1] 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 de ministères et organismes du gouvernement du Québec et un minimum de 40 % pour les contrats de recherche de toute autre provenance.

Cette directive a été instaurée afin que l'Université puisse continuer à offrir un milieu de recherche de qualité et poursuivre sa mission de recherche dans un contexte où toutes les activités de recherche 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, http://www.usherbrooke.ca/gestion-recherche/gestion-des-fonds/frais-indirects-de-recherche/.

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT AU BUDGET DE FONCTIONNEMENT

L'Université se conforme à la règle du MEESR selon laquelle aucune acquisition de mobiliers, d'équipements, de matériel roulant et de documents de bibliothèque (MAO) ne doit être financée à même les enveloppes d'investissement, à l'exception de l'enveloppe de développement informatique. La mesure introduite en 2012-2013 par le Ministère permettant d'affecter 3 % des enveloppes de rénovation, de rattrapage et de correction des allocations normalisées aux fins de l'acquisition de MAO n'a pas été reconduite. Par conséquent, les besoins en MAO de l'Université sont financés à même le budget de fonctionnement.

POLITIQUES FINANCIÈRES EXTERNES

SUBVENTION CONDITIONNELLE

La subvention du MEESR compte pour près de 66 % des revenus de fonctionnement de l'Université de Sherbrooke. Les universités sont soumises aux règles budgétaires du MEESR[2]. Il est à noter que le Ministère applique une politique québécoise de financement des universités. Les objectifs de cette dernière visent, entre autres, « le maintien de l'équilibre budgétaire annuel de chaque établissement »[3].

Le Ministère réserve une somme de plus de 250 M$ qui est versée aux établissements lorsque les conditions d'octroi sont respectées. La subvention conditionnelle est ainsi accordée si, selon le résultat annuel, un établissement est à l'équilibre ou en surplus ou s'il respecte son plan de redressement.

Lorsqu'un établissement ne respecte pas les conditions établies,

2 Règles budgétaires et calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec, http://www.mesrs.gouv.qc.ca/personnel-duniversite/regles-budgetaires-et-reddition-de-comptes/calculs-des-subventions/.

3 Politique québécoise de financement des universités, http://www.mesrs.gouv.qc.ca/personnel-duniversite/politique-de-financement/.

l'octroi de cette subvention est conditionnel à l'approbation, par le MEESR, d'une liste de mesures entreprises si l'atteinte du rétablissement est prévue au cours de l'année suivante ou d'un plan de redressement si l'atteinte du rétablissement est prévue à plus long terme.

POLITIQUE RELATIVE AUX DROITS DE SCOLARITÉ

L'Université doit appliquer la politique relative aux droits de scolarité[4] 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 selon que l'étudiante ou l'étudiant est québécois, canadien en provenance d'une autre province ou étudiant étranger. Pour l'été 2015, le montant des droits de scolarité par crédit sera de 75,77 $. À compter du trimestre d'automne 2015, le montant des droits de scolarité par crédit sera de 76,45 $, en fonction du taux d'indexation prévu de 0,9 % (variation entre le revenu disponible des ménages par habitant au Québec entre les années 2012 et 2013, selon les informations publiées par l'Institut de la statistique du Québec). Pour un étudiant à temps complet, les droits de scolarité pour un trimestre correspondent à 1 146,75 $.

FRAIS INSTITUTIONNELS OBLIGATOIRES

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 imposés par les universités à leurs étudiantes et à leurs étudiants autres que les droits de scolarité. Pour l'Université de Sherbrooke, ces frais regroupent les frais des services administratifs, les frais d'inscription, les frais de droits d'auteur, les frais de services aux étudiantes et aux étudiants, les frais relatifs au Service du sport et de l'activité physique, les frais de transport en commun 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 et à l'étudiant par l'Université ou par une de ses composantes et toucher toutes les étudiantes et tous les étudiants d'un groupe défini, sans possibilité de s'y soustraire.

Chaque année, les universités doivent s'assurer qu'aucune étudiante et aucun étudiant ne subit une hausse de FIO supérieure au taux d'indexation indiqué par le gouvernement du Québec. Ces taux d'indexation prévus seront de 2,2 % pour le trimestre d'été 2015 et de 0,9 % pour les trimestres d'automne 2015 et d'hiver 2016. Pour un étudiant à temps complet, les frais institutionnels obligatoires pour un trimestre correspondent à 256,85 $.

Pour les frais de transport en commun, l'indexation est régie par l'entente entre l'Université, la FEUS et le REMDUS.

4 Règles budgétaires et calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec, http://www.mesrs.gouv.qc.ca/personnel-duniversite/regles-budgetaires-et-reddition-de-comptes/calculs-des-subventions/.

AUTRES POLITIQUES

GESTION DES RISQUES

L'Université de Sherbrooke a élaboré une politique de gestion intégrée des risques[5]. Celle-ci a pour but d'établir les modalités de la gestion intégrée des risques et de faciliter leur application par les gestionnaires de l'Université, des facultés et des services, en veillant à ce que les activités à risques élevés soient identifiées, définies, évaluées et gérées.

Une première approche systématique a été menée par la direction de l'Université en se basant sur un processus structuré et destiné à fournir une assurance raisonnable quant aux enjeux suivants :

- l'atteinte des objectifs stratégiques de l'Université;
- la réalisation et l'optimisation des activités des facultés, des services et des instituts;
- la fiabilité de l'information financière de l'Université;
- la conformité aux lois et aux règlements;
- l'amélioration de la performance de l'Université dans le choix des contrôles et dans l'utilisation des ressources qui sont modulées en fonction des risques, et ce, dans un souci d'économie, d'efficacité et d'efficience.

Cette approche a permis d'identifier la présence de risques, de différents niveaux d'importance, dans l'ensemble des activités de l'Université et de mettre en place des mesures pour pallier, diminuer ou éliminer ces risques.

Au cours de l'année 2014, la liste des risques institutionnels a été mise à jour par un travail collaboratif :

- les 33 risques initialement identifiés ont été réévalués;
- les directions des unités administratives ont été consultées afin d'identifier de nouveaux risques en fonction des orientations stratégiques de l'Université, de sa mission et de ses activités prioritaires;
- les suggestions reçues ont été analysées par un groupe restreint afin de produire un inventaire final des risques;
- cet inventaire a été soumis par sondage aux gestionnaires dans le but d'évaluer la probabilité de l'occurrence et le niveau d'impact des risques identifiés;
- après analyse des résultats du sondage, les 25 risques institutionnels ont été priorisés;
- les plans d'action des dix risques jugés prioritaires seront mis à jour.

L'ensemble de la démarche a fait l'objet d'une présentation aux comités de vérification et de finance du conseil d'administration le 12 mars 2015 puis au conseil d'administration le 23 mars. Un tableau de bord résumera au cours de l'automne le suivi des travaux.

APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

L'Université de Sherbrooke a aussi une politique d'approvisionnement responsable[6] qui oriente l'acquisition à titre onéreux de biens, de services et de travaux de construction en tenant compte de son engagement à s'approvisionner de façon responsable. Cette politique, conformément à la *Loi sur les contrats des organismes publics* (LCOP), vise à promouvoir la mise en place de procédures intègres, équitables, transparentes et efficientes comportant notamment une évaluation adéquate et rigoureuse des besoins, tout en tenant compte des orientations universitaires en matière de développement durable.

5 Politique de gestion intégrée des risques, http://www.usherbrooke.ca/accueil/fileadmin/sites/accueil/documents/direction/politiques/2500-031.pdf.

6 Politique d'approvisionnement responsable, http://www.usherbrooke.ca/accueil/fileadmin/sites/accueil/documents/direction/politiques/2500-003.pdf.

AUTRES PRINCIPES DE GESTION

GESTION DE LA DETTE

Avant de contracter un emprunt majeur ou de financer une large part de ses projets de développement sur son fonds de roulement (acceptations bancaires), l'Université a établi clairement les principes de gestion qui sont appliqués par le comité de direction de l'Université dans le cadre de la gestion de son portefeuille de dettes. Les principes directeurs de gestion du portefeuille de dettes ont été présentés au conseil d'administration à la séance du 25 avril 2006 (CA-2006-04-25-10).

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.

De plus, la composition de son portefeuille de dettes doit permettre de contrôler le niveau de risque. Ainsi, on tend à limiter à 25 % la portion de son portefeuille de dettes financées à taux variables.

Même si les principes directeurs ne visaient à l'origine qu'à encadrer les stratégies de financement du Plan directeur immobilier, ils sont toujours d'actualité et servent également à baliser l'ensemble des besoins d'emprunts de l'Université.

FONDS DE FONCTIONNEMENT

FAITS SAILLANTS

395,7 M$

Le budget de fonctionnement 2015-2016 totalise des dépenses de **395,7 M$** et des revenus de **384,5 M$**

8,7 M$

Efforts liés aux groupes d'employées et d'employés à venir

1,5 M$** d'efforts déjà convenus au-delà du montant de **8,7 M$

2,5 M$

Efforts non répartis à venir

0 $

Résultats d'exercice à la suite de l'intégration des efforts à venir

100 %

100 % des unités administratives ont atteint ou dépassé leurs cibles d'efforts de compression

7 M$

Nouvelle compression de la subvention de fonctionnement :

- Montant estimé à la suite du dépôt du budget provincial du 26 mars 2015
- Montant non intégré au budget

253,6 M$

Subvention de fonctionnement du MEESR (65,9 % des revenus totaux)

Subvention pouvant être réduite à **246,6 M$** (65,3 % des revenus totaux) si la nouvelle compression de 7 M$ s'applique intégralement au budget de fonctionnement

3,6 M$

Augmentation des coûts de système en lien avec la masse salariale

0,9 %

Augmentation prévue des droits de scolarité et des frais institutionnels obligatoires à compter de l'automne 2015 (taux régi par le Ministère)

0,3 %

Hausse de l'effectif étudiant de 0,3 % pour des revenus supplémentaires de **1,5 M$** (subvention, droits de scolarité, FIO)

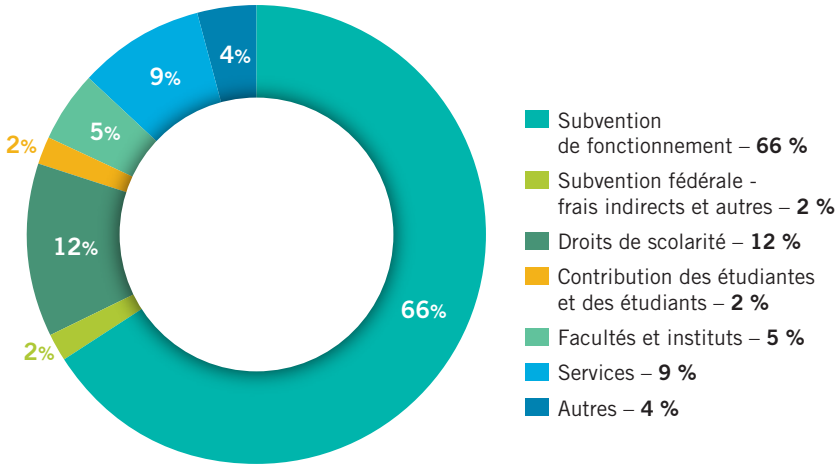
DESCRIPTION DES REVENUS ET DÉPENSES

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.

REVENUS

Les revenus, pour l'exercice 2015-2016 se chiffrent à 384,5 M$. La répartition des revenus est présentée dans le graphique suivant.

Répartition des revenus (Budget 2015-2016)



Subvention de fonctionnement

Le ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MEESR) alloue des subventions aux établissements d'enseignement universitaire pour leur fonctionnement. Ces subventions comprennent une subvention générale et des subventions spécifiques.

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 programme d'études en respectant la grille de pondération CLARDER, qui répartit les activités et programmes en 23 familles disciplinaires en fonction du coût des programmes. La valeur unitaire d'un EETP pondéré est estimée à 3 480,28 $ en 2015-2016.

Les sommes reçues pour la fonction soutien à l'enseignement et à la recherche sont allouées selon l'unité de mesure des EETP bruts. La valeur unitaire d'un EETP brut est estimée à 1 645,59 $ en 2015-2016. Cette fonction comprend les coûts liés au fonctionnement des bibliothèques, de l'informatique, de l'audiovisuel et de l'administration générale.

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 Ministère. On y retrouve, entre autres, les subventions pour les grades, les frais indirects de recherche, les services aux étudiants et le soutien à l'enseignement médical.

Pour l'exercice 2014-2015 et le budget 2015-2016, les revenus de la subvention de fonctionnement sont estimés à **253,8 M$** et **253,6 M$**, respectivement.

Évolution de la subvention de fonctionnement

Subvention fédérale – frais indirects et autres

L'Université reçoit une subvention fédérale provenant du programme des coûts indirects. 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.

Droits de scolarité

Le gouvernement, à la recommandation du ministre, 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 étrangers, il détermine également le montant forfaitaire exigé, en sus des droits de scolarité de base, de ceux qui ne bénéficient pas des mesures d'exemption prévues.

À partir du trimestre d'automne 2015, les droits de scolarité de base se situeront à 76,45 $ par crédit, soit une augmentation prévue de 0,9 %. La base d'indexation est établie selon la dernière variation annuelle connue du revenu disponible des ménages par habitant.

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 Ministère. La base d'indexation est la même que celle établie pour les droits de scolarité, soit un taux d'indexation prévu de 0,9 % applicable à compter du trimestre d'automne 2015.

Autres revenus

Facultés et instituts

Les revenus des facultés et des 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 et instituts s'établiront à 19,2 M$ pour l'exercice 2014-2015 et à 19,5 M$ pour l'exercice 2015-2016.

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 redevances reliées à des brevets de recherche, 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 chiffrent à 10,5 M$ pour l'exercice 2014-2015 et à 9,3 M$ pour l'exercice 2015-2016.

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, des revenus reliés à la vente de permis de stationnement, des revenus de cotisations étudiantes ainsi que de location. Les revenus estimés pour les services autofinancés sont de 24,9 M$ pour l'exercice 2014-2015 et de 26,2 M$ pour l'exercice 2015-2016.

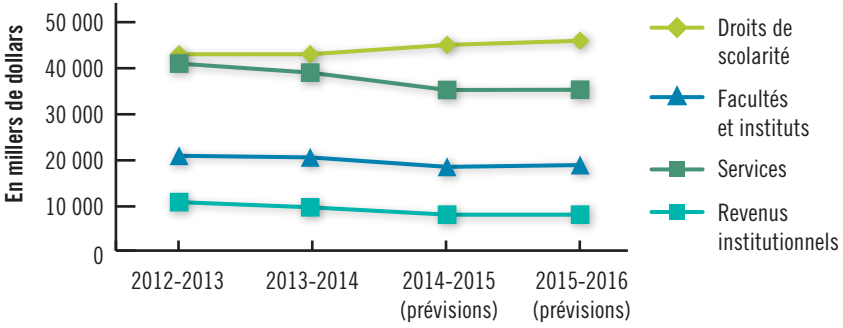
Revenus institutionnels

Les revenus institutionnels regroupent tous les revenus généraux de l'Université. Ce sont, notamment, les revenus internes provenant des services autofinancés, les revenus de prêts de services reliés au régime de retraite, les revenus de location d'espaces subventionnés et les revenus d'intérêts et de dividendes. Les revenus institutionnels sont évalués à 8,2 M$ pour l'exercice 2014-2015 et à 8,3 M$ pour l'exercice 2015-2016.

Revenus – frais indirects de la recherche

Les revenus des frais indirects de la recherche sont perçus sur les subventions et contrats de recherche obtenus par l'Université. Ces revenus proviennent d'organismes non accrédités ou pour lesquels il n'y a pas de compensation des gouvernements provincial ou fédéral. Les revenus des frais indirects de la recherche anticipés pour l'exercice 2014-2015 sont de 3,3 M$ et de 4,3 M$ pour 2015-2016.

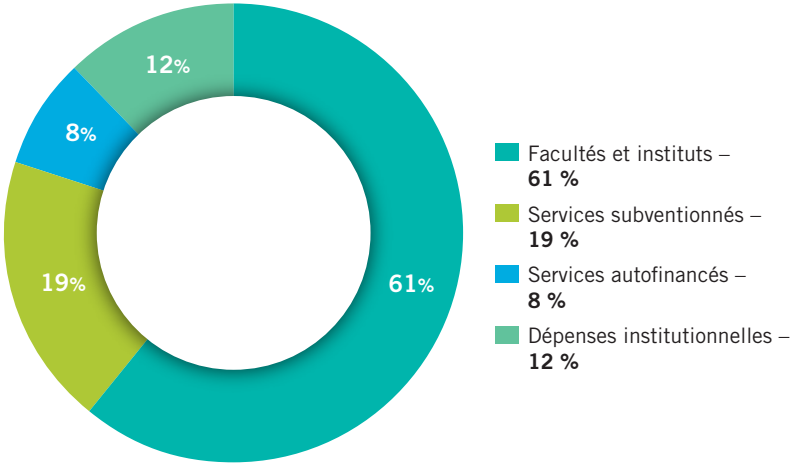
Évolution des revenus (autres que la subvention de fonctionnement)



DÉPENSES

Les dépenses prévues pour l'exercice 2014-2015 se chiffrent à 383,1 M$ et à 395,7 M$ pour l'exercice 2015-2016. La répartition des dépenses est présentée dans le graphique suivant.

Répartition des dépenses (Budget 2015-2016)



Sur le total, les dépenses salariales comptent pour 73,5 %. Les dépenses salariales sont composées des masses salariales régulières liées aux postes réguliers et des masses salariales complémentaires liées aux postes temporaires, aux remplacements, aux chargées et chargés de cours, au personnel d'enseignement clinique et aux auxiliaires de recherche et d'enseignement.

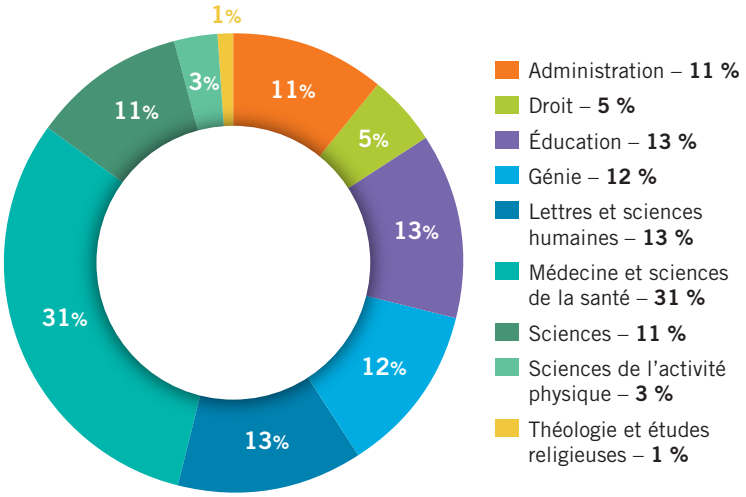
Outre les dépenses salariales, les dépenses du fonds de fonctionnement pour l'Université de Sherbrooke comprennent également des ressources matérielles. On y retrouve des dépenses de fournitures et de matériel, des bourses aux étudiantes et aux étudiants, des dépenses reliées aux immeubles, des coûts 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 et instituts (annexe 4), 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 (annexe 6) 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 faculté est présentée dans le graphique suivant.

Répartition des dépenses par faculté (Budget 2015-2016)



HYPOTHÈSES BUDGÉTAIRES

Revenus

- Hausse des revenus de **0,5 %**, pour un total de **384,5 M$**, excluant la dernière compression estimée à **7 M$**
- Subvention de fonctionnement du MEESR
  - **aucune** indexation des éléments de la subvention
  - hausse de l'effectif étudiant de **0,3 %** pour des revenus supplémentaires de **1,3 M$**
- Application de la Politique nationale de la recherche et de l'innovation (PNRI) – Réforme des coûts complets de la recherche universitaire selon les données fournies par le Ministère en mars 2014 pour des revenus supplémentaires en 2015-2016 de **0,7 M$** :
  - baisse de l'enveloppe des frais indirects de la recherche de la subvention du MEESR de **4,3 M$**
  - hausse de l'enveloppe Terrains et bâtiments de la subvention du MEESR pour les espaces de recherche de **4 M$**
  - hausse de **1 M$** des revenus de frais indirects de la recherche prélevés directement par l'Université sur les octrois des organismes du gouvernement du Québec selon un taux de 27 %
- Droits de scolarité et contribution des étudiantes et des étudiants :
  - indexation des droits de scolarité et des frais institutionnels obligatoires à l'automne 2015 (selon le taux correspondant à la dernière variation annuelle connue du revenu disponible des ménages par habitant) de 0,9 %

Dépenses

- Hausse des coûts de système de **3,6 M$** (en lien avec la masse salariale)
- **8,7 M$** d'efforts liés aux groupes d'employées et d'employés à venir avec 7 groupes d'employés
- **2,5 M$** d'efforts non répartis à venir
- Réalisation des mesures budgétaires convenues avec chacune des unités, en termes de diminution des dépenses

BUDGET DU FONDS DE FONCTIONNEMENT

(en milliers $)

	2015-2016 Budget	2014-2015 Prévisions	2013-2014 Réel	2012-2013 Réel
Revenus				
Subvention de fonctionnement	**253 615**	253 762	265 999	254 923
Subvention fédérale - frais indirects et autres	**7 065**	7 225	6 982	7 084
Droits de scolarité	**45 597**	45 013	42 935	43 152
Contribution des étudiantes et des étudiants	**8 645**	8 535	7 799	7 366
Autres revenus				
Facultés et instituts (annexe 1)	**19 524**	19 173	20 641	21 149
Services subventionnés (annexe 2)	**9 336**	10 547	12 282	16 284
Services autofinancés (annexe 2)	**26 221**	24 925	27 043	24 703
Revenus institutionnels (annexe 3)	**8 291**	8 227	9 922	10 469
Revenus - frais indirects de la recherche	**4 342**	3 294	2 538	2 497
Divers	**1 871**	1 987	1 953	3 257
Résultats des entités consolidées	**-**	-	-	(95)
Revenus totaux	**384 507**	**382 688**	**398 094**	**390 789**
Dépenses				
Facultés et instituts (annexe 4)	**241 184**	242 635	241 740	236 540
Services subventionnés (annexe 5)	**75 260**	77 682	81 984	81 862
Services autofinancés (annexe 5)	**33 367**	32 435	34 773	32 663
Dépenses institutionnelles (annexe 6)	**45 929**	30 317	42 588	43 377
Dépenses totales	**395 740**	**383 069**	**401 085**	**394 442**
Excédent (insuffisance) préliminaire des revenus sur les dépenses	**(11 233)**			
Efforts liés aux groupes d'employées et d'employés à venir	**8 733**			
Efforts non répartis à venir	**2 500**			
Résultats d'exercice	**-**	**(381)**	**(2 991)**	**(3 653)**
Résultats accumulés au début	**(29 640)**	(29 259)	(26 268)	(22 615)
Résultats accumulés à la fin	**(29 640)**	(29 640)	(29 259)	(26 268)
Compression estimée (mars 2015)	**(7 000)**			

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

(en milliers $)

	Revenus enseignement particulier	Autres revenus	2015-2016 Budget	2014-2015 Prévisions	2013-2014 Réel	2012-2013 Réel
Facultés						
Administration	1 468	1 195	**2 663**	2 543	2 595	2 603
Droit	-	770	**770**	853	1 188	989
Éducation	1 536	1 096	**2 632**	2 645	2 433	2 557
Génie	-	816	**816**	880	990	1 383
Lettres et sciences humaines	348	1 360	**1 708**	1 848	2 219	2 221
Médecine et sciences de la santé	1 640	7 600	**9 240**	8 836	8 814	8 761
Sciences	81	1 465	**1 546**	1 397	2 194	2 416
Sciences de l'activité physique	1	122	**123**	104	111	129
Théologie et études religieuses	-	10	**10**	15	25	39
sous-total facultés	5 074	14 434	**19 508**	**19 121**	**20 569**	**21 098**
Instituts						
Institut de recherche sur les pratiques éducatives	-	-	**-**	-	4	5
Institut interdisciplinaire d'innovation technologique	-	7	**7**	7	12	1
Observatoire de l'environnement et du développement durable	-	9	**9**	45	56	45
sous-total instituts	**-**	16	**16**	**52**	**72**	**51**
TOTAL - Revenus des facultés et des instituts	5 074	14 450	**19 524**	**19 173**	**20 641**	**21 149**

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

Revenus des services par unité (annexe 2)
(en milliers $)

	2015-2016 Budget	2014-2015 Prévisions	2013-2014 Réel	2012-2013 Réel
Services subventionnés				
Agence des relations internationales	**17**	11	46	26
Service des bibliothèques et archives	**115**	105	105	102
Service des communications	**10**	17	34	1 174
Service des immeubles	**3 373**	3 324	3 398	3 391
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création	**541**	781	804	729
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création - SOCPRA et redevances	**926**	1 555	3 301	6 370
Service d'appui au Campus de Longueuil	**167**	176	190	214
Rectorat	**-**	1	1	18
Bureau de la registraire	**285**	291	205	181
Service des relations avec les diplômées et diplômés	**223**	243	199	291
Service des ressources financières	**5**	11	10	43
Service de soutien à la formation	**1 312**	1 672	1 682	2 049
Service des stages et du placement	**1 331**	1 298	1 292	1 294
Service des technologies de l'information	**1 031**	1 062	1 015	402
sous-total services subventionnés	**9 336**	**10 547**	**12 282**	**16 284**
Services autofinancés				
Centre culturel	**4 377**	3 799	5 709	5 234
Service du sport et de l'activité physique	**4 854**	4 789	5 003	4 546
Services à la vie étudiante	**3 488**	3 375	3 181	3 094
Services à la vie étudiante - Résidences	**2 879**	2 806	2 903	2 845
Service des immeubles - Stationnement	**2 351**	2 327	2 232	2 311
Service des ressources financières - Services commerciaux	**8 272**	7 829	8 015	6 673
sous-total services autofinancés	**26 221**	**24 925**	**27 043**	**24 703**
TOTAL - Revenus des services	**35 557**	**35 472**	**39 325**	**40 987**

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

Revenus institutionnels (annexe 3)
(en milliers $)

	2015-2016 Budget	2014-2015 Prévisions	2013-2014 Réel	2012-2013 Réel
Ressources humaines	**225**	225	118	282
Immeubles				
Location d'espaces subventionnés	**775**	715	883	992
Subventions autres	**11**	43	282	413
Revenus internes provenant des services autofinancés	**3 053**	3 042	3 119	3 189
Autres revenus	**572**	560	357	1 833
Technologies de l'information	**9**	11	24	8
Généraux				
Revenus d'intérêts et de dividendes	**977**	1 132	558	706
Prêt de service - régime de retraite	**407**	396	389	322
Revenus internes provenant des services autofinancés	**1 734**	1 763	1 921	1 933
Autres revenus	**528**	340	2 271	791
TOTAL - Revenus institutionnels	**8 291**	**8 227**	**9 922**	**10 469**

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

(en milliers $)

	Masses salariales régulières	Masses salariales complémentaires	Ressources matérielles	Dépenses directes totales	Dépenses avec restrictions internes	2015-2016 Budget	2014-2015 Prévisions	2013-2014 Réel	2012-2013 Réel
Facultés									
Administration	15 747	7 707	2 184	**25 638**	1 037	**26 675**	26 302	27 618	26 587
Droit	7 256	2 476	683	**10 415**	560	**10 975**	10 340	9 792	9 413
Éducation	18 301	10 071	1 818	**30 190**	1 245	**31 435**	32 872	31 939	31 396
Génie	18 984	3 953	2 657	**25 594**	4 564	**30 158**	29 185	28 966	28 251
Lettres et sciences humaines	20 548	7 533	2 016	**30 097**	2 013	**32 110**	32 753	32 672	31 741
Médecine et sciences de la santé	36 735	22 370	6 608	**65 713**	8 444	**74 157**	73 726	71 485	70 470
Sciences	17 131	4 814	3 552	**25 497**	1 805	**27 302**	27 977	29 784	29 262
Sciences de l'activité physique	3 562	1 794	632	**5 988**	208	**6 196**	6 311	6 180	5 950
Théologie et études religieuses	861	222	80	**1 163**	208	**1 371**	2 285	2 375	2 235
sous-total facultés	**139 125**	**60 940**	**20 230**	**220 295**	**20 084**	**240 379**	**241 751**	**240 811**	**235 305**
Instituts									
Centre de recherche sur le vieillissement	-	-	85	**85**	-	**85**	85	38	81
Institut de pharmacologie de Sherbrooke	117	20	7	**144**	-	**144**	135	136	333
Institut de recherche sur les pratiques éducatives	-	-	-	**-**	21	**21**	26	47	276
Institut interdisciplinaire d'innovation technologique	214	20	30	**264**	124	**388**	390	514	385
Observatoire de l'environnement et du développement durable	127	-	40	**167**	-	**167**	248	194	160
sous-total instituts	**458**	**40**	**162**	**660**	**145**	**805**	**884**	**929**	**1 235**
TOTAL - Dépenses des facultés et des instituts	**139 583**	**60 980**	**20 392**	**220 955**	**20 229**	**241 184**	**242 635**	**241 740**	**236 540**

Dépenses des services par unité (annexe 5)

(en milliers $)

	Masses salariales régulières	Masses salariales complémentaires	Ressources matérielles	Dépenses directes totales	Dépenses avec restrictions internes	2015-2016 Budget	2014-2015 Prévisions	2013-2014 Réel	2012-2013 Réel
Services subventionnés									
Agence des relations internationales	1 012	122	313	**1 447**	-	**1 447**	1 504	1 648	1 324
Service des bibliothèques et archives	5 132	271	6 068	**11 471**	-	**11 471**	11 501	11 523	10 980
Service des communications	1 820	548	594	**2 962**	-	**2 962**	3 186	3 292	5 938
Service des immeubles	10 735	1 303	4 863	**16 901**	-	**16 901**	17 476	18 169	17 541
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création	2 290	292	215	**2 797**	21	**2 818**	3 071	3 170	3 222
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création - SOCPRA et redevances	476	18	1 085	**1 579**	-	**1 579**	1 892	3 723	5 189
Service d'appui au Campus de Longueuil	765	23	162	**950**	-	**950**	1 054	1 218	1 082
Fonctions de nature indépendante	290	-	77	**367**	-	**367**	380	349	340
Rectorat	3 545	103	220	**3 868**	104	**3 972**	4 374	4 690	4 539
Bureau de la registraire	3 818	165	271	**4 254**	21	**4 275**	4 477	4 578	3 951
Service des relations avec les diplômées et diplômés	1 273	593	158	**2 024**	-	**2 024**	2 030	2 141	1 707
Service des ressources financières	5 127	225	195	**5 547**	62	**5 609**	5 448	5 538	5 650
Service des ressources humaines	3 003	7	211	**3 221**	207	**3 428**	3 512	3 496	3 017
Service du soutien à la formation	2 169	901	1 059	**4 129**	-	**4 129**	4 633	4 691	4 809
Service des stages et du placement	3 941	337	399	**4 677**	21	**4 698**	4 590	4 663	4 342
Service des technologies de l'information	7 718	166	746	**8 630**	-	**8 630**	8 554	9 095	8 231
sous-total services subventionnés	**53 114**	**5 074**	**16 636**	**74 824**	**436**	**75 260**	**77 682**	**81 984**	**81 862**
Services autofinancés									
Centre culturel	1 364	419	3 464	**5 247**	-	**5 247**	4 820	6 711	6 350
Service du sport et de l'activité physique	1 994	1 075	3 305	**6 374**	-	**6 374**	6 514	6 978	6 321
Services à la vie étudiante	3 253	302	1 144	**4 699**	83	**4 782**	4 778	4 895	4 912
Services à la vie étudiante - Résidences	464	145	2 851	**3 460**	-	**3 460**	3 481	3 276	3 103
Service des immeubles - Stationnement	350	718	2 589	**3 657**	-	**3 657**	3 059	2 994	3 000
Service des ressources financières - Services commerciaux	195	648	9 004	**9 847**	-	**9 847**	9 783	9 919	8 977
sous-total services autofinancés	**7 620**	**3 307**	**22 357**	**33 284**	**83**	**33 367**	**32 435**	**34 773**	**32 663**
TOTAL - Dépenses des services	**60 734**	**8 381**	**38 993**	**108 108**	**519**	**108 627**	**110 117**	**116 757**	**114 525**

Dépenses institutionnelles (annexe 6)

(en milliers $)

	2015-2016 Budget	2014-2015 Prévisions	2013-2014 Réel	2012-2013 Réel
Ressources humaines				
Perfectionnement	1 055	818	660	1 212
Variation nette des provisions salariales incluant celle liée aux vacances à payer	1 001	(6 330)	907	4 754
Avantages sociaux spécifiques	673	690	757	583
Activités syndicales	730	730	738	858
Dépenses liées au recrutement	175	175	203	269
Frais de consultants	84	84	245	253
Autres dépenses	131	303	202	258
Immeubles				
Électricité	4 917	4 662	4 228	4 189
Entretien ménager	3 195	3 199	3 119	3 186
Location d'espaces	3 660	3 746	3 741	2 890
Chauffage	1 758	1 831	2 629	1 813
Assurances	1 751	1 751	1 810	1 579
Autres dépenses	391	745	358	407
Technologies de l'information				
Contrats d'entretien	1 106	1 079	1 120	1 010
Licences	592	428	404	502
Projet Véo	667	371	904	150
Droits d'adhésion	183	183	198	210
Autres dépenses	214	193	100	44
Générales				
Contribution au fonds d'investissement	4 185	1 269	3 470	2 942
Droits d'adhésion	800	778	698	907
Développement durable	1 883	1 760	1 699	2 045
Frais légaux	990	625	925	831
Intérêts sur la dette à court terme	2 316	1 905	1 779	1 689
Service de la dette (incluant le remboursement de capital)	9 182	5 354	6 538	5 657
Redevances liées à l'enseignement	300	300	343	551
Transfert des frais indirects de la recherche aux centres affiliés	779	820	913	926
Subventions et contributions	610	495	512	459
Autres dépenses	2 601	2 353	3 388	3 203
TOTAL - Dépenses institutionnelles	**45 929**	**30 317**	**42 588**	**43 377**

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Le travail du suivi budgétaire 2014-2015 et la préparation du budget 2015-2016 ont nécessité, dans le contexte des importantes compressions budgétaires imposées par le gouvernement du Québec, l'établissement d'indicateurs de performance pour chacune des unités administratives. Pour chacune d'elles, une cible d'efforts de compression a été précisée.

Le calcul de cette cible a été fait en tenant compte à la fois de la moyenne des dépenses des trois dernières années et de l'attribution budgétaire. Dans le cas des facultés, cette attribution est basée principalement sur les revenus générés par les effectifs alors que pour les services, elle est calculée en fonction de leur budget historique.

Pour l'année 15-16, les mesures et efforts mis en place par les unités ont porté sur : les masses salariales (65 %); les ressources matérielles (18 %); les autres revenus (8 %); la croissance d'effectif (9 %).

Il importe de souligner l'excellent travail réalisé dans les unités. Ainsi, pour le budget 2015-2016, toutes les unités administratives ont atteint ou dépassé leur cible.

Plus spécifiquement, le travail en collaboration avec les services a consisté en une revue des attributions en s'inspirant des principes du budget à base zéro. Il a été possible d'atteindre ces cibles tout en s'assurant de maintenir un niveau stratégique d'activités.

Au niveau des facultés, l'exercice a comporté une revue du modèle d'attribution budgétaire qui intègre notamment les changements liés aux frais indirects de la recherche ainsi qu'un ajustement du niveau des dépenses centralisées.

De plus, cette année, des groupes de travail budgétaire spéciaux ont été formés pour revoir l'ensemble des organigrammes de tous les services, évaluer les possibilités de regroupement d'activités, optimiser les pratiques stratégiques et valider les priorités de développement.

Finalement, le vaste chantier d'amélioration des processus se poursuivra de manière transversale pour toutes les unités administratives.

PLAN FINANCIER À LONG TERME

Il est toujours difficile de réaliser une planification budgétaire à long terme tant les défis financiers seront encore nombreux au cours des prochaines années.

- Quelle sera la prochaine formule de financement et comportera-t-elle des sommes supplémentaires?
- Quelle sera la politique salariale gouvernementale?
- Est-ce que le financement universitaire continuera d'être l'objet de fortes compressions de la part du gouvernement du Québec au cours des prochaines années ou l'amélioration des finances publiques permettra effectivement de faire « de l'éducation et de l'enseignement supérieur un des piliers du Plan économique du Québec »?
- Le renouvellement de l'ensemble des conventions collectives au cours de l'année permettra-t-il d'atteindre des gains d'efficience marqués?
- Le ralentissement démographique québécois aura-t-il un impact plus grand sur la variation de l'effectif étudiant que l'augmentation de la demande de diplômés universitaires par les organisations et les entreprises?

La plus grande prudence doit donc toujours guider la préparation du budget. L'Université peut compter sur une équipe de gestion extrêmement rigoureuse et fortement mobilisée pour maintenir le cap sur l'équilibre budgétaire. L'ensemble du processus de planification et de suivi budgétaire a fait ses preuves. De nouvelles mesures récurrentes d'économies ont été mises en place et ont permis de raffiner encore cette approche. De plus, l'évolution des coûts de système a été modélisée pour améliorer les prévisions de progression à moyen et long terme.

Les membres de la direction universitaire participent aux cinq comités de travail qui ont été mis en place pour proposer une nouvelle formule de financement universitaire.

Dans un message à la communauté universitaire au début de l'année, la rectrice mentionnait que depuis le début de la période difficile des compressions, la communauté universitaire fait preuve de solidarité et d'un attachement indéfectible à l'Université.

Par ailleurs, l'Université réalise actuellement une campagne de souscription majeure fondée sur une série de projets institutionnels et facultaires qui permettront, grâce au soutien de donateurs et de partenaires, de réaliser de grands développements qui auront un effet durable sur sa capacité d'attraction des meilleurs étudiants et étudiantes et professeurs et professeures.

Mais force est de constater que la croissance de la mission universitaire au Québec sera modeste au cours des prochaines années, à moins d'un réel changement marqué sur la priorisation de l'éducation au Québec de la part de tous les acteurs socioéconomiques.

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.

Puisque les orientations du MEESR ne sont communiquées aux universités qu'en avril, le budget est préparé sur la base d'hypothèses et d'estimations. Par la suite, le budget est actualisé à partir de l'information communiquée par le MEESR. Le Vice-rectorat aux ressources humaines et financières (VRRHF), avec l'aide du Service des ressources financières (SRF), s'assure de l'allocation optimale des ressources budgétaires aux facultés, 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.

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, 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 des crédits disponibles après en avoir discuté avec le VRRHF et le SRF.

SUIVIS BUDGÉTAIRES

Deux suivis budgétaires sont effectués au cours de l'année financière. Le premier débute en octobre et se conclut par une présentation au conseil d'administration de décembre. Le deuxième suivi 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 suivis sont des moments privilégiés qui permettent de valider l'évolution des revenus et dépenses et de procéder aux ajustements requis. Ces activités de suivi sont aussi un exercice décentralisé où chaque unité administrative revoit ses prévisions et explique les écarts en collaboration avec le SRF.

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, 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 le dernier suivi 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 décisionnelles concernées ainsi que le personnel cadre de ses facultés, services et instituts afin de réaliser les actions prévues au plan stratégique *Réussir 2015-2017*, 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, qui a obtenu l'avis du comité de planification, et à la recommandation du comité des finances, le conseil d'administration (CA) approuve les orientations budgétaires et adopte les prévisions budgétaires. Le CA effectue également un suivi rigoureux de l'évolution du budget au moyen de deux suivis budgétaires préparés par le Service des ressources financières (SRF). Les suivis budgétaires, effectués deux fois par année sont analysés par le comité des finances et présentés au conseil, permettant 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 avec droit de vote. À ces personnes s'ajoutent 5 membres internes sans droit de vote.

Le comité des finances

Le comité des finances veille à la saine gestion financière actuelle et future de l'Université et à la gestion des risques.

Le comité des finances assure le suivi des orientations budgétaires annuelles et de tout projet majeur d'investissement comportant des risques financiers importants.

Plus précisément, le comité des finances recommande au conseil d'administration l'adoption des orientations budgétaires et du budget annuel, assure le suivi des principaux résultats et des écarts budgétaires et lui présente les suivis budgétaires, assortis de recommandations, le cas échéant.

Enfin, le comité des finances recommande au conseil d'administration l'adoption du Plan directeur immobilier (PDI) et du budget d'investissement. Le comité soumet périodiquement au conseil le suivi ou les suivis du Plan directeur immobilier et du budget d'investissement et lui en recommande la modification, le cas échéant, puis l'adoption.

Le comité des finances se compose de deux membres externes du conseil d'administration (dont la présidente ou le président du conseil ou la personne agissant en son nom) et de deux membres du comité de direction de l'Université.

Le comité de vérification

Le comité de vérification aide le conseil d'administration à s'acquitter de sa responsabilité de surveillance à l'égard de la qualité et de l'intégrité de l'information financière et du processus de gestion des risques.

Le comité de vérification se compose de trois membres externes du conseil d'administration, excluant la présidente ou le président de ce conseil.

Le comité de direction de l'Université

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

Le CDU se compose de la rectrice ou du recteur, qui préside, des vice-rectrices et vice-recteurs, et de la secrétaire générale ou du secrétaire général qui agit à titre de secrétaire.

Le comité des ressources humaines

Le comité des ressources humaines donne son avis sur les orientations et politiques nécessaires à la gestion du personnel et des relations de travail.

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 comité des ressources humaines se compose de quatre membres externes du conseil d'administration (dont la présidente ou le président du conseil ou la personne agissant en son nom) et d'un membre interne du conseil d'administration.

Le comité de planification

Le comité de planification donne son avis sur les projets d'orientations budgétaires qui lui sont présentés et qui sont destinés au conseil d'administration.

Le comité de planification, présidé par la rectrice ou le recteur, se compose des membres du comité de direction de l'Université, des doyennes et des doyens.

Le comité de gouvernance des ressources informationnelles

Le comité de gouvernance des ressources informationnelles est constitué afin, notamment, de répondre à certaines exigences de la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement* (L.R.Q., c. G-1.03). Il s'agit d'un comité permanent du conseil d'administration.

Le comité 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 conseil d'administration.

Ce comité 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 de 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 formule des recommandations au conseil d'administration.

Le comité est composé de membres d'office, à savoir la vice-rectrice ou le vice-recteur responsable des technologies de l'information ainsi que la vice-rectrice ou le vice-recteur chargé de superviser un projet majeur de développement d'un système faisant appel aux technologies de l'information. Il comprend également deux membres internes du conseil d'administration (excluant les autres membres du comité de direction de l'Université) et deux membres externes du conseil d'administration.

Le Vice-rectorat aux ressources humaines et financières

Le Vice-rectorat aux ressources humaines et financières (VRRHF) reçoit du SRF les données nécessaires à la préparation des projets d'orientations et de prévisions budgétaires et celles des suivis budgétaires avant de les soumettre à l'approbation des instances concernées. Le VRRHF 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	Comité des finances	Comité de planification	Conseil d'administration	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Mi-février à mi-mars	Mars	Avril	Septembre
1. Début de l'exercice du premier suivi budgétaire de l'année en cours (revue de l'effectif étudiant, des hypothèses de revenus, des estimations des masses salariales et autres dépenses)													
2. Estimations des masses salariales et des avantages sociaux pour la prochaine année													
3. Revue des règles budgétaires													
4. Rencontres avec les facultés dans le cadre du suivi budgétaire de l'année en cours	X												
5. Début de l'exercice du budget de la prochaine année													
6. Élaboration des hypothèses des revenus liés à la subvention													
7. Début de l'exercice du deuxième suivi budgétaire de l'année en cours (revue de l'effectif étudiant, des hypothèses de revenus, des estimations des masses salariales et autres dépenses)													
8. Présentation du premier suivi budgétaire		X	X		X								
9. Préparation des orientations budgétaires													
10. Estimation de l'effectif étudiant de la prochaine année													
11. Présentation des orientations budgétaires		X	X	X									
12. Adoption des orientations budgétaires par le conseil d'administration					X								
13. Rencontres avec les facultés dans le cadre de la préparation du budget de la prochaine année	X												
14. Présentation du deuxième suivi budgétaire		X	X		X								
15. Présentation du budget		X	X										
16. Adoption du budget					X								
17. Intégration du budget dans le système financier													
18. Présentation des écarts entre le réel et le suivi de l'année précédente		X	X		X								

Suivi budgétaire Budget Orientations budgétaires

PROCESSUS D'ANALYSE DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES

POSTES DE PROFESSEURES ET DE PROFESSEURS

Chaque année, les départements de chacune des facultés sont appelés à soumettre leurs besoins en ressources professorales selon des modalités spécifiques, en tenant compte notamment des dispositions prévues dans les conventions collectives.

Ainsi, pour la Faculté de génie, un comité est formé, 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 de génie, d'un membre du comité exécutif de l'Association des ingénieurs-professeurs en sciences appliquées (AIPSA), d'un membre du comité exécutif du Syndicat des professeures et professeurs de l'Université de Sherbrooke (SPPUS), de l'ensemble des directrices et des directeurs de département et d'une autre personne désignée par l'AIPSA. Ce comité analyse les enjeux pour la faculté, entre autres, les perspectives de développement, le volume d'activités en recherche incluant les projets de chaires. 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 peut donner suite aux conclusions du comité.

Pour la Faculté d'administration, la Faculté de droit, la Faculté d'éducation, la Faculté des lettres et sciences humaines, la Faculté des sciences, la Faculté des sciences de l'activité physique et la Faculté de théologie et d'études religieuses, un comité similaire 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 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'Université de Sherbrooke (SPPUS), de la directrice ou du directeur du département et d'une autre personne désignée par le SPPUS. Chacun des départements de ces facultés est appelé à faire part de ses besoins en ressources professorales en fonction de ses perspectives de développement et de son volume d'activités en enseignement et en recherche. Tout comme pour la Faculté de génie, le nombre de postes souhaités est précisé et soumis au CDU qui déterminera, en fonction des disponibilités budgétaires, s'il peut donner 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, pour les postes de professeures médecins et professeurs médecins, ceux-ci 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 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 de masse salariale régulière et complémentaire est attribué à chaque faculté, service et institut. Pour le personnel temporaire, les facultés et services peuvent procéder à leur dotation en fonction de leurs besoins et de leur budget, sans autre autorisation préalable, alors que pour les postes réguliers, l'autorisation du CDU est requise en respectant le processus qui suit.

PROCESSUS D'AUTORISATION DE DOTATION DE POSTES RÉGULIERS

Bien que tous les postes réguliers soient prévus au budget, chaque faculté, service et institut doit demander l'autorisation au CDU afin de pouvoir mettre de l'avant le processus de dotation de chacun de ces postes. De plus, le CDU peut déterminer une date d'entrée en fonction afin de tenir compte du contexte budgétaire. En cours d'année, le CDU peut, en fonction de situations particulières qui lui sont présentées, autoriser des postes réguliers qui ne sont pas prévus au budget. À la suite de l'autorisation par le CDU, le processus d'affichage et de dotation du poste régulier est mis en marche.

Évolution des effectifs réguliers par unité administrative

		2015-2016 Prévisions	2014-2015 Prévisions	2013-2014 Réel	2012-2013 Réel
Facultés et instituts	Administration	**125**	128	136	136
	Droit	**68**	68	67	70
	Éducation	**164**	169	174	172
	Génie	**174**	174	174	168
	Lettres et sciences humaines	**170**	174	183	177
	Médecine et sciences de la santé	**811**	825	795	750
	Sciences	**168**	172	173	165
	Sciences de l'activité physique	**31**	31	33	30
	Théologie et études religieuses	**10**	14	14	15
	Centre de recherche sur le vieillissement	**-**	-	-	1
	Institut de pharmacologie de Sherbrooke	**1**	1	1	-
	Insitut interdisciplinaire d'innovation technologique	**3**	3	3	1
	Observatoire de l'environnement et du développement durable	**1**	2	2	1
		1 726	1 761	1 755	1 686
Services subventionnés	Agence des relations internationales	**11**	11	13	13
	Service des bibliothèques et archives	**70**	77	82	79
	Service des communications	**46**	47	50	44
	Service des immeubles	**152**	153	153	159
	Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création	**26**	25	25	29
	Service d'appui au Campus de Longueuil	**10**	10	13	14
	Fonctions de nature indépendante	**3**	3	4	4
	Rectorat	**24**	25	29	31
	Bureau de la registraire	**48**	48	46	46
	Service des relations avec les diplômées et diplômés	**13**	13	15	16
	Service des ressources financières	**66**	67	68	70
	Service des ressources humaines	**34**	35	37	36
	Service de soutien à la formation	**30**	30	31	31
	Service des stages et du placement	**42**	41	45	43
	Service des technologies de l'information	**112**	113	112	112
		687	698	723	727
Services autofinancés	Centre culturel	**20**	20	20	16
	Service du sport et de l'activité physique	**26**	26	27	27
	Services à la vie étudiante	**45**	45	46	46
	Services à la vie étudiante - Résidences	**6**	6	8	9
	Service des immeubles - Stationnement	**6**	7	7	7
	Service des ressources financières - Services commerciaux	**3**	3	3	3
		106	107	111	108
TOTAL des unités		**2 519**	**2 566**	**2 589**	**2 521**

Évolution des effectifs réguliers par poste administratif

	2015-2016 Prévisions	2014-2015 Prévisions	2013-2014 Réel	2012-2013 Réel
Professeures et professeurs	**1 104**	1 121	1 109	1 071
Personnel de direction	**151**	153	154	153
Personnel professionnel	**449**	450	463	453
Personnel de soutien	**815**	842	863	844
TOTAL	**2 519**	**2 566**	**2 589**	**2 521**

Au 1er mars 2015, l'Université de Sherbrooke regroupe près de 7 000 employés réguliers et non réguliers.

Évolution du personnel enseignant régulier et non régulier

	2015-2016 Prévisions	2014-2015 Prévisions	2013-2014 Réel	2012-2013 Réel
Personnel enseignant				
Professeures et professeurs réguliers	1 104	1 121	1 109	1 071
Professeures et professeurs suppléants	3	3	5	7
Chargées et chargés de cours à forfait	42	57	55	47
Chargées et chargés de cours	1 927	2 094	2 045	1 995
Professeures et professeurs d'enseignement clinique	678	652	694	644
TOTAL	**3 754**	**3 927**	**3 908**	**3 764**

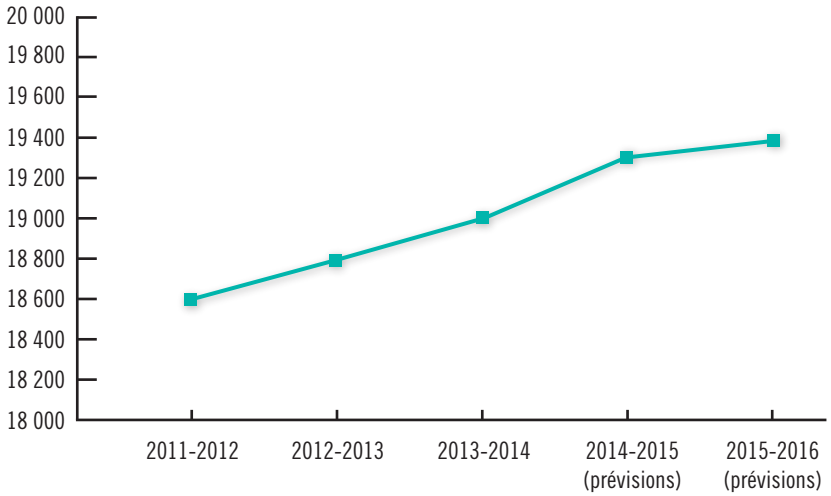
ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF ÉTUDIANT

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

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015 Prévisions	2015-2016 Prévisions
Facultés					
Administration	3 183	3 179	3 196	2 981	2 931
Droit	1 128	1 147	1 166	1 262	1 298
Éducation	3 053	3 017	3 029	3 095	3 035
Génie	2 098	2 140	2 191	2 309	2 326
Lettres et sciences humaines	2 838	2 714	2 893	2 917	2 933
Médecine et sciences de la santé	3 693	3 861	3 847	3 933	4 092
Sciences	1 452	1 502	1 532	1 568	1 533
Sciences de l'activité physique	718	747	754	790	814
Théologie et études religieuses	94	84	81	85	57
Centre universitaire de formation en gérontologie**	31	0	0	0	0
Centre universitaire de formation en environnement et développement durable	342	386	382	356	345
Centre universitaire d'enrichissement de la formation à la recherche	14	13	14	17	15
Effectif étudiant total	**18 643**	**18 790**	**19 085**	**19 313**	**19 379**

** EETP : étudiant en équivalence au temps plein (correspond à 30 crédits / exemple : 1 étudiant suivant 2 sessions de 15 crédits = 30 crédits = 1 EETP)*
*** Le Centre universitaire de formation en gérontologie a été dissous le 12 novembre 2012*

Évolution de l'effectif étudiant en équivalence au temps plein

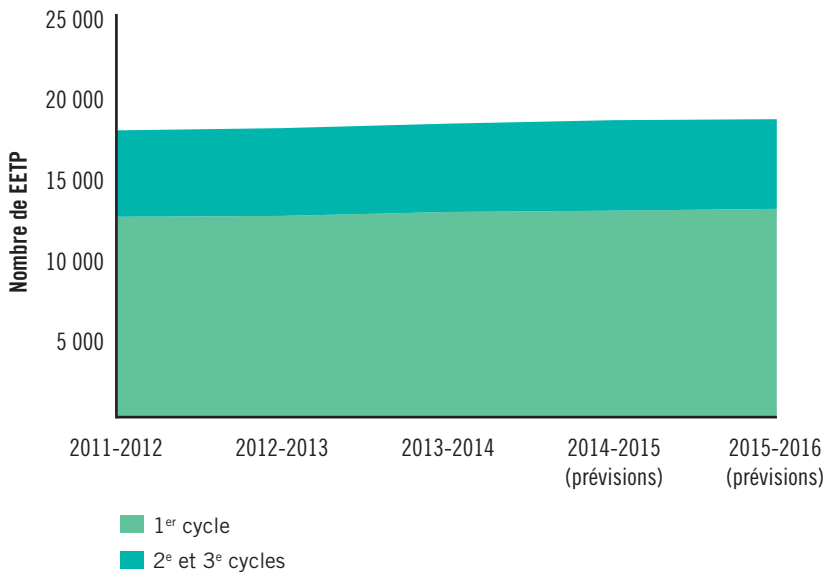


Évolution de l'effectif étudiant par cycle
(en EETP)*

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015 Prévisions	2015-2016 Prévisions
1er cycle	12 959	13 016	13 274	13 360	13 479
2e et 3e cycles	5 684	5 774	5 811	5 953	5 900
Total	**18 643**	**18 790**	**19 085**	**19 313**	**19 379**

** 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
(en 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 instituts et les services autofinancés assument tous les coûts de système.

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

   a) L'attribution du budget central aux services comprend les mesures récurrentes de l'année précédente ainsi que les variations de coûts provenant d'un changement des avantages sociaux légaux ou d'une progression salariale découlant d'événements hors du contrôle de l'unité administrative 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.

   b) Dans le contexte financier actuel, un ajustement particulier est fait pour l'attribution du budget central aux services en s'inspirant des principes du budget à base zéro.

3. **Allocations de départ à la retraite**

   Les allocations de départ à la retraite sont imputées à chaque unité administrative. Une attribution ponctuelle du budget central est accordée pour couvrir ce coût, à l'exception des allocations de départ à la retraite pour le personnel enseignant, incluant les chargées et chargés de cours, dans les facultés et pour le personnel des services autofinancés.

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. **Reports au surplus (déficit) accumulé**

   a) Le surplus (déficit) d'exercice s'ajoute au surplus (déficit) accumulé de l'unité administrative.

   b) Dans le contexte financier actuel, les surplus (déficits) annuels et accumulés des services subventionnés de l'année 2014-2015 ne sont pas reportés à l'année 2015-2016. Pour les facultés, instituts et services autofinancés, le report se fait selon la règle habituelle.

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 et une valeur unitaire supérieure à 100 $ doit être imputé au budget d'investissement, sauf exception autorisée par la vice-rectrice ou le vice-recteur aux ressources humaines et financières.

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

   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 des fonds institutionnels *Appui aux facultés*, *Développement des ressources humaines* et *Contingence* du budget de fonctionnement

Les montants octroyés à partir des fonds institutionnels *Appui aux facultés* (1 M$), *Développement des ressources humaines* (163 k$) et *Contingence* (500 k$) 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. Une prolongation peut être accordée par la vice-rectrice ou le vice-recteur aux ressources humaines et financières ou la personne qu'il désigne.

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 qui suit.

Tableau d'amortissement

Description	Période	Méthode	Valeur minimale
Terrain	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Amélioration des terrains et services généraux	10 ans 20 ans	Linéaire Linéaire	5 000 $ 30 000 $
Bâtiments	20 ans	Linéaire	30 000 $
Améliorations locatives	Durée du bail	Linéaire	5 000 $ par loc.
Rénovations et réaménagements	20 ans	Linéaire	10 000 $ par projet
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 PCGR – Fonds de fonctionnement

À compter de l'exercice 2009-2010, les universités ont dû apporter des modifications majeures à leurs états financiers afin de se conformer à l'ensemble des normes des principes comptables généralement reconnus (PCGR). 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 normes PCGR.

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

	2015-2016 Budget
Résultats d'exercice (page 43)	-
Avantages sociaux futurs	(4 707)
Virements interfonds	18 868
Excédent (insuffisance) des revenus par rapport aux dépenses (page 65)	14 161

De plus, à compter de l'exercice 2014-2015, les universités doivent adopter le chapitre 3463 – *Communication de l'information sur les avantages sociaux futurs par les organismes sans but lucratif*. L'Université de Sherbrooke a, à ce titre, opté pour l'approche de capitalisation pour l'évaluation des avantages sociaux futurs. Cette modification a eu pour effet de diminuer la charge annuelle et d'améliorer le solde de fonds de 89 M$.

Évolution du budget du fonds de fonctionnement
(en milliers $)

	2015-2016 Budget	2014-2015 Prévisions	2013-2014 Réel	2012-2013 Réel
Revenus				
Subventions				
MEESR	253 615	253 762	265 999	254 923
Autres	12 937	13 288	12 473	13 204
Droits de scolarité				
Enseignement régulier	46 816	46 198	44 153	44 339
Enseignement particulier	670	734	670	936
Ventes	30 955	29 477	31 607	31 109
Dons et contributions				
La Fondation de l'Université de Sherbrooke	-	-	6	596
Autres organismes	573	573	861	945
Produits nets de placements	977	1 132	614	707
Autres revenus	20 528	20 090	24 433	26 217
	367 071	**365 254**	**380 816**	**372 976**
Dépenses				
Enseignement	223 435	216 559	224 311	218 273
Recherche	16 202	16 984	17 457	20 993
Services à la collectivité	6 475	6 866	6 859	7 309
Soutien à l'enseignement	25 217	24 956	25 996	24 671
Services et aide aux étudiants	16 029	15 814	18 118	17 322
Soutien institutionnel, y compris les frais généraux	62 027	63 638	66 365	65 262
Entreprises auxiliaires	10 051	9 463	9 266	8 679
Avantages sociaux futurs	4 707	1 911	17 175	22 441
	364 143	**356 191**	**385 547**	**384 950**
Excédent (insuffisance) préliminaire des revenus par rapport aux dépenses	**2 928**			
Efforts liés aux groupes d'employées et d'employés à venir	**8 733**			
Efforts non répartis à venir	**2 500**			
Excédent (insuffisance) des revenus par rapport aux dépenses	**14 161**	**9 063**	**(4 731)**	**(11 974)**
Soldes de fonds (négatifs) au début	(136 234)	(223 422)	(203 256)	(177 162)
Virements interfonds	(18 868)	(11 355)	(15 435)	(14 120)
Modifications comptables		89 338		
Avantages sociaux futurs - réévaluations et autres éléments	-	142		
Soldes de fonds (négatifs) à la fin	(140 941)	(136 234)	(223 422)	(203 256)
Compression estimée (mars 2015)	**(7 000)**			

FONDS DE FONCTIONNEMENT AVEC RESTRICTIONS

DESCRIPTION DES REVENUS ET DÉPENSES

Le **fonds de fonctionnement avec restrictions** est constitué de toutes les 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 subventionnaires 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 fonctions[1], 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.

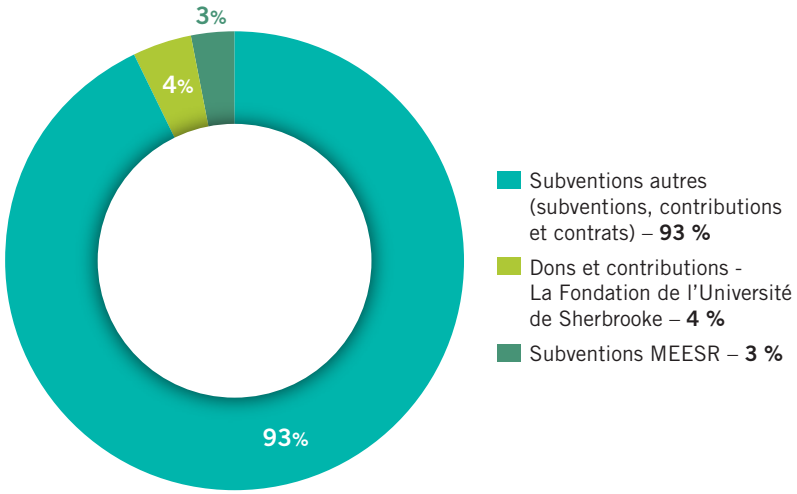
REVENUS

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.

Les revenus du fonds de fonctionnement avec restrictions ont été déterminés en fonction des dépenses estimées. Par la suite, la répartition des revenus totaux entre les divers postes à l'état financier a été effectuée au prorata des trois dernières années.

Répartition des revenus
(au prorata des trois dernières années)



1 Voir la description des fonctions universitaires à la page 32.

Subventions MEESR

Les subventions obtenues par le MEESR sont des subventions de fonctionnement présentées dans le fonds de fonctionnement avec restrictions puisqu'elles sont soumises à certaines restrictions et demandent une reddition de comptes particulière. Plusieurs programmes sont offerts, dont les bourses de mobilité et de courts séjours à l'extérieur du Québec, les bourses de sciences infirmières, l'aide à la formation des maîtres, la collaboration entre les universités-collèges et le soutien à l'intégration des personnes handicapées.

À la fois pour l'exercice 2014-2015 et le budget 2015-2016, les revenus de subventions du MEESR sont estimés à 3,7 M$.

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, d'organismes et de ministères fédéraux, d'autres gouvernements, les transferts d'autres universités ainsi que d'entreprises privées et d'organismes sans but lucratif.

Pour l'exercice 2014-2015 et le budget 2015-2016, les revenus des subventions, des contributions et des contrats sont évalués à 113,9 M$ et à 115,8 M$, respectivement.

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

Les subventions obtenues par 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 à titre de bourses et de chaires de recherche.

Les dons et contributions déterminés pour l'exercice 2014-2015 et le budget 2015-2016 sont de 4,9 M$ et 5 M$, respectivement.

DÉPENSES

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

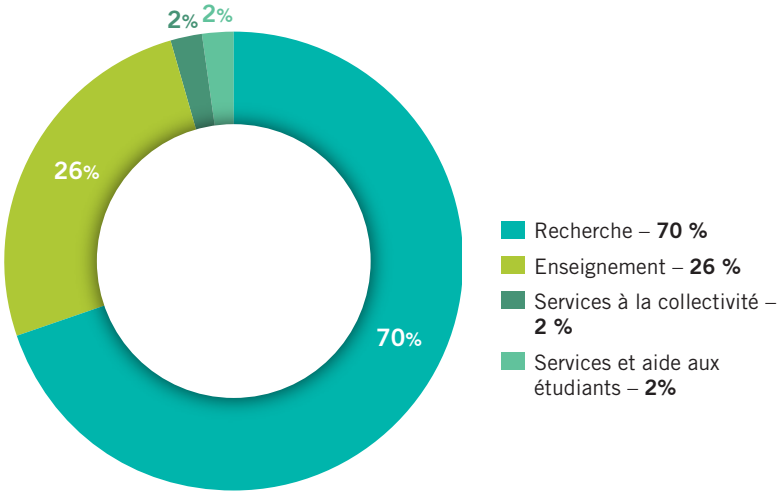
Afin d'estimer les dépenses de l'année 2014-2015, les dépenses réelles de mai à décembre ont été utilisées en ajoutant une prévision de dépenses basée sur l'historique des dernières années pour les mois de janvier à avril.

L'estimation des dépenses du budget 2015-2016 a été calculée en appliquant un pourcentage historique aux prévisions 2014-2015.

La répartition entre les diverses fonctions universitaires a été effectuée au prorata des trois dernières années.

Répartition des dépenses par fonction

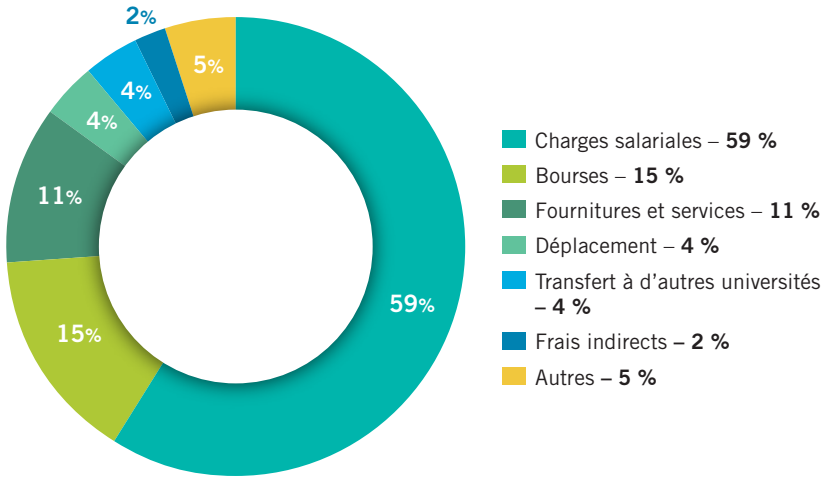
(au prorata des trois dernières années)



Ainsi, les dépenses totales estimées sont de 122,4 M$ pour l'exercice 2014-2015 et de 124,5 M$ pour le budget 2015-2016.

Les dépenses du fonds de fonctionnement avec restrictions comprennent, entre autres, des charges salariales, des bourses, des fournitures et services et des frais de déplacement.

Répartition des dépenses par poste

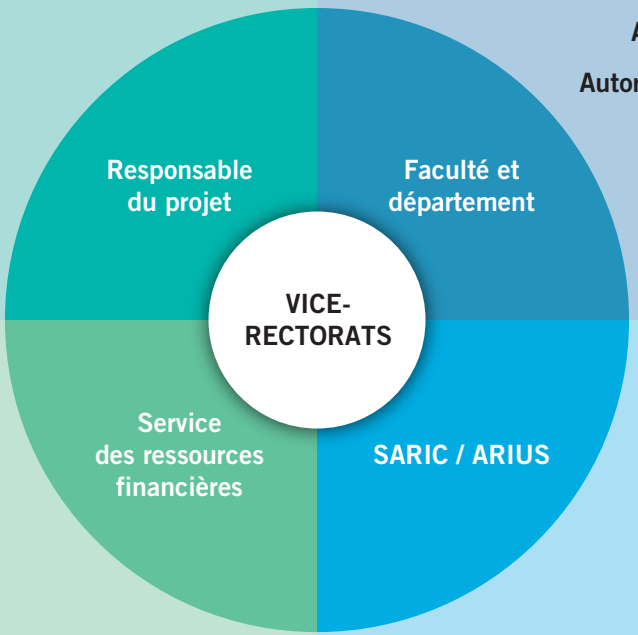


ÉVOLUTION DU BUDGET DU FONDS DE FONCTIONNEMENT AVEC RESTRICTIONS

(en milliers $)

	2015-2016 Budget	2014-2015 Prévisions	2013-2014 Réel	2012-2013 Réel
Revenus				
Subventions				
MEESR	3 735	3 673	2 963	2 409
Autres	115 798	113 853	110 788	110 167
Dons et contributions				
La Fondation de l'Université de Sherbrooke	4 981	4 897	5 179	4 803
	124 514	**122 423**	**118 930**	**117 379**
Dépenses				
Enseignement	32 374	31 830	33 724	30 390
Recherche	87 160	85 696	81 242	82 465
Services à la collectivité	2 490	2 449	1 325	2 308
Soutien à l'enseignement	-	-	5	-
Services et aide aux étudiants	2 490	2 448	2 149	2 216
	124 514	**122 423**	**118 445**	**117 379**
Excédent (insuffisance) des revenus par rapport aux dépenses	**-**	**-**	**485**	**-**
Soldes de fonds (négatifs) au début	-	-	-	-
Apports affectés à l'acquisition d'immobilisations non amortissables	-	-	-	-
Virements interfonds	-	-	(485)	-
Soldes de fonds (négatifs) à la fin	-	-	-	-

RÔLE DES INTERVENANTES ET DES INTERVENANTS



Élabore un projet

Présente des demandes de financement

Engage les dépenses en lien avec les projets financés

Produit les différents rapports requis par les organismes subventionnaires

Autorise le projet présenté par le responsable

Autorise l'engagement des ressources nécessaires à la réalisation du projet

Approuve certaines dépenses du projet

Contrôle le budget par projet

Effectue le contrôle budgétaire des transactions financières

Soutient les responsables de projet dans la gestion des budgets

Gère les comptes à recevoir des subventions, contrats et autres financements

Assure le respect et l'application des règlements des organismes pourvoyeurs de fonds

SARIC :

Soutient les chercheurs dans la recherche de financement

Assure le respect des règles d'éthique et de santé et sécurité

Gère la propriété intellectuelle

Gère les frais indirects de la recherche

Fournit une expertise-conseil en matière de recherche

ARIUS :

Soutient la communauté universitaire dans la réalisation de sa fonction d'internationalisation

Fournit une expertise-conseil en matière d'internationalisation

Crée des liens, **intègre** des réseaux internationaux

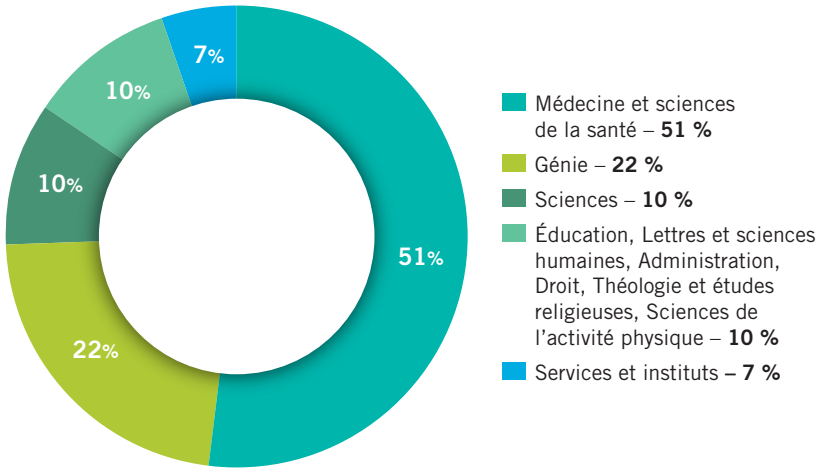
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Dans cette section sont présentés les octrois totaux reçus par année. Ceux-ci diffèrent de ceux présentés à l'état financier, puisqu'ils comprennent les octrois reçus dans l'année, qu'ils aient ou non été dépensés.

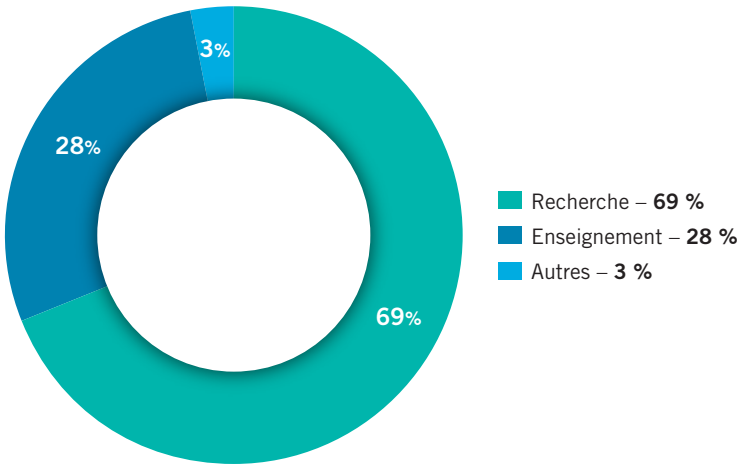
Répartition des octrois selon les sources de financement
(en milliers $)

	2013-2014 Réel	2012-2013 Réel	2011-2012 Réel	2010-2011 Réel	2009-2010 Réel
Gouvernement du Québec					
Organismes affiliés Québec	7 661	8 918	8 967	7 399	8 157
Autres ministères Québec	5 151	6 704	4 650	4 438	6 357
FRQNT	5 252	3 708	1 911	2 437	2 380
MEESR	1 928	1 846	2 756	3 227	5 994
Sous-total	**19 992**	**21 176**	**18 284**	**17 501**	**22 888**
Gouvernement fédéral					
Organismes affiliés Canada	41 401	43 154	44 409	50 931	43 078
Ministères Canada	1 386	190	348	1 795	411
Sous-total	**42 787**	**43 344**	**44 757**	**52 726**	**43 489**
Autres sources					
Autres gouvernements	311	255	238	347	157
Autres universités	6 927	9 565	6 456	10 872	6 976
La Fondation de l'Université	5 575	4 923	4 522	4 740	4 028
Subventions et dons non gouvernementaux	50 081	45 703	40 591	38 698	33 591
Sous-total	**62 894**	**60 446**	**51 807**	**54 657**	**44 752**
Octrois totaux	**125 673**	**124 966**	**114 848**	**124 884**	**111 129**

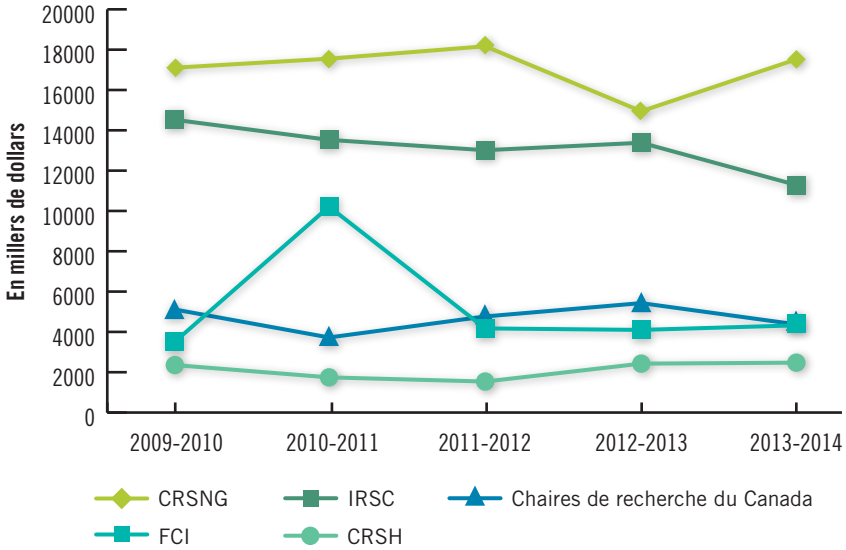
Octrois par unité administrative



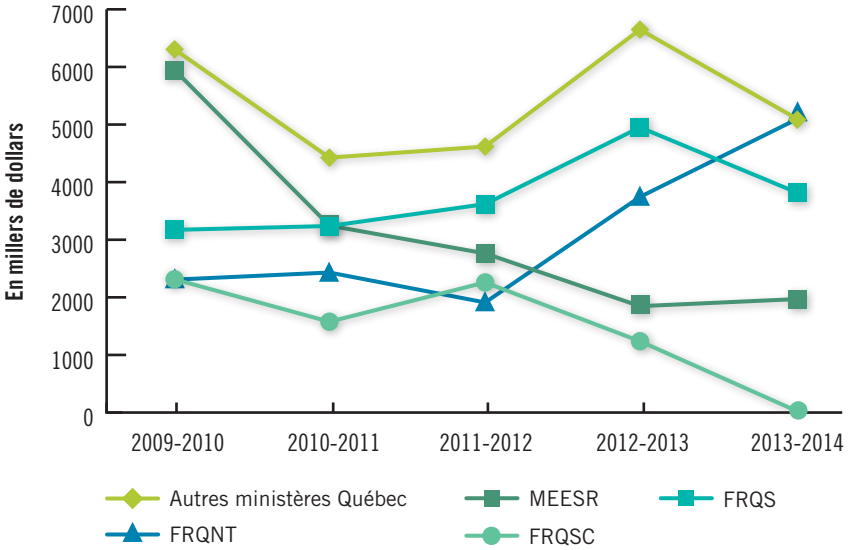
Octrois par fonction universitaire



Évolution des octrois des organismes et ministères fédéraux



Évolution des octrois des organismes et ministères du gouvernement du Québec



FONDS D'IMMOBILISATIONS

DESCRIPTION DES REVENUS ET DÉPENSES

Le **fonds d'immobilisations** est utilisé pour comptabiliser les transactions reliées 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.

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 MEESR

Les revenus reçus de subventions du MEESR proviennent du Plan quinquennal d'investissement universitaire (PQI)[1]. Ils correspondent donc à l'amortissement des subventions au fur et à mesure que les actifs visés par ces subventions sont amortis.

Le MEESR assume également les frais de financement (intérêts) des dettes gouvernementales reliées à la réalisation du PQI. Les revenus du MEESR aux états financiers comprennent donc le remboursement des intérêts assumés par le Ministère.

Pour l'exercice 2014-2015 et le budget 2015-2016, les revenus provenant du MEESR sont estimés à 20,1 M$ et 21,6 M$, respectivement.

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 MEESR, 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 l'exercice 2014-2015 et le budget 2015-2016, ces subventions sont évaluées à 30,1 M$ et à 29,8 M$, respectivement.

Gain ou perte sur la cession d'immobilisations corporelles

Ce compte, propre au fonds d'immobilisations, comprend les gains ou les pertes découlant de la cession d'immobilisations. Un gain ou une perte est réalisé lorsque le produit de la disposition est supérieur ou inférieur à la valeur comptable de l'immobilisation cédée.

1 Toutes les informations sur le PQI sont présentées à la page 81.

DÉPENSES

Intérêts sur les obligations et les emprunts

Ce poste comprend les intérêts sur les dettes à court terme et à long terme. 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.

Dans le cadre de la préparation du budget 2014-2015, la charge d'intérêt avait été estimée en se basant notamment sur la conversion de 30 M$ de dette à court terme en dette à long terme. Toutefois, cette conversion n'a pas été effectuée, c'est pourquoi le suivi budgétaire 2014-2015 ne tient pas compte de cette conversion. Ainsi, la charge d'intérêt 2014-2015 s'élève à 16,3 M$.

Pour ce qui est du budget 2015-2016, la charge d'intérêt a été estimée en se basant sur une hypothèse de refinancement des dettes venant à échéance de même que sur la conversion de 30 M$ de dette à court terme en dette à long terme. La charge d'intérêt budgétée pour 2015-2016 est donc de 17,2 M$.

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*.

Pour la prévision 2014-2015, l'amortissement a été calculé en considérant de nouvelles acquisitions d'environ 42,2 M$[2] et de 44,1 M$[2] pour le budget 2015-2016. Les prévisions de capitalisation reliées aux projets de construction ont été faites à partir du Plan directeur immobilier (PDI) adopté au conseil d'administration en février 2015. Les prévisions de capitalisation reliées au mobilier, appareillage et outillage ont été faites en se basant sur l'historique d'acquisition des dernières années.

Bien 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 et de 30 000 $ pour les projets de construction.

Bien 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 79.

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'immobilisations 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 $)

	2015-2016 Budget	2014-2015 Prévisions	2013-2014 Réel	2012-2013 Réel
Revenus				
Subventions				
MEESR	21 639	20 077	19 838	22 083
Autres	29 798	30 050	29 550	28 289
Gain sur la cession d'immobilisations corporelles	-	-	-	2 366
	51 437	**50 127**	**49 388**	**52 738**
Dépenses				
Intérêts sur les obligations et les emprunts	17 236	16 259	17 040	17 773
Amortissement des immobilisations	49 850	48 828	48 562	48 422
Biens sous le seuil de capitalisation	2 000	2 000	1 814	2 000
Transferts à d'autres organismes	-	-	43	915
	69 086	**67 087**	**67 459**	**69 110**
Insuffisance des revenus par rapport aux dépenses	**(17 649)**	**(16 960)**	**(18 071)**	**(16 372)**
Soldes de fonds (négatifs) au début	24 701	29 923	31 584	33 337
Apports affectés à l'acquisition d'immobilisations non amortissables	383	383	490	499
Virements interfonds	18 868	11 355	15 920	14 120
Soldes de fonds (négatifs) à la fin	26 303	24 701	29 923	31 584

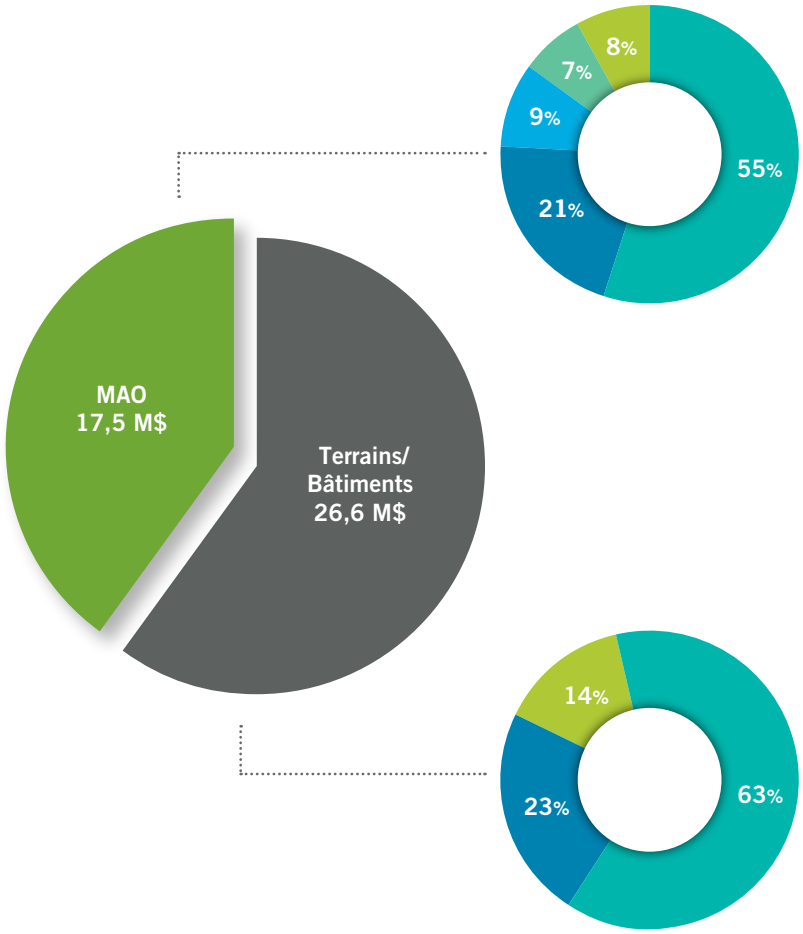
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT CAPITALISÉES

(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 2015-2016. Les dépenses présentées sous la rubrique « Terrains et bâtiments » proviennent du Plan directeur immobilier.

	2015-2016 Budget	2014-2015 Prévisions	2013-2014 Réel	2012-2013 Réel
MAO				
Équipements spécialisés liés à l'enseignement et à la recherche	9 712	9 324	10 954	7 052
Équipements, logiciels et développements informatiques	3 600	3 540	3 423	3 419
Équipements de communication multimédia	1 636	1 626	1 579	1 098
Mobiliers et équipements de bureau	1 170	1 142	558	877
Autres	1 369	1 655	1 057	1 528
	17 487	**17 287**	**17 571**	**13 974**
Terrains/bâtiments				
Bâtiments	-	5 406	2 716	10 456
Améliorations de terrains	987	3 795	3 548	943
Améliorations majeures aux bâtiments	25 621	15 680	24 355	16 617
	26 608	**24 881**	**30 619**	**28 016**
TOTAL	**44 095**	**42 168**	**48 190**	**41 990**

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT CAPITALISÉES SELON LE BUDGET 2015-2016



- Équipements spécialisés liés à l'enseignement et à la recherche (9,7 M$) – **55 %**
- Équipements, logiciels et développements informatiques (3,6 M$) – **21 %**
- Équipements de communication multimédia (1,6 M$) – **9 %**
- Mobiliers et équipement de bureau (1,2 M$) – **7 %**
- Autres (1,4 M$) – **8 %**

- **Enseignement et recherche (16,8 M$) – 63 %**
  - Modernisation, rénovation et mise aux normes des infrastructures de la Faculté des sciences
  - Aménagement des espaces pour le nouveau cheminement de formation initiale en sciences infirmières, incluant un laboratoire de simulation clinique (LSC) au Campus de Longueuil
  - Optimisation de la ventilation au Pavillon Marie-Victorin
  - Réfection de la toiture et récupération de la chaleur du toit du Pavillon J.-Armand-Bombardier
  - Réfection des escaliers et des entrées du Pavillon Albert-Leblanc
  - Aménagement de l'espace laissé vacant par la Cartothèque Jean-Marie-Roy
- **Autofinancé (6,1 M$) – 23 %**
  - Rénovation des blocs sanitaires des résidences G
  - Aménagement d'un centre sportif au Campus de Longueuil
  - Aménagement de la salle de musculation et mise aux normes du Pavillon Univestrie pour des événements d'envergure
- **Administratif (3,7 M$) – 14 %**
  - Rénovation et mise aux normes des ateliers du Service des immeubles
  - Réfection de la toiture et des fenêtres pour les Services à la vie étudiante
  - Réfection de la distribution de l'air et des contrôles CVAC au Centre Culturel
  - Installation d'ascenseurs pour les Services à la vie étudiante

PLAN QUINQUENNAL D'INVESTISSEMENT UNIVERSITAIRE

(Budget d'investissement subventionné par le MEESR)

Les allocations que le MEESR verse aux universités sont approuvées annuellement à même le Plan quinquennal d'investissement universitaire et sont réparties en six enveloppes de maintien d'actifs. Les enveloppes de maintien d'actifs 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, selon le cas.

Pour l'année 2013-2014, l'Université de Sherbrooke a reçu 15,7 M$. Pour les années 2014-2015 et 2015-2016, l'estimation est d'environ 15,7 M$.

ANNÉES	UNIVERSITÉS (M$)	UDES (M$)	RATIO
2009-2010	233,4	14,5	6,2 %
2010-2011	222,2	14,1	6,3 %
2011-2012	226,6	14,6	6,4 %
2012-2013	230,9	15,5	6,7 %
2013-2014	225,4	15,7	7,0 %

Les six enveloppes versées par le MEESR 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 des systèmes d'information.

Enveloppe
(en milliers $)

	ANNÉE UNIVERSITAIRE			
	2015-2016 Estimé	2014-2015 Estimé	2013-2014	2012-2013
Réaménagement	1 497	1 497	1 497	1 463
Rénovation	4 387	4 387	4 387	4 254
Rattrapage	3 524	3 524	3 524	3 372
Correction des allocations normalisées	1 121	1 121	1 121	1 072
Résorption au déficit d'entretien accumulé	4 613	4 613	4 613	4 801
Développement des systèmes d'information	563	563	563	563
Total	**15 705**	**15 705**	**15 705**	**15 525**

En plus des enveloppes octroyées annuellement, le MEESR et d'autres organismes subventionnaires peuvent financer des projets d'initiatives nouvelles et des projets d'infrastructures de recherche dans le cadre du Programme de soutien à la recherche/Appui au financement d'infrastructures de recherche (PSRv2), de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) ainsi que dans le cadre du Fonds de recherche du Québec - Nature et technologies (FRQNT). Les octrois se font à la suite du dépôt d'une demande pour un ou plusieurs projets spécifiques, notamment pour des projets d'ajout d'espaces d'enseignement et de recherche.

PLAN DIRECTEUR IMMOBILIER

Depuis 2003, l'Université de Sherbrooke a mis en place un Plan directeur immobilier (PDI) qui regroupe les projets d'investissement et d'immobilisations que l'Université prévoit effectuer dans les trois prochaines années. Le PDI est présenté sur plus d'une année afin de planifier à plus long terme les investissements immobiliers de l'Université et de maximiser l'utilisation des subventions ou des contributions au financement des projets. Le PDI est mis à jour à chaque année et présenté au conseil d'administration pour approbation. Le conseil d'administration est donc informé chaque année de l'avancement des projets approuvés et des nouveaux projets devant y être intégrés.

Le dépôt du PDI inclut, depuis 2010-2011, 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. Qu'il s'agisse de la transformation des salles de cours en salles d'enseignement multimédia, de l'aménagement des espaces d'études ou de travail ou d'autres besoins d'aménagement, 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.

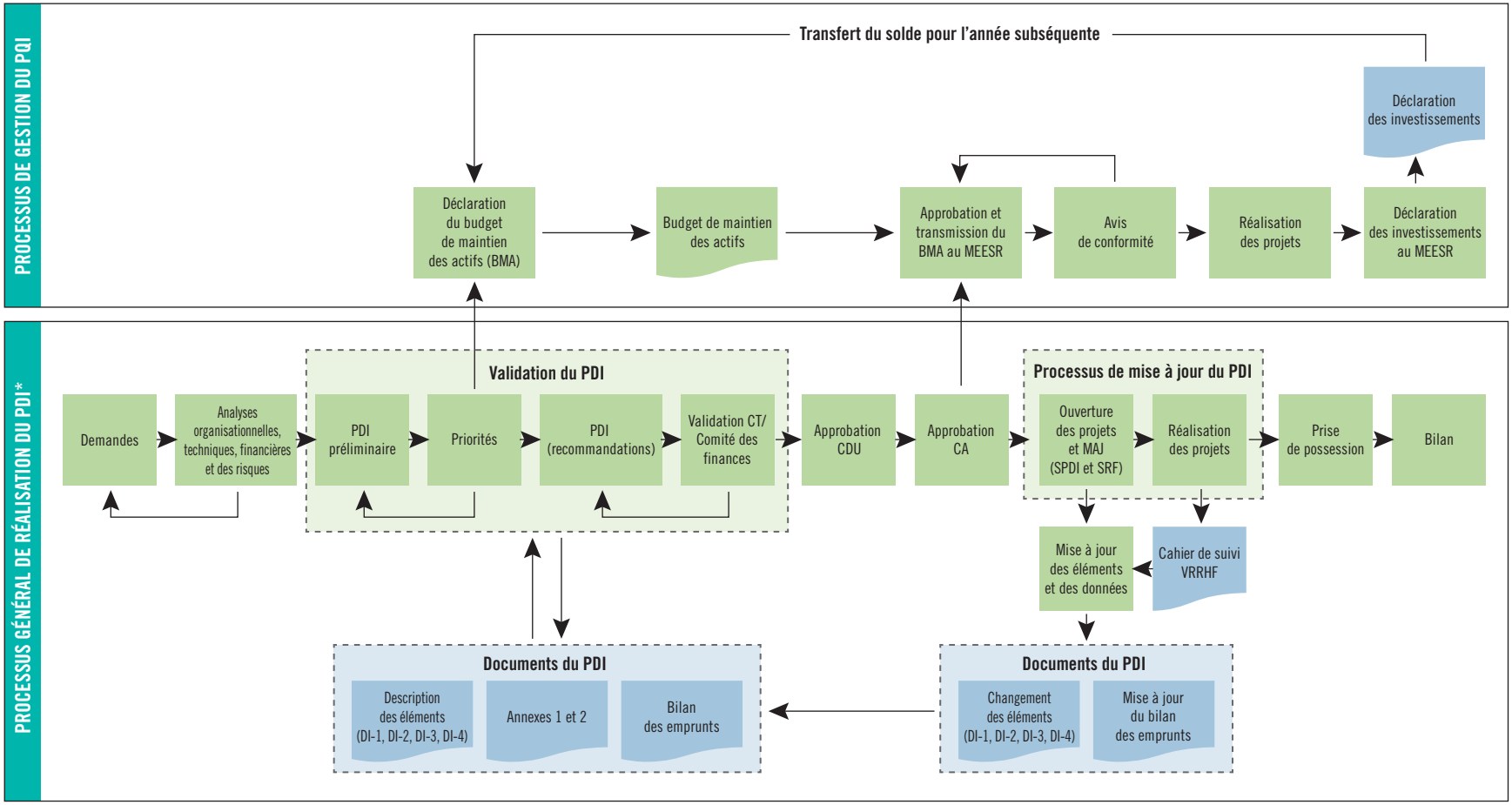
Le budget d'investissement de base est distribué aux facultés en se basant sur la valeur respective de leurs espaces d'enseignement telle que consignée au système d'inventaire des espaces avec, toutefois, un seuil minimal de 24 k$ par faculté. Pour l'année 2015-2016, dans le cadre des compressions budgétaires, une diminution de 20 % du budget a été effectuée.

Enveloppes octroyées pour 2015-2016 aux unités pour le réaménagement des espaces académiques et administratifs

Unités	Enveloppes (en milliers $)
Faculté d'administration	37
Faculté de droit	19
Faculté d'éducation	51
Faculté de génie	300
Faculté des lettres et sciences humaines	64
Faculté de médecine et des sciences de la santé	182
Faculté des sciences	175
Faculté des sciences de l'activité physique	19
Faculté de théologie et d'études religieuses	19
Total des facultés	**866**
Campus de Longueuil	120
Services et instituts	95
Soutien au financement du PDI (réserve pour urgences)	500
Total	**1 581**

PROCESSUS DE GESTION DU PQI ET DU PDI

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



*Processus permettant de constituer le PDI triennal et d'ajouter des projets en cours d'année

PLAN TRIENNAL D'INVESTISSEMENT EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (PTTI) 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. 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 2015-2016, le poids relatif entre les 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 déclarées au MEESR pour l'année 2013-2014. Le calcul prend notamment en compte les EETP et les PETP. Le poids relatif entre les facultés sera mis à jour annuellement afin de répartir l'enveloppe du budget MAO.

Dans le cadre du budget du fonds de fonctionnement 2015-2016, les sommes allouées aux budgets MAO des facultés s'élèvent à 1,6 M$. De ce montant, une partie importante est consacrée à des investissements en technologies de l'information. Ces sommes sont destinées à l'entretien et à l'évolution des infrastructures informatiques facultaires, principalement le remplacement des postes informatiques. Pour l'année 2015-2016, les facultés prévoient investir 850 k$ dans les technologies de l'information.

Les projets sont présentés par chacune des facultés au Service des technologies de l'information qui s'assure de leur intégration dans l'infrastructure technologique universitaire. Le PTTI est par la suite déposé au comité de direction de l'Université pour approbation.

SERVICES ET INSTITUTS

Dans le cadre du budget du fonds de fonctionnement, des sommes sont allouées annuellement pour l'acquisition des MAO par les services et les instituts. Le montant alloué aux budgets MAO des services est réparti de la même manière que celui des facultés. Pour l'année 2015-2016, cette enveloppe totalise un montant de 84 k$.

Les projets institutionnels destinés à maintenir et à développer l'infrastructure technologique universitaire de même que les projets ou acquisitions de nature informatique des services et instituts sont également regroupés dans le PTTI. Pour l'année 2015-2016, des projets totalisant 1,6 M$ sont présentés pour être financés à même le budget du fonds de fonctionnement. La priorité est accordée aux investissements visant à soutenir l'un des axes suivants :

- la rationalisation des infrastructures des technologies de l'information par la mise en place de nouveaux services communs déployés pour les facultés et services;
- la continuité des opérations en cas de panne ou désastre ainsi que la diminution des risques liés à la désuétude des infrastructures;
- le remplacement des postes de travail de plus de 7 ans.

Un nouveau plan triennal, plus large que le PTTI, est aussi produit en 2015-2016. Ce plan, qui s'arrime avec les exigences de la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement*, présente des projets en ressources informationnelles, et ce, qu'ils soient en investissement (PTTI) ou réalisés à l'intérieur des budgets de fonctionnement de l'Université.

DÉFICIT D'ENTRETIEN ACCUMULÉ

Le parc immobilier de l'Université de Sherbrooke, représentant selon les évaluations municipales une valeur globale de plus de 670 M$, comporte plus de 70 édifices ayant été érigés du milieu des années 50 à aujourd'hui. Certains de ces édifices nécessitent une mise à niveau majeure.

En 2007, à la demande du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, une étude a été réalisée afin de connaître le déficit d'entretien du parc immobilier. Le résultat de cette étude évaluait le montant du déficit d'entretien à environ 88 M$. Depuis, dans le cadre du PDI, l'Université investit plusieurs millions de dollars annuellement afin de contenir le déficit d'entretien accumulé de son parc immobilier.

Depuis l'automne 2014, une autre évaluation du déficit d'entretien est en cours de réalisation, et ce, à l'instar des 18 autres universités au Québec. Cette évaluation fait partie des étapes prévues dans un document s'intitulant « Cadre de gestion pour les investissements liés aux infrastructures des réseaux d'enseignement collégial et universitaire » que le MEESR dépose au Conseil du trésor pour la première fois cette année. Beaucoup plus exhaustive que celle réalisée en 2007, cette évaluation permettra de mieux cibler et de prioriser les interventions à réaliser dans les édifices composant le parc immobilier de l'Université.

IMPACT DES INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS SUR LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Dans le cadre de son PDI, l'Université a poursuivi, au cours de la dernière année, le Programme d'économie d'énergie. Ce programme de modernisation des équipements utilisés pour le chauffage, la climatisation, l'humidification et l'apport d'air frais dans les bâtiments de l'ensemble des campus, aura comme résultat une diminution substantielle des coûts reliés à la consommation énergétique. Plus de 6 M$ seront investis dans cette phase, sur trois ans, dans différents projets. Ces derniers permettront de réduire la consommation énergétique nécessaire afin d'assurer le confort des membres de la communauté universitaire. De plus, ces mesures contribueront à diminuer les émissions de gaz à effet de serre en réduisant la production d'énergie provenant des combustibles fossiles. Au cours des dernières années, ce programme a permis de contenir la consommation énergétique, malgré la croissance du parc immobilier et la rigueur des derniers hivers.

Au cours des prochaines années, l'Université vise à réduire substantiellement le déficit d'entretien accumulé de son parc immobilier. En appui de cet objectif, un programme d'entretien préventif des immeubles sera instauré.

À cet effet, le PDI comprend plusieurs projets de rénovation majeure. Leur réalisation permettra non seulement de réduire le déficit d'entretien accumulé, mais aussi de réduire les coûts d'entretien courant et de réparations mineures. Cette action structurante soutenue par un programme d'entretien préventif permettra, à la fois, 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.

ATTRIBUTIONS POUR INVESTISSEMENT

(en milliers $)

	2015-2016 Budget	2014-2015 Prévisions	2013-2014 Réel	2012-2013 Réel
Facultés				
Administration	138	119	119	137
Droit	48	31	31	39
Éducation	130	122	165	165
Génie	409	296	296	466
Lettres et sciences humaines	169	146	142	182
Médecine et sciences de la santé	391	481	431	346
Sciences	216	259	259	291
Sciences de l'activité physique	45	46	46	57
Théologie et études religieuses	7	11	13	13
sous-total facultés	**1 553**	**1 511**	**1 502**	**1 696**
Services subventionnés				
Agence des relations internationales	2	2	2	2
Service des bibliothèques et archives	10	12	12	15
Service des communications	4	3	3	4
Service des immeubles	10	9	9	12
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création	4	7	7	8
Service d'appui au Campus Longueuil	2	3	3	4
Fonctions de nature indépendante	2	2	2	3
Rectorat	4	5	5	7
Bureau de la registraire	6	6	6	7
Service des relations avec les diplômées et diplômés	2	3	3	4
Service des ressources financières	9	7	7	9
Service des ressources humaines	5	3	3	4
Service de soutien à la formation	4	3	3	4
Service des stages et du placement	5	4	4	5
Service des technologies de l'information	15	10	10	13
sous-total services subventionnés	**84**	**79**	**79**	**101**
TOTAL - Attributions pour investissement	**1 637**	**1 590**	**1 581**	**1 797**

BUDGET – DÉTAILS PAR FONDS

BUDGET 2015-2016

(en milliers $)

	Fonds de fonctionnement	Fonds de fonctionnement avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Total
Revenus				
Subventions				
MEESR	253 615	3 735	21 639	278 989
Autres	12 937	115 798	29 798	158 533
Droits de scolarité				
Enseignement régulier	46 816	-	-	46 816
Enseignement particulier	670	-	-	670
Ventes	30 955	-	-	30 955
Dons et contributions				
La Fondation de l'Université de Sherbrooke	-	4 981	-	4 981
Autres organismes	573	-	-	573
Produits nets de placements	977	-	-	977
Autres revenus	20 528	-	-	20 528
	367 071	**124 514**	**51 437**	**543 022**
Dépenses				
Enseignement	223 435	32 374	-	255 809
Recherche	16 202	87 160	-	103 362
Services à la collectivité	6 475	2 490	-	8 965
Soutien à l'enseignement	25 217	-	-	25 217
Services et aide aux étudiants	16 029	2 490	-	18 519
Soutien institutionnel, y compris les frais généraux	62 027	-	-	62 027
Entreprises auxiliaires	10 051	-	-	10 051
Avantages sociaux futurs	4 707	-	-	4 707
Intérêts sur les obligations et les emprunts	-	-	17 236	17 236
Amortissement des immobilisations	-	-	49 850	49 850
Biens sous le seuil de capitalisation	-	-	2 000	2 000
	364 143	**124 514**	**69 086**	**557 743**
Excédent (insuffisance) préliminaire des revenus par rapport aux dépenses	**2 928**			
Efforts liés aux groupes d'employées et d'employés à venir	**8 733**			
Efforts non répartis à venir	**2 500**			
Excédent (insuffisance) des revenus par rapport aux dépenses	**14 161**	**-**	**(17 649)**	**(3 488)**
Soldes de fonds (négatifs) au début	(136 234)	-	24 701	(111 533)
Apports affectés à l'acquisition d'immobilisations non amortissables	-	-	383	383
Virements interfonds	(18 868)	-	18 868	-
Soldes de fonds (négatifs) à la fin	(140 941)	-	26 303	(114 638)
Compression estimée (mars 2015)	**(7 000)**			

Les résultats détaillés de chacun des fonds sont présentés aux pages : 65 pour le fonds de fonctionnement, 70 pour le fonds de fonctionnement avec restrictions et 78 pour le fonds d'immobilisations.

DETTE

COURT TERME

Au 30 avril 2014, la dette à court terme était de 147 M$. L'Université dispose d'une marge de crédit bancaire d'un montant autorisé de 258 M$ portant intérêt au taux préférentiel moins 1 %.

La dette à court terme comprenait au 30 avril 2014 :

- 30 M$ pour des dépenses d'investissement financées par les enveloppes d'investissement octroyées par le MEESR dans le cadre du PQI. À la demande du gouvernement du Québec, ces dépenses sont financées sur acceptations bancaires jusqu'à ce qu'elles soient converties en dette à long terme;
- 48 M$ de comptes à recevoir du MEESR en lien avec la subvention de fonctionnement;
- 55 M$ pour financer les contributions de l'Université à la réalisation des projets d'investissement. Afin d'optimiser les coûts de financement, cet emprunt sur acceptations bancaires est assorti d'une cible de remboursements minimums basée sur des tranches de remboursements à capital fixe réparties également sur 30 ans. Cette cible détermine l'échéancier et le niveau des remboursements cumulatifs minimums du capital devant être effectués (il est prévu que 30 M$ de dette à court terme seront convertis en dette à long terme au cours de l'année 2015-2016);
- 14 M$ pour le fonds de roulement et le financement du solde de fonds de l'Université.

Afin de prévoir les besoins de liquidités, un budget de caisse mensuel est préparé annuellement. Ce budget est basé principalement sur les flux de trésorerie prévus durant l'année. Il est par la suite approuvé par le conseil d'administration et remis au MEESR. Des mises à jour sont effectuées en cours d'année.

CHARGE D'INTÉRÊT

Pour le financement sur acceptations bancaires, l'estimation du taux d'intérêt est faite à partir des prévisions les plus récentes de la Direction de l'économie internationale des marchés financiers du ministère des Finances du Québec et à partir des prévisions des taux d'acceptation de notre institution financière pour des termes liés aux pratiques de l'Université.

L'estimation de la charge d'intérêt pour l'année 2015-2016 est de 2,1 M$ pour une dette moyenne de 131 M$ basée sur une hypothèse de taux moyen de 1,6 %.

LONG TERME

Au 30 avril 2014, la dette à long terme de l'Université se chiffrait à 461 M$, dont 38 M$ venait à échéance dans l'année suivante. Les niveaux de la dette à long terme pour les années 2014-2015 et 2015-2016 ont été estimés en se basant sur une hypothèse de refinancement des dettes venant à échéance de même que sur la conversion de 30 M$ de dette à court terme en dette à long terme. Ainsi, au 30 avril 2015, la dette à long terme prévisionnelle s'élèverait à 456,7 M$, tandis que la dette à long terme budgétée pour l'année 2015-2016 s'élèverait à 476,1M$.

Dette à long terme
(en milliers $)

	2015-2016 Budget	2014-2015 Prévisions	2013-2014 Réel	2012-2013 Réel
Portion de la dette assumée par :				
MEESR	270 595	268 103	259 019	254 180
Autres ministères	59 883	69 513	80 135	91 314
Université de Sherbrooke	145 594	119 107	122 154	125 039
Dette à long terme	**476 072**	**456 723**	**461 308**	**470 533**

La dette à long terme de l'Université de Sherbrooke est composée, pour l'année 2014-2015, à 74 % de dettes subventionnées par le MEESR 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. Avec la conversion de 30 M$ de dette à court terme en dette à long terme en 2015-2016, ce ratio passera à 69 %.

Le résiduel de la dette à long terme est lié aux dépenses d'immobilisations non subventionnées effectuées dans le cadre de la construction du Pavillon multifonctionnel et du Campus de Longueuil. Pour l'année 2015-2016, se rajoute une somme de 30 M$ liée à plusieurs projets qui étaient, jusqu'alors, financés sur la portion court terme de la dette. Cette part de la dette à long terme est entièrement assumée par l'Université de Sherbrooke dans le cadre d'emprunts hypothécaires à long terme. Ce financement à long terme présente des conditions de financement stables et avantageuses qui facilitent la planification des budgets et favorisent à moyen et long termes la rentabilité de l'actif immobilier.

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.

GLOSSAIRE ET DÉFINITIONS

Cette page présente des abréviations utilisées dans ce document ainsi que la définition de certains termes.

3IT : Institut interdisciplinaire d'innovation technologique

AIPSA : Association des ingénieurs-professeurs en sciences appliquées

APPFMUS : Association des professeures et professeurs de la Faculté de médecine de l'Université de Sherbrooke

ARIUS : Agence des relations internationales

BMA : Budget de maintien des actifs

CA : Conseil d'administration

CDU : Comité de direction de l'Université

CDRV : Centre de recherche sur le vieillissement

CHUS : Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke

CIUSSS : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux

CLARDER : Classification et regroupement des domaines d'enseignement et de recherche

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

CRSH : Conseil de recherches en sciences humaines

CRSNG : Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada

CSSS-IUGS : Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke

CUFC : Centre universitaire de formation continue

CUFE : Centre universitaire de formation en environnement et développement durable

CURE : Clinique universitaire de réadaptation de l'Estrie

DROITS DE SCOLARITÉ : Comprend tout montant exigible pour des services éducatifs (cours, stages, conférences, laboratoires, etc.)

EDA : Entretien différé accumulé

EETP : Effectif étudiant en équivalence au temps plein

ÉTUDIANT EN ÉQUIVALENCE AU TEMPS PLEIN : Effectif étudiant converti en nombre d'étudiants en équivalent temps complet. Une inscription à temps complet correspond à 30 crédits. Ainsi, 1 EETP = 30 crédits

FCI : Fondation canadienne pour l'innovation

FEUS : Fédération étudiante de l'Université de Sherbrooke

FIO : Frais institutionnels obligatoires

FIR : Frais indirects de la recherche

FRAIS INDIRECTS DE LA RECHERCHE : Coûts imputables à une subvention ou à un contrat de recherche et qui font référence à des frais d'opération difficilement identifiables et quantifiables

FMSS : Faculté de médecine et des sciences de la santé

FNI : Fonctions de nature indépendante

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

IPS : Institut de pharmacologie de Sherbrooke

IRSC : Instituts de recherche en santé du Canada

LCOP : Loi sur les contrats des organismes publics

MAO : Mobilier, appareillage et outillage

MEESR : Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

OEDD : Observatoire de l'environnement et du développement durable

PCGR : Principes comptables généralement reconnus

PDI : Plan directeur immobilier

PETP : Personnel en équivalence au temps plein

PNRI : Politique nationale de la recherche et de l'innovation

PQI : Plan quinquennal d'investissement universitaire

PRAC : Pavillon de recherche appliquée sur le cancer

PSRv2 : Programme de soutien à la recherche, volet 2

PTTI : Plan triennal d'investissement en technologies de l'information

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

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

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

SSP : Service des stages et du placement

STI : Service des technologies de l'information

SVE : Services à la vie étudiante

UdeS : Université de Sherbrooke

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

VRRHF : Vice-rectorat aux ressources humaines et financières

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

2500, boul. de l'Université
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1 USherbrooke.ca