



# BUDGET 2023-2024

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



**GOVERNMENT FINANCE  
OFFICERS ASSOCIATION**

## *Distinguished Budget Presentation Award*

PRESENTED TO

Université de Sherbrooke  
Québec

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

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

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

# TABLE DES MATIÈRES

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

PROCESSUS BUDGÉTAIRE.....	42
PROCESSUS D'ANALYSE DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES .....	47
Évolution des effectifs réguliers par unités administratives en équivalence au temps plein .....	49
Évolution des effectifs réguliers par postes administratifs en équivalence au temps plein .....	50
EFFECTIF ÉTUDIANT .....	51
RÈGLES BUDGÉTAIRES .....	53
BUDGET SOUS LA FORME DES ÉTATS FINANCIERS SELON LES NCOSBL .....	55
Évolution du budget du fonds de fonctionnement.....	56
<b>FONDS DE FONCTIONNEMENT AVEC RESTRICTIONS .....</b>	<b>57</b>
ANALYSE DES REVENUS.....	57
ANALYSE DES DÉPENSES .....	59
Évolution du budget du fonds de fonctionnement avec restrictions.....	60
RÔLE DES INTERVENANTES ET DES INTERVENANTS .....	61
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES .....	62
<b>FONDS D'IMMOBILISATIONS .....</b>	<b>65</b>
ANALYSE DES REVENUS.....	65
ANALYSE DES DÉPENSES .....	66
Évolution du budget du fonds d'immobilisations.....	68
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT CAPITALISÉES .....	69
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT CAPITALISÉES SELON LE BUDGET 2023-2024 .....	70
PLAN QUINQUENNAL DES INVESTISSEMENTS UNIVERSITAIRES .....	71
PLAN DIRECTEUR IMMOBILIER .....	72
PROCESSUS DE GESTION DU PQIU ET DU PDI .....	73
BUDGET ANNUEL CENTRALISÉ D'INVESTISSEMENT EN TI (BACI-TI) ET BUDGET DE BASE MOBILIER, APPAREILLAGE ET OUTILLAGE (MAO) .....	74
DÉFICIT D'ENTRETIEN ACCUMULÉ .....	75
IMPACT DES INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS SUR LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT.....	76
<b>BUDGET – DÉTAILS PAR FONDS .....</b>	<b>77</b>
<b>DETTE .....</b>	<b>79</b>
<b>UNITÉS ADMINISTRATIVES .....</b>	<b>81</b>
<b>GLOSSAIRE ET DÉFINITIONS .....</b>	<b>100</b>

# À LA POURSUITE DE NOS OBJECTIFS

L'Université de Sherbrooke dispose des ressources nécessaires pour lui permettre de réaliser sa mission et de mettre en œuvre les projets de son plan stratégique, et ce, malgré les incertitudes créées par l'évolution de l'effectif étudiant et la hausse du coût de la vie. Elle peut compter sur l'engagement et le dynamisme des personnes impliquées dans sa direction, ainsi que sur une communauté toujours aussi mobilisée et sur des partenariats originaux pour soutenir son développement et surmonter les défis financiers significatifs associés au contexte actuel.

Grâce à un travail rigoureux de toutes les unités administratives, l'UdeS présente un budget équilibré de 540,2 M\$, qui respecte l'orientation adoptée par le conseil d'administration pour la préparation du budget 2023-2024. L'Université mettra toutefois en place un ensemble de mesures afin d'atteindre l'équilibre budgétaire.

Ces mesures toucheront notamment le recrutement, la rétention et la réussite des personnes étudiantes, la stabilisation des coûts de main-d'œuvre et des autres dépenses ainsi que l'optimisation des processus d'affaires.

À la suite du dépôt du budget provincial le 21 mars, nous sommes heureux de constater que l'enseignement supérieur demeure une priorité pour le gouvernement du Québec. Les budgets que l'état lui consacrera en 2023-2024 connaîtront une croissance de 5,2 % pour les universités, ce qui inclut un taux d'indexation de 3 %. Il faut saluer cet appui du gouvernement, qui reconnaît les impacts importants de l'inflation sur l'ensemble des activités universitaires.

Outre cette indexation, le budget du Québec prévoit la bonification de l'aide financière directe aux étudiantes et aux étudiants. L'Université de Sherbrooke se réjouit que ces mesures incluent une augmentation des budgets consacrés aux bourses d'excellence des Fonds de recherche du Québec, bien que les hausses attendues soient modestes. Favoriser la poursuite des études universitaires de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> cycles et la formation des personnes hautement qualifiées dont le Québec a grandement besoin constitue une importante priorité pour l'UdeS.

Le budget québécois contient également des mesures visant à favoriser l'attraction des étudiantes et étudiants internationaux, un objectif stratégique que partage notre Université. Certains enjeux



demeurent cependant, surtout pour faire face aux immenses besoins de ressources en cybersécurité et en lien avec la transformation numérique, pour lesquels aucun réinvestissement significatif n'est prévu au budget provincial. C'est aussi le cas pour le déficit d'espace de l'UdeS et les besoins de rénovation de nos résidences, car nos projets majeurs d'infrastructure n'ont pas été priorisés.

Dans son budget 2023-2024 l'UdeS a prévu les sommes nécessaires pour la hausse des masses salariales et s'est assurée que ces hausses demeureront à l'intérieur de ses capacités financières. Des enveloppes significatives pour amorcer la transformation numérique de l'organisation, protéger nos actifs informationnels et répondre aux enjeux de la sécurité de l'information ont aussi été réservées.

L'UdeS demeure donc en contrôle de sa situation budgétaire, malgré les grandes incertitudes qui demeurent présentes dans notre environnement externe. Les choix budgétaires lui permettront de dégager les ressources nécessaires pour réaliser sa mission, ainsi que ses orientations stratégiques incluant le développement de nouveaux programmes et cheminements académiques, la croissance de ses activités de recherche, des projets en développement durable, la valorisation de l'enseignement et la réussite étudiante. L'UdeS poursuivra le déploiement de son bureau en France pour favoriser la mobilité étudiante et le recrutement des étudiantes et étudiants internationaux. Ensemble, ces priorités permettront d'amener des personnes de talent du Québec et de partout dans le monde à étudier à l'UdeS.

L'année budgétaire 2023-2024 comportera toutefois son lot de défis :

- Le recrutement demeurera un enjeu en 2023-2024, dans le contexte actuel de faible croissance démographique, de délais de diplomation au cégep, de plein-emploi et de réduction du nombre moyen de cours suivis par trimestre par les étudiantes et étudiants actuels.
- Il est vraisemblable que des pressions inflationnistes significatives continuent de s'exercer pour l'achat d'équipement, d'énergie et les contrats de service, à titre d'exemples.

Face aux incertitudes liées aux impacts à court et à moyen terme de l'évolution de l'effectif étudiant en 2022-2023 sur les revenus des prochaines années et à la hausse des dépenses récurrentes, l'efficacité et la gestion rigoureuse sont plus que jamais de mise. Le processus de suivi budgétaire en cours d'année sera aussi plus important que jamais.

Malgré un dépôt rapide cette année encore des règles budgétaires gouvernementales, certains éléments ne peuvent pas être confirmés immédiatement. Le budget 2023-2024 de l'Université de Sherbrooke doit ainsi s'appuyer sur quelques hypothèses susceptibles d'évoluer en cours d'année :

- Indexation de 3 % de la subvention générale pour des revenus supplémentaires de 8,7 M\$;
- Rehaussement du financement de 8,7 M\$ par le biais d'enveloppes spécifiques;

- Indexation de 3 % des droits de scolarité et des frais institutionnels à l'automne 2023, à laquelle s'ajoute un financement de 2,3 M\$ du MES.

De plus, le budget 2023-2024 s'appuie sur les hypothèses internes suivantes :

- Hausse de l'effectif étudiant brut de 1,4 % et de l'effectif étudiant pondéré de 3,6 % pour des revenus supplémentaires de 11,7 M\$;
- Une indexation des masses salariales en fonction des conventions collectives signées ou du cadre de négociation autorisé.

## MEILLEURES PRATIQUES EN GESTION DE FONDS PUBLICS

L'Université de Sherbrooke prépare son document de présentation budgétaire selon les principes de la *Government Finance Officers Association* (GFOA) des États-Unis et du Canada. Correspondant aux meilleures pratiques en gestion de fonds publics, cette approche illustre l'intégration des efforts budgétaires, courants et à long terme, avec la planification stratégique de l'Université ainsi que ses différentes politiques administratives et son plan de gestion intégré des risques.

## REMERCIEMENTS

La préparation du budget 2023-2024 repose comme toujours sur un très important travail d'équipe et sur la mobilisation de toutes les unités administratives. Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la planification budgétaire qui permet à l'UdeS de poursuivre son développement fondé sur ses valeurs et ses priorités.

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

*Professeure Denyse Rémillard*

Le recteur,  
*Professeur Pierre Cossette*

# FAITS SAILLANTS

**540,2 M\$**

Budget de fonctionnement

**5,9 M\$**

Efforts non répartis à venir

**Équilibre budgétaire**

Objectif : atteinte de l'équilibre en cours d'année

**371,4 M\$**

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

**1,4 % / 3,6 %**

Hausse de l'effectif étudiant (1,4 % EETP bruts et 3,6 % EETP pondérés)

**8,7 M\$**

Rehaussement du financement universitaire (Budget 2023-2024 et antérieurs)

**3 %**

Indexation de la subvention, des droits de scolarité et des frais institutionnels obligatoires

**10 M\$**

Augmentation des coûts de système en lien avec la masse salariale

**2 M\$**

Dépenses reliées au plan stratégique

**224,8 M\$**

Budget du fonds de fonctionnement avec restrictions

**91,9 M\$**

Dépenses d'investissement capitalisées du fonds d'immobilisations







# SURVOL DE L'UDES



L'Université de Sherbrooke accueille **31 715 étudiantes et étudiants** (représentant environ 20 600 étudiants en équivalence au temps plein) et quelque 6 000 personnes inscrites à l'Université du troisième âge. Elle compte près de **2 600 étudiantes et étudiants internationaux** en provenance de **104 pays et territoires**.

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

L'Université **emploie quelque 7 880 personnes**.

## MISSION

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

## FACULTÉS, CENTRES ET PROGRAMMES

Droit  
École de gestion  
Éducation  
Génie  
Lettres et sciences humaines  
Médecine et sciences de la santé  
Sciences  
Sciences de l'activité physique

8 FACULTÉS

Centre d'études du religieux contemporain  
Centre universitaire de formation en environnement et développement durable  
Centre compétences recherche\*

3 CENTRES  
UNIVERSITAIRES  
DE  
FORMATION

Les facultés et les centres de formation universitaires offrent **49 programmes de baccalauréat** (sans compter les multiples combinaisons possibles de mineures), **59 programmes de maîtrise** et **34 programmes de doctorat**. La plupart des facultés proposent aussi des programmes de certificats et de diplômes ainsi que des microprogrammes. Au total, **415 programmes de formation** sont offerts dans des domaines variés de l'activité humaine.

## UN PÔLE UNIQUE DE DÉVELOPPEMENT SOCIOÉCONOMIQUE RÉGIONAL

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

Depuis plusieurs années, elle connaît une importante croissance de ses activités de recherche. Pour l'année 2021-2022, ses revenus de recherche se sont élevés à 248,6 M\$. Selon le plus récent *Canada's Top 50 Research Universities*, compilé par la firme *Research Infosource*, l'UdeS se classe une fois de plus parmi les grandes universités de recherche canadiennes. L'UdeS se situe au troisième rang des grandes universités canadiennes pour la proportion de ses revenus de recherche provenant d'organisations sans but lucratif (OSBL) et au huitième rang pour la proportion de ses revenus de recherche provenant des entreprises privées.

En 2022, *Research Infosource* avait également publié le *20-Year University Spotlights*, qui révélait que l'UdeS se situe au premier rang canadien pour la croissance de ses revenus de recherche au cours des vingt dernières années et en deuxième position pour l'augmentation des revenus de recherche en entreprise.

L'UdeS se démarque en outre par ses initiatives en matière d'entrepreneuriat et d'innovation ouverte en collaboration avec les milieux industriels et sociaux de même que par ses succès en transfert technologique. Pour la période 2017-2022, le taux de commercialisation des inventions provenant des activités de recherche de l'UdeS s'élève à 46 % et figure parmi les taux les plus élevés en Amérique du Nord.

## UNE GRANDE UNIVERSITÉ EN RÉGION

L'UdeS est unique à bien des égards. Il s'agit de la seule université au Québec à proposer, à l'extérieur de la métropole et de la capitale, une offre de formation complète allant de la médecine au génie, en passant par le droit, les sciences, les sciences humaines et sociales, les arts et les lettres. Elle attire des étudiantes et des étudiants de

partout dans le monde avec, évidemment, une forte prépondérance de Québécoises et de Québécois, dont un bon nombre proviennent de l'Estrie et de la Montérégie.

L'Université de Sherbrooke est également la seule université francophone qui, sans être membre du réseau de l'Université du Québec, œuvre principalement en région. Bien enracinée dans son milieu et ouverte aux partenariats novateurs, l'UdeS est une université de calibre international, qui, par sa réputation d'innovation, contribue au rayonnement de Sherbrooke et du Québec.

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

## DES RETOMBÉES IMPRESSIONNANTES

Les retombées dans le milieu des activités d'enseignement de l'UdeS sont majeures : cliniques accessibles gratuitement à la population dans de nombreuses disciplines; placement de milliers de stagiaires dans les organisations et les entreprises, dont plus de la moitié en Estrie et en Montérégie; des centaines de milliers d'heures de services à la communauté réalisées chaque année par les étudiantes et étudiants; attraction en région d'étudiantes et d'étudiants québécois et internationaux; impact économique majeur dans les secteurs commercial et immobilier locaux; etc.



Les importantes activités de recherche de l'établissement ont pour leur part un effet multiplicateur unique du fait des retombées en salaires ainsi qu'en contrats de construction et d'entretien d'infrastructures de pointe. On évalue l'impact économique local de l'Université de Sherbrooke à quelque 982 M\$ annuellement.

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

## DE LA RECHERCHE À L'ENTREPRENEURIAT

Issue elle-même d'une mobilisation des forces vives de la région, l'UdeS se démarque par une culture partenariale originale et exemplaire. Depuis 2017, le vice-rectorat à la valorisation et aux partenariats est responsable de sa grande stratégie institutionnelle *Innovation, Partenariats, Entrepreneuriat (IPE)*.

Cette stratégie constitue la mobilisation universitaire la plus systématique et la plus développée pour accélérer l'innovation et favoriser le transfert dans la société des connaissances et des applications développées à l'UdeS, notamment par l'entrepreneuriat. Elle mise sur les initiatives uniques et remarquées de l'UdeS en enseignement et en recherche et plus particulièrement sur ses liens étroits avec les acteurs du milieu pour favoriser l'éclosion d'un pôle entrepreneurial majeur.

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

Avec le Studio de création – Fondation Huguette et Jean-Louis Fontaine et la mise sur pied de l'usine-école Le Siboire, la Faculté de génie bénéficie d'un espace de création, de valorisation du savoir, d'innovation et d'entrepreneuriat ouvert à toutes les facultés et à ses partenaires.



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

## PARTENARIAT ET CRÉATION D'ENTREPRISES

L'Université de Sherbrooke multiplie aussi ses partenariats de recherche avec les organisations et les entreprises. Pour ce faire, elle a mis en place le Groupe des partenariats d'affaires (GPA), qui aide les organisations et les entreprises à identifier la chercheuse ou le chercheur idéal pour répondre à leurs besoins d'innovation.

Le GPA contribue également à trouver les différents leviers financiers susceptibles de soutenir les projets en multipliant les budgets des entreprises. Il accompagne les clients tout au long du processus pour faciliter la relation entre les entrepreneurs et les chercheuses et chercheurs universitaires.

Depuis 2017, le GPA de l'Université de Sherbrooke a rencontré plus de 1 700 organisations ou entreprises souhaitant innover en partenariat avec l'UdeS. Une majorité d'entre elles, pour la plupart des PME, n'avaient que très peu d'expérience de collaboration avec un établissement d'enseignement supérieur. Près de 300 projets de recherche en partenariat sont en cours de réalisation ou terminés avec succès. Au début de 2023, 26 projets appuyés par le GPA étaient

en attente d'une réponse à leur demande de financement. L'équipe du GPA accompagnait plus d'une centaine d'autres opportunités de projets qui en étaient à l'étape de définition par les chercheuses et chercheurs de l'UdeS et les entreprises partenaires.

La stratégie IPE vise à multiplier les initiatives entrepreneuriales en collaboration avec l'Accélérateur entrepreneurial Desjardins, qui accompagne la communauté UdeS et ses partenaires dans leurs projets entrepreneuriaux, ainsi que l'essaimage d'entreprises au sein de l'Accélérateur de création d'entreprises technologiques (ACET-Banque Nationale) de l'Université de Sherbrooke. L'Accélérateur offre plusieurs services afin de favoriser le développement de l'entrepreneuriat et des entreprises, notamment un service d'intelligence de marché, un service de commercialisation, ainsi que deux fonds de capital de risque totalisant plus de 11,6 M\$.

L'un des accélérateurs d'entreprises technologiques les plus dynamiques au Québec, l'ACET-Banque Nationale présente une performance spectaculaire depuis sa création en 2011 : quelque 155 projets d'entreprises accompagnées qui ont généré plusieurs centaines d'emplois et qui ont obtenu des investissements et financements de plus de 200 M\$.

Le financement obtenu par les entreprises accompagnées par l'ACET a plus que doublé entre 2017 et 2022, passant de 12,7 M\$ à 30 M\$ par an. En 2022, l'ACET accompagnait 22 entreprises en démarrage issues de l'UdeS.

En 2018, l'ACET a obtenu le statut de Hub Sherbrooke de l'Espace CDPQ, ce qui permet aux entreprises qu'il accompagne d'avoir accès à un réseau privilégié de partenaires et de collaborateurs qui ont comme objectif d'accélérer la croissance et l'internationalisation des PME du Québec. En 2019, le gouvernement du Québec a désigné l'ACET comme l'un des quatre incubateurs quantiques au Québec, afin de contribuer au succès des entreprises quantiques en démarrage. En 2022, le gouvernement a aussi désigné l'ACET comme l'un des sept incubateurs du Consortium des incubateurs en santé du Québec.

## **DISTRIQ (SHERBROOKE QUANTIQUE) ET TECHNUM QUÉBEC : PREMIÈRES ZONES D'INNOVATION DÉSIGNÉES PAR QUÉBEC**

L'Université de Sherbrooke est partenaire des deux premières zones d'innovation désignées en 2022 par le gouvernement du Québec.

Distinctes et complémentaires, DistriQ, zone innovation quantique, basée à Sherbrooke et dédiée aux sciences quantiques et à leurs applications technologiques, et Technum Québec, spécialisée en technologies numériques et située à Bromont, sont assorties d'investissements publics et privés, québécois, canadiens et internationaux totalisant 690 M\$ qui auront de multiples retombées à forte valeur ajoutée et permettront la création de centaines d'emplois de qualité.

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

Cette mission rejoint l'approche de l'Université de Sherbrooke d'accélérer le passage de l'idée du laboratoire de recherche au marché dans des secteurs de pointe, dans le but de contribuer au développement économique, urbain et social et de créer une richesse collective dans des milieux de vie durables.

D'autres retombées sont aussi à prévoir : développement urbain, réfection d'infrastructures civiles, collaborations cégep-université en recherche et en formation, continuum de formation professionnelle, technique et universitaire contribuant à soutenir la transformation numérique des entreprises, etc.

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



Jonction entre la recherche universitaire et le développement de nouveaux produits transférés dans l'industrie, la chaîne d'innovation intégrée de l'UdeS soutient les organisations dans le développement de solutions technologiques dans les domaines de la microélectronique, des semiconducteurs, de l'intelligence artificielle, des technologies quantiques, du numérique et du manufacturier innovant, grâce à la synergie de trois chefs de file : l'Institut quantique (IQ), l'Institut interdisciplinaire d'innovation technologique (3IT), tous deux situés à l'UdeS, et le Centre de collaboration MiQro Innovation (C2MI), situé à Bromont et cofondé par l'Université de Sherbrooke avec des partenaires industriels. Unique au monde, cette chaîne d'innovation intégrée sera au cœur des activités des zones d'innovation et se trouvera consolidée grâce aux partenariats nouveaux créés au sein de ces deux zones.

Une telle approche favorise la formation du personnel hautement qualifié dont les entreprises ont besoin pour relever les défis technologiques. Dans cette optique, l'UdeS a lancé le premier baccalauréat en sciences de l'information quantique du monde

francophone à l'automne 2022. Cette formation vient s'ajouter aux programmes de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles déjà offerts dans ce domaine porteur.

L'OSBL PINQ2, créé en collaboration par le gouvernement du Québec et l'UdeS, se joint à cet écosystème. Cette plateforme d'innovation numérique et quantique met son infrastructure technologique et sa grande expertise à la disposition des PME québécoises afin qu'elles réussissent leur transformation et leur accélération numériques.

Des dizaines d'industriels canadiens et internationaux ainsi que de jeunes pousses technologiques québécoises et internationales très prometteuses ont démontré leur intérêt à se joindre aux zones d'innovation DistriQ et Technum Québec. À Sherbrooke, la construction d'Humano District et les travaux d'aménagement du nouvel Espace quantique 1 sont en cours. Des entreprises de calibre mondial y ont déjà pris place.

## UN LEADER EN SANTÉ

L'Université de Sherbrooke joue un rôle majeur dans les soins de santé offerts en Estrie et en Montérégie, de même qu'au Centre-du-Québec, au Saguenay-Lac-Saint-Jean et au Nouveau-Brunswick.

Depuis septembre 2022, l'UdeS offre des programmes de formation complets en médecine et en sciences infirmières en Montérégie, dans le nouveau pavillon Jean-Marc Lepage. La délocalisation de ces programmes a permis de développer un pôle d'excellence en santé et de contribuer à l'amélioration de la qualité des soins et services offerts à la population de la Montérégie. Présente au Nouveau-Brunswick depuis près de 30 ans, l'UdeS verra le nombre de futures médecins et de futurs médecins qu'elle y forme passer de 24 à 32 par année à partir de l'automne 2023.

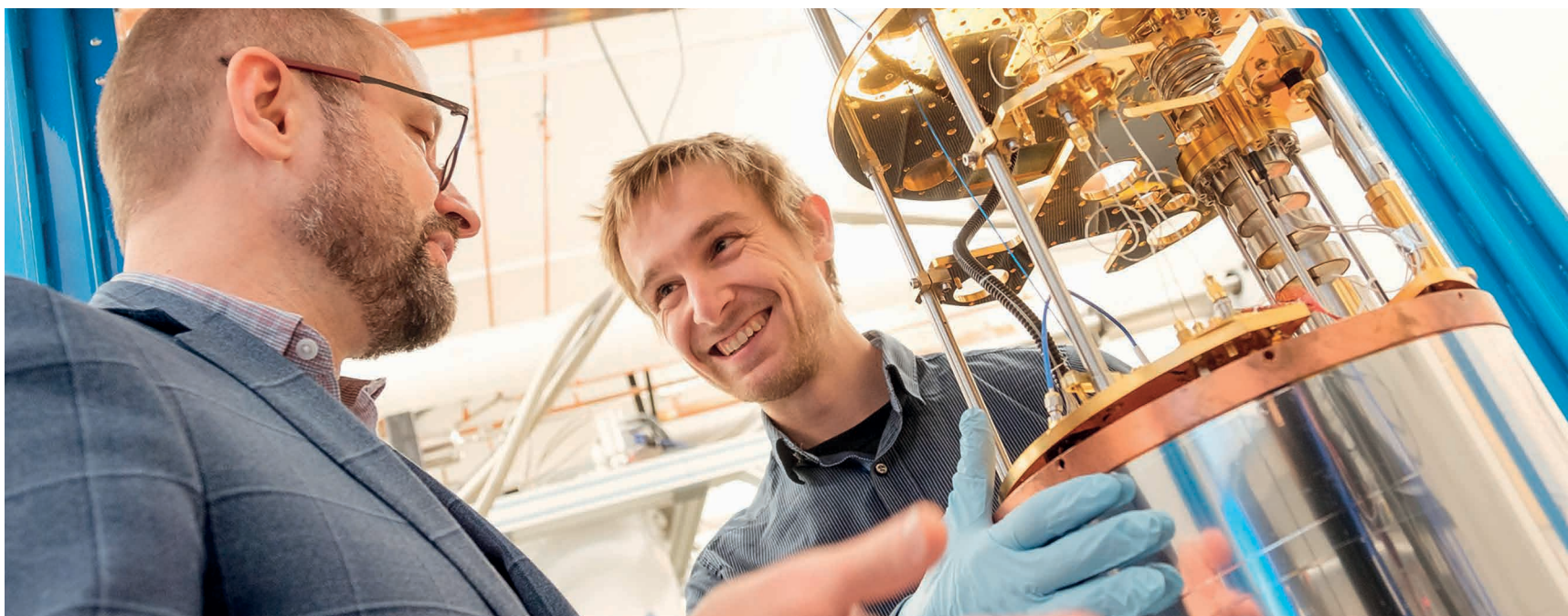
Grâce à ses programmes en médecine, en sciences infirmières, en réadaptation, en physiothérapie et en ergothérapie, l'UdeS fournit une part importante des stagiaires actifs dans le secteur de la santé.

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

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

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

L'Université de Sherbrooke et le CIUSSS de l'Estrie – CHUS ont lancé conjointement le Pôle universitaire de santé numérique de l'Estrie. Cette collaboration unique mise sur les expertises de pointe en données de santé et en développement de l'informatique de la santé que l'on trouve dans les centres et plateformes de recherche, dans plusieurs facultés de l'UdeS ainsi que dans plusieurs directions cliniques et scientifiques de la région. D'autres partenaires des secteurs privé et public participent au regroupement afin d'améliorer les soins et services de santé grâce à l'analyse des données anonymisées en temps réel. On souhaite utiliser l'intelligence artificielle pour créer des outils qui faciliteront le travail des médecins et des autres professionnels de la santé, amélioreront la prise en charge des personnes malades et favoriseront la responsabilisation des personnes dans la prise en charge de leur santé.



## UN ACTEUR CLÉ DU DÉVELOPPEMENT CULTUREL ET SPORTIF

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

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

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

L'Université de Sherbrooke a été la première université canadienne à se doter d'une Politique des arts et de la culture. Elle a aussi adopté, au début de 2023, une Stratégie des arts et de la culture 2022-2027 dans laquelle elle réitère sa volonté de collaborer avec ses partenaires du milieu culturel, notamment les villes de Sherbrooke et de Longueuil, pour rapprocher les arts et la culture des membres de la communauté universitaire et de la population.

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

La population locale et régionale ainsi que les écoles ont accès aux installations sportives de l'Université pour une multitude d'activités et d'événements sportifs.

L'Université de Sherbrooke est aussi partenaire de la Ville de Sherbrooke pour l'organisation de compétitions sportives de niveaux local, national et international. Elle est également copropriétaire avec elle du parc du Mont-Bellevue, un espace vert urbain situé au cœur de Sherbrooke que les deux organisations gèrent en partenariat.

L'Université et la Ville de Sherbrooke ont déposé une demande conjointe de reconnaissance de réserve naturelle auprès du ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, afin d'assurer la conservation de ce parc.

## POUR DES COMMUNAUTÉS DURABLES

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

Par ses nombreuses initiatives en matière de développement durable, l'UdeS a aussi une influence majeure dans le milieu. Carboneutre depuis 2022, l'établissement a obtenu la certification internationale STARS de niveau platine de l'*Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education*. Ce faisant, elle est devenue la première université dans le monde à franchir le cap des 90 points avec 92,7 points. Cette reconnaissance prestigieuse réaffirme sa position de chef de file en matière de développement durable dans le monde universitaire et témoigne de sa capacité d'être un moteur de changement pour inspirer et propulser nos sociétés vers des sommets plus verts, plus responsables et plus inclusifs. Ses programmes d'accès au transport en commun pour la communauté étudiante et le personnel ont été développés en collaboration avec la société locale de transport en commun. L'Université de Sherbrooke participe à toutes les tables de concertation et comités spécifiques en matière de mobilité durable et d'environnement.



# UNE UNIVERSITÉ, TROIS CAMPUS

## CAMPUS PRINCIPAL

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

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

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

## CAMPUS DE LA SANTÉ

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





## CAMPUS DE LONGUEUIL

Le Campus de Longueuil est situé sur la Rive-Sud de Montréal. Il accueille chaque année quelque 7 000 étudiantes et étudiants, majoritairement dans des programmes de formation continue de deuxième et de troisième cycles ou dans le cadre d'activités de formation sur mesure. L'UdeS y offre également certains programmes de premier cycle, dont les programmes de baccalauréat en sciences infirmières, l'un en régime coop, unique au Québec, et l'autre dans le cadre d'un consortium avec plusieurs cégeps de la région. L'École de gestion y dispense le baccalauréat en administration des affaires. Depuis l'automne 2022, en vertu d'une entente avec le cégep Édouard-Montpetit, le Campus de Longueuil accueille les étudiantes et étudiants d'un nouveau DEC-BAC intégré en informatique.

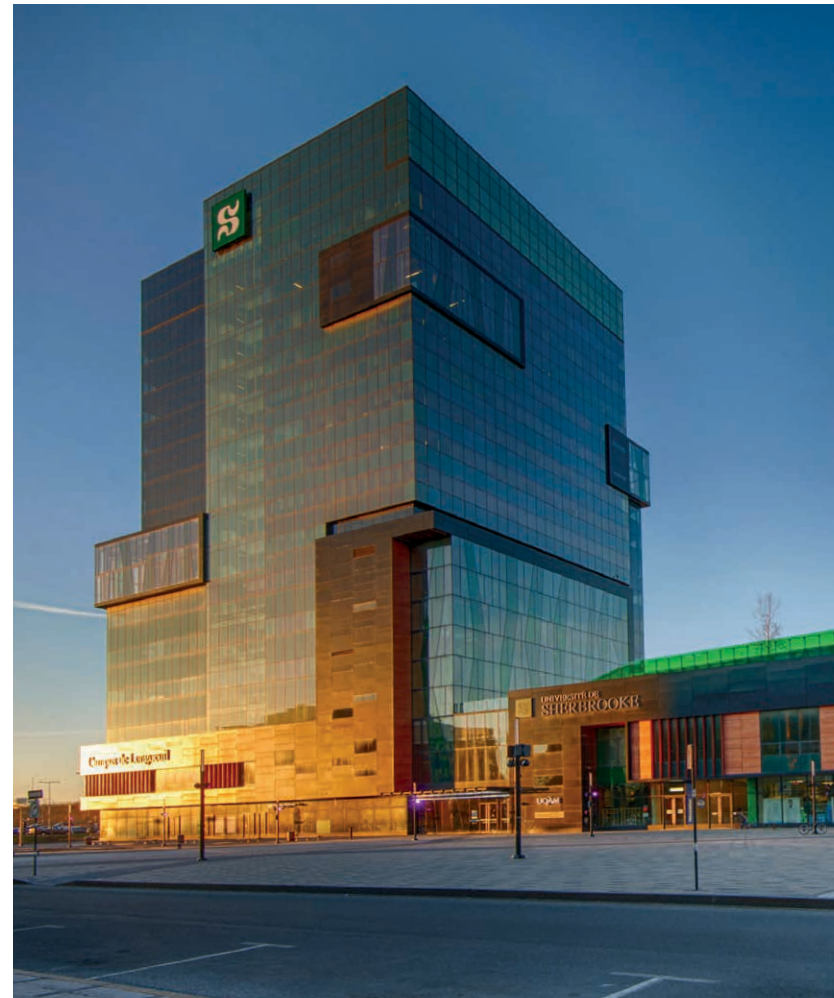
Le Centre Laurent Beaudoin de l'École de gestion y donne des activités de formation destinées aux cadres, aux gestionnaires et aux organisations œuvrant dans tous les domaines de la gestion. Le Centre de recherche Charles-Le Moyne – Saguenay – Lac-Saint-Jean sur les innovations en santé est également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

Depuis septembre 2022, l'UdeS offre la formation médicale complète à Longueuil, dans le pavillon Jean-Marc-Lepage, situé face à l'Hôpital Charles-Le Moyne.

## RAYONNEMENT

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

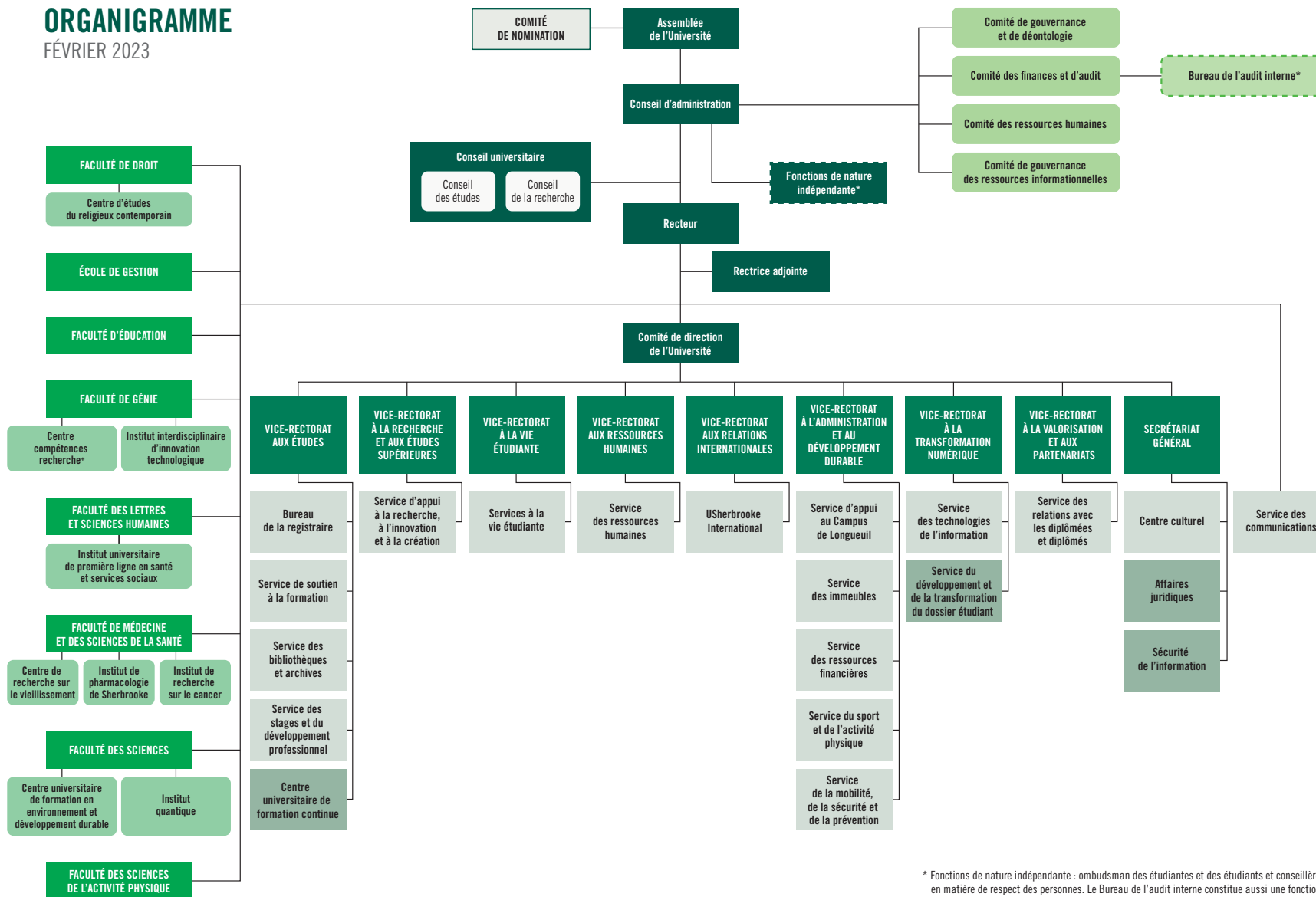
Le Collège militaire royal de Saint-Jean et l'UdeS ont conclu une entente qui définit les modalités de collaboration dans le développement



d'activités de recherche et dans l'encadrement d'étudiantes et d'étudiants aux études supérieures. Les domaines des sciences humaines et sociales sont particulièrement visés par cette entente.

Finalement, l'Université offre son programme de médecine à Saguenay et à 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**  
FÉVRIER 2023



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

# PLAN STRATÉGIQUE 2022-2025

Une démarche de révision du plan stratégique a été lancée en décembre 2021. Elle a mobilisé les différentes instances qui contribuent au développement et à la validation des orientations et objectifs stratégiques de l'Université. Plus de 620 personnes de la communauté universitaire ou des parties prenantes externes ont été consultées, en plus de 2681 répondants au questionnaire sur la culture et l'engagement en développement durable à l'UdeS.

Le processus s'est articulé autour de chantiers thématiques et des consultations ciblées, notamment auprès du personnel du Campus de Longueuil.

Le [bilan du premier mandat du recteur](#), le [rapport d'analyse des besoins de l'Université](#) rédigés dans le cadre de la procédure de renouvellement du mandat du recteur, le [plan stratégique Oser transformer 2018-2022](#), ainsi que ses grandes priorités pour l'avenir ont servi de base pour formuler les grandes orientations et les objectifs du plan stratégique de l'UdeS 2022-2025.

La synthèse des travaux des chantiers a permis aux membres du conseil d'administration et du conseil universitaire de convenir des orientations et des objectifs stratégiques qui guideront le développement de l'UdeS au cours des prochaines années.

Le plan stratégique a été adopté par le conseil d'administration à sa séance de juin 2022.

Le recteur a procédé, le 12 octobre 2022, au lancement officiel du plan stratégique 2022-2025 [Oser l'expérience](#), à l'occasion de deux « Rendez-vous du recteur » tenus au Campus de Longueuil, puis au Campus principal. Quelque 500 personnes membres du personnel de l'UdeS ainsi que quelques partenaires externes étaient au rendez-vous pour l'entendre présenter les quatre grandes orientations qui permettront à l'UdeS d'agir comme un levier de transformation sociale et de développement durable :

- Mobiliser la communauté universitaire autour de la réussite et de l'expérience étudiante;
- Poursuivre le développement de la recherche dans tous les secteurs pour répondre aux grands enjeux sociétaux;
- Œuvrer pour une société plus équitable, plus verte et plus inclusive;
- Transformer notre organisation de façon durable en nous centrant sur l'humain et en prenant appui sur le numérique.



Le recteur a effectué sa tournée annuelle du personnel des facultés et des services, ainsi que des associations étudiantes à l'automne 2022. Ces rencontres ont été l'occasion pour lui de présenter le plan stratégique 2022-2025 dans un contexte favorisant les échanges et qui a permis aux personnes participantes de s'appropriier le contenu et de bien saisir le rôle essentiel que les membres de la communauté joueront dans la réalisation de celui-ci. Globalement, ce sont près de 900 personnes qui ont participé aux diverses rencontres.

*Oser l'expérience* comporte aussi 24 objectifs, chacun étant associé à des mesures de succès et placé sous la responsabilité d'un membre de l'équipe de direction. Les cent mesures s'étalent sur un horizon d'un an à trois ans, ce qui permettra de mesurer l'avancement et la mise en œuvre du plan stratégique.

En outre, certaines mesures compléteront des initiatives prévues dans le cadre de la démarche de gestion intégrée des risques. Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique seront présentés annuellement au conseil d'administration et au conseil universitaire.

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

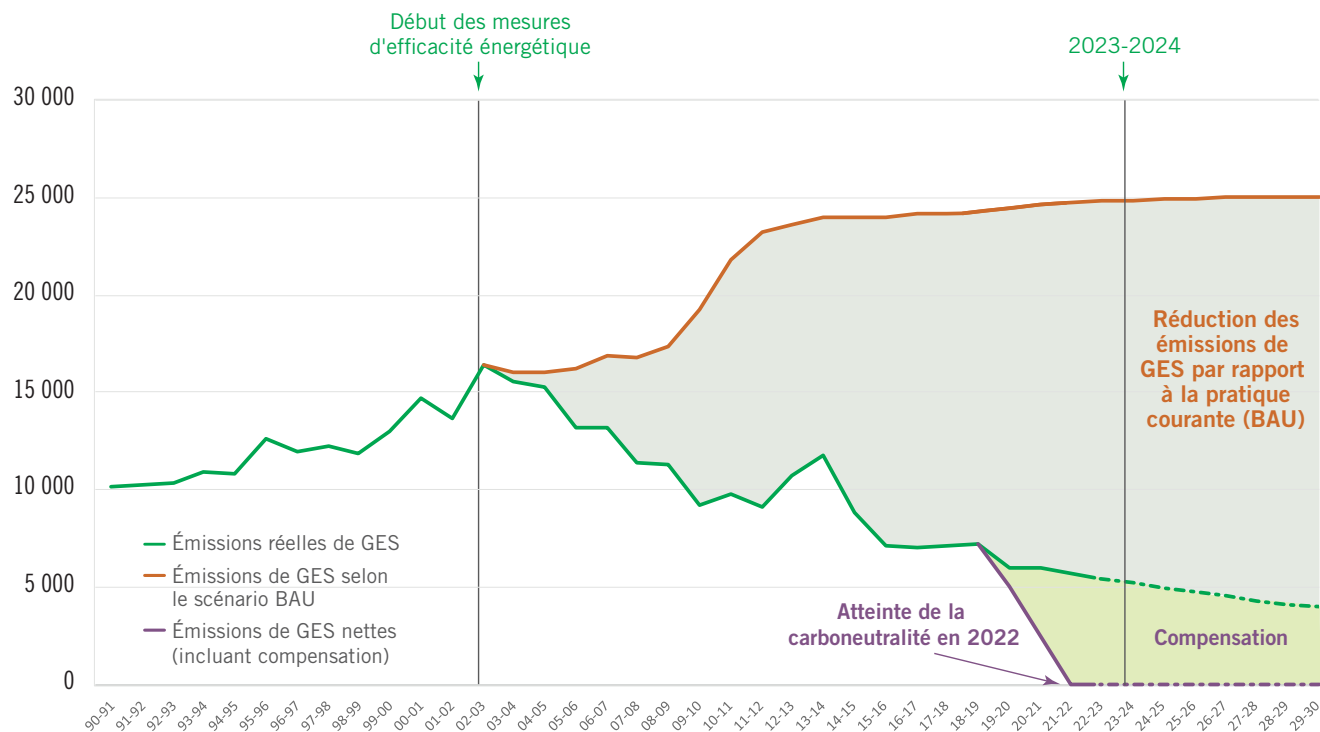


# UNE UNIVERSITÉ CARBONEUTRE

La carboneutralité<sup>1</sup> figurait au cœur du *Plan de développement durable 2018-2022* de l'UdeS, avec un objectif initial fixé pour 2030. Devant l'urgence climatique et considérant sa faible intensité carbone globale, l'Université a devancé l'atteinte de la cible dès l'année financière 2021-2022, permettant ainsi à l'établissement de devenir carboneutre huit ans plus tôt que prévu.

Le graphique ci-dessous illustre la progression globale de l'Université dans le cadre de sa démarche de carboneutralité. Depuis l'implantation des premières mesures d'efficacité énergétique en 2002-2003, l'Université a réduit ses émissions réelles de gaz à effet de serre [courbe verte] de 64,4%, ce qui se compare très avantageusement au scénario BAU (*business as usual*) [courbe orange], c'est-à-dire sans mesure de réduction.

Démarche de carboneutralité de l'UdeS (émissions de catégories 1 et 2 en t éq. CO<sub>2</sub>)



<sup>1</sup> La carboneutralité de l'Université de Sherbrooke porte sur les émissions directes et les émissions indirectes liées à l'énergie importée.

Depuis 2002, les émissions de GES de l'Université de Sherbrooke sont passées de 16 373 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> (t éq. CO<sub>2</sub>) par année à 5 740 t éq. CO<sub>2</sub>. Réussir à réduire ses émissions de GES de 10 633 t éq. CO<sub>2</sub> en 20 ans constitue un tour de force pour une université qui a connu une croissance aussi importante. En effet, depuis 1990, année de référence du protocole de Kyoto, le parc immobilier de l'UdeS s'est accru de 118 % et son effectif étudiant a bondi de 66 %.

La démarche de carboneutralité de l'UdeS s'appuie principalement sur les projets d'efficacité énergétique, la carboneutralité de tous les nouveaux bâtiments, l'utilisation de gaz naturel renouvelable et, ultimement, la compensation des émissions résiduelles.

En 2021-2022, des réductions d'émissions de GES de l'ordre de 118 t éq. CO<sub>2</sub> ont été mesurées par rapport à l'année 2020-2021.

Pour 2022-2023, une autre réduction substantielle est attendue avec le projet de modernisation du chauffage des résidences « G ». Dans sa volonté de réduire au minimum ses émissions de GES, l'Université a également augmenté l'achat de gaz naturel renouvelable (biogaz) afin de soustraire 380 t éq. CO<sub>2</sub> supplémentaires à son bilan 2022-2023.

## LES EFFORTS SE POURSUIVENT

Dans le cadre de son plan stratégique 2022-2025, l'UdeS a réaffirmé sa volonté de maintenir son statut de référence internationale dans la mitigation des émissions de gaz à effet de serre dans un objectif de carboneutralité.

Elle s'est engagée à poursuivre ses efforts afin d'inspirer le changement en matière de lutte contre les changements climatiques. À cette fin, un comité de carboneutralité a été constitué et veillera à assurer l'exemplarité des pratiques et la rigueur des processus sous-jacents à l'objectif de carboneutralité.

## UN BUDGET CARBONE

La compensation des GES inscrits à l'inventaire 2021-2022 (5 740 tonnes) a requis un budget de l'ordre de 45 k\$ en 2022-2023. Cette somme a permis de financer une stratégie d'achat de crédits compensatoires certifiés impliquant un partenariat local avec la firme Ecotierra, qui œuvre avec des équipes de recherche de l'UdeS principalement en Amérique du Sud, ainsi que l'achat de crédits de carbone certifiés auprès des Nations Unies.

Pour maintenir la carboneutralité et compenser les GES résiduels inscrits à l'inventaire 2022-2023, un engagement financier de l'ordre de 50 k\$ est requis en 2023-2024. Ce nouveau budget carbone est basé sur des anticipations de légère réduction de nos émissions, mais il est requis afin de tenir compte de l'évolution des prix des unités de compensation sur les marchés. En effet, nous anticipons que le marché des crédits compensatoires connaîtra une hausse de la demande et, par conséquent, une hausse des prix au cours de la prochaine année.



# STRUCTURE FINANCIÈRE DE L'UNIVERSITÉ

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

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

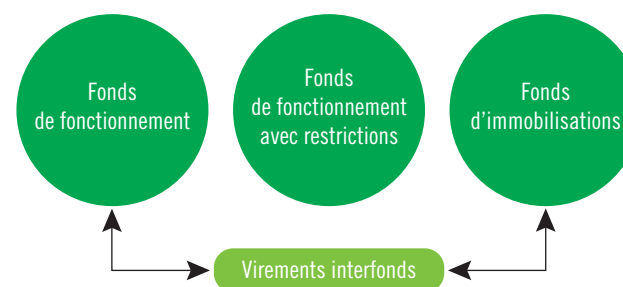
Le **Fonds de fonctionnement avec restrictions** est composé de ressources financières dont l'utilisation comprend des restrictions déterminées par les organismes bailleurs de fonds. Une proportion d'environ 65 % de ces ressources financières est affectée à la recherche.

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

## LIENS ENTRE LES FONDS

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

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



## STRUCTURE DES FONDS

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

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

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

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

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

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

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

création, du Service d'appui au Campus de Longueuil, du Rectorat, du Bureau de la registraire, du Service des ressources humaines et du Service des ressources financières.

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

## NORMES BUDGÉTAIRES

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

Le budget du fonds de fonctionnement est également présenté sous une autre forme, de manière à respecter la structure organisationnelle de l'Université, c'est-à-dire par unités administratives ainsi que par catégories de dépenses. L'Université s'est dotée de politiques financières dans le but d'orienter à long terme ses décisions, afin de maintenir une saine gestion des fonds publics qui lui sont confiés. Les principales pratiques de gestion financière de l'Université sont présentées dans cette section.





# POLITIQUES FINANCIÈRES

## POLITIQUE FINANCIÈRE INTERNE

### FRAIS INDIRECTS DE LA RECHERCHE

La directive sur les frais indirects de la recherche<sup>1</sup> est l'un des encadrements financiers dont l'Université s'est dotée. Elle stipule que l'Université doit percevoir des frais indirects de recherche sur tout financement de recherche. Elle perçoit ainsi un minimum de 27 % pour les subventions de recherche de toute provenance et les contrats de recherche provenant des ministères et des organismes du gouvernement du Québec et un minimum de 40 % pour les contrats de recherche de toute autre provenance.

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

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

## POLITIQUES FINANCIÈRES EXTERNES

### POLITIQUE QUÉBÉCOISE DE FINANCEMENT DES UNIVERSITÉS

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

### ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE ANNUEL

Selon les règles budgétaires et les règles de calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec<sup>3</sup>, le ministère de l'Enseignement supérieur (MES) octroie une subvention conditionnelle aux universités qui maintiennent annuellement l'équilibre budgétaire.

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

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

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

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

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

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

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

## POLITIQUE RELATIVE AUX DROITS DE SCOLARITÉ

L'Université doit appliquer la politique relative aux droits de scolarité<sup>4</sup> déterminée par le gouvernement du Québec, qui précise le montant annuel maximal par unité que les établissements universitaires peuvent percevoir des étudiantes et des étudiants qui s'inscrivent à des activités d'enseignement. Ce montant diffère en fonction de la provenance de l'étudiante ou de l'étudiant : Québec, autre province canadienne ou pays étranger. Le MES a modifié la méthode de calcul de l'indexation en 2022-2023. Le taux d'indexation est établi selon les paramètres du Régime d'imposition des particuliers (variation, en pourcentage, de l'indice des prix à la consommation du Québec, sans alcool, tabac, ni cannabis récréatif). Toutefois, dans le contexte inflationniste actuel, le MES a limité à 3 % l'indexation à compter de l'automne 2023. Le taux d'indexation pour le trimestre d'été sera le même que pour les deux trimestres précédents, soit 2,64 %.

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

## FRAIS INSTITUTIONNELS

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

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

Chaque année, les universités doivent s'assurer qu'aucune étudiante et qu'aucun étudiant ne subisse une hausse de FIO supérieure au taux d'indexation indiqué par le gouvernement du Québec. Les taux d'indexation pour 2023-2024 seront les mêmes que pour les droits de scolarité.

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



## AUTRES POLITIQUES

### GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

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

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

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

La *Politique de gestion intégrée des risques* (2500-31)<sup>5</sup> est entrée en vigueur le 27 mai 2013. Sous la responsabilité de la vice-rectrice à l'administration et au développement durable, un comité de pilotage composé d'experts en gestion des risques a été créé en 2022 afin de voir à la révision de la politique. Le conseil d'administration a approuvé, le 31 octobre 2022, les modifications à la *Politique de gestion intégrée des risques*, afin de refléter davantage le processus actuel de gestion intégrée des risques, son arrimage avec le processus de planification stratégique de l'Université et de représenter correctement l'ensemble des parties prenantes impliquées dans le processus en y intégrant notamment le rôle de l'auditeur interne nouvellement arrivé au sein de l'organisation.

L'UdeS identifie et révisé périodiquement les risques institutionnels. Le processus de révision a été complété en 2022 et a été arrimé à l'exercice de mise à jour du plan stratégique 2022-2025 de l'UdeS. Le personnel de direction a été consulté tout comme les membres du conseil universitaire et du conseil d'administration. La grille d'évaluation et d'analyse de probabilité et d'impact des risques a en outre été bonifiée par l'ajout d'éléments de conformité et une analyse des risques en lien

avec les critères ESG (environnement, impact social et gouvernance) a été réalisée. Au terme de l'exercice, six risques institutionnels ont été priorisés.

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

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

### APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

L'Université de Sherbrooke possède depuis 2009 une *Politique d'approvisionnement responsable* (2500-003)<sup>6</sup> qui lui permet, dans son fonctionnement quotidien, d'adopter des comportements de consommation et des pratiques d'affaires responsables. Cette politique et la directive qui en découle ont d'ailleurs fait l'objet d'une révision majeure en 2018, afin de refléter la situation actuelle. Conformément à la *Loi sur les contrats des organismes publics* (LCOP), cette politique et la directive en découlant visent à promouvoir la mise en place de procédures intègres, équitables, transparentes et efficaces comportant notamment une évaluation adéquate et rigoureuse des besoins, tout en tenant compte des valeurs et des orientations universitaires en matière de développement durable.

Intégré à la *Politique d'approvisionnement responsable*, un Code de conduite des fournisseuses et des fournisseurs pour une approche socialement responsable énonce les attentes de l'Université de

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

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

Sherbrooke envers ses fournisseurs. Chaque fournisseur s'engageant à le respecter affirme du même coup être engagé dans une démarche d'amélioration continue visant l'excellence dans son secteur d'activité.

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

## AUTRES PRINCIPES DE GESTION

### GESTION DE LA DETTE

Avant de contracter un emprunt majeur ou de financer une large part de ses projets d'investissement sur son fonds de roulement

(acceptations bancaires), l'Université a établi des principes directeurs de gestion qui sont appliqués par le comité de direction de l'Université (CDU) dans le cadre de la gestion de son portefeuille de dettes.

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

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

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



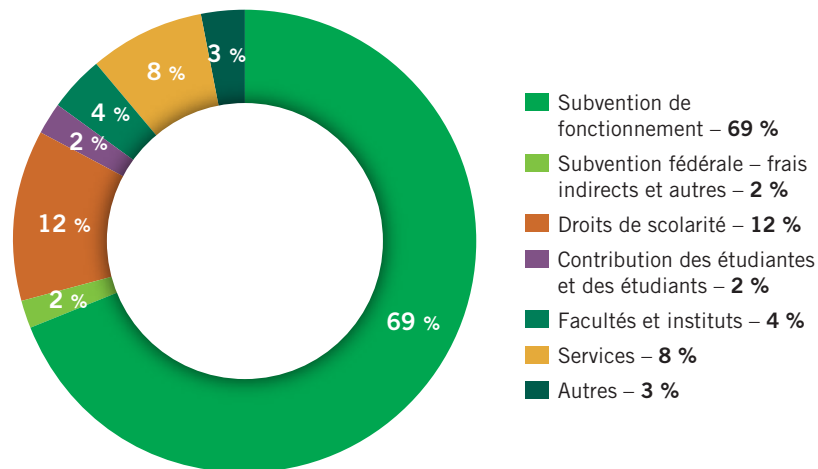
# FONDS DE FONCTIONNEMENT

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

## ANALYSE DES REVENUS

Les revenus pour l'exercice 2023-2024 se chiffreront à 540,2 M\$. La répartition des revenus est présentée dans le graphique suivant.

### Répartition des revenus (Budget 2023-2024)



## Subvention de fonctionnement

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

Le montant de la subvention de fonctionnement 2023-2024 a été calculé selon les règles budgétaires des universités 2023-2024 préliminaires obtenues le 22 mars 2023 et une hypothèse de variation de l'effectif étudiant :

- Indexation de 8,7 M\$;
- Rehaussement du financement de 8,7 M\$;
- Hausse de l'effectif étudiant (EETP bruts 1,4 % et EETP pondérés 3,6 %) pour un montant de 10 M\$.

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

Les sommes reçues pour la fonction enseignement permettent, notamment, de compenser les dépenses associées à la rémunération du personnel professoral et chargé de cours. Cette portion de la subvention est allouée selon des normes en lien avec l'effectif étudiant en équivalence au temps plein (EETP). Cette unité de mesure correspond aux inscriptions des étudiants aux cours crédités. Un EETP équivaut à 30 crédits. Ainsi, un étudiant qui cumule 2 trimestres au cours desquels il s'inscrit à 15 crédits correspond à 1 EETP. Cette unité de mesure est par la suite pondérée selon le cycle et le domaine d'études en respectant la grille de pondération. La valeur unitaire d'un EETP pondéré est de 3 906 \$ en 2022-2023 et de 4 076 \$ en 2023-2024.

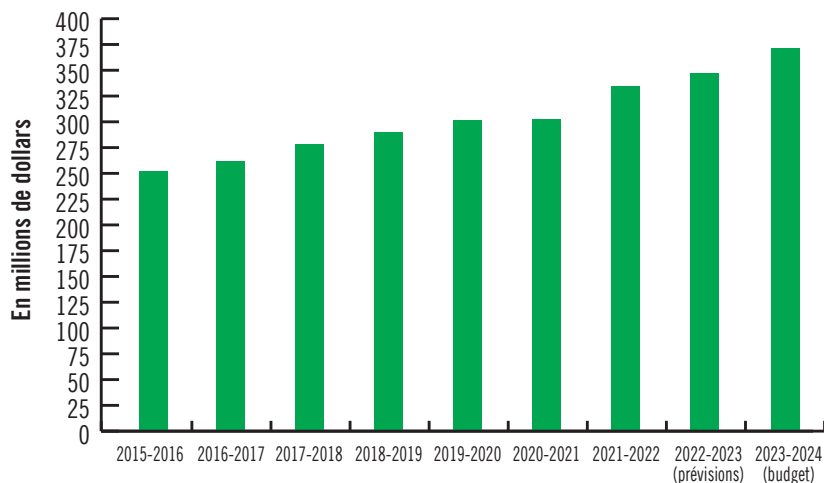
Les sommes reçues pour la fonction soutien à l'enseignement et à la recherche sont allouées selon l'unité de mesure des EETP bruts. Cette fonction comprend les coûts liés au fonctionnement des bibliothèques, de l'informatique, de l'audiovisuel et de l'administration générale. La valeur unitaire de 1 EETP brut est de 2 386 \$ en 2022-2023 et de 2 509 \$ pour 2023-2024.

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

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

Pour l'exercice 2022-2023 et le budget 2023-2024, les revenus de la subvention de fonctionnement sont estimés à **346,7 M\$** et **371,4 M\$**, respectivement.

### Évolution de la subvention de fonctionnement



### Subvention fédérale – frais indirects et autres

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

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

Les revenus de la subvention fédérale pour les frais indirects et autres sont estimés à 8,7 M\$ pour la prévision 2022-2023 et à 9,2 M\$ pour le budget 2023-2024.

### Droits de scolarité

Le gouvernement du Québec fixe annuellement le montant maximal par unité que les établissements universitaires peuvent percevoir des étudiantes et des étudiants qui s'inscrivent à des activités d'enseignement. Pour les étudiants canadiens et résidents permanents du Canada qui ne sont pas résidents du Québec ainsi que pour les étudiants internationaux, il détermine également le montant forfaitaire exigé, en sus des droits de scolarité de base. Le gouvernement applique aussi des mesures d'exception pour les étudiantes et étudiants provenant de certains pays avec lesquels le Québec a conclu des ententes spécifiques.

Pour l'été 2023, le montant des droits de scolarité par crédit sera de 93,24 \$. À compter du trimestre d'automne 2023, le montant des droits de scolarité par crédit sera de 96,03 \$, en fonction du taux d'indexation de 3 %. Pour un étudiant à temps plein, les droits de scolarité prévus pour un trimestre correspondent à 1 440 \$.

Les revenus des droits de scolarité s'élèveront donc à 62,6 M\$ pour la prévision 2022-2023 et à 66,2 M\$ pour le budget 2023-2024.

## Contribution des étudiantes et des étudiants

Les contributions des étudiantes et des étudiants comprennent, entre autres, les frais d'inscription et les droits d'admission. Ces frais font partie des frais institutionnels obligatoires et sont encadrés par le MES. La base d'indexation est la même que celle établie pour les droits de scolarité, soit un taux d'indexation prévu de 3 % applicable à compter du trimestre d'automne 2023. Pour un étudiant à temps plein, les frais institutionnels obligatoires pour un trimestre correspondent à 319,91 \$ pour l'année 2023-2024.

Ainsi, les revenus de contributions des étudiantes et étudiants sont estimés à 11,1 M\$ pour la prévision 2022-2023 et à 11,4 M\$ pour le budget 2023-2024.

## Autres revenus

### Facultés, centres et instituts

Les revenus des facultés, centres et instituts sont constitués, entre autres, des revenus liés à l'enseignement particulier et à la formation continue, des revenus de ventes diverses aux étudiantes et aux étudiants, des subventions spécifiques dont celle du gouvernement du Nouveau-Brunswick pour la formation médicale à Moncton, des revenus de l'Université du troisième âge et de divers prêts de services. Les revenus des facultés, centres et instituts s'établiront à 21 M\$ pour l'exercice 2023-2024.

### Services subventionnés

Les services subventionnés comprennent toutes les unités administratives qui sont en soutien aux missions d'enseignement et de recherche de l'Université. Les revenus de ces unités regroupent notamment des frais d'inscription aux stages coopératifs, des revenus d'enseignement particulier liés au Centre universitaire de formation continue (CUFC) ainsi que des revenus de prêts de services. Les revenus prévus se chiffreront à 7,8 M\$ pour l'exercice 2023-2024.

### Services autofinancés

Les services autofinancés comprennent le Centre culturel, le Service du sport et de l'activité physique (SSAP), les Services à la vie étudiante (SVE), les résidences, les stationnements et les services commerciaux. Les revenus de ces services découlent du mandat respectif de chacun. Ce sont, entre autres, des revenus de spectacles,

d'abonnements et d'inscription au SSAP, de location de chambres, de cotisations étudiantes ainsi que de location. Les revenus estimés pour les services autofinancés sont de 33,7 M\$ pour l'exercice 2023-2024.

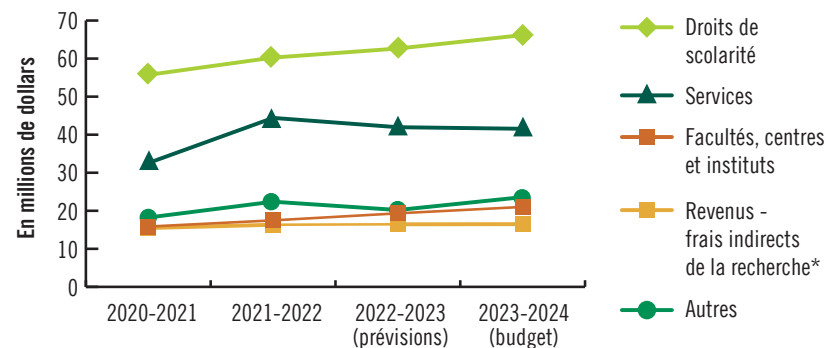
### Revenus institutionnels

Les revenus institutionnels regroupent tous les revenus généraux de l'Université. Ce sont, notamment, les revenus de prêts de services liés au régime de retraite, les revenus de location d'espaces et les revenus d'intérêts et de dividendes. Les revenus institutionnels sont évalués à 6,2 M\$ pour l'exercice 2023-2024.

### Revenus – frais indirects de la recherche

Les revenus des frais indirects de la recherche autres que fédéraux sont perçus sur les subventions et contrats de recherche obtenus par l'Université. Ces revenus proviennent d'organismes provinciaux, d'organismes non accrédités et d'entreprises. Les revenus des frais indirects de la recherche anticipés pour l'exercice 2023-2024 sont de 7,3 M\$.

### Évolution des revenus (autres que la subvention de fonctionnement)

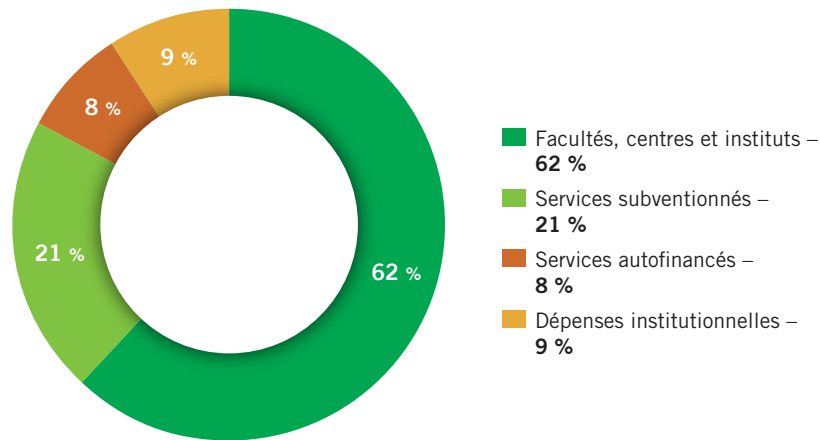


\* Ces revenus de 16,5 M\$ comprennent les frais indirects de la recherche de la subvention fédérale et les autres revenus de frais indirects de la recherche perçus sur les subventions et contrats de recherche obtenus par l'Université.

# ANALYSE DES DÉPENSES

Les dépenses prévues pour l'exercice 2023-2024 se chiffreront à 546,1 M\$. La répartition des dépenses par catégories est présentée dans le graphique suivant.

Répartition des dépenses (Budget 2023-2024)



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

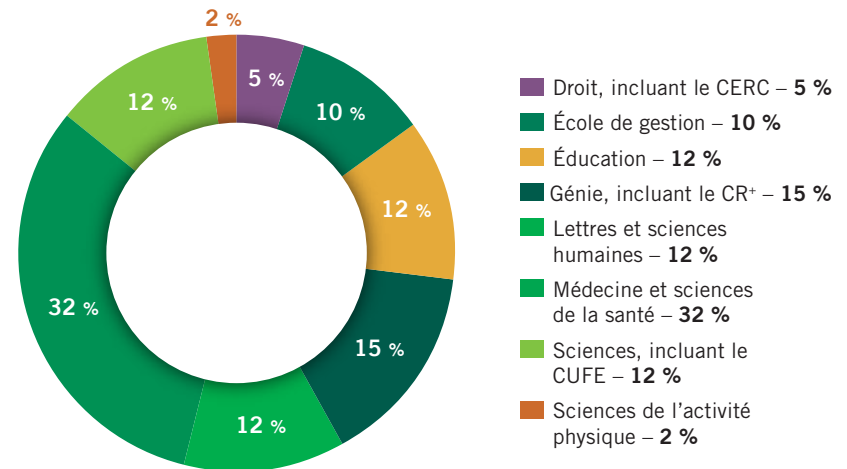
Outre les dépenses salariales, les dépenses du fonds de fonctionnement pour l'Université de Sherbrooke comprennent également des ressources matérielles. On y retrouve des dépenses de fournitures et de matériel, des bourses aux étudiantes et aux étudiants, des dépenses reliées aux immeubles, des coûts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

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

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

La répartition des dépenses par facultés est présentée dans le graphique ci-dessous.

Répartition des dépenses par facultés (Budget 2023-2024)





## VIREMENTS INTERUNITÉS

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

## HYPOTHÈSES ET COMPOSANTES BUDGÉTAIRES

### Subvention générale de fonctionnement du MES :

- Indexation de la subvention pour des revenus supplémentaires de **8,7 M\$** (basée sur une indexation salariale et autres dépenses de 3 %)
- Rehaussement du financement de **8,7 M\$** (incluant 2,3 M\$ pour compenser la perte de revenus liée à la limitation à 3 % de l'augmentation des droits de scolarité universitaires)

### Droits de scolarité et contribution des étudiantes et des étudiants :

- Indexation de **3 %** des droits de scolarité et des frais institutionnels à l'automne 2023

### Hausse de l'effectif étudiant

- **1,4 %** en EETP bruts et de **3,6 %** en EETP pondérés pour des revenus supplémentaires de **11,7 M\$** (dont **10 M\$** dans la subvention et **1,7 M\$** pour les droits de scolarité et FIO)

### Dépenses

- Hausses salariales en lien avec les conventions collectives signées et le cadre budgétaire autorisé
- Indexation des autres dépenses selon les analyses et demandes des unités



# BUDGET DU FONDS DE FONCTIONNEMENT

(en milliers \$)

	2023-2024 Budget	2022-2023 Prévisions	2021-2022 Réal	2020-2021 Réal
<b>Revenus</b>				
Subvention de fonctionnement	371 366	346 713	334 597	302 462
Subvention fédérale - frais indirects et autres	9 203	8 729	8 497	8 170
Droits de scolarité	66 176	62 642	60 263	55 720
Contribution des étudiantes et des étudiants	11 367	11 068	10 345	9 667
Autres revenus				
Facultés, centres et instituts (annexe 1)	21 010	19 327	17 479	15 852
Services subventionnés (annexe 2)	7 804	7 543	13 390	5 904
Services autofinancés (annexe 2)	33 747	34 423	31 021	26 645
Revenus institutionnels (annexe 3)	6 242	2 736	4 429	4 129
Revenus - frais indirects de la recherche	7 281	7 718	7 835	7 299
Divers	5 979	6 398	7 612	4 432
<b>Revenus totaux</b>	<b>540 175</b>	<b>507 297</b>	<b>495 468</b>	<b>440 280</b>
<b>Dépenses</b>				
Facultés, centres et instituts (annexe 4)	336 641	315 611	298 130	275 324
Services subventionnés (annexe 5)	117 487	109 219	106 447	89 364
Services autofinancés (annexe 5)	42 042	41 915	38 035	35 756
Dépenses institutionnelles (annexe 6)	49 901	48 088	52 448	39 606
<b>Dépenses totales</b>	<b>546 071</b>	<b>514 833</b>	<b>495 060</b>	<b>440 050</b>
<b>Excédent (insuffisance) préliminaire des revenus sur les dépenses</b>	<b>(5 896)</b>			
<b>Efforts non répartis à venir</b>	<b>5 896</b>			
<b>Résultats d'exercice</b>	<b>-</b>	<b>(7 536)</b>	<b>408</b>	<b>230</b>
Résultats accumulés au début	(32 633)	(25 097)	(25 505)	(25 735)
Résultats accumulés à la fin	(32 633)	(32 633)	(25 097)	(25 505)

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

(en milliers \$)

	Revenus enseignement particulier	Autres revenus	Virements interunités	2023-2024 Budget	2022-2023 Prévisions	2021-2022 Réal	2020-2021 Réal
<b>Facultés et centres</b>							
Droit	389	1 097	(713)	<b>773</b>	779	837	831
École de gestion	713	2 490	(735)	<b>2 468</b>	1 930	1 681	1 616
Éducation	1 634	1 307	(386)	<b>2 555</b>	2 530	1 736	1 117
Génie	500	557	(255)	<b>802</b>	851	965	919
Lettres et sciences humaines	84	840	(508)	<b>416</b>	443	388	379
Médecine et sciences de la santé	2 463	11 275	(486)	<b>13 252</b>	12 138	11 271	10 447
Sciences	39	781	(348)	<b>472</b>	395	295	277
Sciences de l'activité physique	-	148	-	<b>148</b>	133	179	130
Centre d'études du religieux contemporain	-	8	-	<b>8</b>	7	7	6
Centre universitaire de formation en environnement et développement durable	59	50	-	<b>109</b>	100	101	110
Centre compétences recherche <sup>+</sup>	-	-	-	-	-	-	-
<b>sous-total facultés et centres</b>	<b>5 881</b>	<b>18 553</b>	<b>(3 431)</b>	<b>21 003</b>	<b>19 306</b>	<b>17 460</b>	<b>15 832</b>
<b>Instituts</b>							
Centre de recherche sur le vieillissement	-	-	-	-	-	1	7
Institut de pharmacologie de Sherbrooke	-	-	-	-	-	2	-
Institut de recherche sur le cancer de l'Université de Sherbrooke	-	-	-	-	-	-	-
Institut interdisciplinaire d'innovation technologique	-	7	-	<b>7</b>	16	16	13
Institut quantique	-	62	(62)	-	5	-	-
IUPLSSS	-	-	-	-	-	-	-
OEDD	-	-	-	-	-	-	-
<b>sous-total instituts</b>	<b>-</b>	<b>69</b>	<b>(62)</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
<b>TOTAL - Revenus des facultés, centres et instituts</b>	<b>5 881</b>	<b>18 622</b>	<b>(3 493)</b>	<b>21 010</b>	<b>19 327</b>	<b>17 479</b>	<b>15 852</b>

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

## Revenus des services par unités (annexe 2)

(en milliers \$)

	Autres revenus	Virements interunités	2023-2024 Budget	2022-2023 Prévisions	2021-2022 Réal	2020-2021 Réal
<b>Services subventionnés</b>						
Bureau de la registraire	443	(3)	440	417	448	422
Centre universitaire de formation continue	1 692	(52)	1 640	1 714	1 640	1 126
Rectorat	3	-	3	3	-	6
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création	299	(293)	6	8	6	3
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création - SOCPRA et redevances	2 552	-	2 552	2 483	8 344	1 790
Service d'appui au Campus de Longueuil	85	(50)	35	35	35	15
Service de la mobilité, de la sécurité et de la prévention	1 888	(1 693)	195	169	138	126
Service des bibliothèques et archives	57	-	57	70	63	36
Service des communications	263	(259)	4	3	6	3
Service des immeubles	2 420	(2 185)	235	119	166	86
Service de soutien à la formation	518	(458)	60	-	-	-
Service des relations avec les diplômées et diplômés	177	(7)	170	175	139	131
Service des ressources financières	6	-	6	17	30	16
Service des ressources humaines	-	-	-	-	-	-
Service des stages et du développement professionnel	2 186	(64)	2 122	2 119	2 165	1 852
Service des technologies de l'information	478	(204)	274	206	228	281
USherbrooke International	5	-	5	5	(18)	11
<b>sous-total services subventionnés</b>	<b>13 072</b>	<b>(5 268)</b>	<b>7 804</b>	<b>7 543</b>	<b>13 390</b>	<b>5 904</b>
<b>Services autofinancés</b>						
Centre culturel	5 956	(424)	5 532	6 697	5 008	2 371
Service du sport et de l'activité physique	5 492	(193)	5 299	5 123	4 086	2 091
Services à la vie étudiante	4 645	(2)	4 643	4 431	4 411	4 145
Services à la vie étudiante - Résidences	3 023	(73)	2 950	2 988	2 666	1 548
Service de la mobilité, de la sécurité et de la prévention - Stationnement	3 076	(50)	3 026	2 955	2 370	1 601
Service des ressources financières - Services commerciaux	12 325	(28)	12 297	12 229	12 480	14 889
<b>sous-total services autofinancés</b>	<b>34 517</b>	<b>(770)</b>	<b>33 747</b>	<b>34 423</b>	<b>31 021</b>	<b>26 645</b>
<b>TOTAL - Revenus des services</b>	<b>47 589</b>	<b>(6 038)</b>	<b>41 551</b>	<b>41 966</b>	<b>44 411</b>	<b>32 549</b>

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

### Revenus institutionnels (annexe 3)

(en milliers \$)

	Revenus	Virements interunités	2023-2024 Budget	2022-2023 Prévisions	2021-2022 Réal	2020-2021 Réal
Ressources humaines	380	-	<b>380</b>	350	376	313
Immeubles						
Location d'espaces	498	-	<b>498</b>	551	478	431
Subventions autres	-	-	-	-	-	2
Revenus internes provenant des services autofinancés	5 011	(5 011)	-	-	-	-
Autres revenus	419	(261)	<b>158</b>	149	258	153
Technologies de l'information	2 960	(2)	<b>2 958</b>	19	17	16
Généraux						
Revenus d'intérêts et de dividendes	585	-	<b>585</b>	444	1 518	1 776
Prêt de service - régime de retraite	399	-	<b>399</b>	501	489	494
Revenus internes provenant des services autofinancés	284	(284)	-	-	-	-
Autres revenus	2 545	(1 281)	<b>1 264</b>	722	1 293	944
<b>TOTAL - Revenus institutionnels</b>	<b>13 081</b>	<b>(6 839)</b>	<b>6 242</b>	<b>2 736</b>	<b>4 429</b>	<b>4 129</b>

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

(en milliers \$)

	Masses salariales régulières	Masses salariales complémentaires	Ressources matérielles	Dépenses directes totales	Dépenses avec restrictions internes	Virements interunités	2023-2024 Budget	2022-2023 Prévisions	2021-2022 Réal	2020-2021 Réal
<b>Facultés et centres</b>										
Droit	11 404	3 382	1 026	<b>15 812</b>	865	(713)	<b>15 964</b>	14 838	13 460	12 714
École de gestion	21 507	9 431	1 727	<b>32 665</b>	1 243	(735)	<b>33 173</b>	32 407	31 993	30 217
Éducation	26 323	11 797	1 333	<b>39 453</b>	1 501	(386)	<b>40 568</b>	38 395	36 914	33 581
Génie	29 941	8 007	5 560	<b>43 508</b>	4 954	(255)	<b>48 207</b>	44 875	40 944	37 006
Lettres et sciences humaines	27 197	8 479	1 729	<b>37 405</b>	1 621	(508)	<b>38 518</b>	35 684	34 278	32 480
Médecine et sciences de la santé	55 258	32 277	7 938	<b>95 473</b>	12 944	(486)	<b>107 931</b>	100 581	95 229	87 879
Sciences	23 241	4 991	3 621	<b>31 853</b>	2 534	(348)	<b>34 039</b>	31 816	28 572	26 114
Sciences de l'activité physique	4 847	2 345	269	<b>7 461</b>	291	-	<b>7 752</b>	7 220	7 175	6 816
Centre d'études du religieux contemporain	-	410	95	<b>505</b>	3	-	<b>508</b>	407	501	592
Centre universitaire de formation en environnement et développement durable	1 612	2 503	457	<b>4 572</b>	52	-	<b>4 624</b>	4 472	4 371	4 260
Centre compétences recherche <sup>+</sup>	207	556	607	<b>1 370</b>	2	-	<b>1 372</b>	1 214	1 078	973
<b>sous-total facultés et centres</b>	<b>201 537</b>	<b>84 178</b>	<b>24 362</b>	<b>310 077</b>	<b>26 010</b>	<b>(3 431)</b>	<b>332 656</b>	<b>311 909</b>	<b>294 515</b>	<b>272 632</b>
<b>Instituts</b>										
Centre de recherche sur le vieillissement	-	38	112	<b>150</b>	138	-	<b>288</b>	277	326	66
Institut de pharmacologie de Sherbrooke	145	-	63	<b>208</b>	14	-	<b>222</b>	221	271	219
Institut de recherche sur le cancer de l'Université de Sherbrooke	-	133	66	<b>199</b>	-	-	<b>199</b>	170	125	13
Institut interdisciplinaire d'innovation technologique	831	70	118	<b>1 019</b>	1 275	-	<b>2 294</b>	2 003	1 836	1 243
Institut quantique	125	82	87	<b>294</b>	617	(62)	<b>849</b>	897	734	967
IUPLSSS	-	50	60	<b>110</b>	23	-	<b>133</b>	134	143	51
OEDD	-	-	-	-	-	-	-	-	180	133
<b>sous-total instituts</b>	<b>1 101</b>	<b>373</b>	<b>506</b>	<b>1 980</b>	<b>2 067</b>	<b>(62)</b>	<b>3 985</b>	<b>3 702</b>	<b>3 615</b>	<b>2 692</b>
<b>TOTAL - Dépenses des facultés, centres et instituts</b>	<b>202 638</b>	<b>84 551</b>	<b>24 868</b>	<b>312 057</b>	<b>28 077</b>	<b>(3 493)</b>	<b>336 641</b>	<b>315 611</b>	<b>298 130</b>	<b>275 324</b>

## Dépenses des services par unités (annexe 5)

(en milliers \$)

	Masses salariales régulières	Masses salariales complémentaires	Ressources matérielles	Dépenses directes totales	Dépenses avec restrictions internes	Virements interunités	2023-2024 Budget	2022-2023 Prévisions	2021-2022 Réel	2020-2021 Réel
<b>Services subventionnés</b>										
Bureau de la registraire	6 287	502	464	7 253	-	(3)	7 250	6 691	5 440	5 411
Centre universitaire de formation continue	810	576	1 204	2 590	-	(52)	2 538	2 523	2 266	1 640
Fonctions de nature indépendante	1 033	-	208	1 241	-	-	1 241	1 169	925	757
Rectorat	7 119	88	282	7 489	1 681	-	9 170	8 375	7 250	6 861
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création	4 134	768	151	5 053	259	(293)	5 019	4 077	3 577	2 721
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création - SOCPRA et redevances	-	-	2 455	2 455	-	-	2 455	2 374	5 271	2 060
Service d'appui au Campus de Longueuil	978	103	190	1 271	-	(50)	1 221	1 219	1 059	1 170
Service de la mobilité, de la sécurité et de la prévention	6 622	1 404	714	8 740	-	(1 693)	7 047	6 739	6 507	5 948
Service des bibliothèques et archives	7 347	235	8 049	15 631	5	-	15 636	14 831	14 214	13 769
Service des communications	3 804	471	1 023	5 298	8	(259)	5 047	4 807	4 157	3 745
Service des immeubles	10 765	658	5 417	16 840	-	(2 185)	14 655	13 612	12 506	11 474
Service de soutien à la formation	3 792	380	82	4 254	103	(458)	3 899	3 401	3 131	2 872
Service des relations avec les diplômés et diplômées	1 985	294	1 163	3 442	-	(7)	3 435	3 115	2 601	2 320
Service des ressources financières	7 995	7	119	8 121	-	-	8 121	7 448	6 797	6 304
Service des ressources humaines	5 091	371	44	5 506	84	-	5 590	5 189	4 600	4 350
Service des stages et du développement professionnel	6 282	505	471	7 258	4	(64)	7 198	6 743	6 187	5 975
Service des technologies de l'information	9 785	261	671	10 717	-	(204)	10 513	10 770	10 675	10 266
Service du développement et de la transformation du dossier étudiant*	3 552	-	552	4 104	-	-	4 104	3 203	7 312	-
USherbrooke International	2 589	337	422	3 348	-	-	3 348	2 933	1 972	1 721
<b>sous-total services subventionnés</b>	<b>89 970</b>	<b>6 960</b>	<b>23 681</b>	<b>120 611</b>	<b>2 144</b>	<b>(5 268)</b>	<b>117 487</b>	<b>109 219</b>	<b>106 447</b>	<b>89 364</b>
<b>Services autofinancés</b>										
Centre culturel	2 191	489	4 181	6 861	24	(424)	6 461	7 486	5 431	3 337
Service du sport et de l'activité physique	2 791	2 477	3 908	9 176	-	(193)	8 983	8 565	7 570	6 159
Services à la vie étudiante	4 925	326	447	5 698	148	(2)	5 844	5 317	4 629	4 163
Services à la vie étudiante - Résidences	739	108	2 575	3 422	-	(73)	3 349	3 434	3 182	3 036
Service de la mobilité, de la sécurité et de la prévention - Stationnement	464	905	1 954	3 323	-	(50)	3 273	3 070	2 970	2 817
Service des ressources financières - Services commerciaux	206	768	13 186	14 160	-	(28)	14 132	14 043	14 253	16 244
<b>sous-total services autofinancés</b>	<b>11 316</b>	<b>5 073</b>	<b>26 251</b>	<b>42 640</b>	<b>172</b>	<b>(770)</b>	<b>42 042</b>	<b>41 915</b>	<b>38 035</b>	<b>35 756</b>
<b>TOTAL - Dépenses des services</b>	<b>101 286</b>	<b>12 033</b>	<b>49 932</b>	<b>163 251</b>	<b>2 316</b>	<b>(6 038)</b>	<b>159 529</b>	<b>151 134</b>	<b>144 482</b>	<b>125 120</b>

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

## Dépenses institutionnelles (annexe 6)

(en milliers \$)

	Dépenses	Virements interunités	2023-2024 Budget	2022-2023 Prévisions	2021-2022 Réel	2020-2021 Réel
<b>Ressources humaines</b>						
Perfectionnement	1 553	-	<b>1 553</b>	1 420	647	391
Variation nette des provisions salariales incluant celle liée aux vacances à payer	1 284	-	<b>1 284</b>	6 115	303	1 451
Avantages sociaux spécifiques	598	-	<b>598</b>	650	407	441
Activités syndicales	1 144	-	<b>1 144</b>	1 118	1 079	1 207
Dépenses liées au recrutement	120	-	<b>120</b>	140	153	108
Frais de consultants	150	-	<b>150</b>	250	236	224
Frais juridiques	350	-	<b>350</b>	350	286	397
Autres dépenses	1 314	-	<b>1 314</b>	998	1 093	583
<b>Immeubles</b>						
Électricité	5 488	(986)	<b>4 502</b>	4 177	3 904	3 954
Entretien ménager	5 196	(484)	<b>4 712</b>	4 719	4 441	3 932
Location d'espaces	3 300	-	<b>3 300</b>	3 502	3 299	3 344
Chauffage	1 540	(554)	<b>986</b>	1 276	1 101	526
Assurances	4 168	(2 805)	<b>1 363</b>	1 593	1 096	986
Autres dépenses	611	(443)	<b>168</b>	268	28	185
<b>Technologies de l'information</b>						
Contrats d'entretien	1 674	-	<b>1 674</b>	1 636	1 825	1 430
Licences	4 877	-	<b>4 877</b>	3 440	2 749	2 239
Projet Véo*	-	-	-	-	-	2 975
Droits d'adhésion	10	-	<b>10</b>	20	16	145
Autres dépenses	4 072	(2)	<b>4 070</b>	1 012	543	759
<b>Générales</b>						
Contribution au fonds d'investissement	4 196	-	<b>4 196</b>	2 359	6 837	5 411
Contribution (renversement) projets futurs	(4 000)	-	<b>(4 000)</b>	(1 091)	7 203	-
Droits d'adhésion	1 001	-	<b>1 001</b>	979	958	927
Développement durable	2 333	-	<b>2 333</b>	2 256	2 073	1 817
Frais légaux	272	-	<b>272</b>	304	426	335
Intérêts sur la dette à court terme	50	-	<b>50</b>	55	12	52
Service de la dette (incluant le remboursement de capital)	8 705	(1 439)	<b>7 266</b>	7 236	8 388	9 591
Redevances liées à l'enseignement	325	-	<b>325</b>	253	411	161
Transfert des frais indirects de la recherche aux centres affiliés	900	-	<b>900</b>	847	791	950
Subventions et contributions	665	-	<b>665</b>	609	800	557
Diminution de dépenses liées à des subventions présentées au Fonds de fonctionnement avec restrictions	(950)	-	<b>(950)</b>	(1 170)	(4 070)	(7 634)
Diminution de dépenses réalisées en cours d'année	-	-	-	(2 000)	-	-
Autres dépenses	5 794	(126)	<b>5 668</b>	4 767	5 413	2 162
<b>TOTAL - Dépenses institutionnelles</b>	<b>56 740</b>	<b>(6 839)</b>	<b>49 901</b>	<b>48 088</b>	<b>52 448</b>	<b>39 606</b>

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



## INDICATEURS DE PERFORMANCE

Dans le cadre de la préparation du budget 2023-2024, des indicateurs de performance ont été déterminés pour chaque faculté, institut et service, afin d'évaluer les demandes financières et d'assurer la rigueur budgétaire nécessaire ainsi qu'une répartition équitable des ressources disponibles.

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

Un suivi budgétaire trimestriel de même qu'une révision annuelle du budget permettent de mesurer les résultats réels et escomptés afin d'assurer l'atteinte de l'équilibre.

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

## PLAN FINANCIER À LONG TERME

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

L'équipe du Service des ressources financières (SRF) de l'UdeS a élaboré et présenté à la direction un budget triennal 2024-2027 qui permet d'établir une vision financière à long terme, d'anticiper les enjeux financiers et d'identifier les stratégies financières le cas échéant.

Le ministère de l'Enseignement supérieur a annoncé une révision de la formule de financement des universités, ce qui pourrait avoir un impact sur les subventions versées aux établissements d'enseignement supérieur. Les universités se penchent déjà sur cet important dossier. Il est prévu qu'elles déposent leurs recommandations à la fin de 2023 et que le gouvernement adopte une nouvelle formule de financement en 2024, qui devrait être effective à compter de 2024-2025. Il est difficile de prévoir actuellement l'impact qu'aura l'adoption de ces nouvelles grilles de financement.



Un cycle de renouvellement des conventions collectives a débuté en 2022-2023. Dans le cadre des négociations à venir avec ses différents groupes d'employées et d'employés, la direction de l'Université a pour objectif de respecter les paramètres salariaux reconnus par le gouvernement et la capacité financière de l'Université, tout en prenant en compte l'inflation et le contexte actuel du marché du travail.

Au cours de la dernière année, une première baisse de l'effectif étudiant a été constatée. Cette diminution, observée dans plusieurs universités, est liée au plein-emploi et à l'inflation, de même qu'aux répercussions de la pandémie sur les étudiantes et étudiants : baisse de la diplomation dans les cégeps, allongement de la durée des études, réduction du nombre de cours suivis par trimestre, etc. Il est difficile d'évaluer l'impact qu'auront ces éléments sur la fréquentation des universités à ce moment-ci.

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

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



## PROCESSUS BUDGÉTAIRE

### Orientations budgétaires et budget annuel

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

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

Pour 2023-2024, les orientations du MES ont été communiquées aux universités le 22 mars 2023. Ceci a permis d'intégrer les composantes budgétaires et de réduire le nombre d'hypothèses et d'estimations.

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

## Révision budgétaire - Projections annuelles

Une révision budgétaire est effectuée au cours de l'année financière. Elle débute en octobre et se conclut par une présentation au conseil d'administration en décembre, après avoir préalablement fait l'objet de présentations aux autres instances et comités. Cette révision constitue un moment privilégié et permet de valider l'évolution des revenus et des dépenses et de procéder aux ajustements requis. Cette activité de révision est aussi un exercice décentralisé en collaboration avec le SRF, où chaque unité administrative revoit ses projections annuelles et explique les écarts.

## Suivis budgétaires - Budget trimestriel

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

## Suivi final

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

## RÔLE DES INSTANCES

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

### Le conseil d'administration

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

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

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

### Le comité des finances et d'audit

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

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

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

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

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

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

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

### **Le comité des ressources humaines**

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

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

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

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

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

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

### **Le comité de gouvernance des ressources informationnelles**

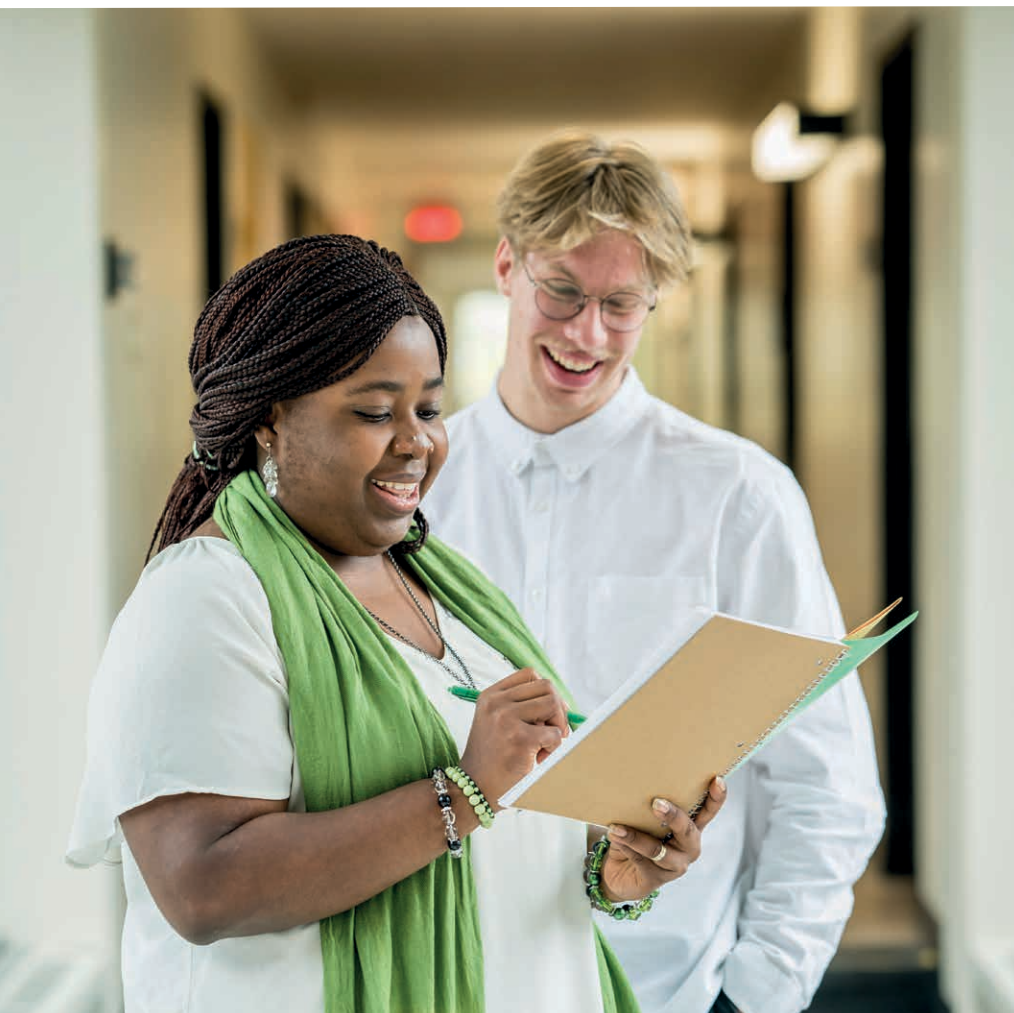
Le comité de gouvernance des ressources informationnelles (CGRI) est constitué afin, notamment, de soutenir le conseil d'administration à l'égard de ses obligations prescrites par la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement*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

Le CGRI a le mandat d'examiner les règlements, les politiques, les orientations, les stratégies et les pratiques générales de l'Université ayant une incidence sur la gestion des ressources informationnelles et de formuler des recommandations au CA.

Le CGRI veille à la gestion des risques inhérents aux ressources informationnelles, en s'assurant que ceux-ci sont considérés à

l'intérieur du processus institutionnel de la gestion intégrée des risques. Il a également le mandat de suivre la réalisation de tout projet majeur d'investissement pour la gestion des ressources informationnelles. À cet égard, le comité examine les orientations, les stratégies, le plan de réalisation, le budget, les risques ainsi que tout autre élément pertinent du projet et fait part de ses recommandations au CA.

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



## Le comité de direction de l'Université

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

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

## Le comité de planification

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

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

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

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

## CALENDRIER DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE

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

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

## PROCESSUS D'ANALYSE DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES

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

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

## POSTES DE PROFESSEURES ET DE PROFESSEURS

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

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

À la suite de ces échanges, le nombre de postes souhaités est précisé et soumis au comité de direction de l'Université (CDU) qui

déterminera, en fonction des disponibilités budgétaires, s'il donne suite aux conclusions du comité. Au plus tard le 30 avril de chaque année, le conseil d'administration adopte les changements quant au nombre de postes de professeures et professeurs autorisés dans chaque département à la suite des recommandations du CDU.

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



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

## POSTES ADMINISTRATIFS (PERSONNEL CADRE, PROFESSIONNEL ET DE SOUTIEN)

Chaque année lors du processus budgétaire, chaque faculté, centre, institut et service indique ses besoins en personnel régulier ou temporaire. Ces besoins sont ensuite évalués dans le cadre du processus budgétaire global de l'Université par le CDU et un budget final est attribué à chaque unité administrative.





## Évolution des effectifs réguliers en équivalence au temps plein par unités administratives

		2023-2024 Budget	2022-2023 Prévisions	2021-2022 Réal	2020-2021 Réal
<b>Facultés, centres et instituts</b>	Droit	87	83	81	76
	École de gestion	152	151	150	150
	Éducation	205	201	198	185
	Génie	232	211	205	196
	Lettres et sciences humaines	194	182	179	172
	Médecine et sciences de la santé	1 034	1 016	998	928
	Sciences	170	168	165	155
	Sciences de l'activité physique	35	33	37	36
	Centre univ. de formation en environnement et développement durable	17	17	16	15
	Centre compétences recherche*	2	2	2	3
	Institut de pharmacologie de Sherbrooke	1	1	1	1
	Institut interdisciplinaire d'innovation technologique	5	3	3	3
	Observatoire de l'environnement et du développement durable	-	-	-	1
	<b>2 134</b>	<b>2 068</b>	<b>2 035</b>	<b>1 921</b>	
<b>Services subventionnés</b>	Bureau de la registraire	64	61	59	54
	Centre universitaire de formation continue	8	7	6	5
	Fonctions de nature indépendante	6	6	6	6
	Rectorat	48	47	44	37
	Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création	41	38	36	33
	Service d'appui au Campus de Longueuil	9	9	8	10
	Service de la mobilité, de la sécurité et de la prévention	80	80	72	71
	Service des bibliothèques et archives	75	75	74	68
	Service des communications	67	67	67	62
	Service des immeubles	119	114	110	106
	Service de soutien à la formation	36	36	36	31
	Service des relations avec les diplômés et diplômées	17	17	17	16
	Service des ressources financières	83	78	75	69
	Service des ressources humaines	44	44	43	39
	Service des stages et du développement professionnel	56	56	53	52
	Service des technologies de l'information	117	116	110	119
	Service du développement et de la transformation du dossier étudiant	85	81	75	39
USherbrooke International	25	24	21	18	
	<b>980</b>	<b>956</b>	<b>912</b>	<b>835</b>	
<b>Services autofinancés</b>	Centre culturel	23	22	21	18
	Service du sport et de l'activité physique	28	27	26	26
	Services à la vie étudiante	53	52	51	44
	Services à la vie étudiante - Résidences	7	7	7	7
	Service de la mobilité, de la sécurité et de la prévention - Stationnement	6	6	6	6
	Service des ressources financières - Services commerciaux	3	3	3	3
	<b>120</b>	<b>117</b>	<b>114</b>	<b>104</b>	
<b>TOTAL des unités</b>	<b>3 234</b>	<b>3 141</b>	<b>3 061</b>	<b>2 860</b>	

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

	2023-2024 Budget	2022-2023 Prévisions	2021-2022 Réal	2020-2021 Réal
Professeures et professeurs	1 299	1 257	1 244	1 210
Personnel de direction	203	195	185	170
Personnel professionnel et d'encadrement	725	698	665	582
Personnel de soutien	1 007	991	967	898
<b>TOTAL</b>	<b>3 234</b>	<b>3 141</b>	<b>3 061</b>	<b>2 860</b>

Au 1<sup>er</sup> mars 2023, l'Université de Sherbrooke employait quelque 8 000 employés réguliers et non réguliers.

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

	2023-2024 Budget	2022-2023 Prévisions	2021-2022 Réal	2020-2021 Réal
Personnel enseignant				
Professeures et professeurs réguliers	1 299	1 257	1 244	1 210
Chargées et chargés de cours à forfait*	57	54	50	52
Chargées et chargés de cours*	2 228	2 221	2 127	2 127
Professeures et professeurs d'enseignement clinique*	781	781	687	665
<b>TOTAL</b>	<b>4 365</b>	<b>4 313</b>	<b>4 108</b>	<b>4 054</b>

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

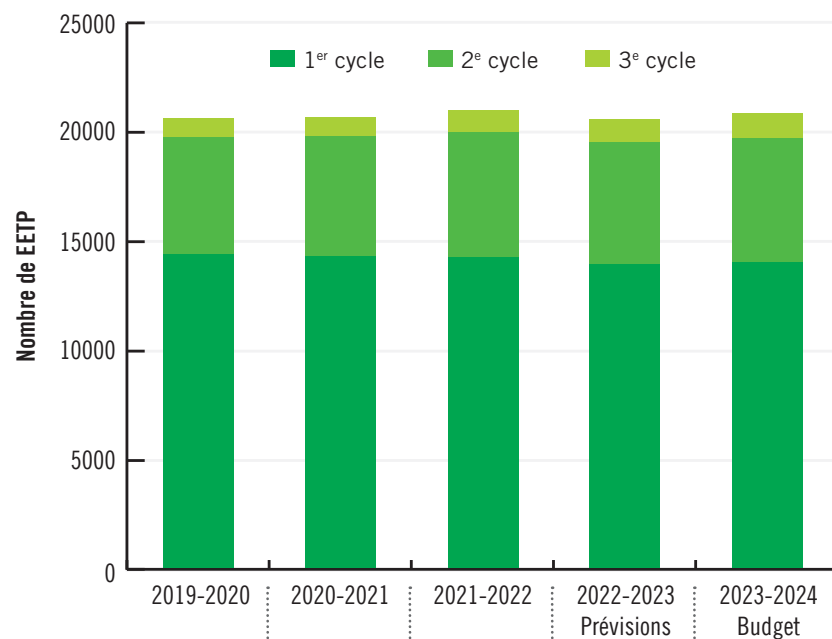
# EFFECTIF ÉTUDIANT

Effectif étudiant par faculté  
(en EETP\*)

	2023-2024 Budget	2022-2023 Prévisions	2021-2022	2020-2021	2019-2020
<b>Facultés et centres</b>					
Droit	1 404	1 406	1 380	1 362	1 351
École de gestion	2 962	3 086	3 313	3 411	3 362
Éducation	2 959	2 895	3 003	2 923	2 837
Génie	3 025	2 988	2 939	2 808	2 844
Lettres et sciences humaines	2 613	2 595	2 618	2 570	2 705
Médecine et sciences de la santé	4 834	4 632	4 695	4 651	4 549
Sciences	1 893	1 780	1 763	1 650	1 712
Sciences de l'activité physique	739	768	779	775	755
Centre d'études du religieux contemporain	40	34	32	30	29
Centre universitaire de formation en environnement et développement durable	355	360	419	467	451
Centre compétences recherche+	56	54	51	45	33
<b>Effectif étudiant total</b>	<b>20 880</b>	<b>20 598</b>	<b>20 992</b>	<b>20 692</b>	<b>20 628</b>

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

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



1 <sup>er</sup> cycle	14 325	14 238	14 201	13 876	13 947
2 <sup>e</sup> cycle	5 370	5 477	5 694	5 588	5 710
3 <sup>e</sup> cycle	933	977	1 098	1 134	1 224
<b>Total</b>	<b>20 628</b>	<b>20 692</b>	<b>20 992</b>	<b>20 598</b>	<b>20 880</b>
Croissance annuelle	1,5%	0,3%	1,4%	-1,9%	1,4%

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



# RÈGLES BUDGÉTAIRES

## RÈGLES GÉNÉRALES

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

## RÈGLES PARTICULIÈRES

### 1. Imputation des coûts de système

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

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

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

### 3. Allocations de retraite

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

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

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

### 5. Surplus ou déficit accumulé

Une directive interne approuvée par le CDU en 2020-2021 permet aux facultés en surplus d'utiliser une partie de ces sommes pour des investissements stratégiques avec l'autorisation préalable de la vice-rectrice ou du vice-recteur à l'administration et au

développement durable. Par ailleurs, les facultés aux prises avec un déficit doivent soumettre un plan de développement et de redressement permettant un retour à l'équilibre budgétaire.

### 6. Dépenses de nature investissement

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

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

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

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

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

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

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

## Tableau d'amortissement

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



# BUDGET SOUS LA FORME DES ÉTATS FINANCIERS SELON LES NCOSBL

## Fonds de fonctionnement

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

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

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

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

(en milliers \$)

	2023-2024 Budget
Résultats d'exercice (page 34)	-
Avantages sociaux futurs	(2 598)
Virements interfonds	16 113
Excédent des revenus par rapport aux dépenses (page 56)	13 515

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

## Évolution du budget du fonds de fonctionnement

(en milliers \$)

	2023-2024 Budget	2022-2023 Prévisions	2021-2022 Réal	2020-2021 Réal
<b>Revenus</b>				
Subventions				
MES	371 366	346 713	334 597	302 462
Autres	20 800	16 730	18 986	16 658
Droits de scolarité				
Enseignement régulier	65 699	62 191	59 820	55 309
Enseignement particulier	9 240	8 705	8 158	6 565
Ventes	37 309	38 075	29 521	25 600
Dons et contributions	1 443	1 286	1 413	668
Produits nets de placements	487	355	7 874	1 724
Autres revenus	33 831	33 242	35 099	31 294
	<b>540 175</b>	<b>507 297</b>	<b>495 468</b>	<b>440 280</b>
<b>Dépenses</b>				
Enseignement	326 981	304 156	273 738	256 888
Recherche	22 291	21 607	24 600	18 050
Services à la collectivité	7 468	7 299	6 391	4 892
Soutien à l'enseignement	46 110	39 243	35 784	31 899
Services et aide aux étudiants	23 473	23 383	19 129	14 695
Soutien institutionnel, y compris les frais généraux	87 304	86 128	82 191	71 231
Entreprises auxiliaires	16 331	15 978	15 964	17 791
Avantages sociaux futurs	2 598	(15 699)	(16 646)	988
	<b>532 556</b>	<b>482 095</b>	<b>441 151</b>	<b>416 434</b>
<b>Excédent préliminaire des revenus par rapport aux dépenses</b>	<b>7 619</b>			
<b>Efforts non répartis à venir</b>	<b>5 896</b>			
<b>Excédent des revenus par rapport aux dépenses</b>	<b>13 515</b>	<b>25 202</b>	<b>54 317</b>	<b>23 846</b>
Soldes de fonds (négatifs) au début	(179 832)	(9 863)	15 529	(166 919)
Virements interfonds	(16 113)	(17 039)	(37 263)	(24 604)
Avantages sociaux futurs - réévaluations et autres éléments*	-	(178 132)	(42 446)	183 206
Soldes de fonds (négatifs) à la fin	(182 430)	(179 832)	(9 863)	15 529

\* Un changement à la norme comptable adopté en 2022-2023 implique qu'il ne sera plus possible d'utiliser les hypothèses de l'évaluation de capitalisation du régime de retraite pour le calcul des obligations au titre des allocations de retraite et des avantages sociaux postérieurs à l'emploi. Cette nouvelle façon impact notamment le taux d'actualisation qui passe de 5,7 % à 4,7 %. Ceci implique une diminution du solde de fonds en 2022-2023 de 6,7 M\$.



# FONDS DE FONCTIONNEMENT AVEC RESTRICTIONS

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

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

Le fonds de fonctionnement avec restrictions est constitué de plusieurs fonctions<sup>1</sup>, notamment l'enseignement, la recherche, les services à la collectivité, les services et l'aide aux étudiantes et étudiants et le soutien institutionnel.

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

## ANALYSE DES REVENUS

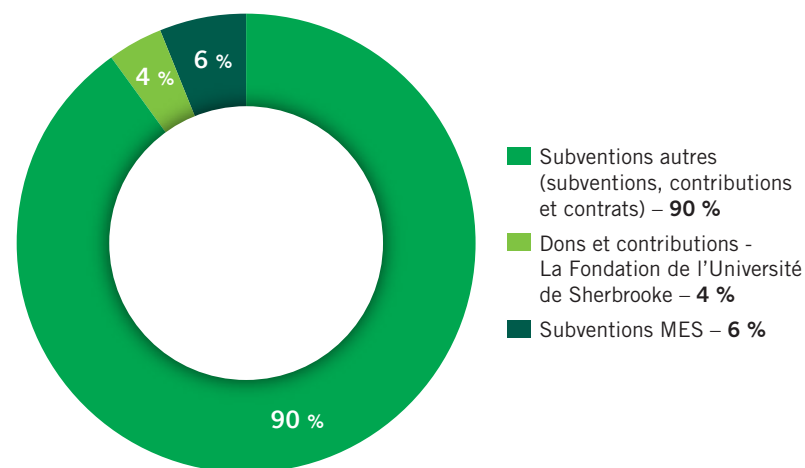
La convention comptable utilisée pour le fonds de fonctionnement avec restrictions est la méthode du report. Ainsi, les revenus reçus dans l'année, mais non dépensés, sont exclus des résultats de l'exercice et sont comptabilisés à titre d'apports reportés au passif.

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

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

### Répartition des revenus

(selon les proportions moyennes des trois dernières années)



<sup>1</sup> Voir la description des fonctions universitaires à la page 24.

## Subventions MES

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

Les revenus de subventions du MES sont estimés à 12,3 M\$ pour le budget 2023-2024.

## Subventions autres (subventions, contributions et contrats)

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

Pour le budget 2023-2024, les revenus de subventions, de contributions et de contrats sont évalués à 203,7 M\$.

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

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

Les dons et contributions déterminés pour l'exercice 2023-2024 sont de 8,7 M\$.



# ANALYSE DES DÉPENSES

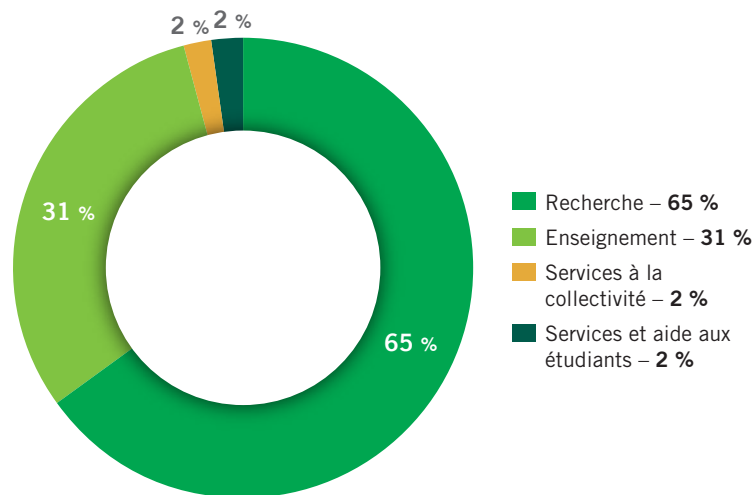
Les dépenses du fonds de fonctionnement avec restrictions sont présentées selon les fonctions universitaires.

Afin d'estimer les dépenses de l'année 2022-2023, 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 2023-2024 a été calculée en appliquant un pourcentage historique aux prévisions 2022-2023. La répartition entre les diverses fonctions universitaires a été effectuée selon les proportions moyennes des trois dernières années.

## Répartition des dépenses par fonction

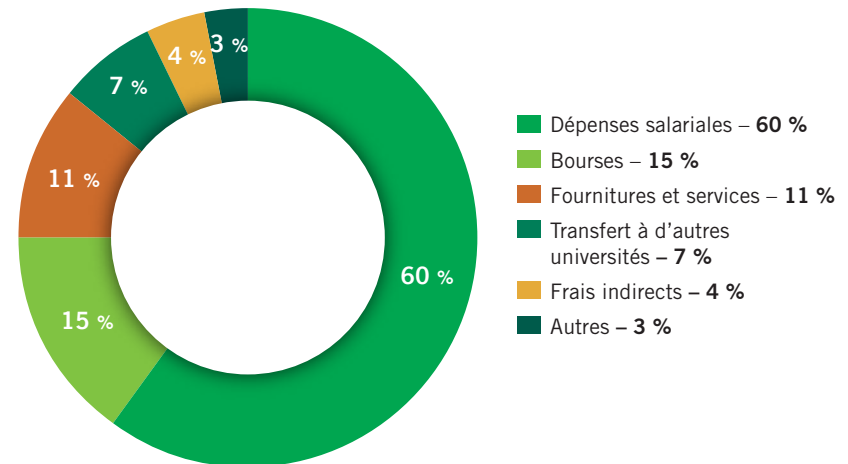
(selon les proportions moyennes des trois dernières années)



Ainsi, les dépenses totales estimées du fonds de fonctionnement avec restrictions sont de 224,8 M\$ pour le budget 2023-2024.

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

## Répartition des dépenses par poste

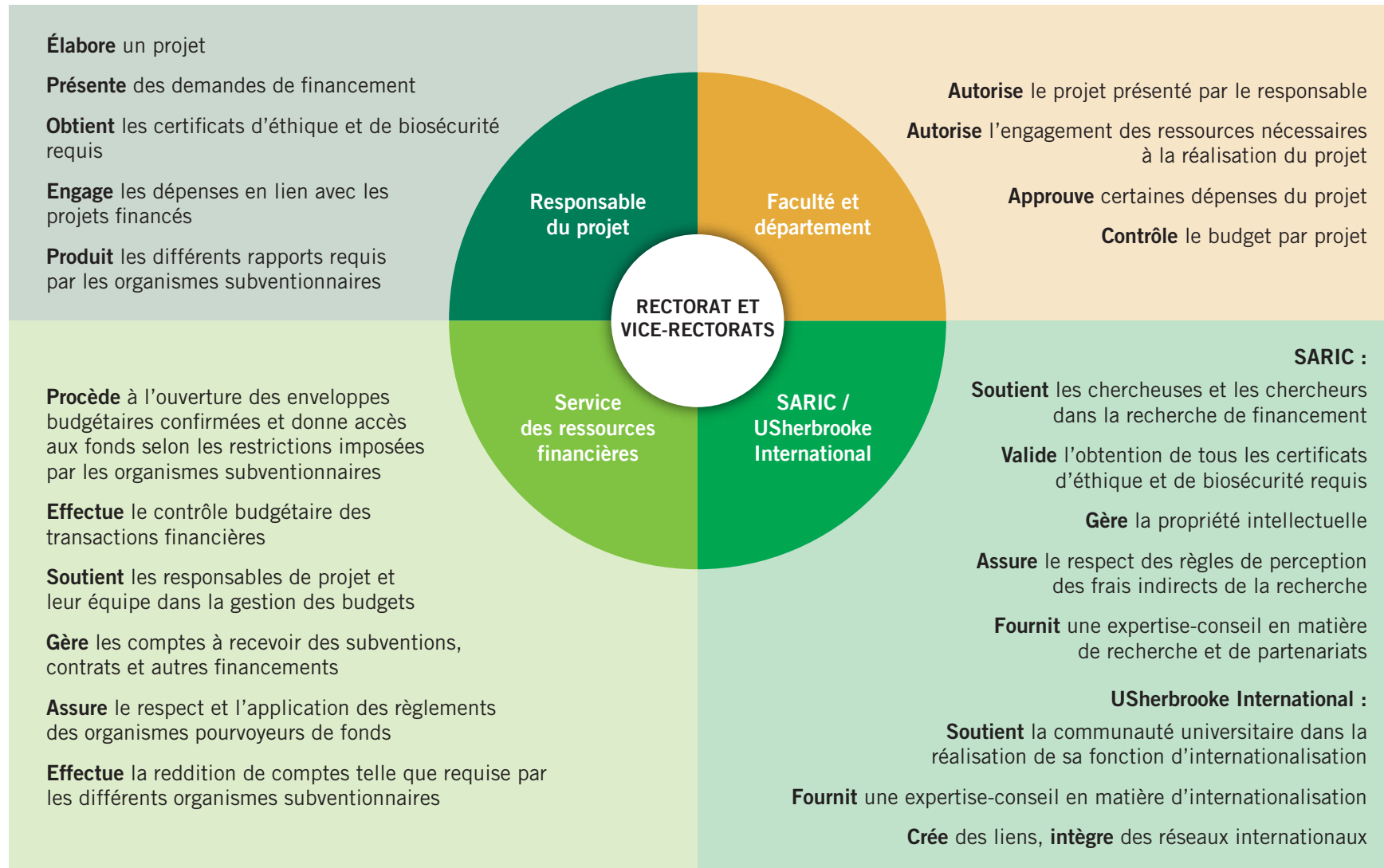


## Évolution du budget du fonds de fonctionnement avec restrictions

(en milliers \$)

	2023-2024 Budget	2022-2023 Prévisions	2021-2022 Réal	2020-2021 Réal
<b>Revenus</b>				
Subventions				
MES	12 324	12 264	14 535	15 352
Autres	203 743	192 669	183 767	172 579
Dons et contributions				
La Fondation de l'Université de Sherbrooke	8 746	8 271	8 493	5 377
	<b>224 813</b>	<b>213 204</b>	<b>206 795</b>	<b>193 308</b>
<b>Dépenses</b>				
Enseignement	68 870	65 314	61 575	62 591
Recherche	146 080	138 536	135 064	122 911
Services à la collectivité	5 452	5 170	5 792	5 009
Soutien à l'enseignement	55	52	60	80
Services et aide aux étudiants	4 102	3 890	4 147	2 532
Soutien institutionnel, y compris les frais généraux	254	241	157	185
	<b>224 813</b>	<b>213 204</b>	<b>206 795</b>	<b>193 308</b>
<b>Excédent des revenus par rapport aux dépenses</b>	-	-	-	-

# RÔLE DES INTERVENANTES ET DES INTERVENANTS



## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

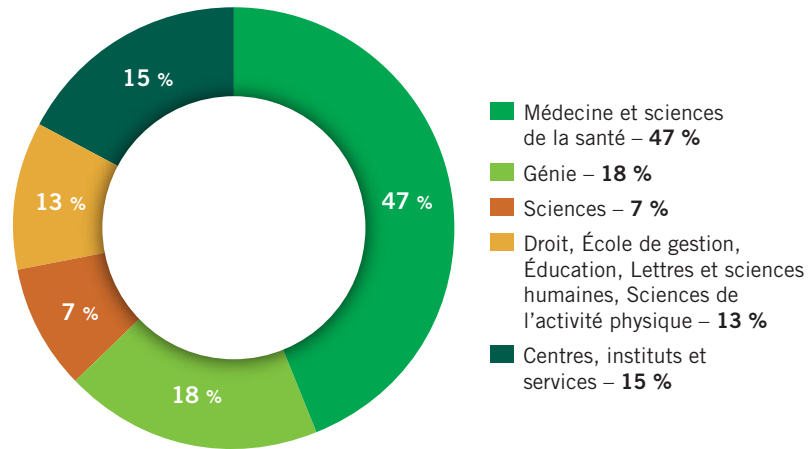
Dans cette section sont présentés les octrois totaux confirmés par année. Ceux-ci diffèrent de ceux présentés aux états financiers, puisqu'ils comprennent les octrois confirmés dans l'année, qu'ils aient ou non été dépensés.

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

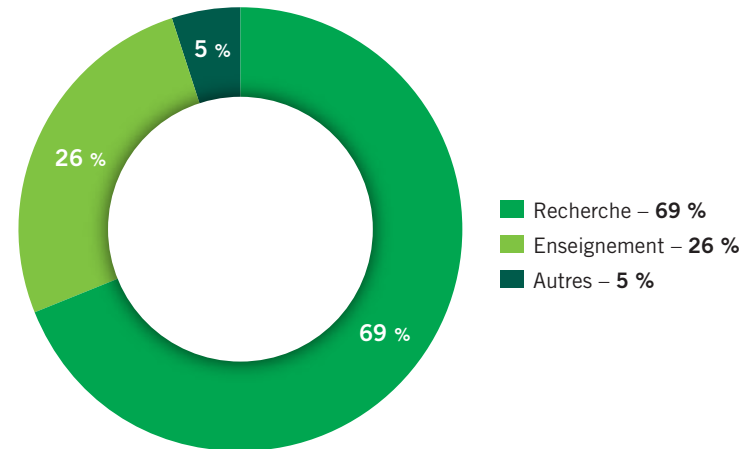
	2021-2022 Réel	2020-2021 Réel	2019-2020 Réel*	2018-2019 Réel	2017-2018 Réel
<b>Gouvernement du Québec</b>					
Organismes affiliés	13 372	13 530	14 143	10 604	9 307
MES	17 053	25 606	7 236	4 659	4 313
Autres ministères	30 285	25 426	27 320	11 785	34 075
<b>Sous-total</b>	<b>60 710</b>	<b>64 562</b>	<b>48 699</b>	<b>27 048</b>	<b>47 695</b>
<b>Gouvernement du Canada</b>					
Organismes affiliés	73 464	77 697	69 377	55 465	45 735
Ministères	3 988	1 408	2 297	669	649
<b>Sous-total</b>	<b>77 452</b>	<b>79 105</b>	<b>71 674</b>	<b>56 134</b>	<b>46 384</b>
<b>Autres sources</b>					
Autres gouvernements	3 915	2 120	2 067	2 340	618
Autres universités	9 250	12 408	10 891	10 827	8 573
La Fondation de l'Université de Sherbrooke	9 367	6 252	8 106	7 831	5 225
Subventions et dons non gouvernementaux	89 850	87 719	80 622	77 441	61 319
<b>Sous-total</b>	<b>112 382</b>	<b>108 499</b>	<b>101 686</b>	<b>98 439</b>	<b>75 735</b>
<b>Octrois totaux</b>	<b>250 544</b>	<b>252 166</b>	<b>222 059</b>	<b>181 621</b>	<b>169 814</b>

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

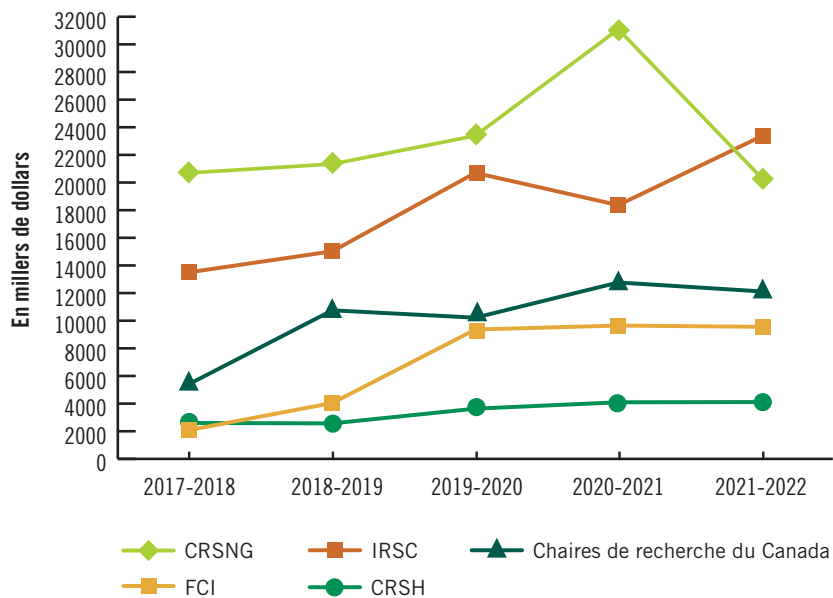
### Octrois en 2021-2022 par unités administratives



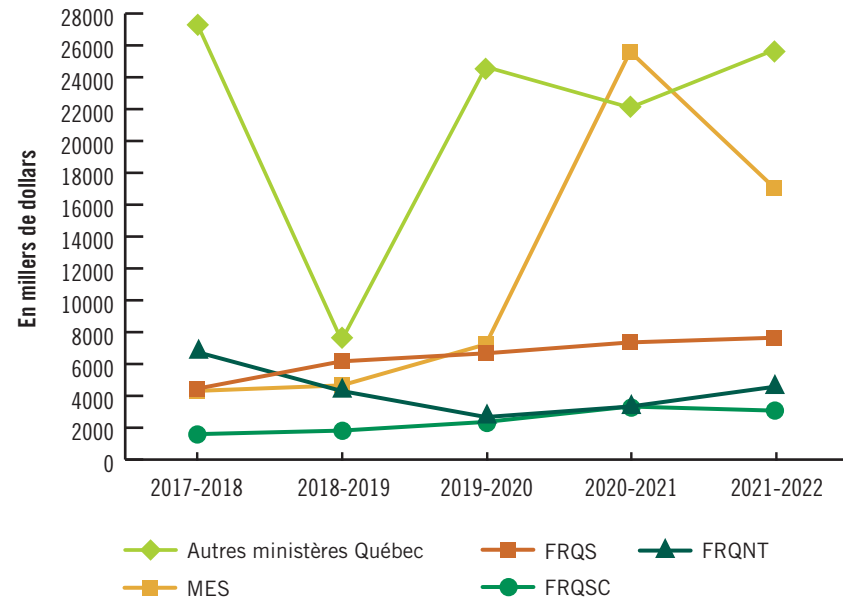
### Octrois en 2021-2022 par fonctions universitaires



### Évolution des octrois des principaux organismes et ministères du Canada



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







# FONDS D'IMMOBILISATIONS

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

## ANALYSE DES REVENUS

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

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

### Subventions du MES

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

Le MES assume également les frais de financement (intérêts) des dettes gouvernementales liées à la réalisation du PQIU. Les revenus du MES aux états financiers comprennent donc le remboursement des intérêts assumés par le Ministère. Pour le budget 2023-2024, les revenus provenant du MES sont estimés à 26,8 M\$.

<sup>1</sup> Toutes les informations sur le PQIU sont présentées à la page 71.

### Subventions autres

Les revenus comptabilisés au poste « Subventions autres » proviennent des subventions d'autres ministères et d'autres partenaires de l'Université. Comme pour les subventions du MES, les autres subventions affectées aux immobilisations sont reportées et comptabilisées aux résultats sur plusieurs exercices, suivant le rythme d'amortissement des actifs correspondant à ces mêmes immobilisations. De plus, les revenus des « Subventions autres » incluent le remboursement des intérêts des dettes financées par les autres ministères et partenaires de l'Université. Pour le budget 2023-2024, ces subventions sont évaluées à 21,8 M\$.



# ANALYSE DES DÉPENSES

## Intérêts sur les obligations et emprunts

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

Pour le budget 2023-2024, la charge d'intérêt a été estimée à 14,2 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*.

L'amortissement a été calculé en considérant de nouvelles acquisitions d'environ 63 M\$<sup>2</sup> pour l'exercice 2022-2023 et de 91,9 M\$ pour le budget 2023-2024. Les prévisions de capitalisation reliées aux projets de construction ont été établies à partir du Plan directeur immobilier (PDI) adopté au conseil d'administration en mars 2023. Les prévisions de capitalisation reliées au mobilier, appareillage et outillage ont été déterminées en se basant sur l'historique d'acquisition des dernières années.

## Biens sous le seuil de capitalisation

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

## Biens de nature non capitalisable

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

<sup>2</sup> Voir le détail des dépenses d'investissement capitalisées à la page 69.

## SOLDES DE FONDS

### Insuffisance des revenus par rapport aux dépenses

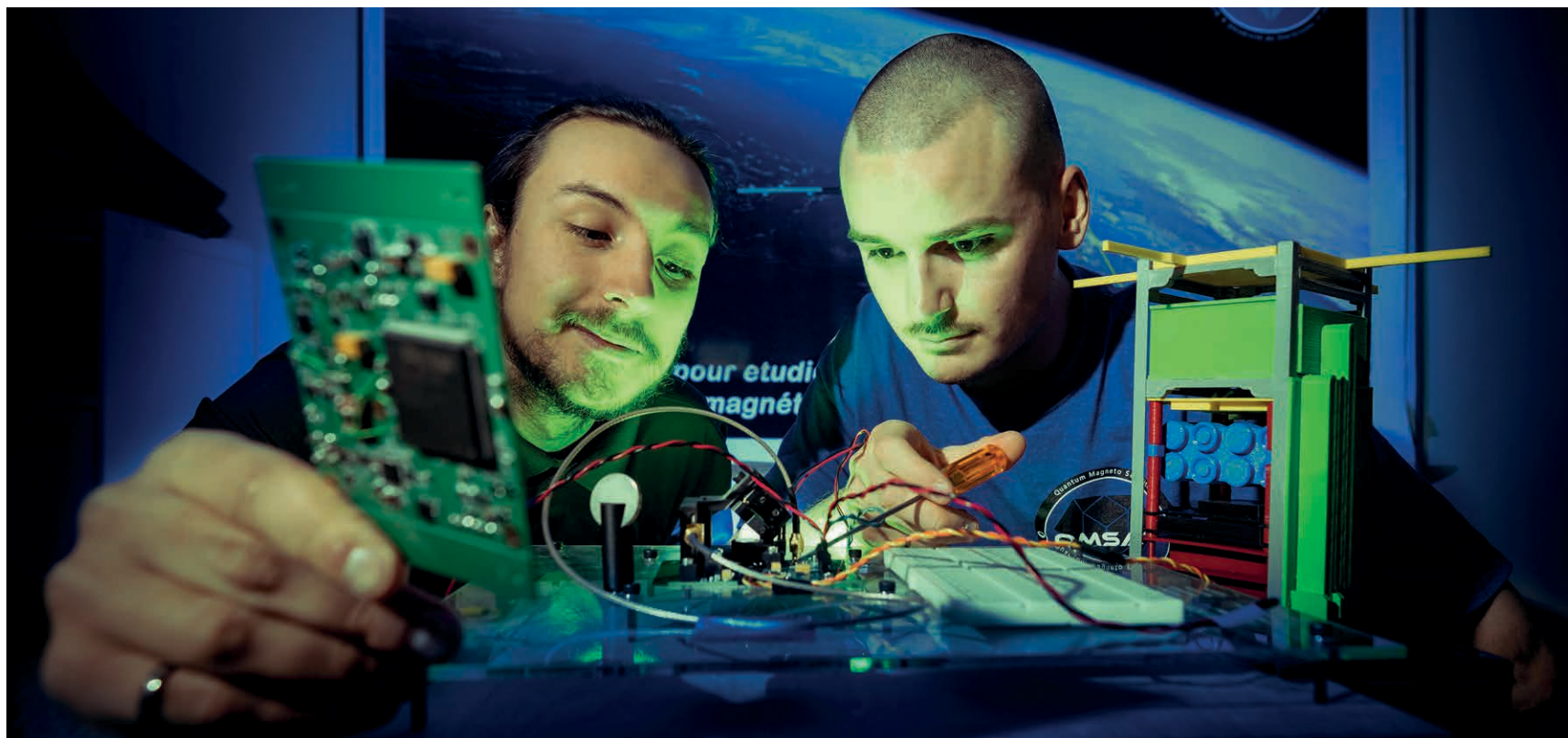
Les résultats observés au budget du fonds d'immobilisations montrent une insuffisance des revenus par rapport aux dépenses. Puisque les revenus liés aux immobilisations, financées par le fonds de fonctionnement ne sont pas inclus dans les revenus de l'exercice du fonds d'immobilisation, mais passent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

### Apports affectés à l'acquisition d'immobilisations non amortissables

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

### Virements interfonds

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



## Évolution du budget du fonds d'immobilisations

(en milliers \$)

	2023-2024 Budget	2022-2023 Prévisions	2021-2022 Réal	2020-2021 Réal
<b>Revenus</b>				
Subventions				
MES	26 815	25 728	23 912	23 457
Autres	21 818	18 371	24 464	26 734
	<b>48 633</b>	<b>44 099</b>	<b>48 376</b>	<b>50 191</b>
<b>Dépenses</b>				
Intérêts sur les obligations et les emprunts	14 190	14 745	14 339	14 981
Amortissement des immobilisations	51 553	46 201	52 064	53 631
Biens sous le seuil de capitalisation	812	774	737	804
Biens de nature non capitalisable	458	435	415	513
	<b>67 013</b>	<b>62 155</b>	<b>67 555</b>	<b>69 929</b>
<b>Excédent (Insuffisance) des revenus par rapport aux dépenses</b>	<b>(18 380)</b>	<b>(18 056)</b>	<b>(19 179)</b>	<b>(19 738)</b>
Soldes de fonds au début	77 074	78 061	59 942	55 026
Apports affectés à l'acquisition d'immobilisations non amortissables	30	30	35	50
Virements interfonds	16 113	17 039	37 263	24 604
Soldes de fonds à la fin	<b>74 837</b>	<b>77 074</b>	<b>78 061</b>	<b>59 942</b>

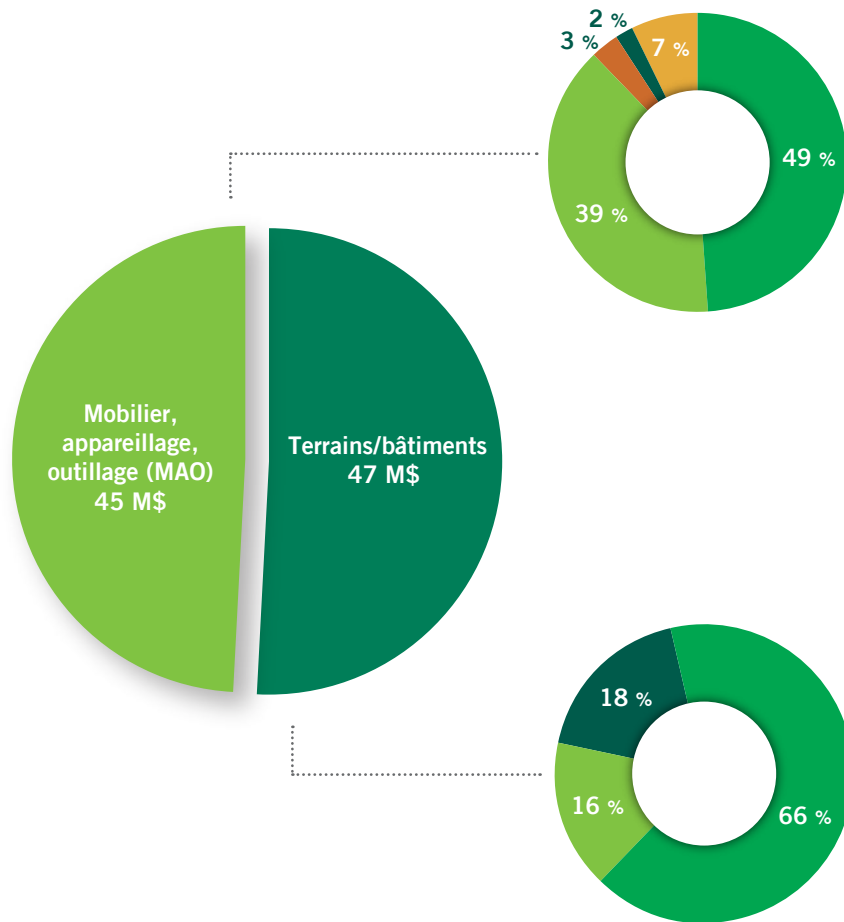
## DÉPENSES D'INVESTISSEMENT CAPITALISÉES

(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 2023-2024. Les dépenses présentées sous la rubrique « Terrains et bâtiments » proviennent du Plan directeur immobilier.

	2023-2024 Budget	2022-2023 Prévisions	2021-2022 Réal	2020-2021 Réal
<b>MAO</b>				
Équipements spécialisés liés à l'enseignement et à la recherche	22 071	20 763	20 090	16 442
Équipements, logiciels et développements informatiques	17 725	8 116	3 863	6 408
Équipements de communication multimédia	1 138	1 070	671	1 996
Mobiliers et équipements de bureau	815	766	330	920
Autres	3 284	3 090	1 892	2 028
	<b>45 033</b>	<b>33 805</b>	<b>26 846</b>	<b>27 794</b>
<b>Terrains/bâtiments</b>				
Bâtiments	7 178	591	12 498	25
Améliorations de terrains	9 768	5 370	652	11 566
Améliorations majeures aux bâtiments	29 937	23 234	6 428	27 746
	<b>46 883</b>	<b>29 195</b>	<b>19 578</b>	<b>39 337</b>
<b>TOTAL</b>	<b>91 916</b>	<b>63 000</b>	<b>46 424</b>	<b>67 131</b>

# DÉPENSES D'INVESTISSEMENT CAPITALISÉES SELON LE BUDGET 2023-2024



- Équipements spécialisés liés à l'enseignement et à la recherche (21,1 M\$) – 49 %
- Équipements, logiciels et développements informatiques (8,2 M\$) – 39 %
- Équipements de communication multimédia (1,1 M\$) – 3 %
- Mobiliers et équipements de bureau (0,8 M\$) – 2 %
- Autres (3,3 M\$) – 7 %

## ■ Enseignement et recherche (31 M\$) - 66 %

- Aménagement d'une serre
- Ajout de portes, d'alarmes incendies et de contrôles d'accès dans les tunnels
- Rénovation des façades de l'École de gestion
- Infrastructures routières en vue de la nouvelle installation du Centre de la petite enfance
- Rénovation des halls d'entrée et optimisation de la ventilation de la Faculté d'éducation
- Augmentation des capacités du Centre de calcul numérique
- Réaménagement de la voie 9 et prolongement de la piste cyclable
- Rénovation d'entrées extérieures aux pavillons D3-D4, J1-J2 et Y1
- Réfection des toitures des bâtiments Z4 et Z6
- Optimisation de la ventilation à la Faculté des sciences
- Signalisation extérieure du Campus principal - portion complémentaire (phase 3)
- Mise à niveau de la sécurité des traverses piétonnes de la voie principale du Campus principal (voie 1)
- Modernisation des contrôles CVAC de la Faculté de génie
- Mise à jour de la distribution principale électrique de la sous-station Faculté des sciences (D7)

## ■ Autofinancé (7 M\$) - 16 %

- Réaménagement de vestiaires de football au Centre sportif
- Optimisation du réseau de vapeur et des systèmes électromécaniques du Centre sportif
- Rénovation de l'entrée du pavillon E4
- Rénovation des systèmes pour les chambres froides au pavillon multifonctionnel

## ■ Administratif (8 M\$) - 18%

- Réfection de la toiture des pavillons B1 et B2
- Réfection des cages d'escalier, entrées, murs et plafonds du 3<sup>e</sup> étage, ventilation des entretoits et mise à jour de la sous-station électrique du pavillon Georges-Cabana

# PLAN QUINQUENNAL DES INVESTISSEMENTS UNIVERSITAIRES

## (Budget d'investissement subventionné par le MES)

Le MES alloue des sommes aux universités afin de financer le développement et le maintien de leurs actifs reliés au parc immobilier et aux ressources informationnelles. Ces allocations sont approuvées annuellement à même le *Plan quinquennal des investissements universitaires* (PQIU).

Les enveloppes reliées au parc immobilier sont réparties entre les universités *au prorata* des besoins normalisés théoriques ou du déficit de maintien des actifs. Ces besoins normalisés théoriques sont basés sur la valeur de remplacement et l'âge ajusté de tous les espaces (enseignement et recherche).

L'Université de Sherbrooke a reçu 24,8 M\$ en 2022-2023 et on estime que la somme versée sera de 21,0 M\$ en 2023-2024. Considérant

que le MES ne dévoilera le PQIU 2023-2028 que plus tard en 2023, le budget d'investissement 2023-2024 a été établi sur la base de la subvention globale d'investissement de l'année 2021-2022 du MES. Cette prévision comprend une diminution des enveloppes pour le parc immobilier de l'ordre de 2,3 M\$ et aucun octroi pour le renouvellement du parc mobilier.

ANNÉES	UNIVERSITÉS (M\$)	UDES (M\$)	RATIO
2017-2018	225,5	15,7	7,0 %
2018-2019	303,5	16,5	5,4 %
2019-2020	375,8	19,5	5,2 %
2020-2021	593,8	32,2	5,4 %
2021-2022	440,0	21,0	4,8 %
2022-2023	452,3	24,8	5,5 %

### Enveloppes

(en milliers \$)

#### Parc immobilier

	ANNÉE UNIVERSITAIRE			
	2023-2024 estimé	2022-2023	2021-2022	2020-2021
Réaménagement	2 708	2 949	2 708	4 084
Rénovation	11 452	12 719	11 713	17 211
Préservation des bâtiments âgés	3 509	3 509	3 248	4 997
Résorption au déficit d'entretien accumulé	2 570	3 337	2 570	3 593
<b>Sous-total</b>	<b>20 239</b>	<b>22 514</b>	<b>20 239</b>	<b>29 885</b>

#### Parc mobilier et ressources informationnelles

Développement des systèmes d'information	571	571	576	1 394
Sécurité informatique	151	151	174	172
Infrastructures pour contrer les VACS	-	-	-	769
Renouvellement du parc mobilier - MAO-TIC	-	1 520	-	-
<b>Sous-total</b>	<b>722</b>	<b>2 242</b>	<b>750</b>	<b>2 335</b>
<b>Total</b>	<b>20 961</b>	<b>24 756</b>	<b>20 989</b>	<b>32 220</b>

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

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

## PLAN DIRECTEUR IMMOBILIER

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

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

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

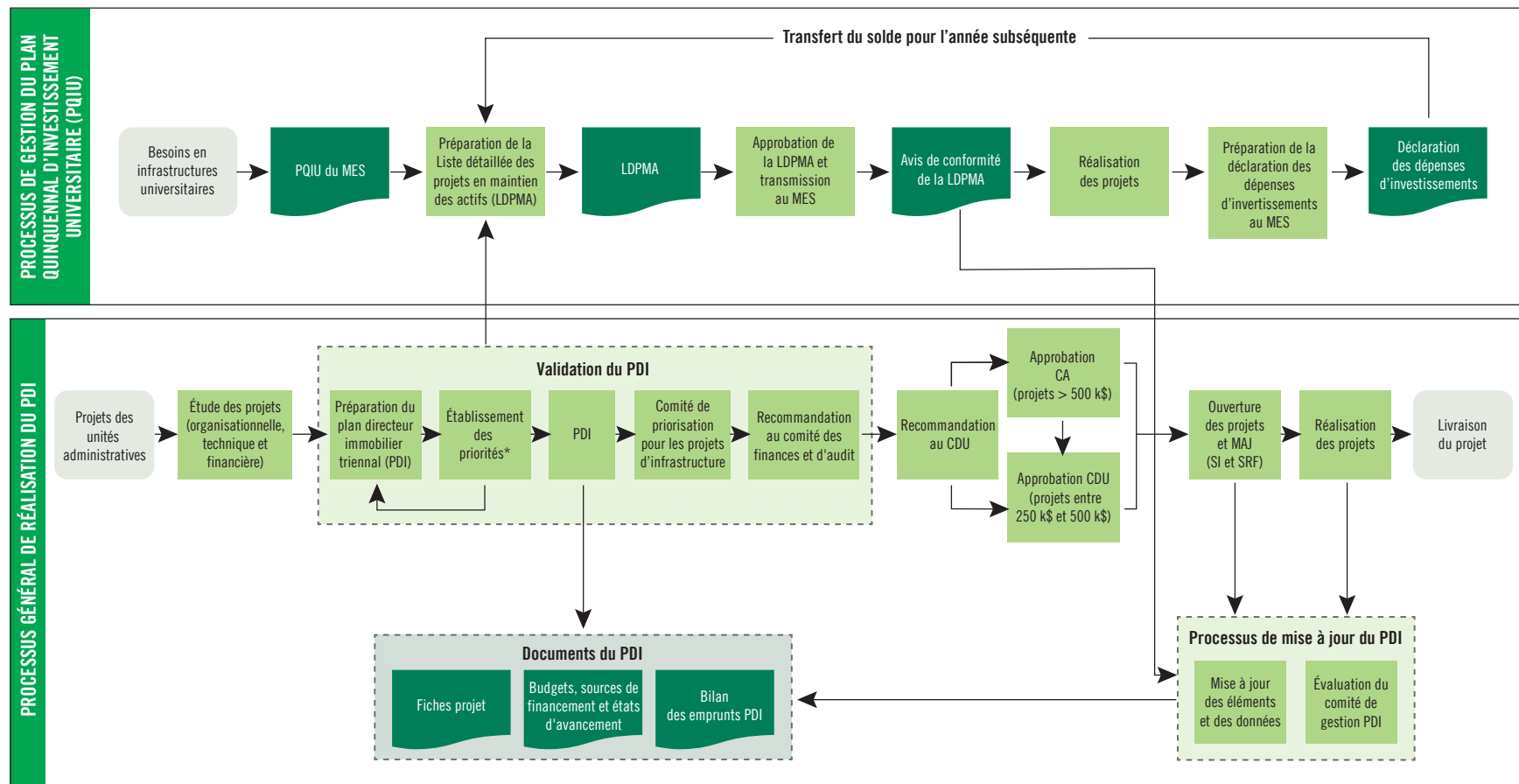
### Enveloppes octroyées pour 2023-2024 aux unités pour le réaménagement des espaces académiques et administratifs

Unités	Enveloppes (en milliers \$)
Faculté de droit	16
École de gestion	28
Faculté d'éducation	41
Faculté de génie	260
Faculté des lettres et sciences humaines	57
Faculté de médecine et des sciences de la santé	146
Faculté des sciences	146
Faculté des sciences de l'activité physique	14
<b>Total des facultés</b>	<b>708</b>
Campus de Longueuil	90
Services et instituts	75
<b>Total</b>	<b>873</b>



# PROCESSUS DE GESTION DU PQIU ET DU PDI

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



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

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

## FACULTÉS

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

Dans le cadre de l'exercice du budget 2023-2024, le poids relatif des facultés a été mis à jour afin de tenir compte de la réalité actuelle de chacune des facultés en se basant sur les données réelles de 2022-2023. Le calcul prend notamment en compte l'effectif étudiant en équivalence au temps plein (EETP) et le personnel en équivalence au temps plein (PETP). Le poids relatif des facultés est mis à jour annuellement afin de répartir l'enveloppe du budget MAO.

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

## SERVICES ET INSTITUTS

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

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

### Bureautique

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

### Infrastructures

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

### Licences logicielles

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

En collaboration avec le Service des ressources financières, la cible de dépenses BACI-TI 2023-2024 a été établie à 1,7 M\$.

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

En outre, la LGGRI précise les obligations suivantes :

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

## DÉFICIT D'ENTRETIEN ACCUMULÉ

Le parc immobilier de l'Université de Sherbrooke comporte plus de 70 édifices représentant près de 390 000 m<sup>2</sup>. La valeur de remplacement de l'ensemble se chiffre à près de 1 G\$. Ces édifices ont été construits entre 1955 et aujourd'hui. Certains requièrent une mise à niveau majeure.

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

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

En 2019, l'Université a entrepris la mise à jour de l'évaluation du déficit d'entretien de ses immeubles incluant une plus grande quantité d'immeubles à auditer par rapport au précédent audit effectué en 2014. Cet exercice sera terminé en 2023. Les résultats préliminaires de cet audit (2019-2023) indiquent que l'indice de vétusté des installations se maintient dans son ensemble à 10,8 %, ce qui est qualifié de satisfaisant par le Conseil du trésor, qui considère qu'un parc immobilier est en mauvais état à partir d'un indice de plus de 15 %. Ceci démontre que les actions entreprises depuis les dernières années ont un effet bénéfique sur la qualité des installations de l'Université.



## IMPACT DES INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS SUR LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT

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

Le PDI comprend plusieurs projets de rénovation majeure dont celui de reconstruction du pavillon A5 de la FLSH dont les travaux débuteront en 2023-2024 et celui de rénovation du pavillon D2

de la Faculté des sciences dont les travaux devraient débuter en 2024-2025. La réalisation de ces projets permet de réduire le déficit d'entretien accumulé, en plus de contribuer à la diminution des coûts d'entretien courant et des réparations mineures. Soutenu par un programme d'entretien préventif, ce plan permet également de diminuer les besoins d'entretien correctif, de prolonger la vie utile des composantes immobilières et de réduire sensiblement les ressources nécessaires à l'exploitation et à l'entretien du parc immobilier.

De nombreux projets d'ajouts d'espace sont en cours de réalisation et d'autres sont prévus durant l'année 2023-2024, dont quatre projets majeurs : construction du Pavillon de santé de précision et de recherche translationnelle (PSPRT) et du Carrefour du savoir au Campus de la santé ainsi que l'agrandissement du 3IT dans le parc Innovation-ACELP et du Centre MiQro Innovation à Bromont. Ces nouvelles constructions entraîneront une augmentation des frais d'opération annuels de fonctionnement dans les années à venir. Une subvention du MES pourrait réduire cet impact.



# BUDGET – DÉTAILS PAR FONDS

## BUDGET 2023-2024

(en milliers \$)

	Fonds de fonctionnement	Fonds de fonctionnement avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Total
<b>Revenus</b>				
Subventions				
MES	371 366	12 324	26 815	410 505
Autres	20 800	203 743	21 818	246 361
Droits de scolarité				
Enseignement régulier	65 699	-	-	65 699
Enseignement particulier	9 240	-	-	9 240
Ventes	37 309	-	-	37 309
Dons et contributions				
La Fondation de l'Université de Sherbrooke	-	8 746	-	8 746
Autres organismes	1 443	-	-	1 443
Produits nets de placements	487	-	-	487
Autres revenus	33 831	-	-	33 831
	<b>540 175</b>	<b>224 813</b>	<b>48 633</b>	<b>813 621</b>
<b>Dépenses</b>				
Enseignement	326 981	68 870	-	395 851
Recherche	22 291	146 080	-	168 371
Services à la collectivité	7 468	5 452	-	12 920
Soutien à l'enseignement	46 110	55	-	46 165
Services et aide aux étudiants	23 473	4 102	-	27 575
Soutien institutionnel, y compris les frais généraux	87 304	254	-	87 558
Entreprises auxiliaires	16 331	-	-	16 331
Avantages sociaux futurs	2 598	-	-	2 598
Intérêts sur les obligations et les emprunts	-	-	14 190	14 190
Amortissement des immobilisations	-	-	51 553	51 553
Biens sous le seuil de capitalisation	-	-	812	812
Biens de nature non capitalisable	-	-	458	458
	<b>532 556</b>	<b>224 813</b>	<b>67 013</b>	<b>824 382</b>
<b>Excédent préliminaire des revenus par rapport aux dépenses</b>	7 619	-	(18 380)	(10 761)
<b>Efforts non répartis à venir</b>	5 896	-	-	5 896
<b>Excédent (insuffisance) des revenus par rapport aux dépenses</b>	<b>13 515</b>	<b>-</b>	<b>(18 380)</b>	<b>(4 865)</b>
Soldes de fonds (négatifs) au début	(179 832)	-	77 074	(102 758)
Apports affectés à l'acquisition d'immobilisations non amortissables	-	-	30	30
Virements interfonds	(16 113)	-	16 113	-
Soldes de fonds (négatifs) à la fin	(182 430)	-	74 837	(107 593)

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



ormandin

RAIN LAMARRE  
ASHE ATX VA MICHIGAN

UNIVERSITY OF  
ROOKE

# DETTE

## COURT TERME

Au 30 avril 2022, la dette à court terme était de 19,7 M\$. L'Université dispose d'une marge de crédit bancaire d'un montant autorisé de 132 M\$ portant intérêt au taux préférentiel moins 0,25 %.

## LONG TERME

Au 30 avril 2022, la dette à long terme de l'Université se chiffrait à 438,5 M\$, dont un montant de 37,8 M\$ venait à échéance dans l'année suivante. Au 30 avril 2023, la dette à long terme prévisionnelle s'élèverait à 415,4 M\$, tandis que la dette à long terme budgétée pour l'année 2023-2024 s'élèverait à 380,7 M\$.

La dette à long terme de l'Université de Sherbrooke est composée, pour l'année 2023-2024, à 66 % de dettes subventionnées par le MES ou d'autres ministères servant à financer des immobilisations. Le gouvernement du Québec assume entièrement les remboursements de capital et d'intérêts qui en découlent.

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

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

### Dettes à long terme

(en milliers \$)

	2023-2024 Budget	2022-2023 Prévisions	2021-2022 Réel	2020-2021 Réel
<b>Portion de la dette assumée par :</b>				
MES	249 465	276 995	288 286	286 129
Autres ministères	3 150	3 375	8 601	18 598
Université de Sherbrooke	128 126	135 000	141 615	147 973
<b>Dettes à long terme</b>	<b>380 741</b>	<b>415 370</b>	<b>438 502</b>	<b>452 700</b>



**EMF**  
LES EXCAVATIONS  
MARCHAND & FILS

**BLAIS &  
LANGLOIS**

**EQUIPEMENT  
SMS**



# UNITÉS ADMINISTRATIVES

## FACULTÉ DE DROIT

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

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

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

---

1 BIBLIOTHÈQUE RÉINVENTÉE

---

1 CENTRE JUDICIAIRE ET DES SALLES DE PROCÈS SIMULÉS

---

1 CENTRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

---

4 CENTRES ET GROUPES DE RECHERCHE

---

CHAIRE DE RECHERCHE DROIT, RELIGION ET LAÏCITÉ

---

4 CLINIQUES JURIDIQUES

---

2 REVUES SCIENTIFIQUES

---

1 MAISON D'ÉDITION

---

## ÉCOLE DE GESTION

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

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

Ses activités de recherche portent principalement sur quatre grands créneaux :

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

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

---

1 SALLE DES MARCHÉS

---

1 SALLE POUR TENIR DES GROUPES TÉMOINS

---

4 LABORATOIRES INFORMATIQUES

---

2 SALLES DE VISIOCONFÉRENCE

---

## FACULTÉ D'ÉDUCATION

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

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

3 CLINIQUES ET  
1 CENTRE D'ÉDUCATION PRÉSCOLAIRE

---

1 CENTRE DE DOCUMENTATION

---

5 LABORATOIRES INFORMATIQUES

---

## FACULTÉ DE GÉNIE

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

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

Avec des revenus annuels de recherche de plus de **73,6 M\$ en subventions et contrats**, elle contribue activement à la formation de personnel hautement qualifié à travers **six grandes orientations** : les matériaux, l'énergie, la santé, les transports, le développement durable et la normalisation.

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

8 CHAIRES DE RECHERCHE CRSNG-INDUSTRIE, DONT UNE  
CHAIRE CRSNG POUR LES FEMMES EN SCIENCES ET EN GÉNIE

---

10 CHAIRES DE RECHERCHE DU CANADA

---

6 CHAIRES DE RECHERCHE PARTENARIALES

---

31 LABORATOIRES DE RECHERCHE, DONT  
5 EN PARTENARIAT INDUSTRIEL

---

4 DÉPARTEMENTS ET  
1 CENTRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

---

## FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

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

Les disciplines qui y sont enseignées à plus de **4 000 étudiantes et étudiants** sont aussi riches que variées : la musique, la politique, la géomatique, l'histoire, la gérontologie, la médiation interculturelle, les arts, les lettres, les langues, la communication, la philosophie, l'éthique, la psychologie et le travail social.

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

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

---

CENTRE DE LANGUES

---

CENTRE ANNE-HÉBERT

---

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

---

AGENCE-ÉCOLE EN COMMUNICATION

---

PLATEFORME DE SOUTIEN EN HUMANITÉS NUMÉRIQUES

---

2 CLINIQUES DE PSYCHOLOGIE

---

2 SITES WEB PÉDAGOGIQUES DE RÉFÉRENCE

---

## FACULTÉ DE MÉDECINE ET DES SCIENCES DE LA SANTÉ

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

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

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

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

---

CENTRE DE PÉDAGOGIE DES SCIENCES DE LA SANTÉ

---

CENTRE DE SIMULATION PRACCISS

---

INSTITUT DE PHARMACOLOGIE DE SHERBROOKE

---

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

---

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

---

## FACULTÉ DES SCIENCES

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

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

Les principaux axes de recherche de la Faculté des sciences sont : biologie moléculaire et cellulaire, chimie des matériaux, chimie pharmaceutique, chimie analytique environnementale, chimie physique et théorique, écologie terrestre, informatique, microbiologie et biotechnologie, mathématiques, information et matériaux quantiques. En 2021-2022, la Faculté a obtenu 42,5 M\$ de financement pour ses recherches.

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

---

### 6 CHAIRES DE RECHERCHE DU CANADA

---

#### 1 CHAIRE INSTITUTIONNELLE

---

#### 2 CHAIRES DE RECHERCHE DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INNOVATION ET DE L'ÉNERGIE DU QUÉBEC

---

## FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ACTIVITÉ PHYSIQUE

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

Elle se distingue par ses programmes de 1<sup>er</sup> cycle élaborés selon une approche programme et intégrant une multitude d'apprentissages contextualisés.

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

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

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

---

### 1 CLINIQUE UNIVERSITAIRE DE KINÉSIOLOGIE

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

---

### 2 CHAIRES DE RECHERCHE

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

## CENTRE D'ÉTUDES DU RELIGIEUX CONTEMPORAIN

Voilà déjà 60 ans que l'on analyse et interroge le phénomène religieux à l'Université de Sherbrooke. Le Centre d'études du religieux contemporain (CERC) s'inscrit dans cette longue tradition d'enseignement et de recherche. Se sont succédé, et se succèdent encore, des professeures et professeurs et des étudiantes et étudiants dont les travaux permettent non seulement d'interroger les fondements épistémologiques de l'analyse du phénomène religieux en bousculant les frontières des champs disciplinaires traditionnels, mais aussi de développer des formules et des outils pédagogiques innovants.

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

## CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION EN ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

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

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

Plus de 3000 diplômées et diplômés des programmes du CUFE mettent leurs connaissances et leur expertise au service d'entreprises et d'organisations au Québec et ailleurs dans le monde.

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

## CENTRE COMPÉTENCES RECHERCHE+

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



## CENTRE DE RECHERCHE SUR LE VIEILLISSEMENT

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

Grâce à son approche interdisciplinaire hautement développée et à la qualité de sa recherche avant-gardiste, il est un milieu très convoité pour la recherche sur le vieillissement en santé. La mission du CdRV est de produire et d'intégrer les connaissances sur les processus soutenant le vieillissement en santé et de faciliter l'adaptation de la société à ce défi complexe. Le CdRV compte sur l'expertise de 75 chercheuses et chercheurs universitaires et cliniciens provenant des huit facultés, de 70 professionnelles et professionnels de recherche, de 155 étudiantes et étudiants et de stagiaires de différents programmes dont les travaux contribuent à des percées majeures et novatrices dans le domaine du vieillissement.

## INSTITUT DE PHARMACOLOGIE DE SHERBROOKE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## INSTITUT INTERDISCIPLINAIRE D'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

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

## INSTITUT QUANTIQUE

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

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

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

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

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



## CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION CONTINUE

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

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

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

### DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

---

#### FORMATIONS ADAPTÉES AUX DÉFIS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

---

#### FORMATIONS SUR DEMANDE ET SUR MESURE POUR LES ORGANISATIONS

---

## FONCTIONS DE NATURE INDÉPENDANTE

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

---

GESTION DES SUBVENTIONS ET DES CONTRATS

---

GESTION DES CHAIRES DE RECHERCHE

---

COORDINATION DE L'ÉTHIQUE EN RECHERCHE

---

PROMOTION DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

---

DÉVELOPPEMENT D'INITIATIVES STRUCTURANTES  
EN RECHERCHE

---

GROUPE DE PARTENARIATS D'AFFAIRES

---

CENTRE DE CALCUL SCIENTIFIQUE

---

## SERVICE D'APPUI AU CAMPUS DE LONGUEUIL

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

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

---

PLUS DE **120** PROGRAMMES, SURTOUT DE 2<sup>E</sup> ET 3<sup>E</sup> CYCLES

---

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

---

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

---

PLUSIEURS CHAIRES DE RECHERCHE

---

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

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

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

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

---

MOBILITÉ DURABLE, STATIONNEMENTS, TRANSPORT ET CIRCULATION

---

GESTION DES MATIÈRES DANGEREUSES, RADIOPROTECTION ET SÉCURITÉ LASER

---

HYGIÈNE DU TRAVAIL ET ERGONOMIE

---

BIOSÉCURITÉ ET SÉCURITÉ CHIMIQUE

---

PRÉVENTION, OPÉRATIONS DE SÉCURITÉ ET MESURES D'URGENCE

---

SERRURERIE ET CONTRÔLE D'ACCÈS PHYSIQUE

---

## SERVICE DES BIBLIOTHÈQUES ET ARCHIVES

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

Le Service gère un réseau de cinq bibliothèques ainsi qu'un Centre de ressources pédagogiques offrant, sur place ou à distance, une panoplie de services, de formations et de collections documentaires. Il assure la gestion et la conservation des documents administratifs de l'Université et de fonds d'archives privées qui soutiennent les activités d'enseignement et de recherche des membres de la communauté universitaire. Le Service encadre de plus les activités du Carrefour de l'information, lieu physique et virtuel de diffusion des connaissances de l'UdeS.

---

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

---

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

---

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

---

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

---

UN DÉPÔT INSTITUTIONNEL EN LIBRE ACCÈS : *SAVOIRS UDES*

---

DES DONNÉES STATISTIQUES ET GÉOSPATIALES

---

## SERVICE DES COMMUNICATIONS

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

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

---

SOUTIEN-CONSEIL EN COMMUNICATION

---

PRÉPARATION ET DIFFUSION DE CONTENUS

---

RELATIONS MÉDIAS

---

PLANIFICATION, CONCEPTION ET DÉVELOPPEMENT  
DES CAMPAGNES PUBLICITAIRES OU PROMOTIONNELLES

---

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

---

ORGANISATION D'ÉVÈNEMENTS INSTITUTIONNELS

---

## SERVICE DES IMMEUBLES

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

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

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

---

ARCHITECTURE

---

INGÉNIERIE

---

OPÉRATIONS ET MAINTIEN DU PARC IMMOBILIER

---

FIABILITÉ, GESTION ENVIRONNEMENTALE ET SYSTÈMES  
DE GESTION

---

GESTION DU PORTEFEUILLE DE PROJETS, PLANIFICATION  
INTÉGRÉE ET PRIORISATION DES SERVICES

---

ADMINISTRATION ET PLANIFICATION BUDGÉTAIRE

---

## SERVICE DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA TRANSFORMATION DU DOSSIER ÉTUDIANT

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

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

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

## RECTORAT

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

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

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

---

CABINET DU RECTEUR

---

SECRETARIAT GÉNÉRAL

---

VICE-RECTORAT À L'ADMINISTRATION ET AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

---

VICE-RECTORAT À LA RECHERCHE ET AUX ÉTUDES SUPÉRIEURES

---

VICE-RECTORAT À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

---

VICE-RECTORAT À LA VALORISATION ET AUX PARTENARIATS

---

VICE-RECTORAT À LA VIE ÉTUDIANTE

---

VICE-RECTORAT AUX ÉTUDES

---

VICE-RECTORAT AUX RELATIONS INTERNATIONALES

---

VICE-RECTORAT AUX RESSOURCES HUMAINES

---

## BUREAU DE LA REGISTRAIRE

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

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

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

---

CENTRES DE SERVICES DU CAMPUS PRINCIPAL  
ET DU CAMPUS DE LONGUEUIL

---

STATISTIQUES ET DONNÉES ÉTUDIANTES

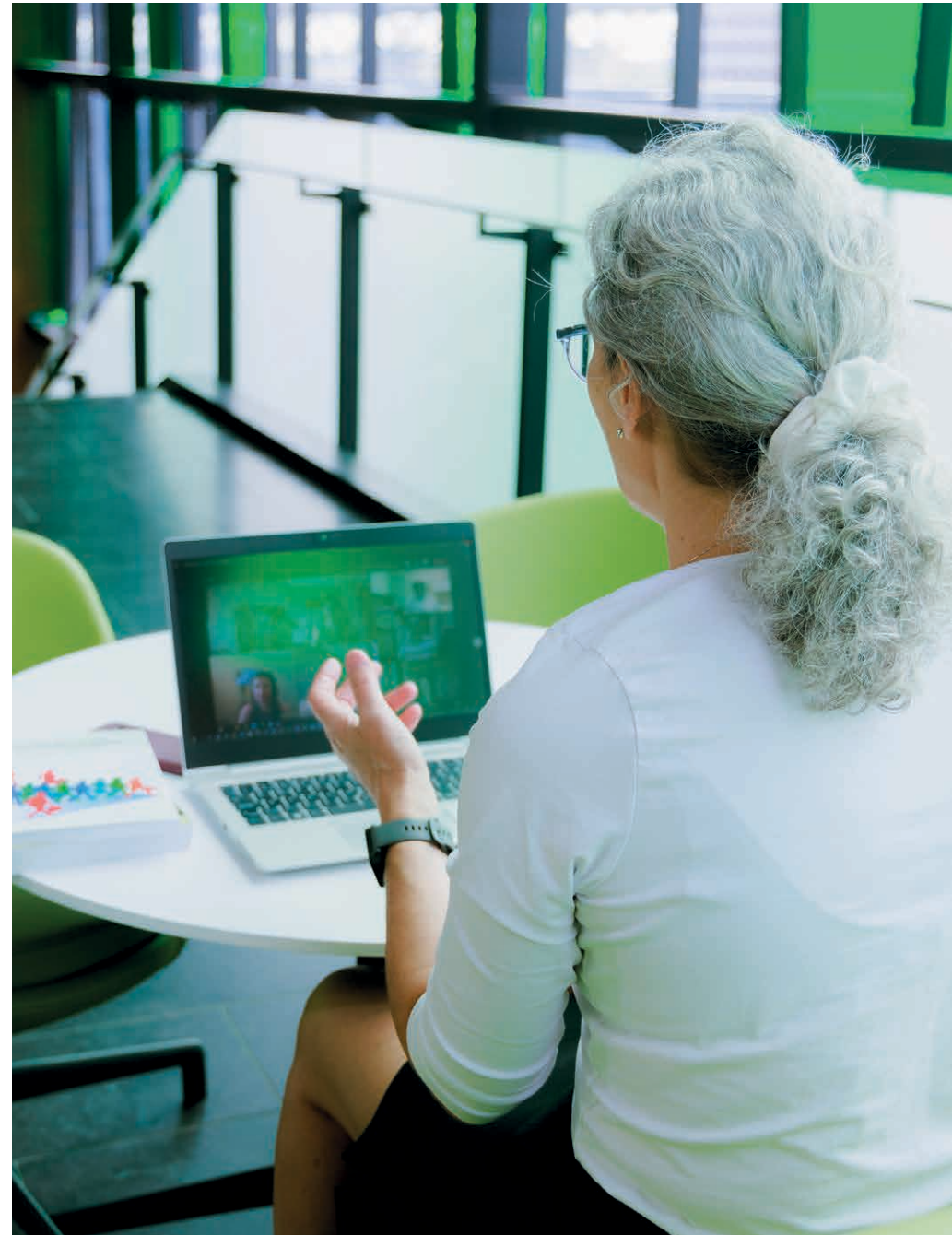
---

GESTION DU DOSSIER ÉTUDIANT

---

INFORMATION, RECRUTEMENT ET APPUI  
À LA RÉUSSITE ÉTUDIANTE

---



## SERVICE DES RELATIONS AVEC LES DIPLÔMÉES ET DIPLÔMÉS

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

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

---

ORGANISATION DU GALA DU RAYONNEMENT

---

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

---

CÉRÉMONIES DE REMISE DE BOURSES

---

GESTION DES BASES DE DONNÉES DU SRDD ET DE LA FONDATION

---

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

---

CAMPAGNES DE SOLLICITATION

---

## SERVICE DES RESSOURCES FINANCIÈRES

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

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

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

---

APPROVISIONNEMENT

---

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT

---

COMPTABILITÉ

---

FONDS DE FONCTIONNEMENT AVEC RESTRICTIONS

---

GESTION DE LA PAIE

---

SERVICES COMMERCIAUX ET SERVICES POSTAUX

---

## SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Le Service des ressources humaines (SRH) contribue activement au développement, à l'actualisation et au déploiement de la stratégie institutionnelle de l'Université en matière de ressources humaines. Il assure la gestion de pratiques et de programmes relatifs aux ressources humaines permettant de maximiser la contribution de près de 7 900 membres du personnel aux objectifs institutionnels et au fonctionnement des unités administratives.

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

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

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

---

SERVICES-CONSEILS EN RESSOURCES HUMAINES

---

RELATIONS DE TRAVAIL ET RÉMUNÉRATION

---

DÉVELOPPEMENT ET SANTÉ ORGANISATIONNELS

---

RÉGIME DE RETRAITE

---

## SERVICE DE SOUTIEN À LA FORMATION

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

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

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

---

SOUTIEN-CONSEIL EN PÉDAGOGIE ET EN TECHNOPÉDAGOGIE

---

FORMATION ET ANIMATION PÉDAGOGIQUE SUR LES CAMPUS

---

APPUI À LA CRÉATION ET À LA MODIFICATION DES PROGRAMMES

---

ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE D'APPRENTISSAGE

---

PRODUCTIONS PÉDAGOGIQUES MULTIMÉDIAS

---

PRÊT DE MATÉRIEL ET DE SALLES MULTIMÉDIAS

---

## SERVICE DES STAGES ET DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

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

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

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

---

SERVICES AUX EMPLOYEURS

---

SERVICES AUX FINISSANTES, FINISSANTS, DIPLÔMÉES ET DIPLÔMÉS

---

SERVICES AUX ÉTUDIANTES ET AUX ÉTUDIANTS

---

ORGANISATION DE JOURNÉES CARRIÈRES

---

## SERVICE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

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

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

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

---

INFRASTRUCTURES DE TÉLÉCOMMUNICATION ET TÉLÉPHONIE

---

INFRASTRUCTURES DE SERVEURS

---

SÉCURITÉ INFORMATIQUE

---

SERVICE À LA CLIENTÈLE

---

SYSTÈMES D'INFORMATION

---

ARCHITECTURE, CONCEPTION ET DÉVELOPPEMENT

---

ANALYSE ET ASSURANCE QUALITÉ

---

GESTION DE PROJETS

---



## SERVICE DU SPORT ET DE L'ACTIVITÉ PHYSIQUE

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

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

---

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

---

SERVICES À LA POPULATION (activités pour toute la famille)

---

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

---

COGESTION D'INFRASTRUCTURES SPORTIVES AU BÉNÉFICE  
DE LA COMMUNAUTÉ SHERBROOKEISE

---

## CENTRE CULTUREL

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

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

---

### PROGRAMMATION

- Plus de 200 représentations annuellement et plusieurs expositions en arts visuels

---

### ÉVÈNEMENTIEL

- Près de 200 évènements annuellement

---

### CLIENTÈLE

- Plus de 200 000 personnes annuellement

---

### SIÈGES

- 1501
-

## SERVICES À LA VIE ÉTUDIANTE

Les Services à la vie étudiante participent à la formation et contribuent au mieux-être des étudiantes et des étudiants en mettant à leur disposition des ressources et des services, sur le plan de la santé mentale et physique, sur le plan financier et pour les appuyer dans leurs engagements étudiants et leurs implications sociales à l'échelle universitaire, provinciale et mondiale.

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

---

AIDE FINANCIÈRE

---

APPUI À L'ENGAGEMENT ÉTUDIANT

---

CLINIQUE DE SANTÉ

---

HÉBERGEMENT (RÉSIDENCES)

---

PSYCHOLOGIE ET ORIENTATION

---

## USHERBROOKE INTERNATIONAL

USherbrooke International est porteur de la vision et de la stratégie institutionnelle d'internationalisation. Il soutient la communauté universitaire dans l'internationalisation de l'ensemble de ses actions, principalement l'enseignement et la recherche. Il est responsable d'animer les actions en internationalisation de façon cohérente avec la vision, la stratégie et les objectifs de l'Université. Le service est un lieu de référence en matière d'international et d'interculturel à l'Université de Sherbrooke et joue un rôle central dans l'accueil d'étudiants, d'étudiantes et d'universitaires internationaux. La mission d'USherbrooke International se réalise tant au sein de l'établissement qu'à l'externe et à travers le monde. USherbrooke International chapeaute aussi les activités du bureau de l'UdeS en France, ouvert au début de 2023. Situé à Lyon, ce bureau a pour mission de dynamiser les collaborations de l'Université avec ses partenaires stratégiques et de renforcer ses liens avec la francophonie européenne et africaine.

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

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





**3IT** : Institut interdisciplinaire d'innovation technologique

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

**ACET** : Accélérateur de création d'entreprises technologiques

**AIPSA** : Association des ingénieurs-professeurs en sciences appliquées

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

**BAI** : Bureau de l'audit interne

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

**CA** : Conseil d'administration

**CDPQ** : Caisse de dépôt et placement du Québec

**CdRV** : Centre de recherche sur le vieillissement

**CDU** : Comité de direction de l'Université

**CERC** : Centre d'études du religieux contemporain

**CFA** : Comité des finances et d'audit

**CGRI** : Comité de gouvernance des ressources informationnelles

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

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

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

**CP** : Comité de planification

**CR+** : Centre compétences recherche+

**CRCHUS** : Centre de recherche du Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke

**CRH** : Comité des ressources humaines

**CRSH** : Conseil de recherches en sciences humaines

**CRSNG** : Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie

**CUFC** : Centre universitaire de formation continue

**CUFE** : Centre universitaire de formation en environnement et développement durable

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

**FCI** : Fondation canadienne pour l'innovation

**FEUS** : Fédération étudiante de l'Université de Sherbrooke

**FIO** : Frais institutionnels obligatoires

**FLSH** : Faculté des lettres et des sciences humaines

**FMSS** : Faculté de médecine et des sciences de la santé

**FRQNT** : Fonds de recherche du Québec - Nature et technologies

**FRQSC** : Fonds de recherche du Québec - Société et culture

**FRQS** : Fonds de recherche du Québec - Santé

**GES** : Gaz à effet de serre

**GFOA** : Government Finance Officers Association

**GIR** : Gestion intégrée des risques

**GPA** : Groupe des partenariats d'affaires

**IPE** : Innovation, Partenariats, Entrepreneuriat

**IPS** : Institut de pharmacologie de Sherbrooke

**IQ** : Institut quantique

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

**IRSC** : Instituts de recherche en santé du Canada

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

**LCOP** : Loi sur les contrats des organismes publics

**LDPMA** : Liste détaillée des projets en maintien des actifs

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

**MAO** : Mobilier, appareillage et outillage

**MES** : Ministère de l'Enseignement supérieur

**NCOSBL** : Normes comptables pour les organismes sans but lucratif

**OEDD** : Observatoire de l'environnement et du développement durable

**OSBL** : Organisme sans but lucratif

**PDI** : Plan directeur immobilier

**PETP** : Personnel en équivalence au temps plein

**PQIU** : Plan quinquennal des investissements universitaires

**PRAC** : Pavillon de recherche appliquée sur le cancer

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

**PSPRT** : Pavillon de santé de précision et de recherche translationnelle

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

**RLRQ** : Recueil des lois et des règlements du Québec

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

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

**SIFU** : Système d'information financière des universités

**SIRENE** : Site interdisciplinaire de recherche en environnement extérieur

**SOCPRA** : Société de commercialisation des produits de la recherche appliquée

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

**SRDD** : Service des relations avec les diplômées et diplômés

**SRF** : Service des ressources financières

**SRH** : Service des ressources humaines

**SSAP** : Service du sport et de l'activité physique

**SSF** : Service de soutien à la formation

**STI** : Service des technologies de l'information

**SVE** : Services à la vie étudiante

**TI** : Technologies de l'information

**UdeS** : Université de Sherbrooke

**UTA** : Université du troisième âge

**VACS** : Violences à caractère sexuelle

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

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

