

BUDGET 2020-2021

Budget provisoire

USherbrooke.ca

 UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE



GOVERNMENT FINANCE OFFICERS ASSOCIATION

*Distinguished
Budget Presentation
Award*

PRESENTED TO

**Universite de Sherbrooke
Quebec**

For the Fiscal Year Beginning

May 1, 2019

Christopher P. Morill

Executive Director

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 et processus administratifs. Il est désormais un outil de planification et de communication stratégique.

Au cours des cinq dernières années, l'Université de Sherbrooke a mérité pour la réalisation de son *Budget un Distinguished Budget Presentation Award, décerné par la Government Finance Officers Association of United States and Canada (GFOA)*. Cette association professionnelle regroupe des responsables des finances d'organismes gouvernementaux et paragouvernementaux. Elle vise l'adoption des meilleures pratiques de gestion financière.

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. Cette certification doit être renouvelée chaque année.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
FAITS SAILLANTS	7
SURVOL DE L'UDES	9
UN PÔLE UNIQUE DE DÉVELOPPEMENT SOCIOÉCONOMIQUE RÉGIONAL	10
UNE UNIVERSITÉ, TROIS CAMPUS	14
ORGANIGRAMME	16
PLAN STRATÉGIQUE 2018-2022	17
DÉMARCHE DE CARBONEUTRALITÉ 2030	19
STRUCTURE FINANCIÈRE DE L'UNIVERSITÉ	21
POLITIQUES FINANCIÈRES	23
POLITIQUES FINANCIÈRES INTERNES	23
POLITIQUES FINANCIÈRES EXTERNES	23
AUTRES POLITIQUES	25
AUTRES PRINCIPES DE GESTION	26
FONDS DE FONCTIONNEMENT	27
ANALYSE DES REVENUS	27
ANALYSE DES DÉPENSES	30
VIREMENTS INTERUNITÉS	31
HYPOTHÈSES BUDGÉTAIRES	31
BUDGET DU FONDS DE FONCTIONNEMENT	32
Revenus des facultés, centres et instituts par unités (annexe 1)	33
Revenus des services par unités (annexe 2)	34
Revenus institutionnels (annexe 3)	35
Dépenses des facultés, centres et instituts par unités (annexe 4)	36
Dépenses des services par unités (annexe 5)	37
Dépenses institutionnelles (annexe 6)	38
INDICATEURS DE PERFORMANCE	39
PLAN FINANCIER À LONG TERME	39

PROCESSUS BUDGÉTAIRE.....	40
PROCESSUS D'ANALYSE DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES	45
Évolution des effectifs réguliers par unités administratives.....	47
Évolution des effectifs réguliers par postes administratifs	48
EFFECTIF ÉTUDIANT.....	49
RÈGLES BUDGÉTAIRES	51
BUDGET SOUS LA FORME DES ÉTATS FINANCIERS SELON LES NCOSBL	53
Évolution du budget du fonds de fonctionnement.....	54
FONDS DE FONCTIONNEMENT AVEC RESTRICTIONS	55
ANALYSE DES REVENUS.....	55
ANALYSE DES DÉPENSES	57
Évolution du budget du fonds de fonctionnement avec restrictions.....	58
RÔLE DES INTERVENANTES ET DES INTERVENANTS	59
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	60
FONDS D'IMMOBILISATIONS	63
ANALYSE DES REVENUS.....	63
ANALYSE DES DÉPENSES	64
Évolution du budget du fonds d'immobilisations.....	66
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT CAPITALISÉES	67
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT CAPITALISÉES SELON LE BUDGET 2020-2021	68
PLAN QUINQUENNAL DES INVESTISSEMENTS UNIVERSITAIRES	69
PLAN DIRECTEUR IMMOBILIER	70
PROCESSUS DE GESTION DU PQIU ET DU PDI	71
BUDGET ANNUEL CENTRALISÉ D'INVESTISSEMENT EN TI (BACI-TI) ET BUDGET DE BASE MOBILIER, APPAREILLAGE ET OUTILLAGE (MAO)	72
DÉFICIT D'ENTRETIEN ACCUMULÉ	73
IMPACT DES INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS SUR LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT.....	74
BUDGET – DÉTAILS PAR FONDS	75
DETTE	77
UNITÉS ADMINISTRATIVES	79
GLOSSAIRE ET DÉFINITIONS	96

UNE COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE SOLIDAIRE POUR FAIRE FACE À UNE SITUATION INÉDITE

En décembre, le conseil d'administration a choisi comme orientation budgétaire de « viser l'équilibre tout en préservant la mission de l'Université ». Le budget 2020-2021 respecte cette orientation qui a cependant été adoptée bien avant l'éclosion de l'épidémie de coronavirus dont les impacts financiers sont encore impossibles à évaluer au moment de son adoption. La prochaine année comportera assurément des ajustements budgétaires hors de l'ordinaire. C'est pourquoi il importe d'agir prudemment afin de faire face aux imprévus qui surviendront inévitablement au cours des prochains mois et des prochaines années.

L'atteinte de l'équilibre budgétaire nécessitera des efforts soutenus de toutes les facultés ainsi que de tous les centres et services. À ce travail rigoureux s'ajoutent quelques nouvelles contributions de la part du gouvernement du Québec.

Ainsi, dans son récent budget, Québec a confirmé le rehaussement du financement universitaire prévu pour 2020-2021. Cela représente quelque 3,2 M\$ pour l'UdeS. De plus, le gouvernement a annoncé un réinvestissement de 100 M\$ pour de nouvelles mesures pour l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur. Cette somme contient notamment une nouvelle enveloppe de 60 M\$ pour favoriser la réussite étudiante ainsi qu'une somme de 36 M\$ pour soutenir les « créneaux d'expertise en enseignement supérieur ». Les modalités de répartition de ces fonds entre les établissements universitaires ne sont évidemment pas encore connues en détail, mais l'UdeS estime sa quote-part à quelque 5 M\$ additionnels. Les secteurs du génie et de l'informatique verraient ainsi leur financement rehaussé en réponse aux besoins de notre société et à la suite des multiples efforts de représentation réalisés auprès des autorités gouvernementales. La Faculté d'éducation pourra de son côté compter sur le financement de 0,6 M\$ obtenu l'an dernier pour le soutien aux parcours de formation en sciences de l'éducation.



Le gouvernement du Québec a également annoncé de nouvelles mesures fiscales pour encourager des projets de recherche menés en partenariat entre les universités et les milieux sociaux et économiques. Les détails de cette initiative n'ont cependant pas été dévoilés.

L'étude des crédits du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur pourra nous en apprendre davantage, mais le calendrier des travaux parlementaires est évidemment très perturbé par la pandémie et les mesures de confinement.

L'Université est confrontée aux fluctuations démographiques à la baisse qui ont affecté l'enseignement collégial depuis quelques années. Le maintien et la progression de l'effectif étudiant deviendront un enjeu majeur qui nécessitera la mobilisation d'importantes ressources au cours des prochaines années.

Les modifications au financement des étudiants internationaux ainsi qu'aux politiques gouvernementales d'accueil des ressortissants étrangers influenceront également les perspectives de recrutement international. Cette composante est d'ailleurs particulièrement difficile à anticiper dans le contexte sociosanitaire mondial actuel.

La mesure d'assouplissement ne sera pas reconduite pour l'année 2020-2021. Ces dernières années, cette mesure a contribué à l'atteinte de l'équilibre budgétaire.

L'Université de Sherbrooke poursuivra le réinvestissement dans ses masses salariales, dont quelque 4,9 M\$ pour le corps professoral. Une somme de 1,5 M\$ a également été réservée pour les initiatives prioritaires du plan stratégique *Oser Transformer*.

Le budget 2020-2021 de l'Université de Sherbrooke est fondé sur les hypothèses suivantes :

- Indexation de 1,6 % de certains éléments de la subvention générale de fonctionnement (basé sur une PSG de 1,75 %) pour des revenus supplémentaires de 4,5 M\$;
- Rehaussement du financement universitaire 2020-2021 de 5,3 M\$;
- Réinvestissement déjà annoncé du financement universitaire représentant 3,2 M\$ pour l'UdeS;
- Hausse de l'effectif étudiant de 1,1 % pour des revenus supplémentaires de 4,6 M\$;
- Indexation de 3,1 % des droits de scolarité et des frais institutionnels.

MEILLEURES PRATIQUES EN GESTION DE FONDS PUBLICS

L'Université de Sherbrooke adhère aux meilleures pratiques en gestion des fonds publics en Amérique du Nord en préparant son document de présentation budgétaire selon les principes de la *Government Finance Officers Association of United States and Canada* (GFOA).

Cette approche permet d'illustrer l'intégration des efforts budgétaires, courants et à long terme, à la planification stratégique de l'Université ainsi qu'à ses différentes politiques administratives et à son plan de gestion des risques.

REMERCIEMENTS

Le contexte de préparation finale du budget 2020-2021 a été marqué par la crise causée par la COVID-19. Il faut saluer le travail exemplaire réalisé par toutes les personnes qui ont participé au processus budgétaire tout en relevant de multiples défis d'une situation tout à fait exceptionnelle dans l'histoire de l'Université de Sherbrooke. Encore une fois, la communauté universitaire a montré son dévouement et son extrême compétence.

Professeure Denyse Rémillard

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

Professeur Pierre Cossette

Recteur

FAITS SAILLANTS

461,4 M\$

Budget de fonctionnement

5,3 M\$

Nouveau rehaussement du financement estimé pour 2020-2021 afin de promouvoir la réussite en enseignement et de créer des créneaux d'expertise

Équilibre budgétaire

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

87,6 M\$

Dépenses d'investissement capitalisées du fonds d'immobilisations

1,1 %

Hausse de l'effectif étudiant

1,5 M\$

Initiatives prioritaires du plan stratégique

8,0 M\$

Augmentation des coûts de système en lien avec la masse salariale

171,2 M\$

Budget du fonds de fonctionnement avec restrictions

317,4 M\$

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

3,2 M\$

Réinvestissement (subvention de fonctionnement) selon la *Politique québécoise de financement des universités* (2018)

4,3 M\$

Efforts non répartis à venir

CORONAVIRUS

Impacts financiers liés au coronavirus (COVID-19) non inclus dans le présent budget





SURVOL DE L'UDES



L'Université de Sherbrooke accueille **31 700 étudiantes et étudiants** (représentant environ 20 700 étudiants en équivalence au temps plein) et quelque 12 000 personnes inscrites à l'Université du troisième âge. Elle compte plus de **2 600 étudiantes et étudiants internationaux** en provenance de **102 pays et territoires**.

L'effectif étudiant de l'Université de Sherbrooke **provient à 84 % de l'extérieur de la région de l'Estrie**.

L'Université **emploie quelque 7 300 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 universitaire d'enrichissement de la formation à la recherche

3 CENTRES
UNIVERSITAIRES
DE
FORMATION

Les facultés et les centres de formation universitaires offrent **48 programmes de baccalauréat** (sans compter les multiples combinaisons possibles de mineures), **58 programmes de maîtrise** et **34 programmes de doctorat**. La plupart des facultés proposent aussi des programmes de certificats et de diplômes ainsi que des microprogrammes. Au total, **396 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 d'un des trois pôles majeurs d'enseignement et de recherche du Québec. Reconnue pour ses innovations pédagogiques, ses programmes axés sur la pratique, son régime d'alternance études-travail et ses approches innovantes en développement durable, l'Université de Sherbrooke est également un partenaire de premier plan des gouvernements supérieurs et régionaux pour favoriser le développement social, culturel et économique.

Depuis plusieurs années, elle connaît une importante croissance de ses activités de recherche. En 2019, l'UdeS est d'ailleurs l'université canadienne qui a connu la plus forte croissance à ce chapitre. Elle se situe au 15^e rang des plus grandes universités de recherche au Canada. Elle se démarque en outre par ses succès en transfert technologique ainsi que ses initiatives en matière d'entrepreneuriat et d'innovation ouverte, en collaboration avec les milieux industriels et sociaux.

UNE GRANDE UNIVERSITÉ EN RÉGION

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

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

Son engagement et ses accomplissements font de l'Université de Sherbrooke un pôle unique de développement socioéconomique

régional. C'est d'ailleurs un rôle qu'elle assume activement et volontairement depuis sa création, notamment par l'établissement de protocoles-cadres de collaboration avec plusieurs municipalités.

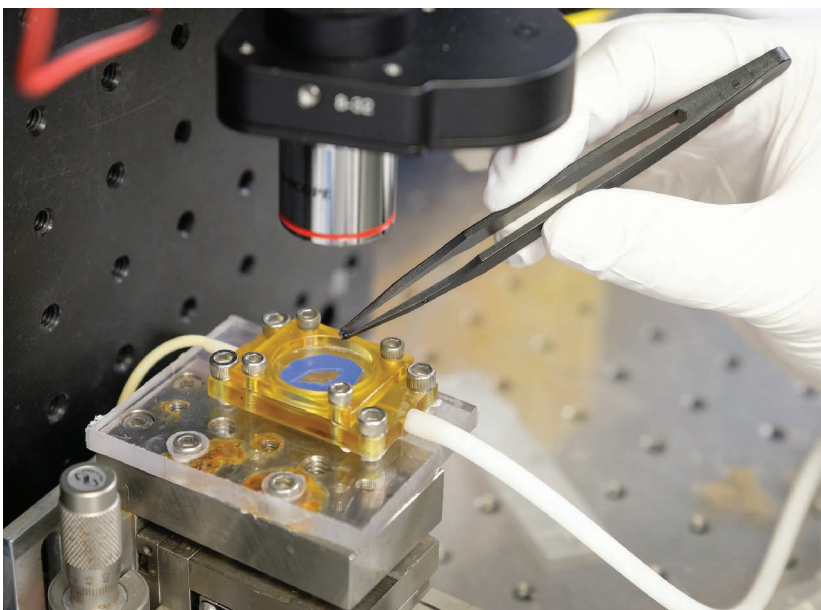
DES RETOMBÉES IMPRESSIONNANTES

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

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

Des représentantes et représentants de la communauté universitaire, dont plusieurs membres de sa haute direction, participent aux instances régionales telles que des organisations de développement





économique, des institutions d'enseignement et de santé. Parmi les plus importants employeurs en Estrie, l'Université de Sherbrooke est sollicitée lors de grandes initiatives et mobilisations régionales : démarche sur l'attractivité territoriale, lutte au décrochage scolaire, salons de l'emploi, chambres de commerce, efforts municipaux de revitalisation urbaine, mobilisation régionale en soutien aux médias locaux, œuvres caritatives et campagnes de financement, etc.

DE LA RECHERCHE À L'ENTREPRENEURIAT

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

et des applications développées dans le milieu, notamment par l'entrepreneuriat.

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

En 2019, l'École de gestion de l'UdeS s'est dotée d'un Département d'entrepreneuriat afin de soutenir l'esprit entrepreneurial au sein de la communauté universitaire et dans l'ensemble de la région. La Faculté de génie a inauguré le Studio de création – Fondation Huguette et Jean-Louis Fontaine, un espace de création, de valorisation du savoir, d'innovation et d'entrepreneuriat ouvert à l'ensemble de sa communauté et à ses partenaires.

La stratégie de l'UdeS mise sur ses initiatives uniques et remarquées en enseignement et en recherche et plus particulièrement sur ses liens étroits avec les acteurs du milieu pour favoriser l'éclosion d'un pôle entrepreneurial majeur. Elle constitue une évolution naturelle de plusieurs des plus belles avancées de l'UdeS réalisées au cours des dernières années. Elle a ainsi été déterminante pour l'obtention de la subvention de recherche de 33,5 M\$ reçue pour accélérer le développement de technologies quantiques dans le cadre du premier volet du Fonds Apogée Canada.

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

PARTENARIAT ET CRÉATION D'ENTREPRISES

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



Le GPA contribue également à trouver les différents leviers financiers susceptibles de soutenir les projets en multipliant les budgets des entreprises. Il accompagne les clients tout au long du processus pour faciliter la relation entre les entrepreneurs et les chercheurs universitaires. Les résultats du GPA vont au-delà de toutes les espérances et révèlent un réel besoin pour ce type d'accompagnement des organisations et des entreprises dans leurs démarches d'innovation.

La stratégie IPE vise également à multiplier les entreprises en essaimage dans l'Accélérateur de création d'entreprises technologiques (ACET) de l'Université de Sherbrooke. Un des rares accélérateurs d'entreprises industrielles au Québec, l'ACET présente une performance spectaculaire depuis sa création en 2011 : quelque 100 projets d'entreprises accompagnées qui ont généré plus de 400 emplois et qui ont obtenu plus de 90 M\$ en investissements et financement.

Au cours des dernières années, l'Accélérateur a développé plusieurs services pour favoriser le développement des entrepreneurs et des

entreprises, notamment un service d'intelligence de marché, un service de commercialisation, un programme de formation pratique de deuxième cycle, en collaboration avec l'École de gestion, ainsi que deux fonds de capital de risque totalisant plus de 11,6 M \$.

En 2018, l'ACET a obtenu le statut de Hub Sherbrooke de l'Espace CDPQ, ce qui lui permet d'offrir à ses entreprises l'accès à un réseau privilégié de partenaires et de collaborateurs. Depuis 2019, en vertu d'une entente entre l'UdeS et la Caisse de dépôt et de placement du Québec, l'ACET bénéficie du programme CDPQ – Stratégie d'expansion, afin d'accélérer la croissance de ses entreprises sur la scène nationale et internationale.

UN LEADER EN SANTÉ

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

Les professeures et les professeurs de la FMSS 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 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.

AU COEUR 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. Cette initiative a valu au Centre culturel de recevoir le prix Rideau partenariat 2019 du Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis du Québec.

À la suite de ce succès, l'UdeS et la Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke ont reçu du ministère de la Culture et des Communications une subvention afin de former et d'accompagner les enseignantes et enseignants pour qu'ils puissent mieux jouer leur rôle d'éveilleurs d'intérêt pour les arts auprès de leurs élèves.

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

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

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

de nombreuses compétitions civiles et scolaires de niveaux local et national.

L'Université de Sherbrooke est aussi partenaire de la Ville de Sherbrooke pour l'organisation de compétitions sportives de niveaux national et international. Elle est également copropriétaire avec elle du parc du Mont-Bellevue, un espace vert urbain situé au cœur de Sherbrooke que les deux organisations gèrent en partenariat. En 2019, l'Université de Sherbrooke et la Ville de Sherbrooke ont déposé une demande conjointe de reconnaissance de réserve naturelle auprès du ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, afin d'assurer la conservation de ce parc.

POUR DES COMMUNAUTÉS DURABLES

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

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

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

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, le Centre de calcul scientifique (CCS), qui compte un super-ordinateur parmi les plus puissants au Canada, 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) et le Pavillon de recherche appliquée sur le cancer (PRAC). Ce campus offre également une gamme complète de services à ses étudiantes et ses étudiants. Ce complexe biomédical intégré permet une étroite collaboration de la FMSS avec le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) de l'Estrie – CHUS et le Centre de recherche du CHUS, ainsi qu'avec les entreprises du parc scientifique voisin.



CAMPUS DE LONGUEUIL

Le Campus de Longueuil est situé sur la Rive-Sud de Montréal et accueille chaque année quelque 6 900 étudiantes et étudiants, majoritairement dans des programmes de formation continue de deuxième et troisième cycles, en plus d'activités de formation sur mesure. On y offre également certains programmes de premier cycle, dont les programmes de baccalauréat en sciences infirmières, l'un en régime coop, unique au Québec, et l'autre dans le cadre d'un consortium avec plusieurs cégeps de la région. L'École de gestion y dispense le baccalauréat en administration des affaires avec un cheminement spécialisé en entrepreneuriat.

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

RAYONNEMENT

De plus, à Bromont, l'Université de Sherbrooke a mis sur pied, avec ses partenaires IBM et Teledyne DALSA, le Centre de collaboration MiQro Innovation, 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.

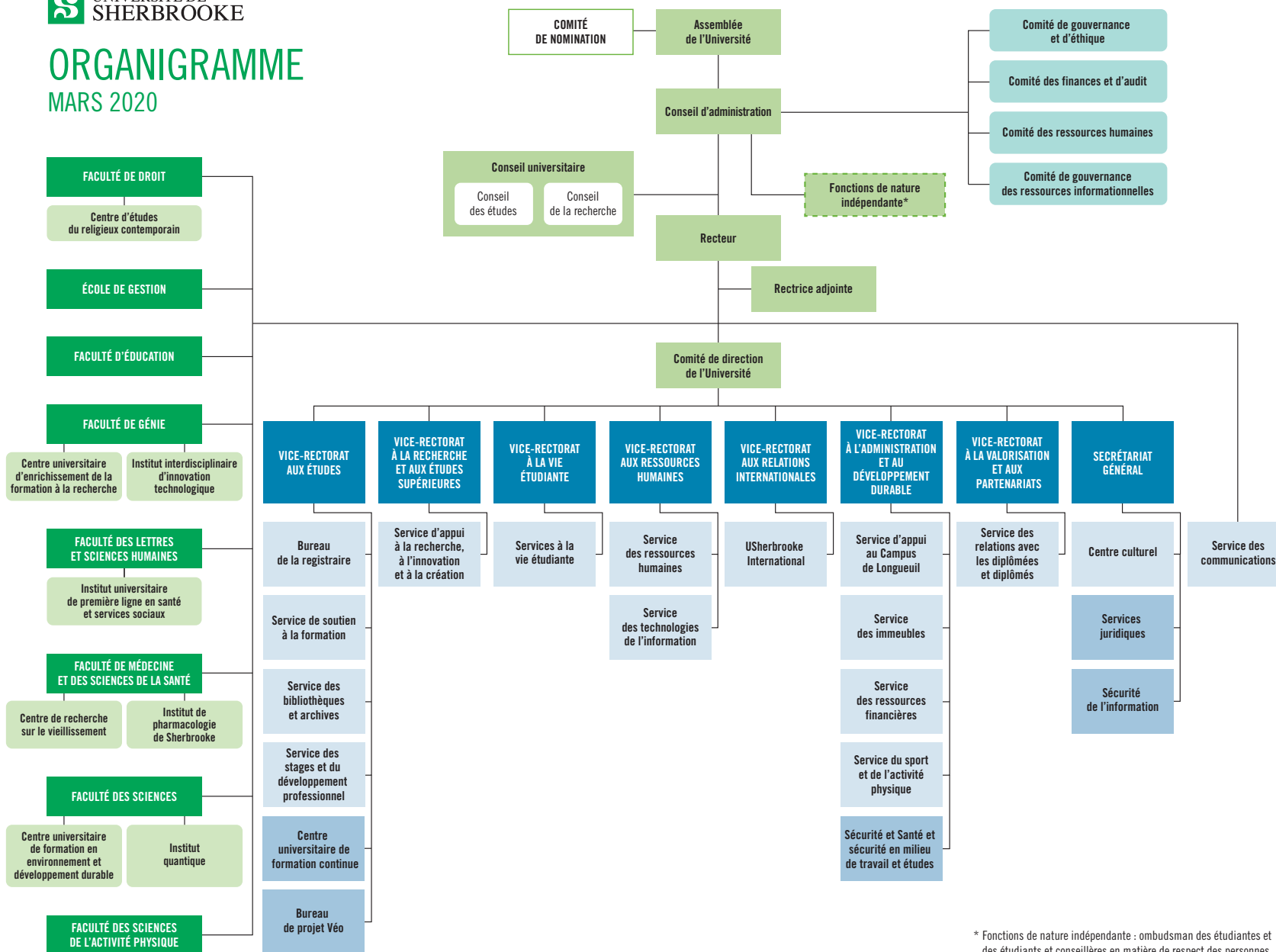
À Granby, l'Université est partenaire du Carrefour d'innovation en technologies écologiques (CITÉ) qui rassemble les principaux acteurs du développement de la valorisation de la biomasse et de l'écoconception de produits valorisés, responsables et innovants.

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



ORGANIGRAMME

MARS 2020



* Fonctions de nature indépendante : ombudsman des étudiantes et des étudiants et conseillères en matière de respect des personnes.

PLAN STRATÉGIQUE 2018-2022

L'équipe de direction, entrée en fonction au cours de l'année 2017, a lancé un exercice de réflexion stratégique qui a mobilisé la communauté universitaire et ses parties prenantes. Le plan stratégique, intitulé *Oser Transformer*, a été adopté par le conseil d'administration de l'Université en mars 2018.

Il comporte des orientations stratégiques qui suscitent une large adhésion de l'ensemble de la communauté universitaire :

- Enrichir les programmes, la formation et l'expérience universitaires;
- Stimuler le développement de la recherche en misant notamment sur l'interdisciplinarité;
- Développer la fierté et l'engagement de toute la communauté universitaire;
- Positionner l'UdeS comme contributrice essentielle à notre société.



Oser
Transformer

Le plan stratégique 2018-2022 s'appuie sur quatre valeurs caractéristiques choisies par la communauté universitaire ainsi qu'un énoncé de vision inspirant pour l'avenir. Il comporte également 22 priorités stratégiques qui guideront le développement de l'Université de Sherbrooke pour les prochaines années. Parmi ces priorités, on retrouve par exemple :

- Favoriser et valoriser l'acquisition d'expériences pratiques dans les programmes;
- Améliorer l'encadrement et réduire la durée des études aux cycles supérieurs;
- Développer de façon dynamique les thèmes fédérateurs de recherche et les regroupements d'excellence;
- Développer des approches novatrices de maillage et de financement, en collaboration avec nos partenaires;
- Concevoir des environnements de travail et d'études capacitants;
- Travailler de concert avec les associations étudiantes et les partenaires de l'UdeS dans la promotion et la diffusion de nos contributions;
- Tisser des liens plus étroits avec les milieux où l'UdeS est active;
- Prendre sa place dans le réseau universitaire, notamment avec le Campus de Longueuil;
- Continuer de se positionner comme référence québécoise en matière de développement durable;
- Se donner les moyens de réaliser la mission de l'Université par une approche de relations gouvernementales concertée, proactive et efficace.

Un plan de mise en œuvre a ensuite été élaboré pour assurer le suivi des orientations et des actions prioritaires. Il compte 100 mesures de succès pour chacune desquelles une personne responsable est identifiée. Ces responsables sont les membres du comité de direction de l'Université (CDU), parfois assistés d'un coresponsable. Cinquante de ces mesures de succès, choisies pour leur représentativité et leur intérêt public, ont été dévoilées et sont accessibles sur le site Internet du plan stratégique au www.USherbrooke.ca/plan-strategique. En outre, certaines mesures complètent des initiatives prévues dans le cadre de la démarche de gestion intégrée des risques.

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

L'évolution de la mise en œuvre du plan stratégique est présentée en juin aux membres du conseil d'administration et du conseil universitaire lors d'une séance de travail de type lac-à-l'épaule. La réunion de ces deux instances supérieures avait constitué le comité directeur de la démarche de planification dans le cadre d'un processus agile et dynamique. L'expérience a été si concluante qu'elle se trouve désormais à la base du suivi annuel du plan *Oser Transformer*.



DÉMARCHE DE CARBONEUTRALITÉ 2030

LE CONTEXTE EXTERNE

Au cours de la dernière année, la lutte contre les changements climatiques a fait l'objet d'une mobilisation sans précédent. Malgré le peu de résultats concrets des négociations internationales, bon nombre d'états et d'organisations passent à l'action afin de réduire leurs émissions ou mettent en œuvre des plans d'adaptation aux changements climatiques. Le consensus international scellé lors de la Conférence de Paris demeure : l'objectif est de limiter le réchauffement climatique « nettement en dessous de 2°C » et de poursuivre les actions « pour limiter l'élévation des températures à 1,5°C¹ ». Dans cette optique, le gouvernement du Québec s'est donné les cibles suivantes :

2020 : réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) sous le niveau de 1990;

2030 : réduction de 37,5 % des émissions de GES sous le niveau de 1990;

2050 : réduction des émissions de GES de 80 % à 95 % sous les niveaux de 1990, conformément au Protocole d'accord sur le leadership climatique mondial (*Under2 Memorandum of Understanding*).

Avec ses partenaires locaux, l'Université de Sherbrooke a activement pris part à la tournée régionale des ministres responsables de l'élaboration du Plan d'électrification et de changements climatiques du Québec à l'automne 2019.

LE CADRE STRATÉGIQUE

Convaincue de l'importance d'agir dans le domaine de la lutte aux changements climatiques, l'Université de Sherbrooke poursuit sa démarche de carboneutralité, une initiative au cœur de son Plan de développement durable 2018-2022 adopté à l'automne 2018. Ce plan se décline en sept stratégies :

- gestion de l'énergie et des gaz à effet de serre,
- mobilité durable,

- aménagement des espaces verts,
- gestion des matières résiduelles,
- campus équitable et nourricier,
- investissement responsable,
- approvisionnement responsable.

VERS LA CARBONEUTRALITÉ 2030

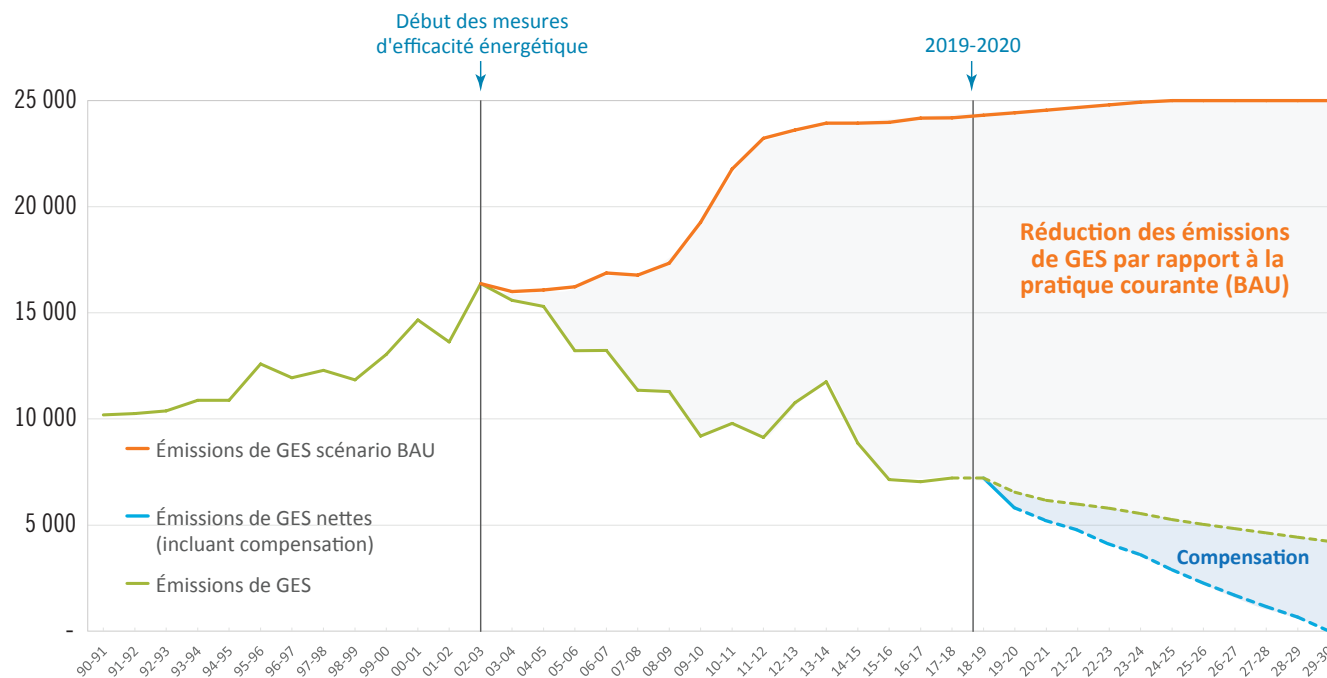
S'inscrivant dans la stratégie de gestion de l'énergie et des gaz à effet de serre, la démarche de carboneutralité de l'Université de Sherbrooke porte sur les émissions directes et les émissions indirectes liées à l'énergie.

Le graphique suivant illustre la progression globale de l'Université dans sa démarche de carboneutralité, qui s'appuie principalement sur les projets de réduction des émissions de GES, la carboneutralité des nouveaux espaces et la compensation.



¹ Accord de Paris, <http://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/fre/109f.pdf>

Stratégie de carboneutralité de l'UdeS 2030 (Émissions de catégories 1 et 2 en t CO₂e)



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

Pour 2020-2021, des réductions substantielles d'émissions de GES de l'ordre de 1 000 t CO₂e devraient se matérialiser grâce à la mise en service de trois projets du programme d'efficacité énergétique.

Les émissions de GES pour 2019-2020 seront sensiblement sous le niveau des émissions de l'année précédente, malgré la mise en service à l'automne 2019 d'un édifice de 2500 mètres carrés, le Studio de

création – Fondation Huguette et Jean-Louis Fontaine. Ce bâtiment étant relié au réseau centralisé de vapeur partiellement produite à partir de gaz naturel, l'Université a choisi de s'approvisionner en gaz naturel renouvelable (GNR) à hauteur de 5 % de la consommation de la centrale du Campus principal. Cet approvisionnement en GNR entend couvrir largement les besoins de ce bâtiment et sera maintenu dans les prochaines années.

Au chapitre de la compensation, il est prévu que, en 2020-2021, 15 à 20 % des émissions de GES fassent l'objet d'une compensation estimée à hauteur de 11 k\$ à 14 k\$. En 2019-2020, 10 % des émissions ont été compensées.

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.

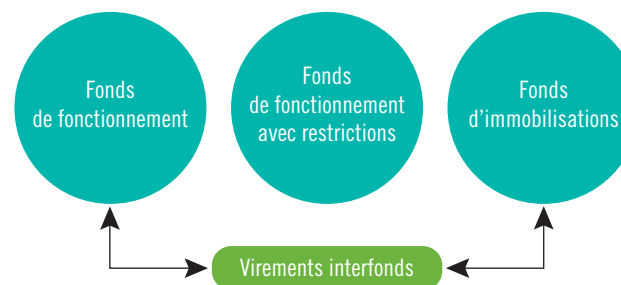
Le **Fonds de fonctionnement avec restrictions** est composé de ressources financières dont l'utilisation comprend des restrictions déterminées par les organismes bailleurs de fonds. Une proportion d'environ 65 % de ces ressources financières est affectée à la recherche.

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'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) 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 fonctions¹ aux états financiers.

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

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

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

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

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

La fonction **Soutien institutionnel** regroupe les ressources affectées aux tâches administratives. Elle est composée principalement du Service des communications, du Service des relations avec les diplômées et diplômés, de USherbrooke International, du Service des immeubles, du Service 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.

À partir de l'année 2019-2020, les fonctions Enseignement et Recherche sont fusionnées pour le fonds de fonctionnement.

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.

¹ Cahier des définitions, des termes et des directives de présentation du Système d'information financière des universités, <http://www.education.gouv.qc.ca/universites/professeurs-et-personnel-duniversite/regles-budgetaires-et-reddition-de-comptes/cahier-du-systeme-dinformation-financiere-des-universites/>

POLITIQUES FINANCIÈRES

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

POLITIQUES FINANCIÈRES INTERNES

FRAIS INDIRECTS DE LA RECHERCHE

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

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

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

POLITIQUES FINANCIÈRES EXTERNES

POLITIQUE QUÉBÉCOISE DE FINANCEMENT DES UNIVERSITÉS

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

Cette politique est mise en application graduellement sur une période de cinq ans, soit de 2018-2019 à 2022-2023. Les principaux changements ont été introduits en 2018-2019.

L'année 2019-2020 a marqué l'entrée en vigueur progressive des mesures mises en place afin d'accroître la présence au Québec d'étudiantes et d'étudiants internationaux. Une mesure importante mise en œuvre à l'automne 2019 est la déréglementation du montant forfaitaire des droits de scolarité pour les étudiantes et étudiants internationaux aux 1^{er} et 2^e cycles, à l'exception du volet recherche. Cette déréglementation ne s'applique pas aux étudiants canadiens, aux étudiants français et à tous les autres étudiants internationaux exemptés du paiement du montant forfaitaire. À compter de 2019-2020, le gouvernement a entrepris l'élimination graduelle des trois subventions normées, soit les subventions pour l'enseignement, le soutien à l'enseignement et à la recherche ainsi que l'entretien des terrains et bâtiments. Le MEES ne récupère toutefois plus les montants forfaitaires payés par ces étudiants et les universités peuvent facturer les droits de scolarité qu'elles jugent appropriés.

² *Politique québécoise de financement des universités*, <http://www.education.gouv.qc.ca/universites/professeurs-et-personnel-duniversite/politique-de-financement/>

ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE ANNUEL

Selon les règles budgétaires et les règles de calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec³, le MEES 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.

Pour l'Université de Sherbrooke, cette subvention conditionnelle représente environ 28,1 M\$. Un montant additionnel de 0,6 M\$ s'ajoute avec le respect des conditions d'encadrement de la rémunération des membres du personnel de direction supérieure.

Si une université n'atteint pas l'équilibre budgétaire, le MEES retiendra sa subvention conditionnelle jusqu'à l'approbation d'un plan de redressement soumis par l'université.

POLITIQUE RELATIVE AUX DROITS DE SCOLARITÉ

L'Université doit appliquer la politique relative aux droits de scolarité³ déterminée par le gouvernement du Québec, qui précise le montant annuel maximal par unité que les établissements universitaires peuvent percevoir des étudiantes et des étudiants qui s'inscrivent à des activités d'enseignement. Ce montant diffère selon que l'étudiante ou l'étudiant est québécois, canadien en provenance d'une autre province ou étranger. Pour l'année 2020-2021, la hausse maximale prévue sera de 3,6 % au trimestre d'été et de 3,1 % pour les trimestres d'automne et d'hiver. Ce taux d'indexation est établi selon la dernière variation annuelle connue du revenu disponible des ménages par habitant.

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. Ce taux d'indexation sera de 3,6 % pour le trimestre d'été 2020. Pour les trimestres d'automne 2020 et d'hiver 2021, le taux estimé est de 3,1 %.

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.

³ Règles budgétaires et calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec, <http://www.education.gouv.qc.ca/universites/professeurs-et-personnel-duniversite/regles-budgetaires-et-reddition-de-comptes/calculs-des-subventions/>

MESURE D'ASSOULISSEMENT POUR L'UTILISATION DU FINANCEMENT DE MAINTIEN D'ACTIFS

L'Université se conforme à la règle du MEES selon laquelle aucune acquisition de MAO, d'équipement, de matériel roulant et de documents de bibliothèque ne doit être financée à même les allocations d'investissement, à l'exception des enveloppes de développement informatique et de MAO-TIC.

Toutefois, afin de donner de la souplesse aux universités pour faire face aux importantes compressions budgétaires, le Ministère a introduit, pour les années 2015-2016 à 2019-2020, une mesure d'assouplissement pour l'utilisation du financement de maintien d'actifs.

Selon cette mesure, les universités avaient la possibilité d'attribuer un maximum de 45 % du montant total de l'enveloppe du maintien des actifs pour financer des dépenses capitalisables de MAO, de documents de bibliothèque et d'équipement informatique. Pour se prévaloir de cette mesure, une université devait présenter un indice de vétusté moyen de ses infrastructures inférieur ou égal à 15 % selon les critères d'état des infrastructures définis par le Secrétariat du Conseil du trésor, de même que respecter les conditions d'octroi de la subvention conditionnelle.

L'Université s'étant conformée aux différents critères, cette mesure représente une économie potentielle de 7,1 M\$ pour l'année 2019-2020. Elle n'est pas reconduite en 2020-2021.

AUTRES POLITIQUES

GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

Par sa démarche de gestion intégrée des risques, 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 élabore des stratégies et des contrôles pour les atténuer. La *Politique de gestion intégrée des risques*

(2500-31)⁴ est entrée en vigueur le 27 mai 2013. Depuis, l'UdeS a identifié et révisé les risques institutionnels à quatre reprises. Lors du processus de révision en 2019, les risques identifiés ont été regroupés en huit risques prioritaires. Ces derniers ont fait l'objet d'un plan d'action détaillé dont un premier suivi a été réalisé en janvier 2020.

Dans le cadre de ces exercices, des présentations sont faites deux fois l'an au comité des finances et d'audit puis 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 processus de gestion intégrée des risques repose sur une approche systématique menée par la direction de l'Université. Sous la responsabilité de la rectrice adjointe et vice-rectrice à l'administration et au développement durable, un comité de pilotage est chargé de voir à la révision, à l'amélioration et à la mise en œuvre du processus. En 2018, ce processus a été amélioré afin de mieux l'intégrer au nouveau plan stratégique. Il a également été simplifié et dynamisé pour assurer l'intégration de risques émergents en cours de route. Menée selon une approche consultative, en collaboration avec le personnel cadre et les doyennes et doyens, cette nouvelle démarche vise également un meilleur arrimage avec le processus budgétaire.

Cette approche est destinée à fournir une assurance raisonnable quant aux enjeux suivants :

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

⁴ *Politique de gestion intégrée des risques*, <https://www.usherbrooke.ca/a-propos/fileadmin/sites/a-propos/documents/direction/politiques/2500-031.pdf>

APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

L'Université de Sherbrooke possède depuis 2009 une politique d'approvisionnement responsable⁵ 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 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 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.

Le 3 novembre 2015, le CDU approuvait des principes directeurs révisés permettant de les bonifier et de les actualiser selon les recommandations du ministère des Finances du Québec (MFQ). Ces principes ont été présentés au conseil d'administration lors de sa séance du 15 février 2016.

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 et à 0 % à moyen terme.

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

⁵ Politique d'approvisionnement responsable, <https://www.usherbrooke.ca/a-propos/fileadmin/sites/a-propos/documents/direction/politiques/2500-003.pdf>

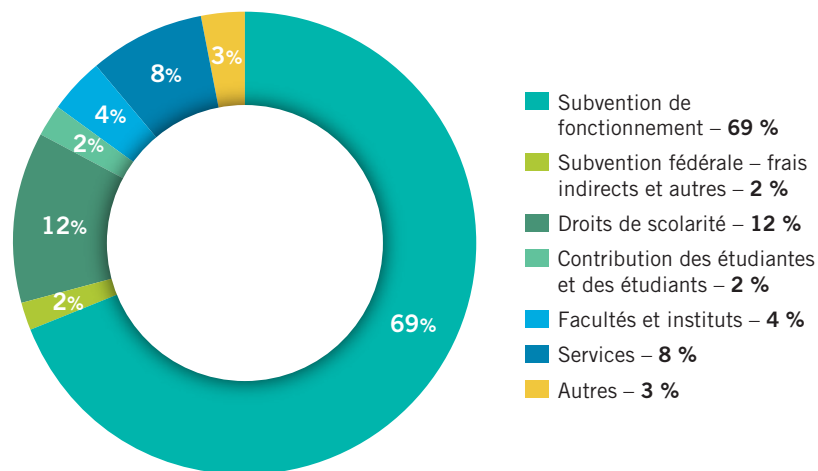
FONDS DE FONCTIONNEMENT

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 2020-2021 se chiffreront à 457,1 M\$. La répartition des revenus est présentée dans le graphique suivant.

Répartition des revenus (Budget 2020-2021)



Subvention de fonctionnement

Le MEES 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 2020-2021 a été calculé selon les hypothèses suivantes :

- Indexation de 1,6 % pour un montant de 4,5 M\$;
- Hausse des effectifs étudiants de 1,1 % pour un montant de 4,4 M\$;
- Réinvestissement du financement universitaire prévu (*Politique québécoise de financement des universités*) de 3,2 M\$;
- Rehaussement du financement universitaire 2020-2021 de 5,3 M\$ afin de promouvoir la réussite en enseignement et de créer des créneaux d'expertise;
- Ajout à l'enveloppe Terrains et bâtiments de 2,5 M\$ afin de refléter une constante de financement permettant de revenir au niveau des deux dernières années et de 0,5 M\$ pour le financement des nouveaux espaces (Studio de création et agrandissement du Centre de mise à l'échelle).

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

Les sommes reçues pour la fonction enseignement permettent, notamment, de compenser les dépenses associées à la rémunération du personnel professoral et chargé de cours. Cette portion de la subvention est allouée selon des normes en lien avec l'effectif étudiant en équivalence au temps plein (EETP). Cette unité de mesure correspond aux inscriptions des étudiants aux cours crédités. Un EETP équivaut à 30 crédits. Ainsi, un étudiant qui cumule 2 trimestres au cours desquels il s'inscrit à 15 crédits correspond à 1 EETP. Cette unité de mesure est par la suite pondérée selon le cycle et le programme d'études en respectant la grille de pondération. La valeur unitaire d'un EETP pondéré est de 3 556 \$ en 2019-2020.

Le montant unitaire prévu pour 2020-2021 est de 3 677 \$, basé sur l'hypothèse d'une indexation de 1,6 % et d'un réinvestissement de 1,8 %.

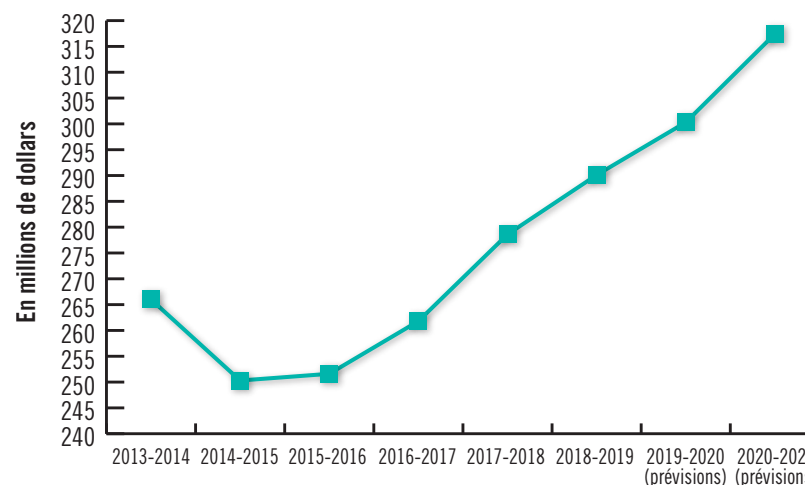
Les sommes reçues pour la fonction soutien à l'enseignement et à la recherche sont allouées selon l'unité de mesure des EETP bruts. Cette fonction comprend les coûts liés au fonctionnement des bibliothèques, de l'informatique, de l'audiovisuel et de l'administration générale. La valeur unitaire de 1 EETP brut est de 2 061 \$ en 2019-2020. Le montant prévu pour 2020-2021 est de 2 132 \$, établi selon les mêmes hypothèses que la fonction enseignement.

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 MEES. 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 2019-2020 et le budget 2020-2021, les revenus de la subvention de fonctionnement sont estimés à **300,3 M\$** et **317,4 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 7,8 M\$ pour la prévision 2019-2020 et à 8 M\$ pour le budget 2020-2021.

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, de ceux qui ne bénéficient pas des mesures d'exemption prévues.

Pour l'été 2020, le montant des droits de scolarité par crédit sera de 84,80 \$. À compter du trimestre d'automne 2020, le montant des droits de scolarité par crédit sera de 87,43 \$, en fonction du taux d'indexation prévu de 3,1 %. Pour un étudiant à temps complet, les droits de scolarité prévus pour un trimestre correspondent à 1 311 \$.

Les revenus des droits de scolarité s'élèveront donc à 53,8 M\$ pour la prévision 2019-2020 et à 55,8 M\$ pour le budget 2020-2021.

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 MESS. La base d'indexation est la même que celle établie pour les droits de scolarité, soit un taux d'indexation prévu de 3,1 % applicable à compter du trimestre d'automne 2020. Pour un étudiant à temps complet, les frais institutionnels obligatoires pour un trimestre correspondent à 292,22 \$ pour l'année 2020-2021.

Ainsi, les revenus de contributions des étudiantes et étudiants sont estimés à 9,7 M\$ pour la prévision 2019-2020 et de 9,9 M\$ pour le budget 2020-2021.

Autres revenus

Facultés, centres et instituts

Les revenus des facultés, centres et instituts sont constitués, entre autres, des revenus reliés à l'enseignement particulier et à la formation continue, des revenus de ventes diverses aux étudiantes et aux étudiants, des subventions spécifiques dont celle du gouvernement du Nouveau-Brunswick pour la formation médicale à Moncton, des revenus de l'Université du troisième âge et de divers prêts de services. Les revenus des facultés, centres et instituts s'établiront à 17,7 M\$ pour l'exercice 2020-2021.

Services subventionnés

Les services subventionnés comprennent toutes les unités administratives qui sont en soutien aux missions d'enseignement et de recherche de l'Université. Les revenus de ces unités regroupent notamment des frais d'inscription aux stages coopératifs, des revenus d'enseignement particulier reliés au Centre universitaire de formation continue (CUFC) ainsi que des revenus de prêts de services. Les revenus prévus se chiffreront à 6,6 M\$ pour l'exercice 2020-2021.

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 seront de 29,4 M\$ pour l'exercice 2020-2021.

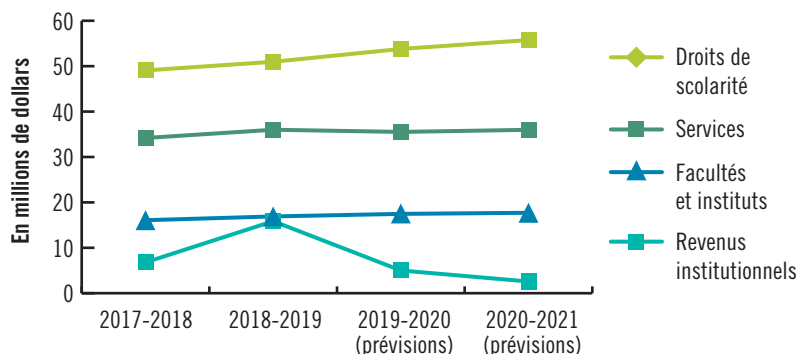
Revenus institutionnels

Les revenus institutionnels regroupent tous les revenus généraux de l'Université. Ce sont, notamment, les revenus de prêts de services reliés au régime de retraite, les revenus de location d'espaces et les revenus d'intérêts et de dividendes. Les revenus institutionnels sont évalués à 2,6 M\$ pour l'exercice 2020-2021.

Revenus – frais indirects de la recherche

Les revenus des frais indirects de la recherche sont perçus sur les subventions et contrats de recherche obtenus par l'Université. Ces revenus proviennent d'organismes provinciaux, d'organismes non accrédités et d'entreprises. Les revenus des frais indirects de la recherche anticipés pour l'exercice 2020-2021 seront de 6,2 M\$.

Évolution des revenus (autres que la subvention de fonctionnement)



Les dépenses salariales comptent pour environ 76 % 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, aux chargées et chargés de cours, au personnel d'enseignement clinique et aux auxiliaires de recherche et d'enseignement.

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

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

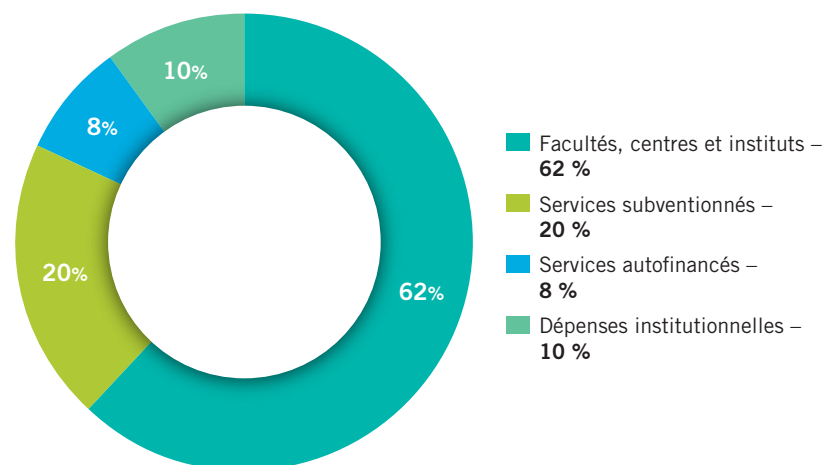
Les dépenses institutionnelles incluent notamment des dépenses liées aux immeubles (électricité, chauffage, entretien ménager, etc.), des frais financiers et du service de la dette, des dépenses centralisées de perfectionnement et de systèmes d'information.

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

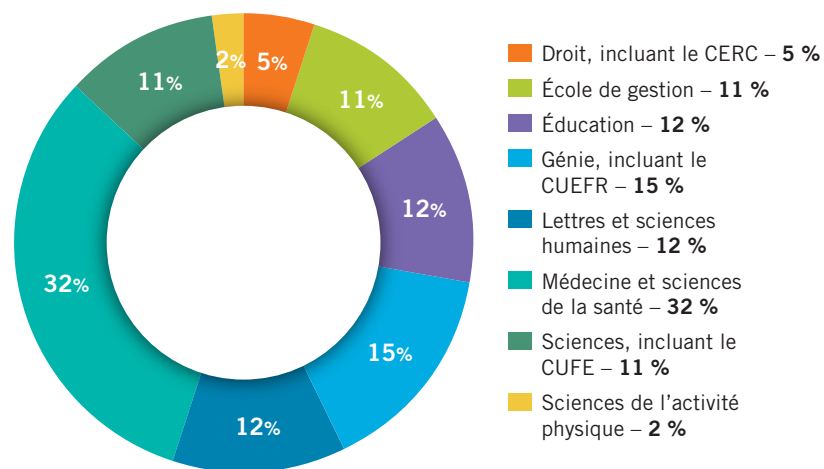
ANALYSE DES DÉPENSES

Les dépenses prévues pour l'exercice 2020-2021 se chiffreront à 461,4 M\$. La répartition des dépenses par catégories est présentée dans le graphique suivant.

Répartition des dépenses (Budget 2020-2021)



Répartition des dépenses par facultés (Budget 2020-2021)



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 BUDGÉTAIRES

- Subvention générale de fonctionnement du MEES :
 - Indexation de **1,6 %** de certains éléments de la subvention pour des revenus supplémentaires de **4,5 M\$**
 - Réinvestissement du financement universitaire prévu (*Politique de financement des universités* de 2018) de **3,2 M\$**
 - Rehaussement du financement universitaire 2020-2021 de **5,3 M\$** afin de promouvoir la réussite en enseignement et de créer des créneaux d'expertise
 - Ajout à l'enveloppe Terrains et bâtiments de **2,5 M\$** afin de refléter une constante de financement permettant de revenir au niveau des deux dernières années et de **0,5 M\$** pour le financement des nouveaux espaces (Studio de création et agrandissement du Centre de mise à l'échelle).
- Indexation de **3,1 %** des droits de scolarité et des frais institutionnels à l'automne 2020 (taux régi par le MEES et correspondant à la dernière variation annuelle connue du revenu disponible des ménages par habitant)
- Hausse de l'effectif étudiant de **1,1 %**, pour des revenus supplémentaires de **4,6 M\$**

Les impacts financiers liés au coronavirus (COVID-19) ne sont pas inclus dans le présent budget.

Efforts non répartis

Efforts à venir de 4,3 M\$ pour l'atteinte de l'équilibre, à l'aide notamment des mesures suivantes :

- Recherche de financement
- Suivis budgétaires trimestriels et révisions budgétaires
- Amélioration des processus

BUDGET DU FONDS DE FONCTIONNEMENT

(en milliers \$)

	2020-2021 Budget	2019-2020 Prévisions	2018-2019 Réal	2017-2018 Réal
Revenus				
Subvention de fonctionnement	317 416	300 303	290 064	278 571
Subvention fédérale - frais indirects et autres	8 000	7 720	7 570	7 211
Droits de scolarité	55 753	53 792	50 966	49 065
Contribution des étudiantes et des étudiants	9 850	9 681	9 755	10 592
Autres revenus				
Facultés, centres et instituts (annexe 1)	17 709	17 470	16 908	16 073
Services subventionnés (annexe 2)	6 569	6 503	6 864	5 658
Services autofinancés (annexe 2)	29 412	29 016	29 135	28 529
Revenus institutionnels (annexe 3)	2 577	5 005	15 857	6 789
Revenus - frais indirects de la recherche	6 200	5 829	6 149	4 289
Divers	3 659	4 381	3 368	3 250
Revenus totaux	457 145	439 700	436 636	410 027
Dépenses				
Facultés, centres et instituts (annexe 4)	286 412	273 506	262 487	255 571
Services subventionnés (annexe 5)	91 880	88 158	84 987	78 050
Services autofinancés (annexe 5)	35 620	35 488	35 373	33 576
Dépenses institutionnelles (annexe 6)	47 533	44 362	52 988	42 136
Dépenses totales	461 445	441 514	435 835	409 333
Excédent (insuffisance) préliminaire des revenus sur les dépenses	(4 300)	(1 814)		
Efforts non répartis à venir	4 300	1 814		
Résultats d'exercice	-	-	801	694
Résultats accumulés au début	(26 059)	(26 059)	(26 860)	(27 554)
Résultats accumulés à la fin	(26 059)	(26 059)	(26 059)	(26 860)

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

(en milliers \$)

	Revenus enseignement particulier	Autres revenus	Virements interunités	2020-2021 Budget	2019-2020 Prévisions	2018-2019 Réal	2017-2018 Réal
Facultés et centres							
Droit	-	1 439	(755)	684	831	653	570
École de gestion	1 048	1 683	(584)	2 147	1 898	1 873	2 025
Éducation	1 853	1 327	(300)	2 880	2 666	2 582	2 354
Génie	424	367	(122)	669	658	550	533
Lettres et sciences humaines	19	924	(909)	34	329	697	804
Médecine et sciences de la santé	2 049	8 918	(652)	10 315	10 251	10 021	9 309
Sciences	-	1 201	(432)	769	579	308	284
Sciences de l'activité physique	-	127	(11)	116	101	119	67
Centre d'études du religieux contemporain	-	2	-	2	2	4	8
Centre universitaire de formation en environnement et développement durable	64	18	(3)	79	142	60	84
Centre universitaire d'enrichissement de la formation à la recherche	-	-	-	-	-	-	-
sous-total facultés et centres	5 457	16 006	(3 768)	17 695	17 457	16 867	16 038
Instituts							
Institut de pharmacologie de Sherbrooke	-	-	-	-	-	24	-
Institut interdisciplinaire d'innovation technologique	-	14	-	14	13	17	13
Institut quantique	-	-	-	-	-	-	22
IUPLSSS	-	-	-	-	-	-	-
sous-total instituts	-	14	-	14	13	41	35
TOTAL - Revenus des facultés, centres et instituts	5 457	16 020	(3 768)	17 709	17 470	16 908	16 073

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	2020-2021 Budget	2019-2020 Prévisions	2018-2019 Réal	2017-2018 Réal
Services subventionnés						
Bureau de la registraire	447	(8)	439	441	427	324
Centre universitaire de formation continue *	1 185	-	1 185	-	-	-
Rectorat	-	-	-	4	13	1
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création	360	(356)	4	256	249	224
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création - SOCPRA et redevances	900	-	900	600	1 533	787
Service d'appui au Campus de Longueuil	106	(54)	52	49	78	87
Service des bibliothèques et archives	58	(2)	56	83	87	79
Service des communications	123	(122)	1	1	10	7
Service des immeubles	4 008	(2 772)	1 236	1 274	1 171	1 315
Service de soutien à la formation *	172	(68)	104	1 328	1 014	768
Service des relations avec les diplômées et diplômés	190	(31)	159	158	152	148
Service des ressources financières	24	-	24	24	21	26
Service des ressources humaines	-	-	-	5	-	-
Service des stages et du développement professionnel	2 155	-	2 155	2 024	1 814	1 675
Service des technologies de l'information	419	(181)	238	245	251	201
USherbrooke International	16	-	16	11	44	16
sous-total services subventionnés	10 163	(3 594)	6 569	6 503	6 864	5 658
Services autofinancés						
Centre culturel	6 393	(530)	5 863	5 774	6 059	4 920
Service du sport et de l'activité physique	4 735	(128)	4 607	4 579	4 537	4 264
Services à la vie étudiante	4 239	-	4 239	4 121	3 927	3 777
Services à la vie étudiante - Résidences	2 877	(113)	2 764	2 658	2 548	2 874
Service des immeubles - Stationnement	2 953	(1 791)	1 162	1 117	1 092	1 105
Service des ressources financières - Services commerciaux	10 803	(26)	10 777	10 767	10 972	11 589
sous-total services autofinancés	32 000	(2 588)	29 412	29 016	29 135	28 529
TOTAL - Revenus des services	42 163	(6 182)	35 981	35 519	35 999	34 187

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

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

Revenus institutionnels (annexe 3)

(en milliers \$)

	Revenus	Virements interunités	2020-2021 Budget	2019-2020 Prévisions	2018-2019 Réal	2017-2018 Réal
Ressources humaines	250	-	250	250	250	226
Immeubles						
Location d'espaces	703	-	703	508	637	562
Subventions autres	-	-	-	-	(180)	180
Revenus internes provenant des services autofinancés	3 242	(3 242)	-	-	-	-
Autres revenus	355	(20)	335	325	736	1 330
Technologies de l'information	10	(2)	8	11	12	17
Généraux						
Revenus d'intérêts et de dividendes	615	-	615	3 285	13 361	3 460
Prêt de service - régime de retraite	554	-	554	471	422	395
Revenus internes provenant des services autofinancés	403	(403)	-	-	-	-
Autres revenus	835	(723)	112	155	619	619
TOTAL - Revenus institutionnels	6 967	(4 390)	2 577	5 005	15 857	6 789

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	2020-2021 Budget	2019-2020 Prévisions	2018-2019 Réel	2017-2018 Réel
Facultés et centres										
Droit	9 012	3 081	1 096	13 189	678	(755)	13 112	12 927	12 166	11 751
École de gestion	19 331	9 277	1 690	30 298	1 157	(584)	30 871	28 971	29 156	28 045
Éducation	21 566	11 209	1 563	34 338	1 374	(300)	35 412	33 488	33 071	32 370
Génie	24 835	6 174	4 103	35 112	5 417	(122)	40 407	37 129	34 190	32 640
Lettres et sciences humaines	23 310	7 689	1 332	32 331	1 956	(909)	33 378	32 875	32 440	32 399
Médecine et sciences de la santé	47 819	26 855	7 382	82 056	9 915	(652)	91 319	88 089	83 378	81 072
Sciences	18 883	4 266	1 915	25 064	2 393	(432)	27 025	25 744	24 401	23 771
Sciences de l'activité physique	3 834	2 286	253	6 373	236	(11)	6 598	6 233	6 037	6 419
Centre d'études du religieux contemporain	-	294	77	371	5	-	376	397	389	540
Centre universitaire de formation en environnement et développement durable	1 433	2 392	471	4 296	51	(3)	4 344	4 154	4 004	3 840
Centre universitaire d'enrichissement de la formation à la recherche	149	426	323	898	-	-	898	817	769	664
sous-total facultés et centres	170 172	73 949	20 205	264 326	23 182	(3 768)	283 740	270 824	260 001	253 511
Instituts										
Centre de recherche sur le vieillissement	-	3	117	120	28	-	148	155	117	120
Institut de pharmacologie de Sherbrooke	20	87	141	248	36	-	284	267	221	194
Institut interdisciplinaire d'innovation technologique	234	92	196	522	1 176	-	1 698	1 753	1 699	1 257
Institut quantique	21	151	61	233	208	-	441	405	357	389
IUPLSSS	-	-	75	75	26	-	101	102	92	100
sous-total instituts	275	333	590	1 198	1 474	-	2 672	2 682	2 486	2 060
TOTAL - Dépenses des facultés, centres et instituts	170 447	74 282	20 795	265 524	24 656	(3 768)	286 412	273 506	262 487	255 571

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	2020-2021 Budget	2019-2020 Prévisions	2018-2019 Réal	2017-2018 Réal
Services subventionnés										
Bureau de la registraire	4 846	490	444	5 780	3	(8)	5 775	5 531	5 111	5 001
Centre universitaire de formation continue *	554	488	706	1 748	-	-	1 748	-	-	-
Fonctions de nature indépendante	706	-	85	791	-	-	791	756	869	695
Rectorat	5 038	129	300	5 467	108	-	5 575	5 067	4 820	4 292
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création	2 831	230	76	3 137	21	(356)	2 802	3 220	3 123	2 878
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création - SOCPRA et redevances	-	-	1 791	1 791	-	-	1 791	1 645	1 736	2 269
Service d'appui au Campus de Longueuil	1 087	37	210	1 334	-	(54)	1 280	1 156	1 124	882
Service des bibliothèques et archives	5 808	636	7 374	13 818	-	(2)	13 816	13 286	12 958	11 430
Service des communications	2 556	638	739	3 933	-	(122)	3 811	3 534	3 394	3 260
Service des immeubles	14 230	1 577	5 915	21 722	10	(2 772)	18 960	18 108	17 277	15 761
Service de soutien à la formation *	2 705	273	97	3 075	-	(68)	3 007	4 874	4 634	3 993
Service des relations avec les diplômés et diplômés	1 440	773	136	2 349	-	(31)	2 318	2 198	2 257	2 097
Service des ressources financières	6 112	112	126	6 350	-	-	6 350	6 022	5 935	5 705
Service des ressources humaines	3 899	254	51	4 204	100	-	4 304	4 132	3 961	3 700
Service des stages et du développement professionnel	5 122	858	589	6 569	72	-	6 641	6 471	6 073	5 603
Service des technologies de l'information	9 229	1 212	458	10 899	-	(181)	10 718	10 162	9 759	8 619
USherbrooke International	1 747	93	353	2 193	-	-	2 193	1 996	1 956	1 865
sous-total services subventionnés	67 910	7 800	19 450	95 160	314	(3 594)	91 880	88 158	84 987	78 050
Services autofinancés										
Centre culturel	1 638	682	4 867	7 187	-	(530)	6 657	6 568	6 832	5 629
Service du sport et de l'activité physique	2 347	1 889	3 459	7 695	-	(128)	7 567	7 490	7 443	5 754
Services à la vie étudiante	3 488	264	475	4 227	100	-	4 327	4 015	4 231	4 409
Services à la vie étudiante - Résidences	545	212	2 727	3 484	-	(113)	3 371	3 379	3 193	3 435
Service des immeubles - Stationnement	415	831	1 752	2 998	-	(1 791)	1 207	1 605	1 205	1 229
Service des ressources financières - Services commerciaux	239	744	11 534	12 517	-	(26)	12 491	12 431	12 469	13 120
sous-total services autofinancés	8 672	4 622	24 814	38 108	100	(2 588)	35 620	35 488	35 373	33 576
TOTAL - Dépenses des services	76 582	12 422	44 264	133 268	414	(6 182)	127 500	123 646	120 360	111 626

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

Dépenses institutionnelles (annexe 6)

(en milliers \$)

	Dépenses	Virements interunités	2020-2021 Budget	2019-2020 Prévisions	2018-2019 Réal	2017-2018 Réal
Ressources humaines						
Perfectionnement	1 384	-	1 384	1 184	881	729
Variation nette des provisions salariales incluant celle liée aux vacances à payer	1 495	-	1 495	3 967	(203)	698
Avantages sociaux spécifiques	500	-	500	285	426	359
Activités syndicales	955	-	955	955	946	978
Dépenses liées au recrutement *	215	-	215	210	90	42
Frais de consultants *	150	-	150	62	-	-
Frais juridiques	275	-	275	275	300	205
Autres dépenses	540	-	540	478	374	234
Immeubles						
Électricité	5 111	(693)	4 418	3 920	4 038	4 017
Entretien ménager	4 219	(463)	3 756	3 508	3 396	3 271
Location d'espaces	3 542	-	3 542	3 475	3 431	3 393
Chauffage	1 293	(744)	549	640	752	641
Assurances	1 997	(1 244)	753	752	642	623
Autres dépenses	456	(107)	349	478	451	289
Technologies de l'information						
Contrats d'entretien	1 482	-	1 482	1 682	1 448	1 461
Licences	1 675	-	1 675	1 299	1 198	878
Projet Véo	1 305	-	1 305	740	1 825	523
Droits d'adhésion	215	-	215	146	155	40
Autres dépenses	816	(2)	814	265	117	261
Générales						
Contribution au fonds d'investissement	5 856	-	5 856	3 563	11 993	5 366
Droits d'adhésion	866	-	866	856	824	896
Développement durable	2 248	-	2 248	1 980	1 873	1 900
Frais légaux	250	-	250	280	408	612
Intérêts sur la dette à court terme	1 069	-	1 069	1 035	693	930
Service de la dette (incluant le remboursement de capital)	8 998	(989)	8 009	7 420	10 605	9 246
Redevances liées à l'enseignement	300	-	300	300	265	257
Transfert des frais indirects de la recherche aux centres affiliés	1 000	-	1 000	970	928	940
Subventions et contributions	759	-	759	620	533	772
Autres dépenses	2 952	(148)	2 804	3 017	4 599	2 575
TOTAL - Dépenses institutionnelles	51 923	(4 390)	47 533	44 362	52 988	42 136

* Depuis 2019-2020, les dépenses de publicité liées au recrutement et les frais de consultants en lien avec les ressources humaines sont intégrés aux dépenses institutionnelles.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Dans le cadre de la préparation du budget 2020-2021, 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 à atteindre ont été fixées pour l'ensemble des facultés, services et instituts. Pour les facultés, ces cibles ont été établies en tenant compte de la nouvelle formule de financement. Pour les instituts et les services, les cibles ont été fixées en tenant compte de l'indexation des ressources matérielles et de l'octroi de nouveaux postes autorisés par la direction.

Un suivi budgétaire trimestriel a été instauré en 2019-2020 et se poursuivra pour assurer l'atteinte des cibles.

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, notamment à la suite de la pandémie de COVID-19.

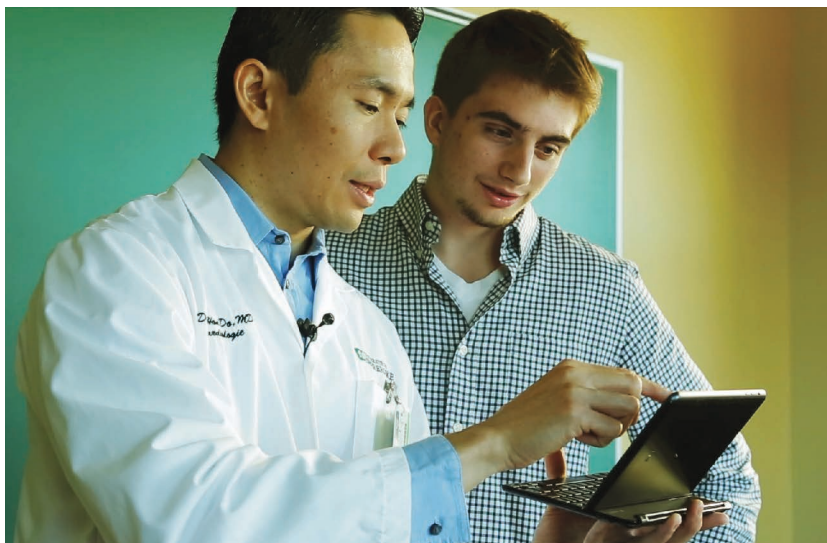
Le budget 2018-2019 du gouvernement du Québec prévoyait un rehaussement du financement universitaire sur une période de cinq ans. Cet engagement a été maintenu en 2020-2021. Toutefois, des défis de financement demeurent afin d'assurer l'équilibre à long terme.

- La formule de financement adoptée en 2018 comporte des réductions du financement pour les études en génie. Le MEES s'est engagé à trouver une solution durable. Un financement particulier pour les cinq prochaines années semble avoir été introduit au budget provincial présenté en mars 2020.



- Un nouveau cycle de renouvellement de l'ensemble des conventions collectives a débuté en 2019-2020. La direction de l'Université respectera les paramètres de la PSG et la capacité financière de l'Université.
- Au Québec, le nombre d'étudiants universitaires sera à la baisse au cours des prochaines années. Les attentes de la société en matière de diplomation sont cependant en grande évolution. Dans ce contexte, l'Université de Sherbrooke poursuivra ses efforts afin d'attirer davantage d'étudiantes et d'étudiants.

L'Université compte 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. De plus, l'équipe de gestion travaille à modéliser une projection financière sur trois ans qui permettra de mieux anticiper les enjeux financiers à venir.



PROCESSUS BUDGÉTAIRE

Orientations budgétaires et budget annuel

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

Puisque les orientations du MEES ne sont communiquées aux universités qu'en avril ou mai, le budget est préparé sur la base d'hypothèses et d'estimations. Par la suite, le budget est actualisé à partir de l'information communiquée par le MEES. Le Vice-rectorat à l'administration et au développement durable (VRADD), avec l'aide du Service des ressources financières (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.

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

Révisions budgétaires - Projections annuelles

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

Suivis budgétaires - Budget trimestriel

Le SRF poursuit un projet-pilote afin de mesurer les résultats financiers à la fin des trimestres universitaires, soit à la fin du mois d'août et à la fin du mois de décembre, en plus de la fin de l'année financière en avril. Ces résultats sont comparés aux budgets octroyés aux unités administratives. Les écarts, le cas échéant, sont analysés et présentés à la direction de l'Université. L'Université de Sherbrooke est la première université québécoise à mettre en place ce processus.

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 décisionnelles 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 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 suivis budgétaires préparés par le Service des ressources financières (SRF) en collaboration avec toutes les unités administratives. Effectués deux fois l'an, les suivis budgétaires sont analysés par le CFA et présentés au CA. Ils 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

En plus de mener des activités de veille sur les meilleures pratiques en gestion financière, 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 la direction de l'Université. Il donne à cette dernière 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 la direction de l'Université, lui fait part de ses suggestions et soumet ses recommandations au CA.

Le CFA assiste le CA dans son rôle de surveillance à l'égard de la qualité ainsi que 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.

Le comité des finances et d'audit est composé de quatre membres externes et d'un membre interne du conseil d'administration.

Le comité des ressources humaines

Le comité des ressources humaines (CRH) assiste le conseil d'administration 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 de la direction de l'Université en matière de ressources humaines et de rémunération, soumet à la direction toute suggestion qu'il juge appropriée, 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 de ces négociations.

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

Le comité des ressources humaines se compose de quatre membres externes et d'un membre interne du conseil d'administration.

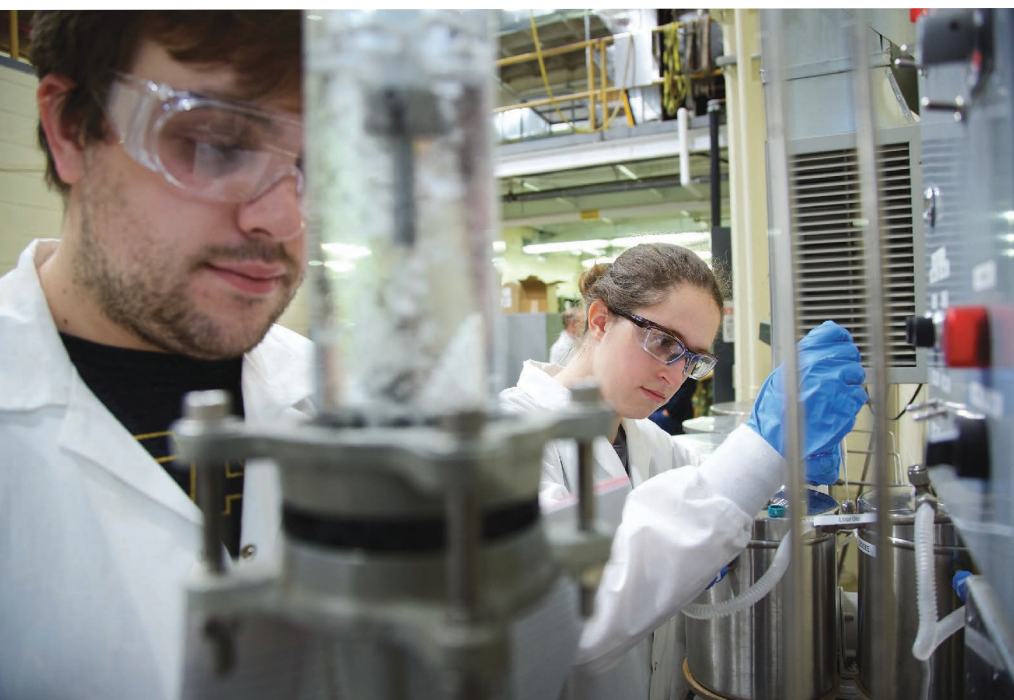
Le comité de gouvernance des ressources informationnelles

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* (L.R.Q., c. 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 comité est composé de trois membres externes et de deux membres internes du conseil d'administration.



Le comité de direction de l'Université

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

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

Le comité de planification

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

Présidé par le recteur, il se compose des membres du comité de direction de l'Université, des doyennes et des doyens.

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

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

CALENDRIER DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE

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

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

PROCESSUS D'ANALYSE DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES

Les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) sont maintenant incontournables pour toute institution qui œuvre dans le milieu de la recherche et de l'enseignement. La société se transforme à la vitesse grand V et demande que les universités s'adaptent en conséquence et répondent à de nouvelles exigences. Pour s'enrichir de nouveaux savoirs et de nouvelles perspectives, l'Université de Sherbrooke mise grandement sur ces valeurs à travers ses processus de gestion des ressources humaines. Elle aspire d'ailleurs à devenir un milieu exemplaire à ce chapitre.

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

POSTES DE PROFESSEURES ET DE PROFESSEURS

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

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

autre personne désignée par le syndicat. Pour la Faculté de génie, le comité est formé d'une personne de plus, soit d'un membre du comité exécutif de l'Association des ingénieurs-professeurs en sciences appliquées (AIPSA).

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

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



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

POSTES ADMINISTRATIFS (PERSONNEL CADRE, PROFESSIONNEL ET DE SOUTIEN)

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

PROCESSUS D'AUTORISATION DE DOTATION DE POSTES RÉGULIERS

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



Évolution des effectifs réguliers par unités administratives

		2020-2021 Prévisions *	2019-2020 Prévisions *	2018-2019 Réel *	2017-2018 Réel
Facultés, centres et instituts	Droit	79	78	77	75
	École de gestion	154	146	139	135
	Éducation	187	176	175	174
	Génie	207	185	182	183
	Lettres et sciences humaines	181	175	173	168
	Médecine et sciences de la santé	897	890	874	864
	Sciences	157	151	147	155
	Sciences de l'activité physique	35	33	33	32
	Centre univ. de formation en environnement et développement durable	14	14	14	15
	Centre univ. d'enrichissement de la formation à la recherche	3	3	3	2
	Institut de pharmacologie de Sherbrooke	1	1	1	1
	Institut interdisciplinaire d'innovation technologique	3	3	3	3
		1 918	1 855	1 821	1 807
Services subventionnés	Bureau de la registraire	52	53	54	52
	Bureau de projet Véo **	30	30	24	
	Centre universitaire de formation continue ***	5			
	Fonctions de nature indépendante	6	6	5	4
	Rectorat	35	35	30	27
	Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création	28	33	32	31
	Service d'appui au Campus de Longueuil	10	10	8	11
	Service des bibliothèques et archives	65	65	66	69
	Service des communications	61	60	57	53
	Service des immeubles	167	167	163	166
	Service de soutien à la formation	29	34	36	35
	Service des relations avec les diplômées et diplômés	14	14	15	14
	Service des ressources financières	68	68	66	71
	Service des ressources humaines	40	40	36	36
	Service des stages et du développement professionnel	53	53	50	47
	Service des technologies de l'information	118	118	118	119
USherbrooke International	18	18	16	16	
	799	804	776	751	
Services autofinancés	Centre culturel	18	18	18	19
	Service du sport et de l'activité physique	26	26	24	25
	Services à la vie étudiante	41	41	40	46
	Services à la vie étudiante - Résidences	6	6	7	8
	Service des immeubles - Stationnement	6	6	6	6
	Service des ressources financières - Services commerciaux	3	3	3	3
	100	100	98	107	
TOTAL des unités	2 817	2 759	2 695	2 665	

* À partir de 2018-2019, les effectifs sont présentés en équivalence au temps plein.

** Lors de la dernière préparation budgétaire, le Bureau de projet Véo était intégré au Service des technologies de l'information.

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

Évolution des effectifs réguliers par postes administratifs

	2020-2021 Prévisions *	2019-2020 Prévisions *	2018-2019 Réal *	2017-2018 Réal
Professeures et professeurs	1 230	1 172	1 154	1 146
Personnel de direction	170	170	166	169
Personnel professionnel et d'encadrement	534	534	515	478
Personnel de soutien	883	883	860	872
TOTAL	2 817	2 759	2 695	2 665

Au 1^{er} mars 2020, l'Université de Sherbrooke employait quelque 7 300 employés réguliers et non réguliers.

* Depuis 2018-2019, les effectifs sont présentés en équivalence au temps plein.

Évolution du personnel enseignant régulier et non régulier

	2020-2021 Prévisions *	2019-2020 Prévisions *	2018-2019 Réal *	2017-2018 Réal
Personnel enseignant				
Professeures et professeurs réguliers	1 230	1 172	1 154	1 146
Professeures et professeurs suppléants	-	-	1	2
Chargées et chargés de cours à forfait	53	53	57	60
Chargées et chargés de cours	2 118	2 118	2 102	2 139
Professeures et professeurs d'enseignement clinique	631	631	617	595
TOTAL	4 032	3 974	3 931	3 942

* Depuis 2018-2019, les effectifs de professeures et de professeurs réguliers et suppléants sont présentés en équivalence au temps plein. 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.

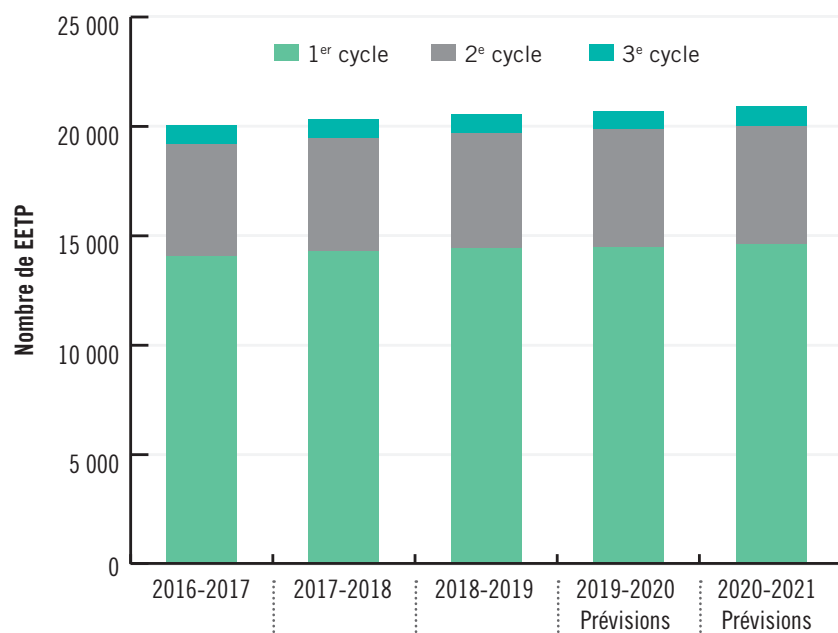
EFFECTIF ÉTUDIANT

Effectif étudiant par facultés
(en EETP)*

	2020-2021 Prévisions	2019-2020 Prévisions	2018-2019	2017-2018	2016-2017
Facultés et centres					
Droit	1 353	1 356	1 367	1 305	1 334
École de gestion	3 408	3 371	3 382	3 270	3 110
Éducation	2 900	2 868	2 912	2 958	2 956
Génie	2 979	2 851	2 793	2 622	2 519
Lettres et sciences humaines	2 650	2 701	2 797	2 898	2 903
Médecine et sciences de la santé	4 690	4 583	4 459	4 427	4 358
Sciences	1 688	1 694	1 658	1 643	1 613
Sciences de l'activité physique	736	743	709	722	799
Centre d'études du religieux contemporain	22	29	32	40	52
Centre universitaire de formation en environnement et développement durable	457	453	416	404	367
Centre universitaire d'enrichissement de la formation à la recherche	35	34	30	32	29
Effectif étudiant total	20 918	20 683	20 555	20 321	20 040

* 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 cycles (en EETP)*



1 ^{er} cycle	13 980	14 192	14 320	14 351	14 520
2 ^e cycle	5 112	5 168	5 272	5 399	5 402
3 ^e cycle	948	961	963	933	996
Total	20 040	20 321	20 555	20 683	20 918
Croissance annuelle	2,4 %	1,4 %	1,2 %	0,6 %	1,1 %

* **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

L'attribution du budget central aux services comprend les mesures récurrentes de l'année précédente ainsi que les variations de coûts provenant d'un changement des avantages sociaux légaux ou d'une progression salariale découlant d'évènements hors du contrôle de l'unité administrative pour les effectifs en poste. Cette attribution est révisée en cours d'exercice et à la fin de l'exercice avec les données réelles de l'année universitaire en cours.

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. Reports au surplus (déficit) accumulé

Le surplus (déficit) d'exercice des facultés, centres, instituts et services autofinancés s'ajoute au surplus (déficit) accumulé de l'unité administrative.

6. Dépenses de nature investissement

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

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

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

8. Montants octroyés à partir des fonds institutionnels *Appui aux facultés* et *Contingence* du budget de fonctionnement

Les montants octroyés à partir des fonds institutionnels *Appui aux facultés* et *Contingence* 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

À compter de l'exercice 2009-2010, les universités ont dû apporter des modifications majeures à leurs états financiers afin de se conformer à l'ensemble des normes comptables pour les organismes sans but lucratif (NCOSBL). 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 \$)

	2020-2021 Budget
Résultats d'exercice (page 32)	-
Avantages sociaux futurs	1 572
Virements interfonds	20 227
Excédent des revenus par rapport aux dépenses (page 54)	21 799

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

Évolution du budget du fonds de fonctionnement

(en milliers \$)

	2020-2021 Budget	2019-2020 Prévisions	2018-2019 Réal	2017-2018 Réal
Revenus				
Subventions				
MEES	317 416	300 303	290 064	278 571
Autres	13 995	13 962	13 865	13 372
Droits de scolarité				
Enseignement régulier	55 753	53 791	50 966	49 065
Enseignement particulier	178	178	178	332
Ventes	38 712	38 039	38 046	36 748
Dons et contributions	800	800	906	862
Produits nets de placements	615	3 285	588	460
Élément extraordinaire	-	-	12 675	2 914
Autres revenus	29 676	29 342	29 348	27 703
	457 145	439 700	436 636	410 027
Dépenses				
Enseignement	267 770	255 557	249 054	239 030
Recherche	17 548	19 978	17 281	18 496
Services à la collectivité	6 784	6 447	7 999	7 529
Soutien à l'enseignement	33 117	31 278	30 587	27 241
Services et aide aux étudiants	19 926	19 817	19 667	16 974
Soutien institutionnel, y compris les frais généraux	83 816	78 586	70 052	65 343
Entreprises auxiliaires	12 257	12 905	12 523	13 503
Avantages sociaux futurs	(1 572)	(3 691)	(3 891)	(3 977)
	439 646	420 877	403 272	384 139
Excédent préliminaire des revenus par rapport aux dépenses	17 499	18 823		
Efforts non répartis à venir	4 300	1 814		
Excédent des revenus par rapport aux dépenses	21 799	20 637	33 364	25 888
Soldes de fonds (négatifs) au début	(88 863)	(48 253)	(35 797)	(35 661)
Virements interfonds	(20 227)	(16 946)	(28 672)	(21 217)
Avantages sociaux futurs - réévaluations et autres éléments		(44 301)	(17 148)	(4 807)
Soldes de fonds (négatifs) à la fin	(87 291)	(88 863)	(48 253)	(35 797)

FONDS DE FONCTIONNEMENT AVEC RESTRICTIONS

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

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

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

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

ANALYSE DES REVENUS

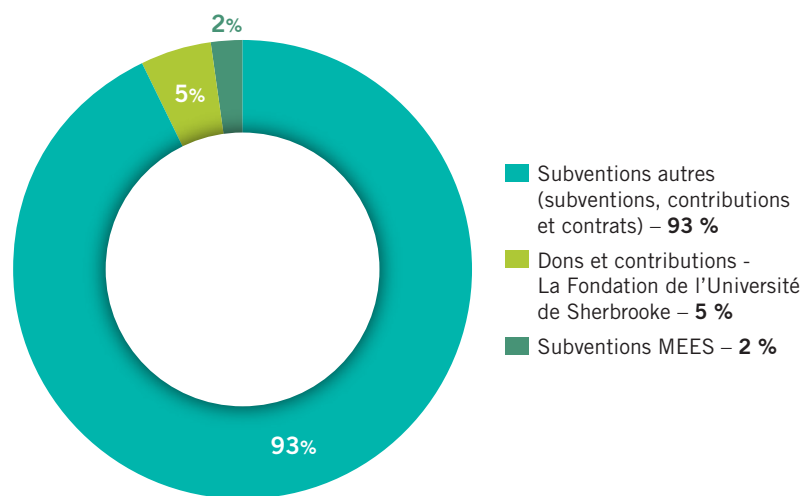
La convention comptable utilisée pour le fonds de fonctionnement avec restrictions est la méthode du report. Ainsi, les revenus reçus dans l'année, mais non dépensés, sont exclus des résultats de l'exercice et sont comptabilisés à titre d'apports reportés au passif.

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

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

Répartition des revenus

(selon les proportions moyennes des trois dernières années)



¹ Voir la description des fonctions universitaires à la page 22.

Subventions MEES

Certaines sommes obtenues du MEES 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, 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, bourses d'excellence pour les futurs enseignants et enseignantes ainsi que formation des infirmières praticiennes spécialisées et des infirmiers praticiens spécialisés.

Les revenus de subventions du MEES sont estimés à 5,0 M\$ pour le budget 2020-2021.

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 2020-2021, les revenus de subventions, de contributions et de contrats sont évalués à 157,4 M\$.

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

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

Les dons et contributions déterminés pour l'exercice 2020-2021 sont de 8,7 M\$.



ANALYSE DES DÉPENSES

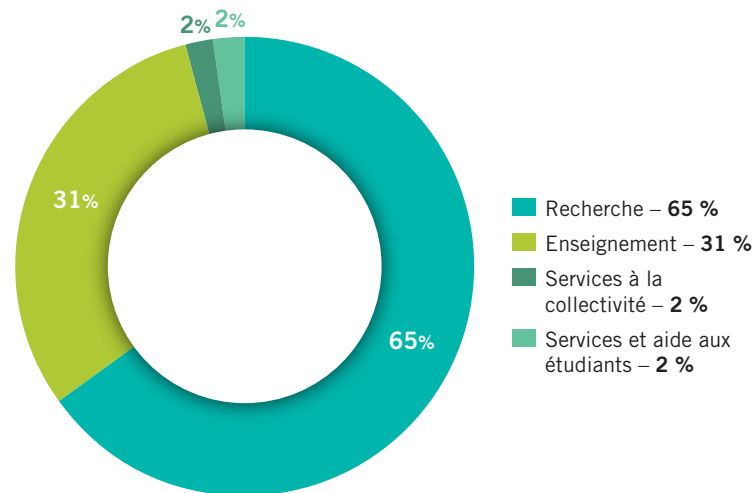
Les dépenses du fonds de fonctionnement avec restrictions sont présentées selon les fonctions universitaires.

Afin d'estimer les dépenses de l'année 2019-2020, 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 2020-2021 a été calculée en appliquant un pourcentage historique aux prévisions 2019-2020. La répartition entre les diverses fonctions universitaires a été effectuée selon les proportions moyennes des trois dernières années.

Répartition des dépenses par fonctions

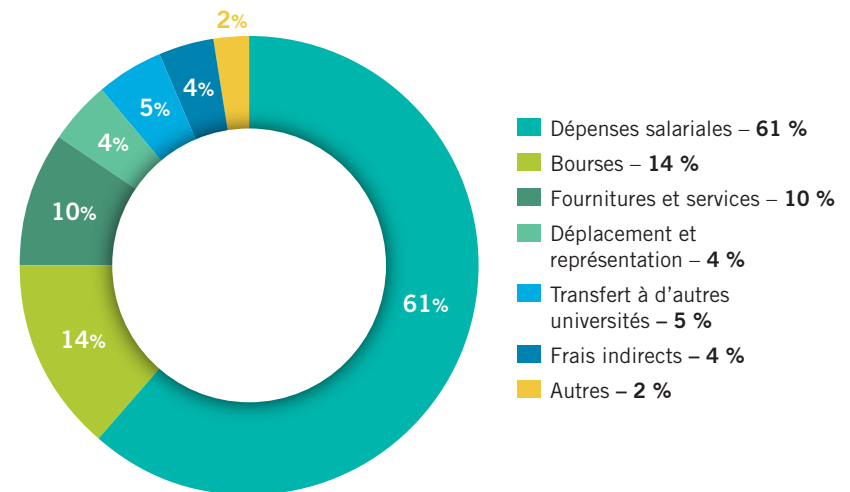
(selon les proportions moyennes des trois dernières années)



Ainsi, les dépenses totales estimées du fonds de fonctionnement avec restrictions sont de 171,2 M\$ pour le budget 2020-2021.

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

Répartition des dépenses par postes

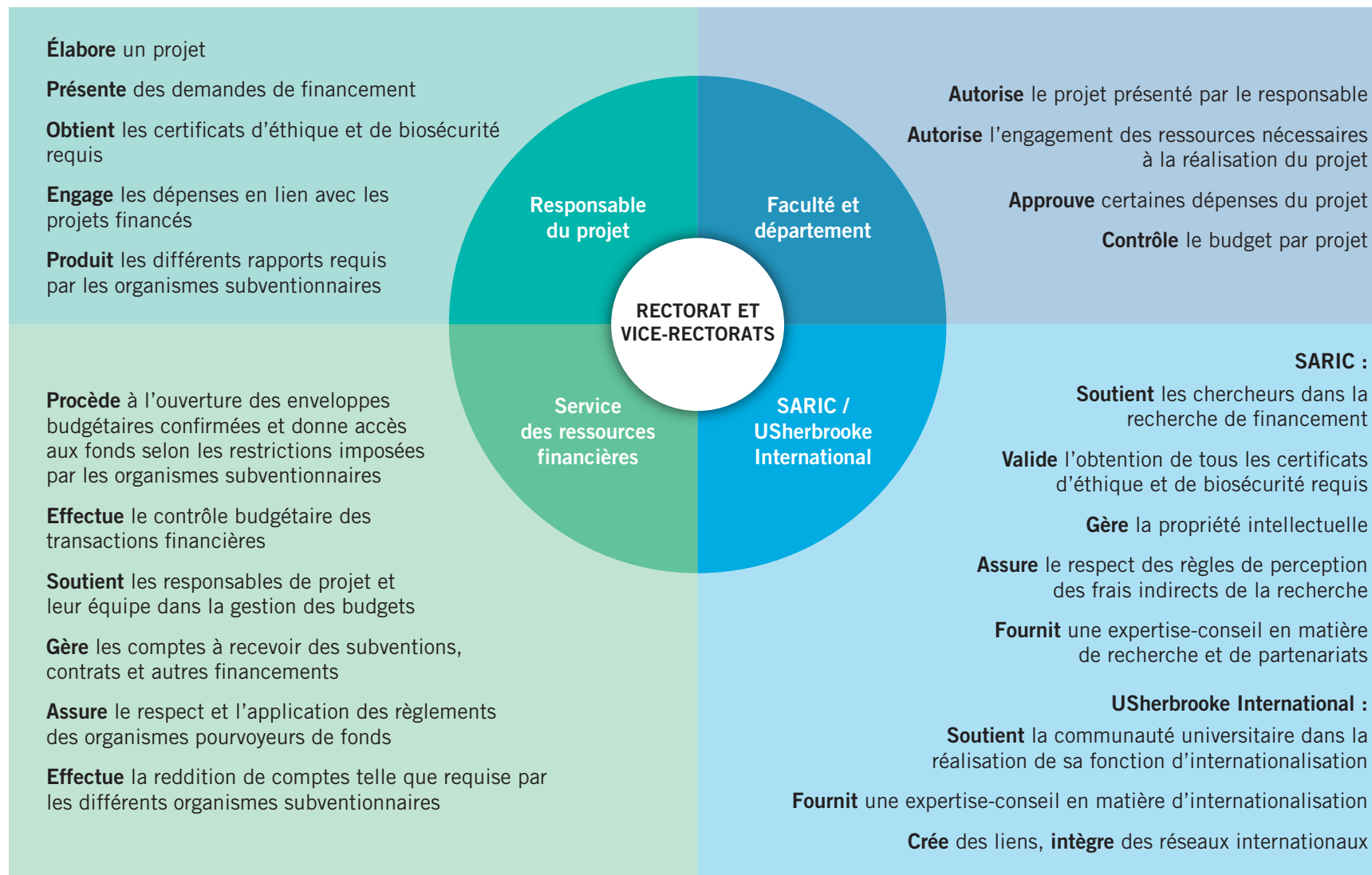


Évolution du budget du fonds de fonctionnement avec restrictions

(en milliers \$)

	2020-2021 Budget	2019-2020 Prévisions	2018-2019 Réal	2017-2018 Réal
Revenus				
Subventions				
MEES	5 046	4 696	4 158	2 813
Autres	157 439	146 534	141 469	127 640
Dons et contributions				
La Fondation de l'Université de Sherbrooke	8 724	8 120	7 504	6 356
	171 209	159 350	153 131	136 809
Dépenses				
Enseignement	52 339	48 714	47 118	42 518
Recherche	112 004	104 246	100 445	88 766
Services à la collectivité	3 338	3 107	2 535	2 557
Soutien à l'enseignement	2	1	2	-
Services et aide aux étudiants	3 491	3 249	2 945	2 968
Soutien institutionnel, y compris les frais généraux	35	33	86	-
	171 209	159 350	153 131	136 809
Excédent des revenus par rapport aux dépenses	-	-	-	-

RÔLE DES INTERVENANTES ET DES INTERVENANTS



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

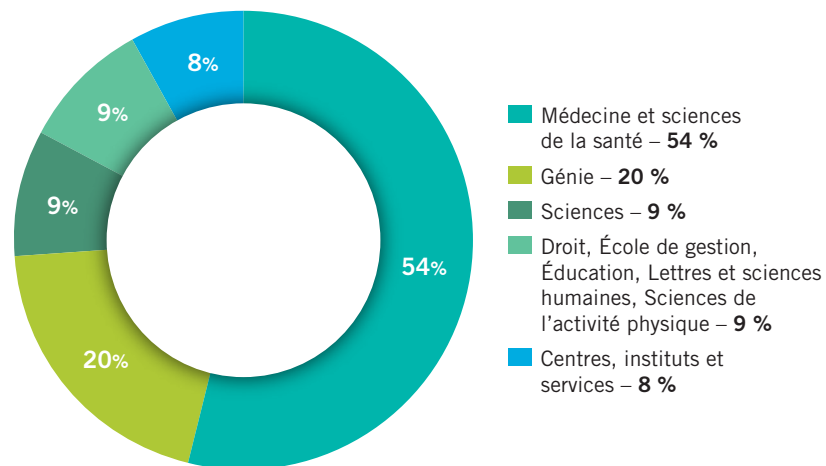
Dans cette section sont présentés les octrois totaux confirmés par année. Ceux-ci diffèrent de ceux présentés aux états financiers, puisqu'ils comprennent les octrois confirmés dans l'année, qu'ils aient ou non été dépensés.

Répartition des octrois selon les sources de financement

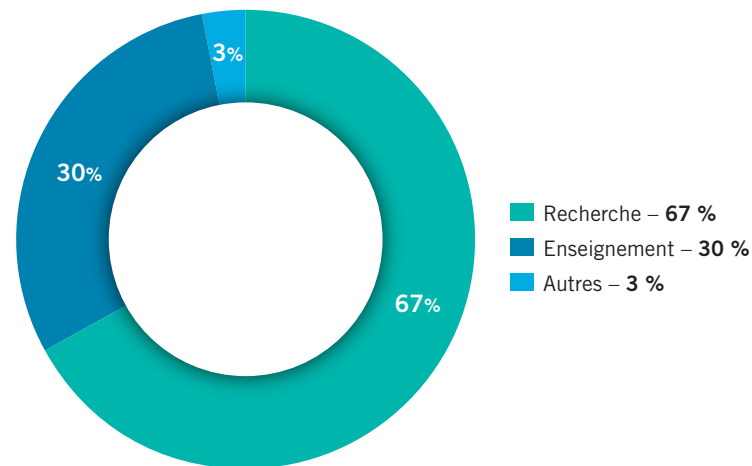
(en milliers \$)

	2018-2019 Réel	2017-2018 Réel	2016-2017 Réel	2015-2016 Réel	2014-2015 Réel
Gouvernement du Québec					
Organismes affiliés	10 604	9 307	7 315	7 603	8 282
MEES	4 659	4 313	2 528	2 697	2 969
Autres ministères	13 785	34 075	8 739	13 683	11 369
Sous-total	29 048	47 695	18 582	23 983	22 620
Gouvernement du Canada					
Organismes affiliés	55 465	45 735	50 472	49 578	37 489
Ministères	669	649	233	412	3 400
Sous-total	56 134	46 384	50 705	40 990	40 889
Autres sources					
Autres gouvernements	2 340	618	597	380	259
Autres universités	10 827	8 573	6 668	7 957	7 184
La Fondation de l'Université de Sherbrooke	7 831	5 225	9 268	7 815	9 131
Subventions et dons non gouvernementaux	77 441	61 319	57 774	56 425	55 533
Sous-total	98 439	75 735	74 307	72 577	72 107
Octrois totaux	183 621	169 814	143 594	146 550	135 616

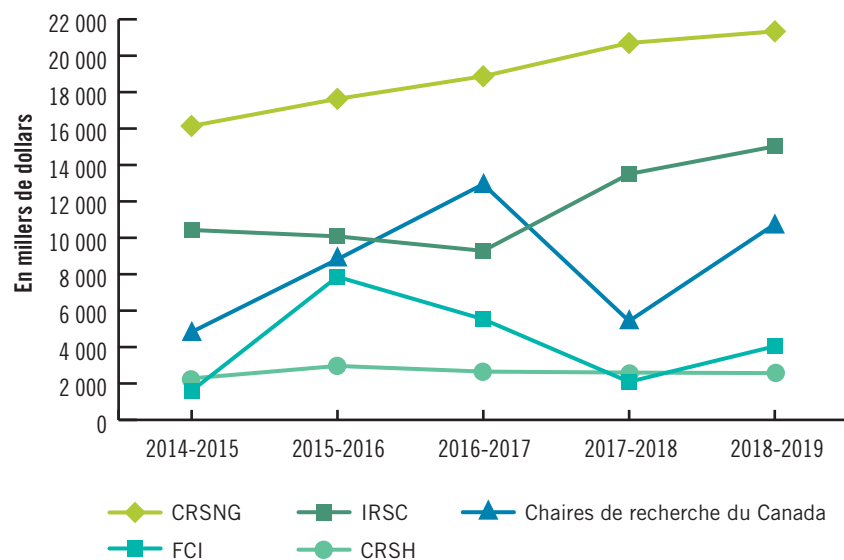
Octrois en 2018-2019 par unités administratives



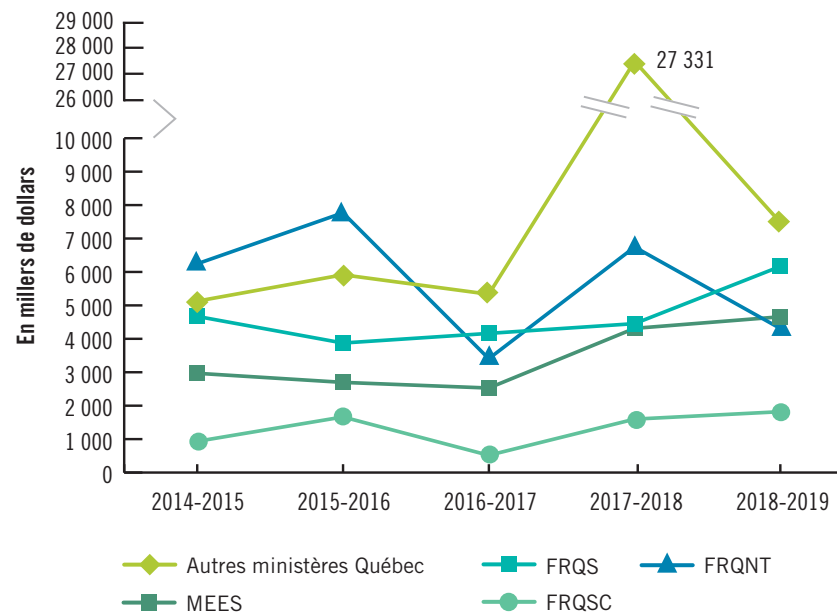
Octrois en 2018-2019 par fonctions universitaires



Évolution des octrois des principaux organismes et ministères du Canada



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



Imagination, Création

RÊVER · CROIRE · PARTAGER
QUE TOUT EST POSSIBLE ; EN CEUX QUI CROIENT EN EUX ; LES CHEMINS QUI MÈNENT A DEMAIN
— Équipe de la Fondation J. Armand Bombardier



FONDS D'IMMOBILISATIONS

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

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 MEES

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

Le MEES assume également les frais de financement (intérêts) des dettes gouvernementales reliées à la réalisation du PQIU. Les revenus du MEES aux états financiers comprennent donc le remboursement des intérêts assumés par le Ministère. Pour le budget 2020-2021, les revenus provenant du MEES sont estimés à 26,3 M\$.

¹ Toutes les informations sur le PQIU sont présentées à la page 69.

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 MEES, 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 2020-2021, ces subventions sont évaluées à 27,4 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 équivalant aux dépenses d'intérêts sur cette proportion est présenté à titre de revenus dans les états financiers.

Pour le budget 2020-2021, la charge d'intérêt a été estimée à 15,3 M\$. Cette estimation est basée sur l'hypothèse de refinancement des dettes subventionnées venant à échéance, en considérant une conversion de 14,2 M\$ de dette à court terme en dette à long terme.

Amortissement des immobilisations

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

L'amortissement a été calculé en considérant de nouvelles acquisitions d'environ 57,8 M\$² pour l'exercice 2019-2020 et de 87,6 M\$² pour le budget 2020-2021. Les prévisions de capitalisation reliées aux projets de construction ont été établies à partir du Plan directeur immobilier (PDI) adopté au conseil d'administration en février 2020. 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.

Perte sur la cession d'immobilisations corporelles

Ce compte, propre au fonds d'immobilisations, comprend les pertes découlant de la cession d'immobilisations. Une perte est réalisée lorsque la valeur comptable est supérieure au produit de la disposition.

Transferts à d'autres organismes

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

² Voir le détail des dépenses d'investissement capitalisées à la page 67.

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 \$)

	2020-2021 Budget	2019-2020 Prévisions	2018-2019 Réal	2017-2018 Réal
Revenus				
Subventions				
MEES	26 304	26 389	25 371	21 721
Autres	27 446	27 329	26 868	28 635
Gain sur la cession d'immobilisations corporelles	-	-	48	-
	53 750	53 718	52 287	50 356
Dépenses				
Intérêts sur les obligations et les emprunts	15 263	15 903	16 504	15 935
Amortissement des immobilisations	54 031	51 009	50 327	46 577
Biens sous le seuil de capitalisation	620	591	563	1 738
Biens de nature non capitalisable	84	80	78	1 043
Transferts à d'autres organismes	1 983	3 867	2 506	566
	71 981	71 450	69 978	65 859
Excédent (Insuffisance) des revenus par rapport aux dépenses	(18 231)	(17 732)	(17 691)	(15 503)
Soldes de fonds au début	51 127	51 763	40 684	34 617
Apports affectés à l'acquisition d'immobilisations non amortissables	150	150	98	353
Virements interfonds	20 227	16 946	28 672	21 217
Soldes de fonds à la fin	53 273	51 127	51 763	40 684

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT CAPITALISÉES

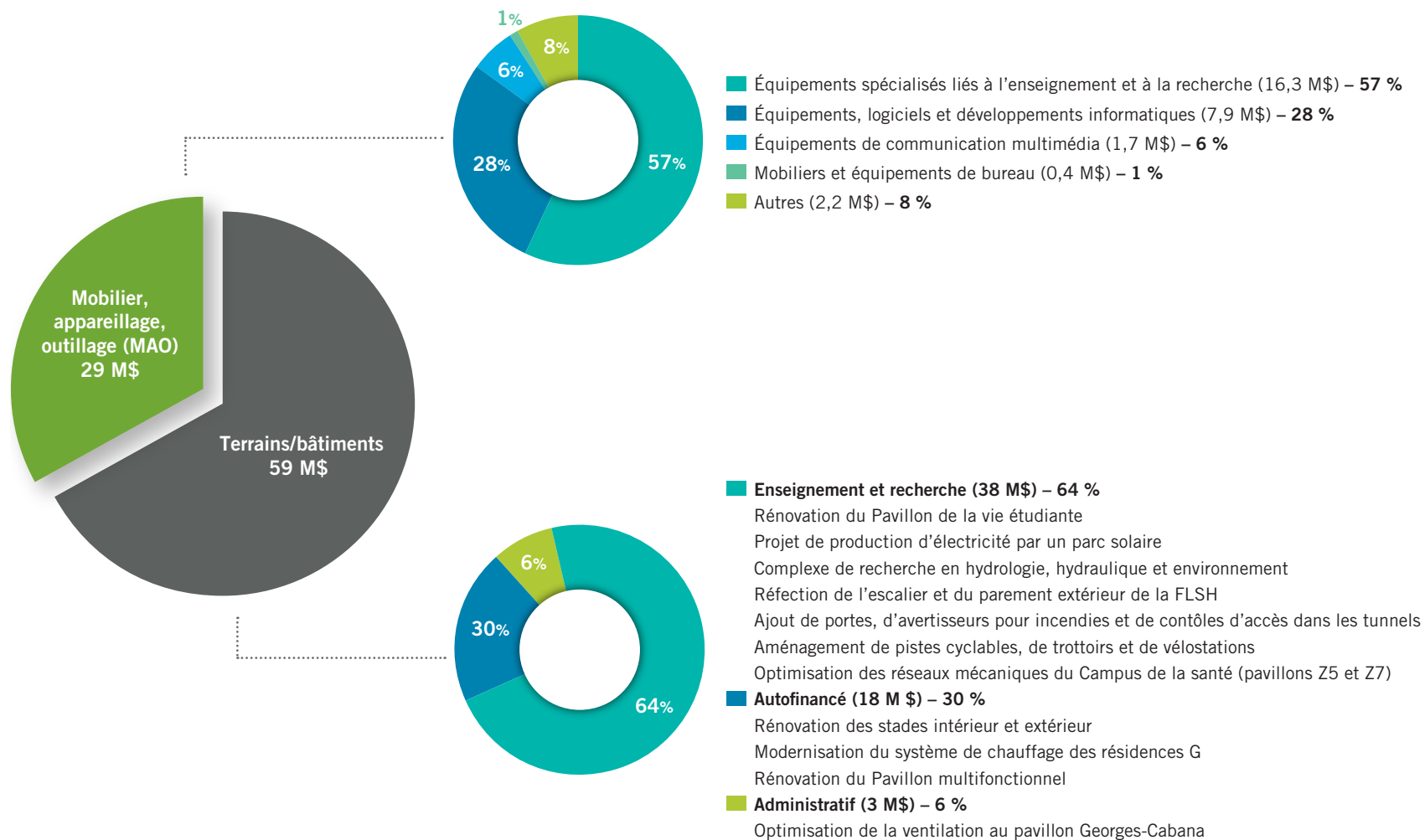
(en milliers \$)

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 2020-2021. Les dépenses présentées sous la rubrique « Terrains et bâtiments » proviennent du Plan directeur immobilier.

	2020-2021 Budget	2019-2020 Prévisions	2018-2019 Réal	2017-2018 Réal
MAO				
Équipements spécialisés liés à l'enseignement et à la recherche	16 267	15 917	13 201	12 492
Équipements, logiciels et développements informatiques	7 916	5 777	5 918	11 563
Équipements de communication multimédia	1 708	1 672	1 326	2 140
Mobiliers et équipements de bureau	439	429	392	292
Autres	2 228	2 180	2 001	2 918
	28 558	25 975	22 838	29 405
Terrains/bâtiments				
Bâtiments	-	13 153	(1 025)	(1 314)
Améliorations de terrains	18 337	3 588	567	(400)
Améliorations majeures aux bâtiments	40 669	15 125	22 766	10 670
	59 006	31 866	22 308	8 956*
TOTAL	87 564	57 841	45 146	38 361

* En 2017-2018, une modification cadastrale du Campus principal et le choix commercial qui en a découlé ont entraîné un changement des montants de crédit de taxe sur les intrants. Cela a permis un remboursement de la taxe sur les intrants (CTI/RTI) qui a été réclamé depuis 1990-1991 (année d'entrée en vigueur de la taxe sur les produits et services) pour l'ensemble des projets d'ajout d'espace, de réaménagement et de rénovation réalisés sur le Campus principal. Le taux de récupération des CTI/RTI est maintenant le même pour tous les bâtiments du Campus principal, soit 10,2 % correspondant à un taux commercial de 31,7 %. Cette modification a entraîné une décapitalisation pour un montant de 3,7 M\$ de la valeur comptable des bâtiments du Campus principal en 2017-2018.

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT CAPITALISÉES SELON LE BUDGET 2020-2021



PLAN QUINQUENNAL DES INVESTISSEMENTS UNIVERSITAIRES

(Budget d'investissement subventionné par le MEES)

Le gouvernement alloue aux universités des enveloppes afin de financer le développement et le maintien de leurs actifs immobiliers, la résorption du déficit de maintien des actifs de même que le développement de leurs systèmes d'information. Ces allocations sont approuvées annuellement à même le Plan quinquennal des investissements universitaires (PQIU) et sont réparties en sept enveloppes normalisées. Ces dernières sont réparties entre les universités au prorata des besoins normalisés théoriques. Ces besoins sont basés sur la valeur normalisée de remplacement des espaces subventionnés en propriété liés à l'enseignement ou sur la valeur normalisée de remplacement de tous les espaces subventionnés en propriété, selon le cas. À ces enveloppes s'ajoutent des allocations pour le renouvellement du parc immobilier afin de répondre à la croissance de l'effectif étudiant et du personnel des universités (MAO-TIC).

Enveloppes

(en milliers \$)

Réaménagement
Rénovation
Rattrapage
Correction des allocations normalisées
Résorption au déficit d'entretien accumulé
Développement des systèmes d'information
Sécurité informatique

Sous-total

MAO-TIC

Total

Pour l'année 2019-2020, l'Université de Sherbrooke a reçu 19,5 M\$. Pour l'année 2020-2021, l'estimation s'élève également à 19,5 M\$.

ANNÉES	UNIVERSITÉS (M\$)	UDES (M\$)	RATIO
2014-2015	225,4	15,5	6,9 %
2015-2016	225,5	15,4	6,8 %
2016-2017	225,5	15,7	7,0 %
2017-2018	225,5	15,7	7,0 %
2018-2019	303,5	16,5	5,4 %
2019-2020	375,8	19,5	5,2 %

Les sept enveloppes versées par le MEES 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.

ANNÉE UNIVERSITAIRE

	2020-2021 estimé	2019-2020	2018-2019	2017-2018
Réaménagement	2 381	2 381	1 883	1 461
Rénovation	6 267	6 267	4 281	4 273
Rattrapage	3 658	3 658	3 624	3 564
Correction des allocations normalisées	3 362	3 362	3 306	1 140
Résorption au déficit d'entretien accumulé	2 258	2 258	1 994	4 650
Développement des systèmes d'information	1 382	1 382	1 372	563
Sécurité informatique	172	172	-	-
Sous-total	19 480	19 480	16 460	15 651
MAO-TIC	2 189	2 189	2 381	554
Total	21 669	21 669	18 841	16 205

En plus des enveloppes octroyées annuellement, le MEES 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

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

Le dépôt du PDI inclut, depuis 2010-2011, les budgets d'investissement consentis aux différentes unités administratives de l'Université. Cette portion du budget d'investissement appelée « budget de base » permet aux unités administratives de contribuer à la réalisation des projets prioritaires de réaménagement et de modernisation de leurs infrastructures d'enseignement et de recherche. Qu'il s'agisse de la transformation des salles de cours en salles d'enseignement multimédia, de l'aménagement des espaces d'études ou de travail ou d'autres besoins d'aménagement, il est possible de cumuler les fonds disponibles au budget d'investissement de base sur plusieurs années ou de combiner des fonds de diverses sources.

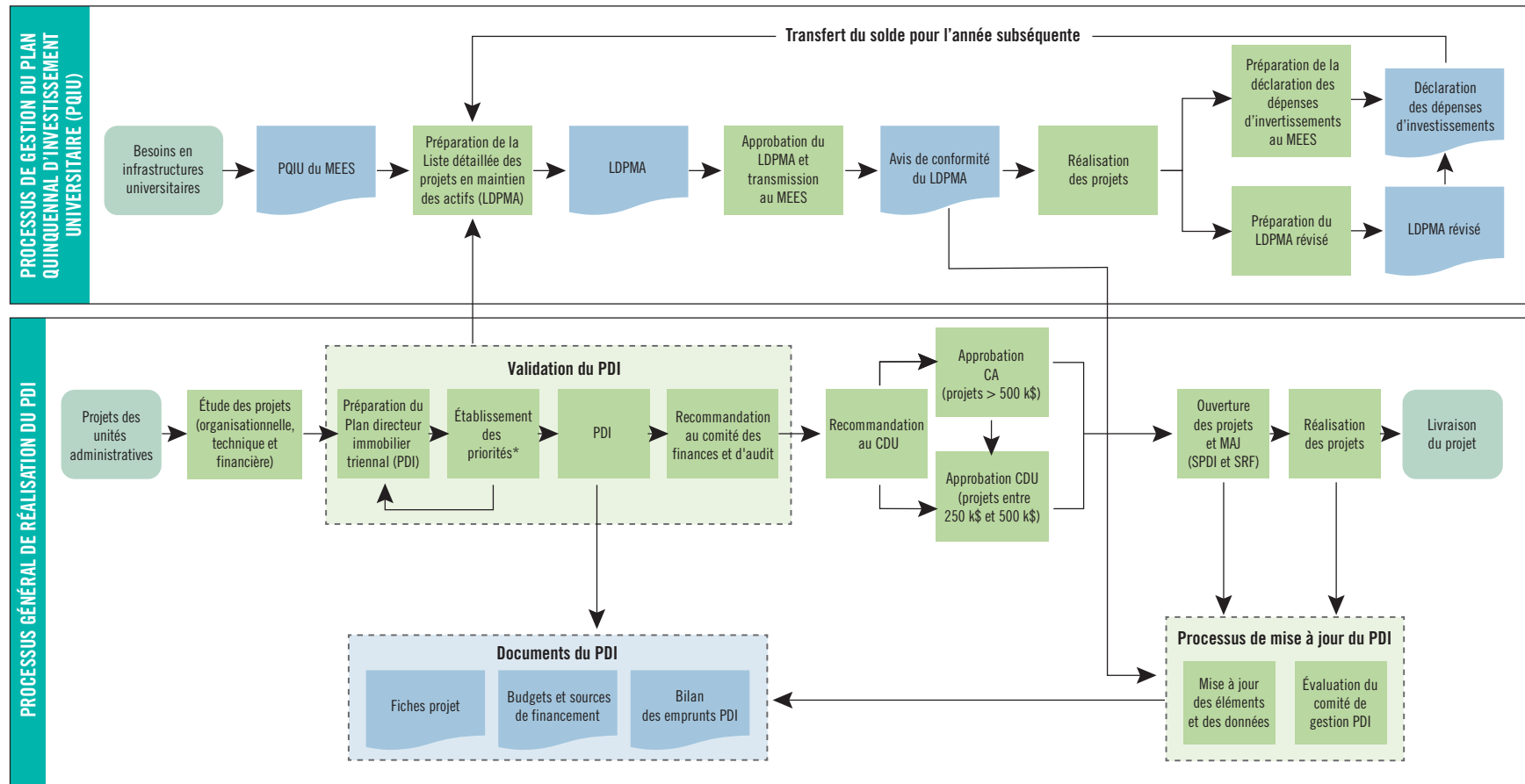
Le budget d'investissement de base est distribué aux facultés en se basant sur la valeur respective de leurs espaces d'enseignement telle que consignée au système d'inventaire des espaces avec, toutefois, un seuil minimal de 14,4 k\$ par facultés.

Enveloppes octroyées pour 2020-2021 aux unités pour le réaménagement des espaces académiques et administratifs

Unités	Enveloppes (en milliers \$)
Faculté de droit	16
École de gestion	29
Faculté d'éducation	41
Faculté de génie	259
Faculté des lettres et sciences humaines	57
Faculté de médecine et des sciences de la santé	146
Faculté des sciences	139
Faculté des sciences de l'activité physique	14
Total des facultés	701
Campus de Longueuil	90
Services et instituts	75
Total	866

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 MEES.



*Un avis au MEES est requis pour tout projet de construction ou réfection > 1 M\$; une approbation du MEES est requise pour tout projet lorsque la contribution de l'établissement > 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 2020-2021, 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 déclarées au MEES pour l'année 2018-2019. Le calcul prend notamment en compte les étudiants 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.

Dans le cadre du budget du fonds de fonctionnement 2020-2021, les sommes allouées aux budgets MAO des facultés s'élèvent à 2,0 M\$. Les facultés prévoient investir environ 50 % de cette somme dans les technologies de l'information. Ces sommes sont essentiellement destinées au remplacement de postes informatiques, ainsi qu'au remplacement de projecteurs et systèmes multimédias dans les salles de classe.

Les projets sont présentés par chacune des facultés au Service des technologies de l'information qui s'assure de leur intégration dans l'infrastructure technologique universitaire. 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

Dans le cadre du budget du fonds de fonctionnement, des sommes sont allouées annuellement pour l'acquisition des MAO par les services et les instituts. Le montant alloué aux budgets MAO des services est réparti selon les effectifs réguliers (excluant les conseillères et conseillers en communication décentralisés et le personnel de métier). Pour l'année 2020-2021, cette enveloppe totalise un montant de 207 k\$.

Les projets institutionnels destinés à maintenir et à développer l'infrastructure technologique universitaire de même que les projets ou acquisitions de nature informatique des services et instituts sont regroupés dans le BACI-TI. Pour l'année 2020-2021, les besoins d'investissements TI dépassent largement la capacité de dépenser. Un exercice de priorisation a donc été effectué afin de ramener les investissements à 1,7 M\$. Les priorités ont été établies de façon à soutenir l'un des axes suivants :

- le maintien et l'évolution des systèmes liés à la mission d'enseignement et de recherche et des systèmes administratifs;
- la continuité des opérations en cas de panne ou désastre ainsi que la diminution des risques liés à la désuétude des infrastructures;
- la rationalisation des infrastructures des technologies de l'information par la mise en place de nouveaux services communs déployés pour les facultés et services.

Adoptée en juin 2011 et modifiée le 7 décembre 2017, 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 (à compter de 2020).

Enveloppes octroyées pour 2020-2021 aux unités pour le budget de base mobilier, appareil et outillage (MAO)

Unités	Enveloppes (en milliers \$)
Faculté de droit	66
École de gestion	158
Faculté d'éducation	135
Faculté de génie	547
Faculté des lettres et sciences humaines	287
Faculté de médecine et des sciences de la santé	464
Faculté des sciences	274
Faculté des sciences de l'activité physique	41
Total des facultés (*)	1 972
Campus de Longueuil	40
Service des immeubles	70
Services et instituts	97
Total	2 179

* Pour les facultés, le montant octroyé inclut les investissements en technologie de l'information.

DÉFICIT D'ENTRETIEN ACCUMULÉ

Le parc immobilier de l'Université de Sherbrooke comporte plus de 70 édifices représentant près de 380 000 m². Ces édifices ont été érigés des années 1950 à aujourd'hui. Certains nécessitent une mise à niveau majeure. La valeur de remplacement de l'ensemble des édifices se chiffre à près de 1 G\$.

À l'automne 2014, une évaluation du déficit d'entretien a été réalisée, et ce, pour l'ensemble des universités au Québec. 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 MEES a déposé au Conseil du trésor pour la première fois à l'automne 2015.

Cette évaluation permet de mieux cibler et de prioriser les interventions à réaliser dans les édifices du parc immobilier de l'Université.

Le résultat de l'étude nous permet de constater que le parc immobilier de l'Université de Sherbrooke est en relativement bon état puisque l'indice de l'état des installations est de 10,8 % de la valeur de remplacement, ce qui est qualifié comme satisfaisant par le Conseil du trésor. Ce dernier considère qu'un parc immobilier est en mauvais état à partir d'un indice de plus de 15 %. Bien que le parc immobilier de l'Université soit considéré dans un état satisfaisant, le coût total des interventions réalisées au cours des dernières années s'élève à plus de 90 M\$. Dans le cadre du PDI, l'Université investit plusieurs millions de dollars annuellement afin de contenir et même de réduire le déficit d'entretien accumulé de son parc immobilier.

Comme demandé par le MEES, l'Université a entrepris, en 2019, la mise à jour de l'évaluation du déficit d'entretien de ses immeubles. Cette mise à jour sera terminée en 2024.

IMPACT DES INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS SUR LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT

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

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

De nombreux projets d'ajouts d'espace sont en cours de réalisation et d'autres sont prévus durant l'année 2020-2021. L'un des projets majeurs en branle est la construction de l'Institut quantique de la Faculté des sciences. Ce nouveau bâtiment, d'une superficie brute de 2 324 m², aura un impact sur les frais d'opération annuels de fonctionnement. Une subvention du MEES pourrait réduire cet impact.



BUDGET – DÉTAILS PAR FONDS

BUDGET 2020-2021

(en milliers \$)

	Fonds de fonctionnement	Fonds de fonctionnement avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Total
Revenus				
Subventions				
MEES	317 416	5 046	26 304	348 766
Autres	13 995	157 439	27 446	198 880
Droits de scolarité				
Enseignement régulier	55 753	-	-	55 753
Enseignement particulier	178	-	-	178
Ventes	38 712	-	-	38 712
Dons et contributions				
La Fondation de l'Université de Sherbrooke	-	8 724	-	8 724
Autres organismes	800	-	-	800
Produits nets de placements	615	-	-	615
Autres revenus	29 676	-	-	29 676
	457 145	171 209	53 750	682 104
Dépenses				
Enseignement	267 770	52 339	-	320 109
Recherche	17 548	112 004	-	129 552
Services à la collectivité	6 784	3 338	-	10 122
Soutien à l'enseignement	33 117	2	-	33 119
Services et aide aux étudiants	19 926	3 491	-	23 417
Soutien institutionnel, y compris les frais généraux	83 816	35	-	83 851
Entreprises auxiliaires	12 257	-	-	12 257
Avantages sociaux futurs	(1 572)	-	-	(1 572)
Intérêts sur les obligations et les emprunts	-	-	15 263	15 263
Amortissement des immobilisations	-	-	54 031	54 031
Biens sous le seuil de capitalisation	-	-	620	620
Biens de nature non capitalisable	-	-	84	84
Transferts à d'autres organismes	-	-	1 983	1 983
	439 646	171 209	71 981	682 836
Excédent préliminaire des revenus par rapport aux dépenses	17 499	-	(18 231)	(732)
Efforts non répartis à venir	4 300	-	-	4 300
Excédent (insuffisance) des revenus par rapport aux dépenses	21 799	-	(18 231)	3 568
Soldes de fonds (négatifs) au début	(88 863)	-	51 127	(37 736)
Apports affectés à l'acquisition d'immobilisations non amortissables	-	-	150	150
Virements interfonds	(20 227)	-	20 227	-
Soldes de fonds (négatifs) à la fin	(87 291)	-	53 273	(34 018)

Les résultats détaillés de chacun des fonds sont présentés aux pages : 54 pour le fonds de fonctionnement, 58 pour le fonds de fonctionnement avec restrictions et 66 pour le fonds d'immobilisations.



SHERBROOKE

2

adidas

SC

5

4

1

COURT TERME

Au 30 avril 2019, la dette à court terme était de 33,6 M\$.

L'Université dispose d'une marge de crédit bancaire d'un montant autorisé de 223 M\$ portant intérêt au taux préférentiel moins 0,25 %.

La dette à court terme comprenait au 30 avril 2019 :

- 16,9 M\$ pour des dépenses d'investissement financées par les enveloppes d'investissement octroyées par le MEES dans le cadre du PQIU. À la demande du gouvernement du Québec, ces dépenses sont financées sur acceptations bancaires jusqu'à ce qu'elles soient converties en dette à long terme;
- 46,8 M\$ de comptes à recevoir du MEES en lien avec la subvention de fonctionnement;
- 10,2 M\$ de comptes à recevoir de partenaires externes liés à des projets d'investissement du PDI;
- 8,3 M\$ pour financer les contributions de l'Université à la réalisation des projets d'investissement du PDI. Afin d'optimiser les coûts de financement, cet emprunt sur acceptations bancaires est assorti d'une cible de remboursements minimums basée sur des tranches de remboursements à capital fixe réparties également sur 30 ans. Cette cible détermine l'échéancier et le niveau des remboursements cumulatifs minimums du capital devant être effectués. Dans le but de respecter les principes directeurs de gestion de la dette, il est prévu qu'un montant pouvant atteindre 14,2 M\$ de dette à court terme soit converti en dette à long terme au cours de l'année 2020-2021;
- 3,6 M\$ de financement temporaire en lien avec un projet d'investissement de la Faculté de médecine et sciences de la santé;
- (52,2 M\$) qui s'explique par le fait que l'Université bénéficie du financement d'organismes de recherche dont les dépenses sont à venir. On retrouve également à même ce montant le fonds de roulement et le financement du solde de fonds de l'Université. Afin de prévoir les besoins de liquidités, un budget de caisse mensuel est préparé annuellement. Ce budget est basé principalement sur les flux de trésorerie prévus durant l'année. Il est par la suite approuvé par le conseil d'administration et remis au MEES. Des mises à jour sont effectuées en cours d'année.

CHARGE D'INTÉRÊT

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

L'estimation de la charge d'intérêt pour l'année 2020-2021 est de 1 M\$ pour une dette moyenne de 44,7 M\$ basée sur une hypothèse de taux moyen de 2,2 %.



LONG TERME

Au 30 avril 2019, la dette à long terme de l'Université se chiffrait à 484,2 M\$, dont un montant de 89 M\$ venait à échéance dans l'année suivante. Les niveaux de la dette à long terme pour les années 2019-2020 et 2020-2021 ont été estimés en se basant sur une hypothèse de refinancement des dettes venant à échéance, en tenant compte de la conversion de 14,2 M\$ de dette à court terme en dette à long terme durant l'année 2020-2021 selon l'historique de financement des cinq dernières années. Ainsi, au 30 avril 2020, la dette à long terme prévisionnelle s'élèverait à 467 M\$, tandis que la dette à long terme budgétée pour l'année 2020-2021 s'élèverait à 443 M\$.

Dette à long terme

(en milliers \$)

	2020-2021 Budget	2019-2020 Prévisions	2018-2019 Réal	2017-2018 Réal
Portion de la dette assumée par :				
MEES	259 980	281 035	282 730	280 653
Autres ministères	21 164	31 472	41 479	46 742
Université de Sherbrooke	162 052 *	154 083	159 944	165 590
Dette à long terme	443 196	466 590	484 153	492 985

*Suivant une conversion de 14,2 M\$.

La dette à long terme de l'Université de Sherbrooke est composée, pour l'année 2020-2021, à 63 % de dettes subventionnées par le MEES 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.

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

L'École de gestion est reconnue pour la qualité et la pertinence de ses programmes de formation et de ses activités de recherche. Elle offre **58 programmes aux trois cycles d'études** et compte **10 chaires et groupes de recherche**.

Ses activités de recherche portent principalement sur quatre grands créneaux :

- pratiques de gestion responsable,
- organisations intelligentes,
- développement économique, politiques publiques et fiscales,
- 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 EN FINANCE

1 SALLE POUR TENIR DES GROUPES TÉMOINS

5 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 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 et 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.

Première à implanter l'apprentissage par problèmes et par projets, elle est l'instigatrice de **formules pédagogiques révolutionnaires**, maintenant reprises par de grandes écoles de génie partout dans le monde. Elle offre dix-huit programmes de grade aux trois cycles, dont deux nouveaux baccalauréats en génie robotique et en génie du bâtiment.

Avec plus de **46 M\$ en subventions et contrats de recherche**, elle contribue activement à la formation de personnel hautement qualifié à travers **six grandes orientations** : les matériaux, l'énergie, la santé, les transports, le développement durable et la normalisation.

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

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

8 CHAIRES DE RECHERCHE DU CANADA

4 CHAIRES DE RECHERCHE INDUSTRIELLES

31 LABORATOIRES DE RECHERCHE, DONT
5 EN PARTENARIAT INDUSTRIEL

4 DÉPARTEMENTS ET
1 CENTRE DE FORMATION CONTINUE

FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

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

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

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

La Faculté compte cinq chaires ainsi que plusieurs équipes et centres de recherche, qui mènent des projets portant sur de multiples thèmes, dont les relations interculturelles, l'environnement, le vieillissement, la radicalisation et l'extrémisme violents, la publicité, 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 ÂÎNÉS

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 plus de **83 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 FORMATION CONTINUE

CENTRE DE PÉDAGOGIE DES SCIENCES DE LA SANTÉ

CENTRE DE SIMULATION PRACCISS

CLINIQUE UNIVERSITAIRE DE RÉADAPTATION DE L'ESTRIE (CURE)

PAVILLON DE RECHERCHE APPLIQUÉE SUR LE CANCER (PRAC)

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 **48 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 organique, des matériaux et de l'environnement, écologie, informatique, mathématiques, microbiologie, information et matériaux quantiques. Au cours de l'année 2018-2019, la Faculté a obtenu 24,5 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^e siècle. Elles répondent aux questions scientifiques nécessaires à l'avancement et au bien-être de notre société et de notre environnement.

7 CHAIRES DE RECHERCHE DU CANADA

4 CHAIRES DE RECHERCHE INSTITUTIONNELLES OU PRIVÉES

1 SUBVENTION DANS LE CADRE DU PROGRAMME APOGÉE

BIBLIOTHÈQUE DES SCIENCES ET DE GÉNIE

FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ACTIVITÉ PHYSIQUE

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

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

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

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

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

1 CLINIQUE UNIVERSITAIRE DE KINÉSIOLOGIE

5 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; et unité métabolique (située au Centre de recherche sur le vieillissement)

1 CHAIRE DE RECHERCHE DU CANADA SUR LES RECOMMANDATIONS D'EXERCICE POUR UN VIEILLISSEMENT EN SANTÉ

1 CHAIRE DE RECHERCHE KINO-QUÉBEC SUR L'ADOPTION D'UN MODE DE VIE PHYSIQUEMENT ACTIF EN CONTEXTE SCOLAIRE

CENTRE D'ÉTUDES DU RELIGIEUX CONTEMPORAIN

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

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

L'Université de Sherbrooke offre la maîtrise en environnement depuis plus de 40 ans. Plus de 2000 diplômées et diplômés de ce programme mettent leurs connaissances et leur expertise au service d'entreprises et d'organisations au Québec et ailleurs dans le monde.

Le CUFE relève des sept facultés suivantes: Sciences, Droit, École de gestion, Éducation, Génie, Lettres et sciences humaines et Médecine et sciences de la santé.

CENTRE UNIVERSITAIRE D'ENRICHISSEMENT DE LA FORMATION À LA RECHERCHE

Le Centre universitaire d'enrichissement de la formation à la recherche (CUEFR) est un centre de formation plurifacultaire. Il offre des activités de formation transversales uniques axées sur le projet et l'environnement de recherche des doctorantes et doctorants et des stagiaires postdoctorales et postdoctoraux. Le CUEFR favorise la multidisciplinarité, la collaboration et la réflexion sur les pratiques afin de favoriser l'adaptation des participantes et participants au marché du savoir.

Les formations du CUEFR sont regroupées en un microprogramme de 3^e cycle d'enrichissement des compétences en recherche et en quatre diplômes d'études supérieures spécialisées de 3^e cycle de perfectionnement en recherche. Ces formations ont pour objectif de renforcer les compétences scientifiques, personnelles et professionnelles des participantes et participants, notamment en développant de solides compétences pour la communication scientifique, en acquérant des outils pour un parcours professionnel réussi, en favorisant la pratique de l'interdisciplinarité et en approfondissant la démarche scientifique.



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 (CIUSSS de l'Estrie – CHUS), 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 49 chercheuses et chercheurs réguliers provenant des huit facultés, d'une centaine de professionnelles et professionnels de recherche, de 169 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 : synthèse de peptides et de sondes d'imagerie, bioanalyse, microscopie, résonance magnétique nucléaire, chimiothèque, phénotypage préclinique et imagerie, qui supportent l'avancement des recherches.

L'Institut accorde une grande importance à la formation des 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 UNIVERSITAIRE DE PREMIÈRE LIGNE EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX – UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

L'Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux – Université de Sherbrooke (IUPLSSS-US) met à profit les expertises complémentaires d'une cinquantaine de chercheuses et chercheurs chevronnés, de praticiens-chercheurs, de collaborateurs de milieux de pratique et d'usagers autour de trois axes de recherche (*Le développement de l'enfant dans sa famille et sa communauté, Le développement des communautés, De la pratique à la gouvernance des services sociaux et de santé*) et de trois thématiques transversales (*Les trajectoires de soins et services, Les interventions et soins de proximité, Agir pour et avec les usagers, leurs proches et la communauté*).

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

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 en technologies médicales, technologies vertes, objets connectés et intelligents et robotique. 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.



CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION CONTINUE

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

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

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

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

FORMATIONS ADAPTÉES AUX DÉFIS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

FORMATIONS SUR DEMANDE ET SUR MESURE POUR LES ORGANISATIONS

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

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

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

GESTION DES SUBVENTIONS ET DES CONTRATS

GESTION DES CHAIRES DE RECHERCHE

COORDINATION DE L'ÉTHIQUE EN RECHERCHE

PROMOTION DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

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 pour développer des programmes et des activités de recherche adaptés à la région. Il coordonne les services universitaires, gère les espaces et les équipements universitaires du Campus et offre différents services à la communauté universitaire, aux partenaires et aux locataires.

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

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

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

PLUSIEURS CHAIRES DE RECHERCHE

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, 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 offrant, sur place ou à distance, une panoplie de services, de formations et de collections documentaires. Il assure également la gestion et la conservation des documents administratifs de l'Université.

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

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

UN DÉPÔT INSTITUTIONNEL EN ACCÈS LIBRE : *SAVOIRS UDES*

UN CENTRE DE DONNÉES STATISTIQUES ET GÉOSPATIALES

UN CENTRE DE RESSOURCES SUR LE DROIT D'AUTEUR

UNE EXPERTISE DANS LA GESTION DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS ET NUMÉRIQUES

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

FONCTIONS DE NATURE INDÉPENDANTE

L'unité Fonctions de nature indépendante comprend deux entités distinctes : l'Ombudsman des étudiantes et des étudiants et le bureau du respect des personnes.

La fonction d'ombudsman des étudiantes et des étudiants vise à favoriser le respect des droits des étudiantes et des étudiants. Dans ce contexte, l'ombudsman informe, conseille et assiste tous les membres de la communauté universitaire, en s'appuyant sur les politiques, les règlements et les directives en vigueur ainsi que sur les droits et obligations qu'ils comportent. Ses interventions reposent sur les valeurs d'équité, de respect, d'impartialité et de transparence. L'ombudsman exerce ses fonctions en exigeant la confidentialité pour tous les éléments des dossiers traités de même que pour l'ensemble de ses communications avec les personnes impliquées dans ses interventions.

Les conseillères du bureau du respect des personnes sont chargées de faire respecter l'application de la *Politique sur la promotion des droits fondamentaux des personnes et la prévention de toute forme de harcèlement et de discrimination* ainsi que de la *Politique visant à prévenir et à combattre les violences à caractère sexuel* (VACS).

Elles ont notamment pour mandat d'accueillir, d'informer, de soutenir et de conseiller toute personne qui s'adresse à elles pour une situation possible de harcèlement psychologique, de discrimination ou de VACS. Elles s'occupent également de la gestion et du suivi des signalements et des plaintes. Elles collaborent à la formation des membres de la communauté universitaire et mettent en œuvre des programmes de prévention, en collaboration avec des partenaires internes ou externes, selon les besoins.

L'ombudsman et les conseillères du bureau du respect des personnes sont indépendantes de l'administration universitaire et rendent compte au conseil d'administration, duquel elles relèvent.

SERVICE DES IMMEUBLES

Le Service des immeubles a pour mandat d'entretenir les immobilisations et de maintenir ces dernières en bon état. Il assure le fonctionnement quotidien de tous les immeubles de l'Université, distribue l'énergie, assure la salubrité des bâtiments et entretient les principaux réseaux : électricité, eau refroidie (climatisation), vapeur (chauffage) ainsi que le réseau routier.

Le Service gère également les projets de construction, de transformation et de rénovation. Il assure la gestion du Plan directeur immobilier, de son budget et effectue la planification de tous les futurs développements immobiliers.

ARCHITECTURE

INGÉNIERIE

PLANIFICATION, CONCEPTION ET RÉALISATION DE PROJETS

SYSTÈMES D'INFORMATION ET PROCÉDURE

BUREAU DE PROJET VÉO

Le Bureau de projet Véo contribue à la mission de l'Université en lui fournissant un système d'information moderne et facilement accessible par le Web pour la gestion du dossier étudiant, de l'admission jusqu'à la diplomation.

Conçu pour s'adapter aux orientations futures de l'Université, ce nouveau système d'information appelé Véo permettra à la communauté étudiante ainsi qu'au personnel d'avoir accès à l'information d'une façon simple et rapide, à travers des services en ligne supportés par des interfaces conviviales.

Basée sur les processus d'affaires en place, cette nouvelle plateforme permettra aussi, en automatisant certains processus d'approbation, d'entreprendre une réflexion institutionnelle sur les processus d'affaires et de les faire évoluer vers des processus alignés sur les meilleures pratiques.

Le développement de ce système mobilisant l'équipe multidisciplinaire du Bureau de projet implique aussi plusieurs membres du personnel du Bureau de la registraire, des Services à la vie étudiante, du Service des communications, du Service des ressources financières, du Service des ressources humaines, du Service de soutien à la formation, du Service des technologies de l'information, du Service des stages et du développement professionnel ainsi que des facultés et centres universitaires de formation.

UN SYSTÈME DE GESTION DU DOSSIER ÉTUDIANT CONVIVAL, MODERNE ET ÉVOLUTIF COMPORTANT SEIZE MODULES, DONT CINQ EN PRODUCTION

UNE ÉQUIPE DE DÉVELOPPEURS, DE TESTEURS, D'ANALYSTES ET D'ARCHITECTES CHEVRONNÉS

UNE GOUVERNANCE DE PROJET RIGOUREUSE

DES COLLABORATIONS FRUCTUEUSES AVEC LES SERVICES, FACULTÉS ET CENTRES DE FORMATION TOUCHÉS



RECTORAT

Le Rectorat comprend les sept membres du comité de direction de l'Université (CDU), composé du recteur, de la rectrice adjointe, des vice-rectrices et des vice-recteurs et de la secrétaire générale. Appuyé par une équipe comprenant des adjoints ainsi que du personnel professionnel et de soutien, le CDU supervise le travail des services, prépare les rencontres des instances de l'Université et voit à la réalisation de sa mission.

Les membres du CDU sont titulaires des vice-rectorats et du secrétariat général; certains cumulent plus d'un mandat. Les membres du CDU participent au fonctionnement de plusieurs instances, dont le conseil d'administration, le comité de planification, le conseil universitaire, le conseil des études et le conseil de la recherche.

Le recteur veille à l'administration de l'Université et préside à l'accomplissement de sa mission, notamment sur les plans de l'enseignement et de la recherche. Il assume les responsabilités de supérieur immédiat des cadres de direction, de la rectrice adjointe, des vice-rectrices et vice-recteurs, de la secrétaire générale, des doyennes et doyens. Ses responsabilités couvrent l'ensemble des enjeux institutionnels ainsi que la planification.

CABINET DU RECTEUR

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

VICE-RECTORAT À L'ADMINISTRATION ET AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

VICE-RECTORAT À LA RECHERCHE ET AUX ÉTUDES SUPÉRIEURES

VICE-RECTORAT À LA VALORISATION ET AUX PARTENARIATS

VICE-RECTORAT À LA VIE ÉTUDIANTE

VICE-RECTORAT AUX ÉTUDES

VICE-RECTORAT AUX RELATIONS INTERNATIONALES

VICE-RECTORAT AUX RESSOURCES HUMAINES

BUREAU DE LA REGISTRAIRE

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

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

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

CENTRES DE SERVICES DU CAMPUS PRINCIPAL
ET DU CAMPUS DE LONGUEUIL

STATISTIQUES ET DONNÉES ÉTUDIANTES

GESTION DU DOSSIER ÉTUDIANT

INFORMATION, RECRUTEMENT ET APPUI
À LA RÉUSSITE ÉTUDIANTE

SERVICE DES RELATIONS AVEC LES DIPLÔMÉES ET DIPLÔMÉS

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

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

ORGANISATION DU GALA DU RAYONNEMENT

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

CÉRÉMONIES DE REMISE DE BOURSES

GESTION DES BASES DE DONNÉES DU SRDD ET DE LA FONDATION

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

CAMPAGNES DE SOLLICITATION

SERVICE DES RESSOURCES FINANCIÈRES

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

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

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

APPROVISIONNEMENT

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT

COMPTABILITÉ

FONDS DE FONCTIONNEMENT AVEC RESTRICTIONS

GESTION DE LA PAIE

SERVICES COMMERCIAUX ET SERVICES POSTAUX

SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Le Service des ressources humaines (SRH) contribue 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 programmes et de pratiques permettant de maximiser la contribution aux objectifs institutionnels et au fonctionnement des unités administratives des quelque 7 300 membres du personnel.

Le SRH soutient une démarche d'amélioration continue de la gestion des ressources humaines dans une perspective d'efficacité, d'efficience et de qualité des résultats afin de recruter, retenir, développer et 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

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

ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE D'APPRENTISSAGE,
VISIOCONFÉRENCE ET WEBCONFÉRENCE

APPUI À LA CRÉATION, À LA MODIFICATION ET À L'ÉVALUATION
DES PROGRAMMES

PRÊT DE MATÉRIEL MULTIMÉDIA, DE SALLES ET ORGANISATION
D'ÉVÈNEMENTS

SERVICE DES STAGES ET DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

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

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

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

SERVICES AUX EMPLOYEURS

SERVICES AUX FINISSANTES ET AUX FINISSANTS,
DIPLOMÉES ET DIPLOMÉS

SERVICES AUX ÉTUDIANTES ET AUX ÉTUDIANTS

CENTRE DE DOCUMENTATION VIRTUEL

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

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 et participe activement à la mise en œuvre de la *Politique des arts et de la culture* de l'Université de Sherbrooke.

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

PROGRAMMATION

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

ÉVÈNEMENTIEL

- Plus de 190 évènements annuellement

CLIENTÈLE

- Plus de 200 000 personnes annuellement

SIÈGES

- 1501

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 SHERBROOKOISE

SERVICES À LA VIE ÉTUDIANTE

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

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

AIDE FINANCIÈRE

ANIMATION

CLINIQUE DE SANTÉ

HÉBERGEMENT (RÉSIDENCES)

PSYCHOLOGIE ET ORIENTATION

USHERBROOKE INTERNATIONAL

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

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

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



GLOSSAIRE ET DÉFINITIONS

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

3IT : Institut interdisciplinaire d'innovation technologique

ACET : Accélérateur de création d'entreprises technologiques

AIPSA : Association des ingénieurs-professeurs en sciences appliquées

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

CA : Conseil d'administration

CCS : Centre de calcul scientifique

CDU : Comité de direction de l'Université

CdRV : Centre de recherche sur le vieillissement

CERC : Centre d'études du religieux contemporain

CFA : Comité des finances et d'audit

CGRI : Comité de gouvernance des ressources informationnelles

CITÉ : Carrefour d'innovation en technologies écologiques

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

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

CPDQ : Caisse de dépôt et placement du Québec

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

CTI/RTI : Crédit de taxe sur les intrants et remboursement de la taxe sur les intrants

CUEFR : Centre universitaire d'enrichissement de la formation à la recherche

CUFC : Centre universitaire de formation continue

CUFE : Centre universitaire de formation en environnement et développement durable

CURE : Clinique universitaire de réadaptation de l'Estrie

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

ÉDI : Équité, diversité et inclusion

EETP : Effectif étudiant en équivalence au temps plein

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

FCI : Fondation canadienne pour l'innovation

FEUS : Fédération étudiante de l'Université de Sherbrooke

FIO : Frais institutionnels obligatoires

FIR : Frais indirects de la recherche. Frais généraux communs à un ensemble d'activités de recherche, liés aux espaces de recherche et aux services

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

GPA : Groupe des partenariats d'affaires

IPE : Innovation, Partenariats, Entrepreneuriat

IPS : Institut de pharmacologie de Sherbrooke
IQ : Institut quantique
IRSC : Instituts de recherche en santé du Canada
IUPLSSS–US : Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux – Université de Sherbrooke
LCOP : Loi sur les contrats des organismes publics
LDPMA : Liste détaillée des projets en maintien des actifs
LGRI : Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement
MAO : Mobilier, appareillage et outillage
MEES : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
MFQ : Ministère des Finances du Québec
NCOSBL : Normes comptables pour les organismes 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
PRACISS : Promotion, recherche et apprentissage des compétences cliniques et interprofessionnelles en sciences de la santé
REMDUS : Regroupement des étudiants de maîtrise, de diplôme et de doctorat de l'Université de Sherbrooke
SARIC : Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création
SIRENE : Site interdisciplinaire de recherche en environnement extérieur
SOCPRA : Société de commercialisation des produits de la recherche appliquée
SPDI : Service de planification des immeubles

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
SSDP : Service des stages et du développement professionnel
STI : Service des technologies de l'information
SVE : Services à la vie étudiante
TI : Technologies de l'information
TIC : Technologies de l'information et des communications
UdeS : Université de Sherbrooke
VIREMENT INTERFONDS : Opération propre à la comptabilité par fonds qui consiste à virer une somme d'un fonds vers un autre
VRADD : Vice-rectorat à l'administration et au développement durable



