

**La Vie**  
fait partie  
du programme

**Rapports requis en vertu de l'article 4.1 de la  
Loi sur les établissements d'enseignement de niveau supérieur – 2010-2011**



UNIVERSITÉ DE  
**SHERBROOKE**



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

*Personne-ressource :*

Monsieur Alain Webster, professeur  
Vice-recteur au développement durable et aux relations  
gouvernementales

Téléphone : 819.821.8286

Courriel : [VRDD@USherbrooke.ca](mailto:VRDD@USherbrooke.ca)

# **UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE**

ANNÉE FINANCIÈRE 2010-2011

Rapports déposés conformément à l'article 4.1 de la  
*Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*

10 mai 2012





Rectorat

Le 23 mai 2012

Madame Christiane Piché  
Sous-ministre adjointe à l'enseignement supérieur  
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport  
1035, rue De La Chevrotière, 15<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5A5

**Objet : Rapports concernant l'année financière 2010-2011**

Madame la Sous-ministre adjointe,

Comme suite à votre lettre du 1<sup>er</sup> août dernier et conformément aux dispositions de la *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*, je vous transmets les rapports 2010-2011 suivants :

- les pages et annexes 1 à 4 du rapport financier;
- l'état vérifié du traitement des membres du personnel de direction supérieure;
- le rapport sur la performance de l'établissement, comprenant le taux de réussite par secteur disciplinaire pour chaque grade universitaire, ainsi que la durée moyenne des études, par secteur disciplinaire, pour l'obtention du grade universitaire;
- le rapport sur les perspectives de développement.

Suivant vos directives, un exemplaire papier des documents mentionnés ci-dessus est joint à la présente, de même que deux copies en format PDF sur CD. Les 34 autres exemplaires requis seront transmis à la Direction des ressources matérielles de votre ministère, tel que demandé.

Espérant que les renseignements fournis dans ces différents rapports répondent aux exigences de la Loi, je vous prie de recevoir, Madame la Sous-ministre adjointe, mes salutations distinguées.

La rectrice,

Professeure Luce Samoisette

Documents joints



## **TABLE DES MATIÈRES**

1. Rapport financier 2010-2011
2. État du traitement 2010-2011
3. Rapport sur la performance 2010-2011
4. Rapport sur les perspectives de développement



## 1. Rapport financier 2010-2011

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Éliminations 6	Total 7	Total au 31 mai 2010 8
<b>ACTIF</b>									
<b>Actif à court terme</b>									
1	Encaisse (001)	0	0	0	333 914	0		333 914	412 726
2	Placements à court terme (005)	0	0	0	0	0		\$	0
3	Intérêts courus à recevoir (010)	0	0	(983)	0	0		(983)	(635)
4	Fonds détenus par un fiduciaire (090)	0	0	0	0	0		\$	0
5	Subventions à recevoir MELS (015)	Note 2 54 984 297	-	-	-	-		54 984 297	60 987 005
6	Comptes débiteurs - Droits de scolarité (020)	1 017 083	-	-	-	-		1 017 083	6 579 727
7	Autres montants à recevoir (025, 026, 030, 170)	23 377 761	63 735 561	34 800 409	0	0		121 913 730	83 964 702
8	Encaissements exigibles à court terme (141, 142)	0	0	0	0	0		\$	0
9	Avances à d'autres fonds (040, 045, 050, 055, 060, 065)	Annexe 12 18 989 408	36 430 929	0	0	0	(55 420 337)	(0)	0
10	Frais payés d'avance (070)	1 618 662	55 212	0	0	0		1 673 874	986 970
11	Stocks (075)	849 616	0	-	0	0		849 616	807 261
	<b>Total de l'actif court terme</b>	<b>100 836 826</b>	<b>100 221 702</b>	<b>34 799 426</b>	<b>333 914</b>	<b>\$</b>	<b>(55 420 337)</b>	<b>180 771 530</b>	<b>153 737 755</b>
<b>Actif à long terme</b>									
12	Frais reportés (080)	0	0	0	0	0		\$	19 931
13	Placements à long terme (125, 130)	0	0	0	382 284	0		382 284	294 430
14	Prêts hypothécaires et autres prêts (124, 135, 140)	941 900	0	0	500	0		942 400	875 500
15	Immobilisations (105)	Annexe 16 -	-	582 144 004	-	-		582 144 004	458 862 598
16	Contribution du siège sociale aux constituantes de l'UQ (110)	-	-	0	-	-		\$	0
17	Autres actifs (085, 115, 150, 155, 160, 165)	Annexe 9 3 697 990	0	10 294 234	0	0	108 516 100	122 508 324	125 589 765
18	Juste valeur des instruments financiers dérivés (180)	0	0	0	0	0		\$	0
19	<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>105 476 715 \$</b>	<b>100 221 702 \$</b>	<b>627 237 664 \$</b>	<b>716 698 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>53 095 763 \$</b>	<b>886 748 542 \$</b>	<b>739 379 979 \$</b>
<b>PASSIF</b>									
<b>Passif à court terme</b>									
20	Découvert de banque (201)	12 632 350	0	45 820 003	0	0		58 452 353	796 205
21	Emprunts à court terme (205)	30 082 751	0	105 199 495	0	0		135 282 246	142 282 246
22	Dépôts de garantie et retenues sur contrats (305, 310)	0	0	8 948 161	0	0		8 948 161	11 023 883
23	Subventions à rembourser au MELS (210)	Note 2 0	-	-	-	-		\$	0
24	Salaires et charges sociales à payer (255, 256, 257, 258)	33 837 435	0	-	0	0		33 837 435	30 910 555
25	Avantages sociaux futurs à payer (259)	128 957 300	0	-	0	0		128 957 300	125 517 700
26	Comptes à payer (215, 220)	36 448 704	7 269	3 553 535	0	0		40 009 508	33 860 845
27	Produits reportés (260)	Annexe 7 1 944 764	(1)	-	-	0		1 944 763	8 372 289
28	Portion de la dette exigible à court terme (314)	0	0	55 961 476	0	0		55 961 476	13 266 466
29	Avances d'autres fonds (225, 230, 235, 240, 245, 250)	Annexe 12 36 430 929	0	18 971 320	18 087	0	(55 420 337)	(0)	0
	<b>Total du passif à court terme</b>	<b>280 334 233</b>	<b>7 268</b>	<b>238 453 991</b>	<b>18 087</b>	<b>\$</b>	<b>(55 420 337)</b>	<b>463 393 242</b>	<b>366 030 190</b>
30	Dettes à long terme (315, 320, 325, 330, 335)	0	0	317 729 351	0	0		317 729 351	334 048 749
31	Apports reportés (360, 361, 362, 363)	0	100 214 433	42 851 337	-	-	108 516 100	251 581 870	182 932 133
32	Juste valeur des instruments financier dérivés (365)	0	0	2 752 730	0	0		2 752 730	0
33	Autres passifs (265, 270, 275, 280, 285)	Annexe 9 0	0	0	0	0		\$	51 000
34	<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>280 334 233 \$</b>	<b>100 221 702 \$</b>	<b>601 787 409 \$</b>	<b>18 087 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>53 095 763 \$</b>	<b>1 035 457 194 \$</b>	<b>883 062 071 \$</b>
<b>SOLDES DE FONDS</b>									
35	Grevé d'affectations d'origine interne (290)	Annexe 8 31 745 720	0	0	0	0		31 745 720	28 719 206
36	Grevé d'affectations d'origine externe (302 FD et AF)	-	-	-	184 432	0		184 432	192 312
37	Non grevé d'affectation (295 FF)	(206 603 239)	-	-	-	-		(206 603 239)	(200 212 794)
38	Produits nets non transférés d'affectation d'origine interne (350 FD)	-	-	-	0	-		\$	0
39	Produits nets non transférés d'affectation d'origine externe (355 FD)	-	-	-	514 178	-		514 178	503 273
40	Investi en immobilisations (304 FI)	-	-	25 450 255	-	-		25 450 255	27 115 911
41	<b>TOTAL DES SOLDES DE FONDS</b>	<b>(174 857 519) \$</b>	<b>- \$</b>	<b>25 450 255 \$</b>	<b>698 611 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>(148 708 653) \$</b>	<b>(143 682 092) \$</b>
42	<b>TOTAL DU PASSIF ET DES SOLDES DE FONDS</b>	<b>105 476 714 \$</b>	<b>100 221 702 \$</b>	<b>627 237 664 \$</b>	<b>716 698 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>53 095 763 \$</b>	<b>886 748 541 \$</b>	<b>739 379 979 \$</b>

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	Total au 31 mai 2010 8	
1	Droits de scolarité (401)	35 721 933	-	-	-	-		35 721 933	34 260 656	1
2	Montants forfaitaires des étudiants étrangers (402)	2 704 035	-	-	-	-		2 704 035	2 759 540	2
3	Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	258 307	-	-	-	-		258 307	259 002	3
4	Cotisations des étudiants (455)	4 822 054	-	-	-	-		4 822 054	3 741 814	4
5	Autres produits provenant des étudiants (450, 461)	8 874 093	-	-	-	-		8 874 093	9 365 391	5
<b>6</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS PROVENANT DES ÉTUDIANTS</b>	<b>52 380 422</b>		<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>52 380 422</b>	<b>50 386 403</b>	<b>6</b>
7	Subventions du MELS (515)	215 810 251	2 503 130	9 528 003	-	-		227 841 384	239 837 342	7
8	Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	1 415 893	12 767 874	169 606	0	0		14 353 373	15 318 663	8
9	Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	6 705 742	34 651 261	0	0	0		41 357 004	44 383 328	9
10	Autres produits et autres aides (425, 426, 427)	4 229 791	5 739 680	0	0	0		9 969 471	9 129 596	10
11	Contributions du siège social aux constituantes de l'UQ (520)	-	-	0	-	-		\$		11
	<b>Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations:</b>									
12	MELS (530)	-	-	9 264 952	-	-		9 264 952	11 055 694	12
13	Entités incluses dans le périmètre comptable du gouvernement du Québec autre que le MELS (531)	-	-	0	-	-		\$		13
14	Gouvernement du Canada (532)	-	-	0	-	-		\$		14
15	Autres (533)	-	-	9 768 848	-	-		9 768 848	10 029 979	15
<b>16</b>	<b>TOTAL DES SUBVENTIONS</b>	<b>228 161 678</b>	<b>55 661 945</b>	<b>28 731 409</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>312 555 031</b>	<b>329 754 602</b>	<b>16</b>
17	Intérêts et dividendes (435)	585 893	0	0	10 178	0		596 071	260 474	17
18	Intérêts sur les avances interfonds (440)	0	0	0	0	0		\$		18
19	Produits provenant du fonds de dotation (445)	0	0	0	-	0		\$		19
20	Produits provenant d'une fondation (446)	842 956	3 566 656	(0)	0	0		4 409 612	4 508 859	20
21	Subventions et dons non gouvernementaux (430)	223 758	35 848 899	0	0	0		36 072 657	34 448 045	21
22	Gains sur vente de placements (526)	0	0	0	0	0		\$		22
23	Gains sur la cession d'immobilisations (525)	-	-	0	-	-		\$		23
24	Recouvrement des coûts indirects (465)	1 888 103	-	-	-	-		1 888 103	1 582 277	24
25	Ventes externes (460)	16 714 500	0	0	-	0		16 714 500	15 542 936	25
26	Réforme comptable - Revenus relatifs à la subvention à recevoir (699)	0	0	-	-	-		\$		26
27	Autres produits (466, 470)	16 982 800	0	0	0	0		16 982 800	14 206 134	27
<b>28</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS AUTRES</b>	<b>37 238 010</b>	<b>39 415 555</b>	<b>0</b>	<b>10 178</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>76 663 743</b>	<b>70 548 725</b>	<b>28</b>
<b>29</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>317 780 110 \$</b>	<b>95 077 500 \$</b>	<b>28 731 409 \$</b>	<b>10 178 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>441 599 196 \$</b>	<b>450 689 730 \$</b>	<b>29</b>

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	Total au 31 mai 2010 8
1	Masses salariales								
2	Direction	22 068 864	446 042	-	-	-		22 514 905	23 680 464
3	Gérance	739 055	0	-	-	-		739 055	710 828
4	Enseignants-chercheurs	69 994 308	23 985 711	-	-	-		93 980 019	96 637 420
5	Chargés de cours	26 453 610	209 054	-	-	-		26 662 664	24 682 791
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	2 212 591	11 290 769	-	-	-		13 503 360	13 391 384
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	8 755 263	20 297 327	-	-	-		29 052 590	30 242 236
8	Personnel professionnel non enseignant	28 023 220	1 123 239	-	-	-		29 146 459	29 333 502
9	Personnel de soutien technique	14 008 857	2 768 467	-	-	-		16 777 324	17 044 489
10	Personnel de soutien de bureau	18 891 638	386 965	-	-	-		19 278 603	20 205 435
11	Personnel de métier et ouvrier	4 814 404	159 463	-	-	-		4 973 867	5 359 844
12	Avantages sociaux (700)	Annexe 14 35 833 329	7 622 398	-	-	0		43 455 727	45 039 797
13	<b>TOTAL DES MASSES SALARIALES ET AVANTAGES SOCIAUX</b>	<b>231 795 138</b>	<b>68 289 435</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>300 084 573</b>	<b>306 328 190</b>
14	Avantages sociaux futurs (704)	3 439 600	-	-	-	-		3 439 600	(1 571 700)
15	Variation de la provision pour heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	144 419	0	-	-	0		144 419	524 120
16	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	266 961	300	-	-	0		267 261	320 884
17	Stagiaires postdoctoraux (706)	280 225	3 754 726	-	-	0		4 034 952	3 943 199
18	Formation et perfectionnement (710)	1 181 520	117 103	-	-	0		1 298 623	1 518 318
19	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	7 088 622	4 731 830	-	-	0		11 820 452	12 695 306
20	Bourses (735)	598 251	190 441	-	-	0		788 693	917 567
21	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	5 275 646	3 567 825	0	0	0		8 843 471	10 037 722
22	Fournitures et matériel (745)	6 887 404	8 081 632	-	-	0		14 969 035	15 714 632
23	Coûts des marchandises vendues (755)	694 415	0	-	-	0		694 415	449 828
24	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	29 131 703	2 924 757	0	-	0		32 056 460	31 433 679
25	Volumes et périodiques (750)	3 569 566	260 889	-	-	0		3 830 455	5 234 897
26	Charges liées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	7 877 817	296 022	(0)	-	0		8 173 839	8 567 986
27	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	3 218 224	(0)	-	-	0		3 218 224	4 015 547
28	Location-exploitation (830)	594 057	48 383	-	-	0		642 441	753 637
29	Transfert de coûts indirects (865)	-	1 872 488	-	-	-		1 872 488	1 582 277
30	Pertes sur vente de placements (886)	0	0	0	0	0		\$	\$
31	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	Note 3 759 107	639 310	2 014 850	-	0		3 413 267	3 451 419
32	Biens de nature non capitalisable (893)	Note 3 0	0	240 009	-	-		240 009	13 011 623
33	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	1 244 922	1 550	15 744 568	0	0		16 991 040	33
34	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	0	0	0	0	0		\$	\$
35	Perte sur la cession d'immobilisations (885)	-	-	0	-	-		\$	\$
36	Amortissement des immobilisations (890)	-	-	27 926 635	-	-		27 926 635	27 515 904
37	Amortissements des autres éléments de l'actif (891)	-	-	0	-	-		\$	\$
38	Autres charges (860, 870)	Annexe 10 1 460 529	300 809	2 992 777	95 007	0		4 849 122	2 912 015
39	<b>TOTAL DES AUTRES CHARGES</b>	<b>73 712 988</b>	<b>26 788 065</b>	<b>48 918 839</b>	<b>95 007</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>149 514 900</b>	<b>143 028 860</b>
40	Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés(879)	0	0	-	-	0		0	0
41	<b>TOTAL AUTRES CHARGES AVANT ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES</b>	<b>73 712 988</b>	<b>26 788 065</b>	<b>48 918 839</b>	<b>95 007</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>149 514 900</b>	<b>143 028 860</b>
42	Éléments extraordinaires (880)	Annexe 13 (2 349 061)	0	0	0	0		(2 349 061)	10 288 342
43	<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>303 159 065 \$</b>	<b>95 077 500 \$</b>	<b>48 918 839 \$</b>	<b>95 007 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>447 250 412 \$</b>	<b>459 645 392 \$</b>
44	<b>EXCÉDENT (INSUFFISANCE) DES PRODUITS PAR RAPPORT AUX CHARGES</b>	<b>14 621 045 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>(20 187 431) \$</b>	<b>(84 829) \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>(5 651 215) \$</b>	<b>(8 955 662) \$</b>

	Annexe à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	Total au 31 mai 2010 8	
1	<b>SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE</b>	(171 493 589)	0	27 115 910	695 586			(143 682 093)	34 116 131	1
2	Redressement des années précédentes	Annexe 11 0	0	0	0	0		\$	(169 217 325)	2
3	<b>Solde de fonds redressé</b>	<b>(171 493 589)</b>	<b>\$</b>	<b>27 115 910</b>	<b>695 586</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>(143 682 093)</b>	<b>(135 101 194)</b>	<b>3</b>
4	Produits de l'année	Annexes 1 et 3 317 780 110	95 077 500	28 731 409	10 178	0	0	441 599 196	450 689 732	4
5	Charges de l'année	Annexes 2 et 4 303 159 065	95 077 500	48 918 839	95 007	0	0	447 250 412	459 645 390	5
6	<b>Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges</b>	<b>14 621 045</b>	<b>\$</b>	<b>(20 187 431)</b>	<b>(84 829)</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>(5 651 215)</b>	<b>(8 955 658)</b>	<b>6</b>
7	Apports reçus à titre de donations							\$		7
8	Apports reçus pour le financement d'actifs non amortissables			536 800				536 800	312 300	8
9	Virements d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a 0	0	17 984 975	0	0	0	17 984 975	9 471 598	9
10	Virements vers d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a 17 984 975	0	0	0	0	0	17 984 975	9 471 598	10
11	<b>Sous-total</b>	<b>(3 363 930)</b>	<b>\$</b>	<b>(1 665 656)</b>	<b>(84 829)</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>(5 114 415)</b>	<b>(8 643 358)</b>	<b>11</b>
12	<b>Autres éléments des soldes de fonds:</b>									12
13	Gains latents (pertes latentes) sur les placements disponibles à la vente				87 854			87 854	62 459	13
14	Reclassement à l'état des produits et des charges des pertes réalisées (gains réalisés) sur la cession de placements disponibles à la vente							\$		14
15	Gains latents (pertes latentes) nés au cours de l'exercice sur les dérivés en couverture de flux de trésorerie							\$		15
16	Reclassement à l'état des produits et des charges des pertes (gains) sur les dérivés en couverture de flux de trésorerie							\$		16
17	<b>Sous-total autres éléments</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>87 854</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>87 854</b>	<b>62 459</b>	<b>17</b>
18	<b>SOLDE À LA FIN DE L'ANNÉE</b>	<b>(174 857 519) \$</b>	<b>- \$</b>	<b>25 450 254 \$</b>	<b>698 611 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>(148 708 654) \$</b>	<b>(143 682 093) \$</b>	<b>18</b>

Université de Sherbrooke  
Produits par fonction - Fonds de fonctionnement  
de l'exercice terminé le 30 avril 2011

Annexe 1

	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments Détail Annexe 15	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 Droits de scolarité (401)	35 624 254	-	-	-	-	97 679	-	-	-	35 721 933	1
2 Montants forfaitaires des étudiants étrangers (402)	-	-	-	2 704 035	-	-	-	-	-	2 704 035	2
3 Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	-	-	-	258 307	-	-	-	-	-	258 307	3
4 Cotisations des étudiants (455)	-	-	-	-	-	-	4 822 054	-	-	4 822 054	4
5 Autres produits provenant des étudiants (450, 461)	1 813 371	0	71 227	5 660 686	0	1 325 148	458	3 204	-	8 874 093	5
<b>6 Total des produits provenant des étudiants</b>	<b>37 437 624</b>	<b>\$</b>	<b>71 227</b>	<b>8 623 028</b>	<b>\$</b>	<b>1 422 827</b>	<b>4 822 512</b>	<b>3 204</b>	<b>\$</b>	<b>52 380 422</b>	<b>6</b>
7 Subventions du MELS (515)	-	-	-	214 619 451	-	-	1 190 800	-	-	215 810 251	7
8 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	609 220	0	0	0	459 223	13 877	333 573	0	-	1 415 893	8
9 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	0	0	0	6 431 697	0	220 625	53 420	0	-	6 705 742	9
10 Autres produits et aides des gouvernements que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	4 127 335	0	0	86 210	0	0	16 246	0	-	4 229 791	10
<b>11 Total des subventions</b>	<b>4 736 555</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>221 137 358</b>	<b>459 223</b>	<b>234 502</b>	<b>1 594 039</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>228 161 678</b>	<b>11</b>
12 Intérêts et dividendes (435)	-	-	-	585 893	-	0	0	0	-	585 893	12
13 Intérêts sur les avances interfonds (440)	0	0	0	0	0	0	0	0	-	\$	13
14 Produits provenant du fonds de dotation (445)	-	-	-	0	-	0	0	0	-	\$	14
15 Produits provenant d'une fondation (446)	0	0	0	842 956	0	0	0	0	-	842 956	15
16 Subventions et dons non gouvernementaux (430)	23 951	107 420	0	(500)	0	5 500	87 387	0	-	223 758	16
17 Gains sur vente de placement (526)	0	0	0	0	0	0	0	0	-	\$	17
18 Recouvrement des coûts indirects (465)	0	0	0	1 888 103	0	0	0	0	-	1 888 103	18
19 Ventes externes (460)	1 150 095	521 689	477 710	1 162 707	2 137 609	2 618 467	4 951 505	3 694 719	-	16 714 500	19
20 Réforme comptable - Revenus relatifs à la subvention à recevoir (699)	0	0	0	0	0	0	0	0	-	\$	20
21 Autres produits (466, 470)	1 368 496	10 543 859	11 771	3 253 736	564 134	16 488	1 048 129	176 187	-	16 982 800	21
<b>22 Total des produits autres</b>	<b>2 542 542</b>	<b>11 172 968</b>	<b>489 481</b>	<b>7 732 894</b>	<b>2 701 743</b>	<b>2 640 455</b>	<b>6 087 021</b>	<b>3 870 906</b>	<b>\$</b>	<b>37 238 010</b>	<b>22</b>
<b>23 TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>44 716 722 \$</b>	<b>11 172 968 \$</b>	<b>560 708 \$</b>	<b>237 493 281 \$</b>	<b>3 160 966 \$</b>	<b>4 297 784 \$</b>	<b>12 503 573 \$</b>	<b>3 874 109 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>317 780 110 \$</b>	<b>23</b>

	<u>Enseignement</u>	<u>Recherche</u>	<u>Soutien à l'enseignement et à la recherche</u>	<u>Administration</u>	<u>Terrains et bâtiments Détail Annexe 15</u>	<u>Services à la collectivité</u>	<u>Services aux étudiants</u>	<u>Entreprises auxiliaires</u>	<u>Ajustements</u>	<u>Total</u>		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Masses salariales											
2	Direction	13 208 478	291 340	1 519 315	5 196 941	735 919	225 400	776 393	115 079	22 068 864	2	
3	Gérance	0	0	0	0	644 661	0	64 669	29 725	739 055	3	
4	Enseignants-chercheurs	68 272 880	1 444 002	0	33 687	0	243 739	0	0	69 994 308	4	
5	Chargés de cours	26 336 082	76 834	0	0	0	40 694	0	0	26 453 610	5	
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	29 603	2 174 251	0	36	0	8 701	0	0	2 212 591	6	
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	4 266 518	2 937 730	75 780	418 354	24 055	457 029	571 304	4 493	8 755 263	7	
8	Personnel professionnel non enseignant	13 006 421	339 584	3 713 795	7 617 063	479 125	250 893	2 384 957	231 383	28 023 220	8	
9	Personnel de soutien technique	5 623 391	438 011	5 022 578	1 046 872	1 396 079	589	481 336	0	14 008 857	9	
10	Personnel de soutien de bureau	10 096 868	196 073	1 270 244	4 713 000	586 793	305 508	1 298 277	424 875	18 891 638	10	
11	Personnel de métier et ouvrier	419 126	7 068	103 595	57 990	3 249 715	2 661	862 239	112 010	4 814 404	11	
12	Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	24 694 996	1 198 840	2 387 419	4 361 003	1 539 990	217 660	1 251 677	181 744	35 833 329	12	
<b>13</b>	<b>Total des masses salariales et des avantages sociaux</b>	<b>165 954 363</b>	<b>9 103 733</b>	<b>14 092 727</b>	<b>23 444 946</b>	<b>8 656 337</b>	<b>1 752 873</b>	<b>7 690 851</b>	<b>1 099 308</b>	<b>\$ 231 795 138</b>	<b>13</b>	
14	Avantages sociaux futurs (704)	-	-	-	-	-	-	-	3 439 600	3 439 600	14	
15	Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	267 257	34 249	(72 094)	(96 371)	0	5 411	(1 491)	7 458	144 419	15	
16	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	266 961	0	0	0	0	0	0	0	266 961	16	
17	Stagiaires Postdoctoraux (706)	41 056	239 170	0	0	0	0	0	0	280 225	17	
18	Formation et perfectionnement (710)	419 096	19 137	198 886	464 869	11 644	18 991	48 342	556	1 181 520	18	
19	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	3 573 039	689 101	40 666	1 472 225	225 701	709 528	357 663	20 700	7 088 622	19	
20	Bourses (735)	240 855	27 250	0	300 976	0	0	29 171	0	598 251	20	
21	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	2 391 809	195 950	264 828	2 043 578	12 282	24 725	341 202	1 271	5 275 646	21	
22	Fournitures et matériel (745)	2 721 084	707 751	718 188	994 868	1 089 039	259 494	367 409	29 569	6 887 404	22	
23	Coûts des marchandises vendues (755)	147 549	0	0	18 870	8 958	255 216	261 823	2 000	694 415	23	
24	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	6 752 890	7 811 241	955 416	3 964 056	4 847 433	1 170 642	2 644 843	985 183	29 131 703	24	
25	Volumes et périodiques (750)	202 778	44 239	3 221 912	14 810	5 791	77 105	2 851	80	3 569 566	25	
26	Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	366 540	112 192	41 620	47 534	7 029 734	615	60 876	218 706	7 877 817	26	
27	Locations de locaux et de bâtiments (840, 845)	0	0	0	0	3 218 224	0	0	0	3 218 224	27	
28	Location-exploitation (830)	55 968	2 336	282	311 578	45 498	26 477	99 160	52 759	594 057	28	
29	<del>Transfert de coûts indirects (865)</del>	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 29		
30	Pertes sur vente de placements (886)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 30		
31	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	171 995	117 083	27 692	31 341	182 035	30 111	53 903	144 946	759 107	31	
32	Biens de nature non capitalisable (893)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 32		
33	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	0	0	0	1 123 755	0	24 557	64 198	32 411	1 244 922	33	
34	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 34		
35	Autres charges (860, 870)	58 769	17 918	22	585 646	59	587 879	201 943	8 293	1 460 529	35	
<b>36</b>	<b>Total des charges autres</b>	<b>17 677 645</b>	<b>10 017 617</b>	<b>5 397 419</b>	<b>11 277 736</b>	<b>16 676 397</b>	<b>3 190 751</b>	<b>4 531 891</b>	<b>1 503 932</b>	<b>3 439 600</b>	<b>73 712 988</b>	<b>36</b>
37	Virements interfonctions (877)	700 043	35 259	16 941	37 468	(3 126 295)	106 325	1 237 046	993 214	\$ 37		
38	Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés(879)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 38		
<b>39</b>	<b>Total avant éléments extraordinaires</b>	<b>184 332 051</b>	<b>19 156 609</b>	<b>19 507 087</b>	<b>34 760 149</b>	<b>22 206 439</b>	<b>5 049 949</b>	<b>13 459 788</b>	<b>3 596 455</b>	<b>3 439 600</b>	<b>305 508 126</b>	<b>39</b>
40	Éléments extraordinaires (880)	(1 001 043)	(9 009)	(382 290)	(645 993)	(42 275)	(2 112)	(226 669)	(39 670)	(2 349 061)	40	
<b>41</b>	<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>183 331 008 \$</b>	<b>19 147 600 \$</b>	<b>19 124 797 \$</b>	<b>34 114 156 \$</b>	<b>22 164 164 \$</b>	<b>5 047 837 \$</b>	<b>13 233 119 \$</b>	<b>3 556 785 \$</b>	<b>3 439 600 \$</b>	<b>303 159 065 \$</b>	<b>41</b>

Université de Sherbrooke  
 Produits par fonction - Fonds avec restrictions  
 de l'exercice terminé le 30 avril 2011

Annexe 3

	Enseignement	Recherche	Soutien enseignement recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Subvention du MELS (515)	301 261	0	0	0	619 244	1 582 626	0		2 503 130	1	
2	Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	764 604	11 690 991	0	0	299 318	12 961	0		12 767 874	2	
3	Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	61 514	34 235 856	0	0	353 891	0	0		34 651 261	3	
4	Autres produits et aides des gouvernements que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	0	5 727 792	0	0	11 888	0	0		5 739 680	4	
<b>5</b>	<b>Total des subventions</b>	<b>1 127 379</b>	<b>51 654 639</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>1 284 340</b>	<b>1 595 587</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>55 661 945</b>	<b>5</b>	
6	Intérêts et de dividendes (435)	0	0	0	0	0	0	0		\$	6	
7	Intérêts sur les avances interfonds (440)	0	0	0	0	0	0	0		\$	7	
8	Produits provenant du fonds de dotation (445)	0	0	0	0	0	0	0		\$	8	
9	Produits provenant d'une fondation (446)	288 902	1 791 357	0	47 085	714 064	725 248	0		3 566 656	9	
10	Subventions et dons non gouvernementaux (430)	22 933 482	12 577 966	0	0	177 887	159 563	0		35 848 899	10	
11	Gains sur vente de placements (526)	0	0	0	0	0	0	0		\$	11	
12	Ventes externes (460)	0	0	0	0	0	0	0		\$	12	
13	Réforme comptable - Revenus relatifs à la subvention à recevoir (699)	0	0	0	0	0	0	0		\$	13	
14	Autres produits (466, 470)	0	0	0	0	0	0	0		\$	14	
<b>15</b>	<b>Total des produits autres</b>	<b>23 222 384</b>	<b>14 369 323</b>	<b>\$</b>	<b>47 085</b>	<b>\$</b>	<b>891 952</b>	<b>884 811</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>39 415 555</b>	<b>15</b>
<b>16</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>24 349 763 \$</b>	<b>66 023 962 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>47 085 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>2 176 292 \$</b>	<b>2 480 398 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>95 077 500 \$</b>	<b>16</b>

Université de Sherbrooke  
Charges par fonction - Fonds avec restrictions  
de l'exercice terminé le 30 avril 2011

	Enseignement	Recherche	Soutien enseignement recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Masses salariales											
2	Direction	118 279	327 763	0	0	0	0	0	0	446 042	2	
3	Gérance	0	0	0	0	0	0	0	0	\$	3	
4	Enseignants-chercheurs	17 194 108	6 534 043	0	0	0	257 560	0	0	23 985 711	4	
5	Chargés de cours	0	142 974	0	0	0	66 080	0	0	209 054	5	
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	144 258	10 971 256	0	0	0	175 255	0	0	11 290 769	6	
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	732 706	17 223 655	0	0	0	272 977	2 067 989	0	20 297 327	7	
8	Personnel professionnel non enseignant	135 023	758 088	0	0	0	154 270	75 858	0	1 123 239	8	
9	Personnel de soutien technique	50 696	2 714 716	0	0	0	3 054	0	0	2 768 467	9	
10	Personnel de soutien de bureau	31 530	346 579	0	0	0	8 856	0	0	386 965	10	
11	Personnel de métier et ouvrier	0	158 966	0	0	0	497	0	0	159 463	11	
12	Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	3 268 908	4 225 060	0	0	0	107 115	21 316	0	7 622 398	12	
13	<b>Total des masses salariales et des avantages sociaux</b>	<b>21 675 507</b>	<b>43 403 101</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>1 045 663</b>	<b>2 165 163</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>68 289 435</b>	<b>13</b>
14	Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$	14	
15	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	300	0	0	0	0	0	0	0	300	15	
16	Stagiaires postdoctoraux (706)	76 831	3 677 896	0	0	0	0	0	0	3 754 726	16	
17	Formation et perfectionnement (710)	54 504	15 256	0	47 085	0	259	0	0	117 103	17	
18	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	929 814	3 058 816	0	0	0	704 529	38 672	0	4 731 830	18	
19	Bourses (735)	33 884	6 362	0	0	0	3 600	146 595	0	190 441	19	
20	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	110 570	3 235 920	0	0	0	163 855	57 479	0	3 567 825	20	
21	Fournitures et matériel (745)	306 244	7 718 348	0	0	0	46 676	10 364	0	8 081 632	21	
22	Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$	22	
23	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	892 790	1 909 988	0	0	0	117 478	4 501	0	2 924 757	23	
24	Volumes et périodiques (750)	153 808	100 816	0	0	0	3 651	2 614	0	260 889	24	
25	Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	15 393	270 715	0	0	0	9 914	0	0	296 022	25	
26	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	(0)	(0)	0	0	0	0	0	0	(0)	26	
27	Location exploitation (830)	(1 873)	50 159	0	0	0	97	0	0	48 383	27	
28	Transfert de coûts indirects (865)	8 373	1 774 505	0	0	0	47 805	41 805	0	1 872 488	28	
29	Pertes sur vente de placements (886)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$	29	
30	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	91 840	503 048	0	0	0	31 215	13 206	0	639 310	30	
31	Biens de nature non capitalisable (893)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$	31	
32	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853)	0	0	0	0	0	1 550	0	0	1 550	32	
33	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$	33	
34	Autres charges (860, 870)	1 778	299 031	0	0	0	0	0	0	300 809	34	
35	<b>Total des charges autres</b>	<b>2 674 256</b>	<b>22 620 860</b>	<b>\$</b>	<b>47 085</b>	<b>\$</b>	<b>1 130 629</b>	<b>315 235</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>26 788 065</b>	<b>35</b>
36	Virements interfonctions (877)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$	36	
37	Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés(879)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$	37	
38	<b>Total avant éléments extraordinaires</b>	<b>2 674 256</b>	<b>22 620 860</b>	<b>\$</b>	<b>47 085</b>	<b>\$</b>	<b>1 130 629</b>	<b>315 235</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>26 788 065</b>	<b>38</b>
39	Éléments extraordinaires (880)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$	39	
40	<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>24 349 763 \$</b>	<b>66 023 962 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>47 085 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>2 176 292 \$</b>	<b>2 480 398 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>95 077 500 \$</b>	<b>40</b>



## 2. État du traitement 2010-2011



## Rapport de l'auditeur indépendant

Aux membres du conseil d'administration de  
l'Université de Sherbrooke

**Raymond Chabot Grant Thornton**  
S.E.N.C.R.L.  
Bureau 500  
455, rue King Ouest  
Sherbrooke (Québec) J1H 6G4

Téléphone : 819 822-4000  
Sans frais : 1 800 567-6958  
Télécopieur : 819 821-3640  
[www.rcgt.com](http://www.rcgt.com)

Nous avons effectué l'audit de la valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt pour les membres du personnel de direction supérieure et pour les autres catégories de personnel de direction inclus dans l'état du traitement ci-joint de l'Université de Sherbrooke pour la période de onze mois terminée le 30 avril 2011 (ci-après l'« état du traitement »). L'état du traitement a été préparé par la direction sur la base des dispositions en matière d'information financière stipulées à la section 3 du *Guide de déclaration et mandat de vérification externe de l'état du traitement 2010-2011*.

### Responsabilité de la direction pour l'état du traitement

La direction est responsable de la préparation de l'état du traitement conformément aux dispositions en matière d'information financière stipulées à la section 3 du *Guide de déclaration et mandat de vérification externe de l'état du traitement 2010-2011*, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un état du traitement exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

### Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur l'état du traitement, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que l'état du traitement ne comporte pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans l'état du traitement. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que l'état du traitement comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation de l'état du traitement afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer

une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble de l'état du traitement.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### **Opinion**

À notre avis, l'état du traitement a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux dispositions en matière d'information financière stipulées à la section 3 du *Guide de déclaration et mandat de vérification externe de l'état du traitement 2010-2011*.

### **Référentiel comptable et restrictions quant à l'utilisation**

Sans pour autant modifier notre opinion, nous attirons l'attention sur le fait que le référentiel comptable appliqué est détaillé dans la section 3 du *Guide de déclaration et mandat de vérification externe de l'état du traitement 2010-2011*. Cet état du traitement a été préparé dans le but d'aider l'Université de Sherbrooke à répondre aux exigences de l'article 4.2 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire. En conséquence, il est possible que l'état du traitement ne puisse se prêter à un usage autre. Notre rapport est destiné uniquement aux membres du conseil d'administration de l'Université de Sherbrooke et au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec et ne devrait pas être utilisé par d'autres parties.

1

*Raymond Clabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L.*

Sherbrooke  
Le 8 novembre 2011

---

<sup>1</sup> Comptable agréé auditeur permis n° 8539

## ÉTAT DU TRAITEMENT

Établissement :

Année financière : 2010-2011

Page : 1 de 3

### 1. PERSONNEL DE DIRECTION SUPÉRIEURE

Nom et fonction	VALEUR PÉCUNI AIRE DES COMPOSANTES DU TRAITEMENT ASSUJETTIES À L'IMPÔT (en \$)					
	Salaire de base	Autres éléments de traitement	Droits d'indemnité de départ exercés <sup>(1)</sup>	Fondations ou personnes morales	Temps complet Nombre de mois <sup>(3)</sup>	Temps partiel % du temps
Samoisette, Luce Rectrice	280 045	1 265,04			11	
Beauvais, Jacques Vice-recteur à la recherche	178 335	1 265,04			11	
Bouchard, Lyne Vice-rectrice au Campus de Longueuil	178 335	1 242,10			11	
Buteau, Martin Vice-recteur ressources humaines et à la vie étudiante	178 335	1 520,74			11	
Laflamme, Lucie Vice-rectrice aux études	178 335	1 265,04			11	
Roch, Joanne Vice-rectrice à l'administration	178 335	2 201,68			11	
Webster, Alain Vice-recteur développement durable et relations gouvernementales	178 335	5 488,31			11	
Beauchesne, André Vice-recteur adjoint	139 101	1 520,74			11	
Chassé, Jules-André Vice-recteur adjoint	139 101	664,41			11	
Viens, Jacques Vice-recteur adjoint	139 101	1 520,74			11	

Bertrand, Jean-Pierre Vice-recteur adjoint et Directeur de cabinet	139 101	947,88			11	
Gaudreault, Pierre-Richard Vice-recteur associé et Directeur général	146 088	1 265,04			11	
Godbout, Éline Vice-rectrice associée et Directrice générale	146 818	80,36			4.5	
Faucher, Jocelyne Secrétaire générale et vice-rectrice aux relations internationales	231 872	770,24			11	
Brochu, Frédéric Secrétaire général adjoint	139 101	713,24			11	
Bellalite, Lynda Doyenne FLSH	158 160	1 265,04			11	
Brunelle, Jean-Pierre Doyen FEPS	142 668	1 520,74			11	
Cossette, Pierre Doyen FMSS	230 349	826,82			7	
Deudelin, Colette Doyenne Faculté d'éducation	147 668	775,52			11	
Hébert, Réjean Doyen FMSS	228 201	3 341,52	115 445 <sup>(2)</sup>		4	
Jandl, Serge Doyen Faculté des sciences	142 668	1 484,92			11	
Lachiver, Gérard Doyen Faculté de génie	157 856	157,36			11	
Noël, Pierre Doyen Faculté de théologie et d'études religieuses	142 668	992,32			11	
Proulx, Daniel Doyen Faculté de droit	152 668	1 265,04			11	
Turmel, Francine Doyenne Faculté d'administration	164 944	2 213,08			11	

(1) La valeur pécuniaire des droits d'indemnité de départ détenus et non exercés pendant l'année 2010-2011 apparaît en note complémentaire à l'état du traitement.

(2) Certains droits d'indemnité de départ visent plutôt à assurer la transition salariale dans un autre poste à l'intérieur du même établissement.

(3) L'année financière 2010-2011 comportait 11 mois

## ÉTAT DU TRAITEMENT

Établissement :  
 Année financière : 2010-2011  
 Page : 2 de 3

### 2. AUTRES CATÉGORIES DE PERSONNEL DE DIRECTION

		VALEUR PÉCUNI AIRE DES COMPOSANTES DU TRAITEMENT ASSUJETTIES À L'IMPÔT (en \$)		
Catégorie de personnel	Effectif total (**) de la catégorie	Étendue du traitement	Salaire de base	Autres éléments de traitement
Personnel de direction des composantes de l'établissement (*)	89.6	Le plus élevé Moyenne Le moins élevé	177 046 123 464 85 266	63 687 4 885 46
Personnel de direction des services	13	Le plus élevé Moyenne Le moins élevé	146 376 132 525 123 077	8 319 2 009 13
Personnel de gérance des emplois de soutien	94.6	Le plus élevé Moyenne Le moins élevé	132 681 91 272 58 383	25 545 3445 Ø

(\*) Excluant le doyen ou le personnel de rang équivalent.

(\*\*) En équivalence temps complet; le calcul de la moyenne implique une référence au traitement versé.

## ÉTAT DU TRAITEMENT

Établissement :

Année financière : 2010-2011

Page : 3 de 3

### 3. VALEUR PÉCUNIAIRE NON VÉRIFIÉE DES ALLOCATIONS ET FRAIS REMBOURSÉS

Personnel de direction supérieure		VALEUR PÉCUNIAIRE DES ALLOCATIONS ET DES FRAIS REMBOURSÉS (en \$)	
Nom et prénom	Fonction	Nombre de mois dans la fonction	Valeur pécuniaire
Samoisette, Luce	Rectrice	11	5 799
Beauvais, Jacques	Vice-recteur à la recherche	11	3 238
Bouchard, Lyne	Vice-rectrice au Campus de Longueuil	11	10 267
Buteau, Martin	Vice-recteur aux ressources humaines et à la vie étudiante	11	1 555
Laflamme, Lucie	Vice-rectrice aux études	11	5 989
Roch, Joanne	Vice-rectrice à l'administration	11	1 495
Webster, Alain	Vice-recteur développement durable et relations gouvernementales	11	5 366
Beauchesne, André	Vice-recteur adjoint	11	2 243
Chassé, Jules-André	Vice-recteur adjoint	11	1 054
Viens, Jacques	Vice-recteur adjoint	11	2 435
Bertrand, Jean-Pierre	Vice-recteur adjoint et Directeur de cabinet	11	302
Gaudreault, Pierre-Richard	Vice-recteur associé et Directeur général	11	5 549
Godbout, Éline	Vice-rectrice associée et Directrice générale	4.5	1 062
Faucher, Jocelyne	Secrétaire générale et vice-rectrice aux relations internationales	11	5 383
Brochu, Frédéric	Secrétaire général adjoint	11	86

Bellalite, Lynda	Doyenne FLSH	11	464
Brunelle, Jean-Pierre	Doyen FEPS	11	3 759
Cossette, Pierre	Doyen FMSS	7	2 273
Deaudelin, Colette	Doyenne Faculté d'éducation	11	8038
Hébert, Réjean	Doyen FMSS	4	3 188
Jandl, Serge	Doyen Faculté des sciences	11	415
Lachiver, Gérard	Doyen Faculté de génie	11	6 525
Noël, Pierre	Doyen Faculté de théologie et d'études religieuses	11	721
Proulx, Daniel	Doyen Faculté de droit	11	1 738
Turmel, Francine	Doyenne Faculté d'administration	11	17 492
<b>Autres catégories de personnel de direction</b>	<b>Étendue des frais remboursés</b>	<b>Effectif (*)</b>	<b>Valeur pécuniaire</b>
Personnel de direction des composantes de l'établissement (**)	Le plus élevé Moyenne Le moins élevé		10 333 2 698 ø
Personnel de direction des services	Le plus élevé Moyenne Le moins élevé		7 163 4 580 1 025
Personnel de gérance des emplois de soutien	Le plus élevé Moyenne Le moins élevé		25 286 2 214 ø

(\*) S'applique aux personnes qui ont perçu des remboursements de frais ou d'allocations; ne s'applique pas autrement.

(\*\*) Excluant le doyen ou le personnel de rang équivalent.6

**INDEMNITÉ DE DÉPART  
ANNÉE 2010- 2011**

Poste	Titulaire	Date de fin de mandat	Référence	NOUVEAU RÉGIME Indemnité si reste à l'Université de Sherbrooke		Total	Indemnité si le titulaire quitte l'Université de Sherbrooke
				Salaire actuel	Salaire professeur		
Rectrice	371 334	2014.05.31	8.1.3 SAR	280 045 \$	123 108 \$	156 937 \$	
	Samoisette, Luce		8.1.4 SABB		4-30 SPPUS	156 937 \$	
Vice-rectrice à l'administration	617 140	2014.05.31	8.1.3 SAR	178 335 \$	124 481 \$	53 854 \$	
	Roch, Joanne		8.1.4 SABB		4-31 SPPUS	53 854 \$	
Vice-rectrice aux études	609 885	2014.05.31	8.1.3 SAR	178 335 \$	108 305 \$	70 030 \$	
	Laflamme, Lucie		8.1.4 SABB		4-22 SPPUS	70 030 \$	
Vice-recteur aux ressources humaines et à la vie étudiante	315 653	2014.05.31	8.1.3 SAR	178 335 \$	120 299 \$	58 036 \$	
	Buteau, Martin		8.1.4 SABB		4-28 SPPUS	58 036 \$	
Vice-recteur à la recherche	535 267	2014-05-31	8.1.3 SAR	178 335 \$	124 147 \$	54 188 \$	
	Beauvais Jacques		8.1.4 SABB		4-26 AIPSA	54 188 \$	
Vice-recteur développement durable et relations gouvernementales	605 052	2014.05.31	8.1.3 SAR	178 335 \$	104 383 \$	73 952 \$	
	Webster Alain		8.1.4 SABB		3-26 SPPUS	73 952 \$	
Vice-rectrice au Campus Longueuil	645 600	2014.05.31	8.1.3 SAR	178 335 \$	101 943 \$	76 392 \$	
	Bouchard, Lyne		8.1.4 SABB		3-24 SPPUS	76 392 \$	
Secrétaire générale et vice-rectrice relations internationales	434 732	2014.05.31	8.1.3 SAR	231 872 \$	111 617 \$	120 255 \$	
	Faucher, Jocelyne		8.1.4 SABB		4-26 APPFMUS	120 255 \$	
Doyen Médecine	367 385	2010.09.24	8.1.3 SAR	228 201 \$	114 431 \$	113 770 \$	
	Hébert, Réjean		8.1.4 SABB		4-28 APPFMUS	113 770 \$	228 201 \$
Doyenne F.L.S.H.	504 755	2012.05.31	8.1.3 SAR	158 160 \$	121 740 \$	36 420 \$	
	Bellalite, Lynda		8.1.4 SABB		4-29 SPPUS	36 420 \$	
Doyenne faculté administration	363 387	2013.05.31	8.1.3 SAR	164 944 \$	126 740 \$	38 204 \$	
	Turmel, Francine		8.1.4 SABB		4-29 SPPUS	38 204 \$	
Doyen FEPS	611 338	2012.05.31	8.1.3 SAR	142 668 \$	123 108 \$	19 560 \$	
	Brunelle Jean-Pierre		8.1.4 SABB		4-30 SPPUS	19 560 \$	
Doyen Fatep	522 133	2014.02.28	8.1.3 SAR	142 668 \$	105 599 \$	37 069 \$	
	Noël, Pierre		8.1.4 SABB		3-27 SPPUS	37 069 \$	
Doyen Droit	607 016	2011.06.30	8.1.3 SAR	152 668 \$	124 481 \$	28 187 \$	
	Proulx, Daniel		8.1.4 SABB		4-31 SPPUS	28 187 \$	152 668 \$

Doyen Sciences	188 462	2014.02.28	8.1.3 SAR	142 668 \$	123 554 \$	19 114 \$	
	Jandl, Serge		8.1.4 SABB		4-31 SPPUS	19 114 \$	142 668 \$
Doyen Génie	212 364	2013.05.31	8.1.3 SAR	157 856 \$	134 745 \$	23 111 \$	
	Lachiver, Gérard		8.1.4 SABB		4-33 AIPSA	23 111 \$	157 856 \$
Doyenne Education	343 347	2013.05.31	8.1.3 SAR	147 668 \$	127 939 \$	19 729 \$	
	Deaudelin, Colette		8.1.4 SABB		4-31 SPPUS	19 729 \$	
Vice-recteur adjoint	234 889		8.2.3 SAR	139 101 \$	131 038 \$	8 063 \$	
	Bertrand, Jean-Pierre		8.2.4 SABB		3-5 DIRSE	8 063 \$	139 101 \$
Vice-recteur adjoint	289 947		8.1.3 SAR	139 101 \$	122 939 \$	17 176 \$	
	Beauchesne, André		8.1.4 SABB		4-31 SPPUS	17 176 \$	139 101 \$
Vice-recteur adjoint	176 380	2011-07-31	8.2.3 SAR	139 101 \$	131 038 \$	8 063 \$	
	Chassé, Jules-André		8.2.4 SABB		3-5 DIRSE	8 063 \$	139 101 \$
Vice-rectrice associé	570374		8,2,3 SAR	146 818 \$	132 681 \$	14 137 \$	
	Godbout, Élane		8,2,4 SABB		3-5 DIRSE	14 137 \$	
Vice-recteur associé	608919		8,2,3 SAR	146 088 \$	132 681 \$	13 407 \$	
	Gaudreault, Pierre Richard		8,2,4 SABB		3-5 DIRSE	13 407 \$	146 088 \$
Vice-recteur adjoint	611 336		8.2.3 SAR	139 101 \$	- \$	- \$	
	Viens, Jacques		8.2.4 SABB				Note1
Secrétaire général adjoint	463 175		8.2.3 SAR	139 101 \$	106 969 \$	32 132 \$	
	Brochu, Frédéric		8.2.4 SABB		6-5 APCUS	32 132 \$	

Note 1:Présentement aucun écrit ne nous permet de savoir quel sera son poste à la fin de son mandat.

## RÈGLEMENT 2575-008

<b>TITRE :</b>	<b>Règlement déterminant les conditions de travail du personnel de direction du Rectorat, des facultés et des instituts</b>		
ADOPTION :	Conseil d'administration	Résolution :	A-8259 (1982-06-28)
ENTRÉE EN VIGUEUR :	28 juin 1982		
MODIFICATION :	Conseil d'administration	Résolution :	A-8315 (1982-11-01)
		Résolution :	A-8753 (1985-05-27)
		Résolutions :	A-9424 et A-9428 (1989-05-29)
		Résolution :	A-10138 (1993-04-26)
		Résolution :	A-10221 (1993-10-25)
		Résolution :	A-10239 (1993-11-29)
		Résolution :	A-10393 (1994-05-30)
		Résolution :	CA-2000-06-19-20
		Résolution :	CA-2001-08-27-11
		Résolution :	CA-2002-02-25-09
		Résolution :	CA-2002-06-17-12
		Résolution :	CA-2002-09-30-12
		Résolution :	CA-2003-03-31-13
		Résolution :	CA-2003-06-16-15
		Résolution :	CA-2004-05-25-16
		Résolution :	CA-2005-11-08-13
		Résolution	CA-2006-04-25-12
			CA-2009-12-14-19

## TABLE DES MATIÈRES

1. OBJET .....	2
2. CHAMP D'APPLICATION .....	2
3. DÉFINITIONS .....	2
4. NOMINATION ET RESPONSABILITÉS SPÉCIFIQUES.....	2
5. PROMOTION.....	3
6. SÉCURITÉ D'EMPLOI.....	3
7. CONDITIONS APPLICABLES PENDANT L'EXERCICE DE LA FONCTION .....	3
8. CONDITIONS APPLICABLES APRÈS L'EXERCICE DE LA FONCTION .....	5
9. CONDITIONS DE RETRAITE .....	7
10. RESPONSABILITÉ CIVILE .....	7
11. CUMUL DE FONCTIONS.....	7
12. RESPONSABILITÉ.....	7
13. ENTRÉE EN VIGUEUR.....	7
ANNEXE TRAITEMENT ANNUEL DE BASE ET SUPPLÉMENT ADMINISTRATIF DU PERSONNEL DE DIRECTION DU RECTORAT, DES FACULTÉS ET DES INSTITUTS.....	8

## 1. OBJET

Le présent règlement détermine les conditions de travail du personnel de direction du Rectorat, des facultés et des instituts créés en vertu de la *Politique sur la création et l'évaluation des instituts et des centres de recherche* (Politique 2500-013), tant durant qu'après l'exercice de leur fonction.

## 2. CHAMP D'APPLICATION

Les personnes visées par les dispositions du présent règlement sont les suivantes :

### 2.1 Personnel de direction du Rectorat

- la rectrice ou le recteur;
- la rectrice adjointe ou le recteur adjoint;
- les vice-rectrices et vice-recteurs;
- la secrétaire générale ou le secrétaire général;
- les vice-rectrices adjointes et vice-recteurs adjoints, secrétaire générale adjointe ou secrétaire général adjoint.

### 2.2 Personnel de direction des facultés

- les doyennes et doyens;
- les vice-doyennes et vice-doyens;
- les secrétaires de faculté.

### 2.3 Personnel de direction des instituts

- les directrices et directeurs d'institut.

## 3. DÉFINITIONS

**3.1 Comité des ressources humaines :** comité des ressources humaines du conseil d'administration de l'Université.

**3.2 Fonction :** aux fins des présentes, une fonction consiste en l'exercice d'une des fonctions énumérées à l'article 2 ou de plusieurs d'entre elles exercées consécutivement.

**3.3 Frais de fonction :** frais nécessaires à l'exercice d'une fonction et tels que définis dans la *Directive relative aux frais de représentation et de réunion* (Directive 2600-017).

## 4. NOMINATION ET RESPONSABILITÉS SPÉCIFIQUES

Le mode de nomination ainsi que les responsabilités inhérentes à la fonction :

- pour le personnel de direction du Rectorat et des facultés, à l'exception des vice-rectrices adjointes et des vice-recteurs adjoints, de la secrétaire générale adjointe ou du secrétaire général adjoint, sont décrits dans les *Statuts de l'Université de Sherbrooke*;
- pour les vice-rectrices adjointes et les vice-recteurs adjoints, la secrétaire générale adjointe ou le secrétaire général adjoint, sont établis par le conseil d'administration;
- pour les directrices ou directeurs d'institut, sont décrits dans la *Directive relative à la création et à l'évaluation des instituts de recherche* (Directive 2600-029).

## 5. PROMOTION

Lorsque la personne titulaire a le statut de professeure ou professeur, celle-ci peut se voir accorder, pendant l'exercice de sa fonction, la promotion à un autre rang universitaire selon la procédure suivante :

- dans le cas d'une personne occupant une fonction relevant d'une doyenne ou d'un doyen, elle doit transmettre son dossier dûment complété à la doyenne ou au doyen qui verra à l'acheminer à la rectrice ou au recteur, accompagné de sa recommandation;
- dans les autres cas, la personne titulaire transmet directement son dossier dûment complété à la rectrice ou au recteur;
- le dossier est présenté au comité de direction pour décision. Cette décision est sans appel et le rang octroyé, le cas échéant, entre en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> juin suivant la décision.

## 6. SÉCURITÉ D'EMPLOI

La personne embauchée pour occuper une des fonctions énumérées à l'article 2 se voit accorder la permanence dans le poste que lui offre l'Université après avoir complété un mandat d'une durée minimale de quatre ans sauf si autrement prévu au contrat établi entre l'Université et la personne embauchée.

## 7. CONDITIONS APPLICABLES PENDANT L'EXERCICE DE LA FONCTION

Pendant l'exercice de la fonction, la personne titulaire reçoit :

### 7.1 Dans le cas de la rectrice ou du recteur :

- 7.1.1 le traitement annuel de base tel que spécifié à l'Annexe;
- 7.1.2 s'il y a lieu, d'autres conditions déterminées par la présidente ou le président du conseil d'administration, après consultation auprès d'au moins deux membres du comité des ressources humaines déterminés par la présidente ou le président du conseil d'administration;
- 7.1.3 le remboursement, sur production de pièces justificatives, de frais de fonction jusqu'à concurrence de douze mille dollars (12 000 \$) annuellement, approuvé par la présidente ou le président du conseil d'administration;
- 7.1.4 un montant annuel déterminé par la présidente ou le président du conseil d'administration, aux fins de soutien pour des activités professionnelles, de recherche ou de développement pédagogique.

**7.2 Dans le cas de la rectrice adjointe ou du recteur adjoint, des vice-rectrices et vice-recteurs et de la secrétaire générale ou du secrétaire général :**

- 7.2.1 le traitement annuel de base tel que spécifié à l'Annexe;
- 7.2.2 s'il y a lieu, d'autres conditions déterminées par la rectrice ou le recteur, après consultation auprès de la présidente ou du président du comité des ressources humaines;
- 7.2.3 le remboursement, sur production de pièces justificatives, de frais de fonction jusqu'à concurrence de six mille dollars (6 000 \$) annuellement. Dans le cas de la rectrice adjointe ou du recteur adjoint, le remboursement doit être approuvé par la rectrice ou le recteur; dans les autres cas, il doit être approuvé par la rectrice adjointe ou le recteur adjoint, ou à défaut la rectrice ou le recteur;
- 7.2.4 un montant annuel déterminé par la rectrice ou le recteur après consultation auprès de la présidente ou du président du comité des ressources humaines, aux fins de soutien pour des activités professionnelles, de recherche ou de développement pédagogique.

**7.3 Dans le cas des vice-rectrices adjointes et vice-recteurs adjoints et secrétaire générale adjointe ou secrétaire général adjoint :**

- 7.3.1 le traitement annuel de base tel que spécifié à l'Annexe;
- 7.3.2 s'il y a lieu, d'autres conditions déterminées par la rectrice ou le recteur, après consultation auprès de la présidente ou du président du comité des ressources humaines;
- 7.3.3 le remboursement, sur production de pièces justificatives, de frais de fonction jusqu'à concurrence de deux mille dollars (2 000 \$) annuellement, approuvés par leur personne supérieure immédiate;
- 7.3.4 un montant annuel déterminé par la rectrice ou le recteur après consultation auprès de la présidente ou du président du comité des ressources humaines, aux fins de soutien pour des activités professionnelles, de recherche ou de développement pédagogique.

**7.4 Dans le cas des doyennes et doyens :**

- 7.4.1 le traitement annuel de base tel que spécifié à l'Annexe;
- 7.4.2 s'il y a lieu, peut s'ajouter un supplément négocié avec la rectrice ou le recteur, après consultation auprès de la présidente ou du président du comité des ressources humaines. Ce supplément est déterminé en tenant compte notamment de la taille de la faculté, la complexité et l'ampleur de la tâche à accomplir et, le cas échéant, la rémunération selon le marché de la discipline de la personne titulaire;
- 7.4.3 s'il y a lieu, d'autres conditions déterminées par la rectrice ou le recteur, après consultation auprès de la présidente ou du président du comité des ressources humaines;
- 7.4.4 le remboursement, sur production de pièces justificatives, de frais de fonction jusqu'à concurrence de six mille dollars (6 000 \$) annuellement, approuvés par la rectrice adjointe ou le recteur adjoint, ou à défaut par la rectrice ou le recteur;
- 7.4.5 un montant annuel déterminé par la rectrice ou le recteur après consultation auprès de la présidente ou du président du comité des ressources humaines, aux fins de soutien pour des activités professionnelles, de recherche ou de développement pédagogique.

## **7.5 Dans le cas des vice-doyennes, vice-doyens et secrétaires de faculté**

- 7.5.1 un traitement annuel constitué du salaire que reçoit la personne à titre de professeure ou professeur, auquel s'ajoute le supplément administratif tel que spécifié à l'Annexe;
- 7.5.2 dans le cas du personnel de direction n'ayant pas le statut de professeure ou professeur, le traitement est établi en fonction d'une évaluation spécifique du poste occupé et des responsabilités confiées;
- 7.5.3 s'il y a lieu, à la demande de la doyenne ou du doyen, d'autres conditions déterminées par la rectrice ou le recteur, après consultation auprès de la présidente ou du président du comité des ressources humaines;
- 7.5.4 un montant annuel déterminé par la rectrice ou le recteur après consultation auprès de la présidente ou du président du comité des ressources humaines, aux fins de soutien pour des activités professionnelles, de recherche ou de développement pédagogique.

## **7.6 Dans le cas des directrices et directeurs d'institut :**

- 7.6.1 le traitement annuel de base tel que spécifié à l'Annexe;
- 7.6.2 s'il y a lieu, peut s'ajouter un supplément négocié avec la rectrice ou le recteur, après consultation auprès de la présidente ou du président du comité des ressources humaines. Ce supplément est déterminé en tenant compte notamment de la taille de l'institut, la complexité et l'ampleur de la tâche à accomplir et, le cas échéant, la rémunération selon le marché de la discipline de la personne titulaire;
- 7.6.3 s'il y a lieu, d'autres conditions déterminées par la rectrice ou le recteur, après consultation auprès de la présidente ou du président du comité des ressources humaines;
- 7.6.4 un montant annuel déterminé par la rectrice ou le recteur après consultation auprès de la présidente ou du président du comité des ressources humaines, aux fins de soutien pour des activités professionnelles, de recherche ou de développement pédagogique.

## **8. CONDITIONS APPLICABLES APRÈS L'EXERCICE DE LA FONCTION**

Après l'exercice de ses fonctions, la personne titulaire bénéficie des conditions énumérées ci-après. D'autres conditions peuvent être déterminées par la rectrice ou le recteur après consultation auprès de la présidente ou du président du comité des ressources humaines.

### **8.1 Si la personne titulaire a le statut de professeure ou professeur et qu'elle désire demeurer à l'emploi de l'Université à titre de professeure ou professeur :**

- 8.1.1 à la fin de l'exercice de sa fonction, elle est intégrée au groupe de professeures et professeurs et, prioritairement, au département auquel elle appartenait avant sa nomination, le cas échéant;
- 8.1.2 elle reçoit le traitement annuel auquel elle aurait droit pour l'année en cours si elle était demeurée dans le groupe des professeures et professeurs;
- 8.1.3 si elle a exercé sa fonction durant au moins quatre ans, pendant la première année qui suit la fin de l'exercice de sa fonction, elle reçoit un montant, calculé sur une base annuelle, équivalant à l'écart entre le traitement qu'elle recevait la dernière année de l'exercice de sa fonction comme personnel de direction et son traitement dans sa nouvelle fonction;
- 8.1.4 si elle a exercé sa fonction durant au moins quatre ans, elle obtient un congé de perfectionnement d'une durée d'un an, à la condition de ne pas avoir bénéficié d'un congé de perfectionnement depuis au moins six ans. Ce congé peut être accordé,

sur décision de la rectrice ou du recteur, pour une ou des périodes prises à l'intérieur d'un délai de trois ans à compter de la fin de l'exercice de sa fonction. Durant ce congé, les conditions suivantes s'appliquent :

- elle reçoit une allocation de perfectionnement dont le montant est déterminé par la rectrice ou le recteur;
- les frais de déplacement sont les mêmes que ceux prévus dans la convention collective ou le protocole qui couvre ses conditions de travail;
- dans les trois mois qui suivent la fin de son congé de perfectionnement, elle doit transmettre à la rectrice ou au recteur un rapport détaillé concernant le déroulement de son congé;
- elle s'engage à poursuivre la réalisation du projet accepté et à demeurer à l'emploi de l'Université pour une période d'au moins un an selon le régime d'emploi qu'elle avait avant le congé de perfectionnement. Si elle quitte avant d'avoir rempli ledit engagement pour des raisons autres que le décès ou l'invalidité permanente, elle doit rembourser les sommes qu'elle a reçues de l'Université, au prorata du temps qu'il lui reste à remettre, ou toute autre somme déterminée par la rectrice ou le recteur après consultation de la présidente ou du président du comité des ressources humaines;

8.1.5 si elle a exercé sa fonction moins de quatre ans, elle bénéficie des conditions prévues aux articles 8.1.3 et 8.1.4 au prorata du temps où elle a exercé sa fonction sur la base que quatre ans d'exercice de la fonction équivaut à douze mois des bénéfices prévus. Elle peut obtenir d'autres conditions déterminées par la rectrice ou le recteur, après consultation auprès de la présidente ou du président du comité des ressources humaines.

## **8.2 Si la personne titulaire désire demeurer à l'emploi de l'Université à titre de professionnelle ou professionnel ou de cadre :**

- 8.2.1 à la fin de l'exercice de sa fonction, elle est intégrée au groupe du personnel administratif et professionnel ou au groupe des cadres de l'Université et, prioritairement, à l'unité administrative à laquelle elle appartenait avant sa nomination, le cas échéant;
- 8.2.2 elle reçoit le traitement de son nouveau poste;
- 8.2.3 si elle a exercé sa fonction durant au moins quatre ans, pendant la première année qui suit la fin de l'exercice de sa fonction, elle reçoit un montant, calculé sur une base annuelle, équivalant à l'écart entre le traitement qu'elle recevait la dernière année de l'exercice de sa fonction comme personnel de direction et son traitement comme professionnelle ou professionnel ou comme cadre, au moment de sa réintégration;
- 8.2.4 elle peut bénéficier, au besoin, d'un programme de perfectionnement d'une durée maximale de six mois en vue de lui permettre, compte tenu de ses qualifications, d'occuper un poste compatible avec sa formation et son expérience. Le programme de perfectionnement doit être approuvé préalablement par le comité de direction;
- 8.2.5 si elle a exercé sa fonction moins de quatre ans, elle obtient des conditions déterminées par la rectrice ou le recteur, après consultation auprès de la présidente ou du président du comité des ressources humaines.

## **9. CONDITIONS DE RETRAITE**

- 9.1 À la condition d'avoir exercé sa fonction durant au moins quatre ans et d'être âgée d'au moins 55 ans à la date de son départ, la personne titulaire qui prend sa retraite dès la fin de l'exercice de sa fonction reçoit une allocation de retraite d'un montant équivalant à un mois de son traitement comme personnel de direction de la dernière année d'exercice de la fonction pour chaque année à l'emploi de l'Université à titre de professeure, de professeur, de professionnelle, de professionnel ou de cadre jusqu'à un maximum de 12 mois.

L'allocation de retraite est versée au moment du départ ou selon les modalités convenues entre l'Université et la personne titulaire.

- 9.2 La personne titulaire, âgée d'au moins 55 ans, qui prend sa retraite pendant l'exercice de sa fonction ou dès la fin de l'exercice de sa fonction et qui a exercé sa fonction durant moins de quatre ans, obtient des conditions déterminées par la rectrice ou le recteur, après consultation auprès de la présidente ou du président du comité des ressources humaines.

## **10. RESPONSABILITÉ CIVILE**

L'Université s'engage à prendre fait et cause pour chacune des personnes visées par les dispositions du présent règlement si sa responsabilité civile est engagée par le fait normal de ses fonctions. À cet égard, l'Université convient de n'exercer aucune réclamation contre elle, à moins d'une faute lourde de sa part dont la preuve incombe à l'Université.

## **11. CUMUL DE FONCTIONS**

Le cumul de fonctions, sauf si autrement spécifié, ne peut en aucun cas avoir pour effet d'augmenter la rémunération ou d'obtenir des avantages dans le cadre du présent règlement.

## **12. RESPONSABILITÉ**

Le membre du comité de direction de qui relève le Service des ressources humaines et financières est responsable de l'application, de la diffusion et de la mise à jour du présent règlement.

## **13. ENTRÉE EN VIGUEUR**

Le présent règlement est entré en vigueur le 28 juin 1982; les dernières modifications ont été approuvées par le conseil d'administration le 14 décembre 2009.

## ANNEXE

### TRAITEMENT ANNUEL DE BASE ET SUPPLÉMENT ADMINISTRATIF DU PERSONNEL DE DIRECTION DU RECTORAT, DES FACULTÉS ET DES INSTITUTS

1. Dans le cas des vice-doyennes et vice-doyens ainsi que des secrétaires de faculté, ce supplément administratif annuel est de dix mille six cent soixante-dix-sept dollars (10 677 \$).
2. Pour les autres personnes visées par le présent règlement, le montant du traitement annuel de base est le suivant :

1<sup>er</sup> juin 2009

Rectrice ou recteur	246 577 \$
Rectrice adjointe ou recteur adjoint	204 306 \$
Secrétaire générale ou secrétaire général Vice-rectrice et vice-recteur	176 126 \$
Vice-rectrice adjointe et vice-recteur adjoint Secrétaire générale adjointe ou secrétaire général adjoint Directrice et directeur d'institut	137 379 \$
Doyenne et doyen	140 901 \$

3. Tous les montants inscrits dans la présente annexe s'appliquent à compter du 1<sup>er</sup> juin 2009 et sont indexés conformément à la politique salariale du gouvernement (PSG) telle qu'appliquée à chaque année à l'ensemble des employées et employés de l'Université.
4. La rémunération des personnes visées par le présent règlement est révisée annuellement.
5. Un rapport sur le traitement annuel, les suppléments administratifs et les allocations versés aux personnes visées par ce règlement est présenté annuellement au comité des ressources humaines.

Annexe modifiée au conseil d'administration du 8 novembre 2005 (CA-2005-11-08-13)  
Annexe modifiée au conseil d'administration du 25 avril 2006 (CA-2006-04-25-12)  
Annexe modifiée au conseil d'administration du 14 décembre 2009 (CA-2009-12-14-19)



### 3. Rapport sur la performance 2010-2011

**Rapport annuel 2010-2011 : Persévérance des étudiantes et étudiants  
Baccalauréats sans études universitaire préalable en session 01 et à temps complet**

**Taux de réussite, par secteur disciplinaire, pour chaque grade universitaire  
Durée moyenne des études, par secteur disciplinaire, pour l'obtention d'un grade universitaire**

Produit le: 2011-12-19

<b>Rapport de l'année</b>	2010-2011
<b>Cycle</b>	Premier cycle

		Nb de personnes et taux										
Cohorte	Secteurs disciplinaires	Nouvelles inscriptions (a)	Grades obtenus (b)	Durée moyenne des études (ans)	Autres grades ou dip. Obtenus (c)	Aux études ou inscr. autre prog. (d)	Dossiers inactifs (départs) (e)	Taux Grades obtenus (b/a)	Taux Autres grades ou dip. Obtenus (c/a)	Taux Aux études ou inscr. autre prog. (d/a)	Taux Dossiers inactifs (départs) (e/a)	Total diplômes obtenus ((b+c)/a)
2005 Automne	Santé	102	99	4,1	1		2	97,1%	1,0%		2,0%	98,0%
	Paramédical	118	111	1,9			7	94,1%			5,9%	94,1%
	Sciences pures	273	166	3,2	50	17	40	60,8%	18,3%	6,2%	14,7%	79,1%
	Sciences appliquées	361	263	4,2	58	12	28	72,9%	16,1%	3,3%	7,8%	88,9%
	Sciences humaines	208	152	2,9	17	11	28	73,1%	8,2%	5,3%	13,5%	81,3%
	Éducation	613	448	3,5	46	26	93	73,1%	7,5%	4,2%	15,2%	80,6%
	Administration	229	206	3,1	15	6	2	90,0%	6,6%	2,6%	0,9%	96,5%
	Arts	20	17	3,5			3	85,0%			15,0%	85,0%
	Lettres	126	89	3,1	13	3	21	70,6%	10,3%	2,4%	16,7%	81,0%
	Droit	255	184	2,9	24	12	35	72,2%	9,4%	4,7%	13,7%	81,6%
<b>Total général</b>		<b>2305</b>	<b>1735</b>	<b>3,3</b>	<b>224</b>	<b>87</b>	<b>259</b>	<b>75,3%</b>	<b>9,7%</b>	<b>3,8%</b>	<b>11,2%</b>	<b>85,0%</b>

**Notes:**

- a) La cohorte analysée comprend tous les étudiantes et étudiants n'ayant jamais fréquenté d'établissement universitaire avant leur admission à l'U. de S. et qui ont entrepris un programme de baccalauréat à l'automne 2005 en première année, dans un régime d'inscription à temps complet.
- b) Durée moyenne des études pour l'obtention du grade : à noter qu'au secteur Sc. de la santé, la durée normale du programme de M.D. (doctorat en médecine) s'échelonne sur 4 années. Aux secteurs des Sc. pures, des Sc. appliquées et des Sc. de l'administration, la très grande majorité des programmes sont offerts en régime coopératif, ce qui entraîne une durée normale des études généralement augmentée de 1 ou 2 trimestres par rapport à un programme d'études en régime régulier. Il faut également noter qu'aux Sc. appliquées, les programmes sont de 120 crédits donc d'une durée minimale de 4 ans en régime régulier et de 4.3 ans en régime coopératif; ainsi qu'à la Faculté d'éducation où 3 programmes sont de 120 crédits.
- c) Relevé des grades obtenus:  
 1 : Nb. de dossiers d'étudiantes ou d'étudiants ajoutés aux grades obtenus, qui ont complété avec succès leur programme d'études, n'ont pas obtenu leur diplôme à ce jour, mais l'obtiendront sur réussite de l'exigence de connaissance de la langue française (dont 1 sur 1 : Nb. de ceux qui ont réussi l'exigence supplémentaire des facultés).

**Rapport annuel 2010-2011 : Persévérance des étudiantes et étudiants**  
**Maîtrises sans études universitaire préalable en session 01 et à temps complet**

Taux de réussite, par secteur disciplinaire, pour chaque grade universitaire  
 Durée moyenne des études, par secteur disciplinaire, pour l'obtention d'un grade universitaire

Produit le: 2011-12-19

<b>Rapport de l'année</b>	2010-2011
<b>Cycle</b>	Deuxième cycle

		Nb de personnes et taux										
Cohorte	Secteurs disciplinaires	Nouvelles inscriptions (a)	Grades obtenus (b)	Durée moyenne des études (ans)	Autres grades ou dip. Obtenus (c)	Aux études ou inscr. autre prog. (d)	Dossiers inactifs (départs) (e)	Taux Grades obtenus (b/a)	Taux Autres grades ou dip. Obtenus (c/a)	Taux Aux études ou inscr. autre prog. (d/a)	Taux Dossiers inactifs (départs) (e/a)	Total diplômes obtenus ((b+c)/a)
2004 Automne	Santé	21	16	3,7		1	4	76,2%		4,8%	19,0%	76,2%
	Paramédical											
	Sciences pures	86	74	2,9	6	1	5	86,0%	7,0%	1,2%	5,8%	93,0%
	Sciences appliquées	28	24	2,9		1	3	85,7%		3,6%	10,7%	85,7%
	Sciences humaines	84	48	3,2	7	8	21	57,1%	8,3%	9,5%	25,0%	65,5%
	Éducation	98	76	2,5	5	4	13	77,6%	5,1%	4,1%	13,3%	82,7%
	Administration	268	218	1,7	12	5	33	81,3%	4,5%	1,9%	12,3%	85,8%
	Arts											
	Lettres	28	15	3,8		4	9	53,6%		14,3%	32,1%	53,6%
	Droit	29	19	2,6	3	1	6	65,5%	10,3%	3,4%	20,7%	75,9%
<b>Total général</b>		<b>642</b>	<b>490</b>	<b>2,4</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>94</b>	<b>76,3%</b>	<b>5,1%</b>	<b>3,9%</b>	<b>14,6%</b>	<b>81,5%</b>

**Notes:**

- a) La cohorte analysée comprend tous les étudiantes et étudiants admis à l'automne 2004 en première année d'un programme de maîtrise dans un régime d'inscription à temps complet.
- b) Dans la colonne autres diplômes :  
 3 : Nb. d' étudiantes ou d'étudiants qui ont été autorisé à quitter leur programme de maîtrise avant l'obtention du diplôme, pour être admis et diplômés dans un programme de doctorat.
- c) Dans la colonne "Aux études ou inscr. autre prog." :  
 0 : Nb. d' étudiantes ou d'étudiants qui ont été autorisé à quitter leur programme de maîtrise avant l'obtention du diplôme, pour être admis dans un programme de doctorat.

**Rapport annuel 2010-2011 : Persévérance des étudiantes et étudiants**
**Doctorats sans études universitaire préalable en session 01 et à temps complet**

Taux de réussite, par secteur disciplinaire, pour chaque grade universitaire  
Durée moyenne des études, par secteur disciplinaire, pour l'obtention d'un grade universitaire

Produit le: 2011-12-19

<b>Rapport de l'année</b>	2010-2011
<b>Cycle</b>	Troisième cycle

		Nb de personnes et taux										
Cohorte	Secteurs disciplinaires	Nouvelles inscriptions (a)	Grades obtenus (b)	Durée moyenne des études (ans)	Autres grades ou dip. Obtenus (c)	Aux études ou inscr. autre prog. (d)	Dossiers inactifs (départs) (e)	Taux Grades obtenus (b/a)	Taux Autres grades ou dip. Obtenus (c/a)	Taux Aux études ou inscr. autre prog. (d/a)	Taux Dossiers inactifs (départs) (e/a)	Total diplômes obtenus ((b+c)/a)
2003 Automne	Santé	8	7	5,5		1		87,5%		12,5%		87,5%
	Paramédical											
	Sciences pures	15	10	4,9	1	2	2	66,7%	6,7%	13,3%	13,3%	73,3%
	Sciences appliquées	25	12	4,9	4	2	7	48,0%	16,0%	8,0%	28,0%	64,0%
	Sciences humaines	30	18	5,4	7	2	3	60,0%	23,3%	6,7%	10,0%	83,3%
	Éducation	14	4	6,1		3	7	28,6%		21,4%	50,0%	28,6%
	Administration	11	2	6,3		6	3	18,2%		54,5%	27,3%	18,2%
	Arts											
	Lettres	5	4	6,0		1		80,0%		20,0%		80,0%
	Droit	2					2				100,0%	
<b>Total général</b>		<b>110</b>	<b>57</b>	<b>5,4</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>51,8%</b>	<b>10,9%</b>	<b>15,5%</b>	<b>21,8%</b>	<b>62,7%</b>

**Notes:**

- a) La cohorte analysée comprend tous les étudiantes et étudiants admis à l'automne 2003 en première année d'un programme de doctorat dans un régime d'inscription à temps complet.



#### 4. Rapport sur les perspectives de développement

Au cours de l'année, l'Université de Sherbrooke a adopté un plan d'action stratégique intitulé **Réussir 2010-2015**. Fruit de l'exercice de consultation le plus ouvert et le plus collégial qu'ait connu l'UdeS depuis sa fondation, ce plan a mobilisé plus d'un millier de personnes qui ont alimenté son contenu dans le cadre d'un vaste Forum universitaire, au moyen de rencontres individuelles ou collectives ou par le truchement d'un questionnaire Internet. L'exercice a permis à de très nombreux membres de la communauté universitaire et à ses partenaires de s'exprimer, de réagir et de bâtir ainsi l'avenir de l'institution.

**Réussir 2010-2015** comporte cinq axes de développement, 19 orientations et 86 objectifs soutenus par quelque 470 actions ou mesures d'appui qui permettront de concrétiser la vision du développement de l'Université pour laquelle la communauté s'est mobilisée.

Le plan stratégique **Réussir 2010-2015** ci-joint représente bien les perspectives et les orientations de développement de l'Université de Sherbrooke pour les prochaines années.



# Réussir <sup>2010</sup>/<sub>2015</sub>

[www.USherbrooke.ca/reussir](http://www.USherbrooke.ca/reussir)

2010  
2015



UNIVERSITÉ DE  
SHERBROOKE



# Table des matières

<b>Le fruit d'un effort collectif</b> .....	5
<b>Mission</b> .....	6
<b>Valeurs</b> .....	7
<b>Vision</b> .....	8
<b>Axe 1 : Ouvrir les frontières</b> .....	11
1.1 Décloisonner l'enseignement, la recherche et la création .....	12
1.2 Développer la synergie entre l'enseignement, la recherche, la création et les relations avec la collectivité .....	12
1.3 Faire de l'internationalisation un apport important à la mission de l'Université .....	13
1.4 Privilégier la souplesse et l'ouverture dans les structures organisationnelles et les processus administratifs .....	14
<b>Axe 2 : Renouveler l'approche distinctive en enseignement, en recherche et en création</b> .....	15
2.1 Se démarquer par des programmes originaux .....	16
2.2 Accentuer les innovations qui font la réputation de l'Université de Sherbrooke en enseignement et en intégration études-stages .....	16
2.3 Jouer un rôle de premier plan en recherche .....	17
2.4 Intégrer le développement durable dans les programmes d'enseignement et de recherche .....	18
<b>Axe 3 : Mobiliser la communauté universitaire pour la réussite étudiante</b> .....	19
3.1 Faire de l'apprentissage de l'étudiante et de l'étudiant une œuvre collective .....	20
3.2 Promouvoir une culture de la réussite étudiante ..	21
3.3 Encourager le sentiment d'appartenance et développer la philanthropie comme leviers de la réussite étudiante .....	22
<b>Axe 4 : Contribuer au développement social, économique et culturel du Québec, notamment en Estrie et en Montérégie</b> .....	23
4.1 Favoriser la reconnaissance de Sherbrooke comme ville universitaire .....	24
4.2 Faire de l'Université et de la Ville de Sherbrooke la référence québécoise en matière de développement durable .....	25
4.3 Consolider la position de l'Université de Sherbrooke en Montérégie .....	25
4.4 Diversifier la contribution au développement de l'économie et des organismes communautaires .....	26
<b>Axe 5 : Se construire un milieu de vie de qualité</b> .....	27
5.1 Faire de la santé des personnes et de l'organisation une priorité d'action partagée .....	28
5.2 Se donner un milieu d'études et de travail stimulant et enrichissant .....	28
5.3 Doter l'Université d'infrastructures adaptées aux besoins et aux valeurs de sa communauté .....	29
5.4 Relever le défi du recrutement et de la rétention du personnel .....	29
<b>Remerciements</b> .....	30



# Le fruit d'un effort collectif

**Réussir** est le fruit de l'exercice de consultation le plus ouvert et le plus collégial qu'ait connu l'Université de Sherbrooke depuis sa fondation, en 1954.

Plus d'un millier de personnes ont alimenté son contenu, que ce soit au moyen de rencontres individuelles ou collectives, par le truchement d'un questionnaire Internet, dans le cadre de groupes de discussion ou à la faveur du Forum universitaire. Les membres de la communauté universitaire et les partenaires ont pu, en ces différentes occasions, parler, réagir, en un mot, bâtir l'avenir de notre institution.

**Réussir** est sans aucun doute le mot clé de ce plan stratégique. **Réussir** ses études, bien sûr, mais aussi **Réussir** sa vie professionnelle, **Réussir** la mission de l'Université, par l'entremise des professeures et des professeurs et de tous les membres du personnel, et **Réussir** à stimuler le développement de la société, une personne à la fois et collectivement.

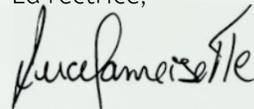
**Réussir** représente un défi, majeur mais réaliste, que nous nous sommes donné parce que nous croyons que ce n'est qu'ensemble que nous pouvons vraiment nous développer.

**Réussir**, c'est l'occasion de nous démarquer, d'offrir ce que nous avons de meilleur et aussi de faire les choses différemment, en brisant les habitudes, en cherchant le meilleur dans l'autrement. C'est également choisir des actions parce qu'elles sont bonnes et non seulement parce qu'elles sont nouvelles, et de le faire en toute transparence. Parce que **Réussir**, c'est dire ce que l'on fait... et faire ce que l'on dit.

Ce plan stratégique ne constitue pas une fin, mais un commencement. Les axes, les orientations et les objectifs donnent le point d'arrivée, celui où nous souhaitons nous trouver dans les prochaines années. Il reste maintenant à tracer la voie, concrètement, par des actions qui baliseront notre progression. Ces actions, des équipes sont déjà à l'œuvre pour les structurer afin que **Réussir** devienne un plan d'action réaliste, efficace et mobilisateur.

**À nous maintenant de Réussir!**

La rectrice,



Professeure Luce Samoisette

# MISSION

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



# VALEURS

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

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

# VISION

Au cours des prochaines années, par l'engagement de l'ensemble de sa communauté et dans le cadre d'une gestion harmonieuse, participative et responsable, l'Université de Sherbrooke entend devenir une référence dans le monde universitaire parce qu'elle aura réussi à :

- décloisonner l'enseignement, la recherche et la création dans une perspective multidisciplinaire, interdisciplinaire et interfacultaire;
- se mobiliser pour assurer aux étudiantes et aux étudiants un accompagnement intégré et centré sur la réussite;
- se construire un milieu de vie, de travail, d'études et de recherche de qualité, intégrant les principes de la santé organisationnelle et du développement durable;
- être un employeur de choix favorisant le développement professionnel continu de son personnel et la formation de la relève;
- se distinguer par sa stratégie d'internationalisation cohérente, concrète et efficace;
- devenir un partenaire incontournable du développement social, économique et culturel du Québec, notamment en Estrie et en Montérégie.





# AXE 1



## OUVRIR LES FRONTIÈRES

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

## ORIENTATION 1.1

### Décloisonner l'enseignement, la recherche et la création

Dans un contexte où l'avancement des connaissances et le développement social exigent une interaction de plus en plus forte entre les savoirs disciplinaires, les membres de la communauté universitaire affirment la nécessité de créer et de transmettre des connaissances et de développer des compétences de plus en plus multidisciplinaires et interdisciplinaires. En outre, ils expriment leur volonté de lever les barrières et de favoriser la collaboration entre toutes les personnes et toutes les unités au sein de l'établissement. Trois objectifs concrétisent cette orientation.

#### OBJECTIFS

- 1.1.1 Accroître la multidisciplinarité et l'interdisciplinarité dans les programmes d'enseignement et de recherche
- 1.1.2 Appuyer des projets structurants traversant les frontières disciplinaires, facultaires et universitaires
- 1.1.3 Consolider les centres universitaires de formation ainsi que les instituts universitaires de recherche

## ORIENTATION 1.2

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

Les membres de la communauté universitaire s'engagent à intégrer l'enseignement, la recherche, la création et les relations avec la collectivité d'une manière stratégique et systématique. Par cette plus grande synergie, ils entendent accroître considérablement la portée de chacun des volets de la mission de l'Université. Une telle orientation requiert collaboration et coordination à tous les niveaux et nécessite l'expertise des membres du corps professoral. Trois objectifs concrétisent cette orientation.

#### OBJECTIFS

- 1.2.1 Accroître les interactions entre la collectivité et les activités d'enseignement, de recherche et de création
- 1.2.2 Valoriser les contributions de l'enseignement, de la recherche et de la création dans la collectivité
- 1.2.3 Intégrer les relations avec la collectivité aux activités d'enseignement, de recherche et de création

## ORIENTATION 1.3

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

Les sociétés évoluent dans un environnement qui se globalise de plus en plus. Le savoir, la culture et l'économie se mondialisent et la distance entre les personnes s'amenuise au rythme des découvertes technologiques. Dans ce contexte, les membres de la communauté universitaire conviennent d'insuffler une dimension internationale et interculturelle à l'enseignement, à la recherche, à la création, aux relations avec la collectivité et dans les processus de gestion. Il importe de positionner l'Université de Sherbrooke sur l'échiquier international et de la faire reconnaître comme une université véritablement internationalisée. Sept objectifs concrétisent cette orientation.

#### OBJECTIFS

- 1.3.1 Mieux préparer la communauté universitaire à la mondialisation et à la diversité culturelle
- 1.3.2 Accentuer l'importance et les retombées de la diversité culturelle au sein de l'Université
- 1.3.3 Se doter d'une stratégie concertée et efficace de recrutement et de diplomation d'étudiantes et d'étudiants internationaux
- 1.3.4 Augmenter la mobilité étudiante
- 1.3.5 Enrichir le caractère international de l'Université en mettant à profit les réseaux internationaux des membres de la communauté universitaire et en misant sur la renommée du corps professoral
- 1.3.6 Se doter d'une stratégie concertée et efficace de recrutement et de rétention du personnel issu de l'international
- 1.3.7 Cibler et coordonner les interventions de l'Université à l'international

## ORIENTATION 1.4

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

En misant sur une stratégie d'ouverture, les membres de la communauté universitaire affirment leur intention d'alléger et de simplifier les structures organisationnelles, tout en conservant le caractère convivial et participatif des processus de gestion. Ainsi, ils veulent encourager le développement d'une culture organisationnelle plus ouverte et plus flexible, de manière à optimiser l'utilisation des ressources. Deux objectifs concrétisent cette action.

#### OBJECTIFS

- 1.4.1 Instaurer des pratiques de gestion administrative plus efficaces et collaboratives
- 1.4.2 Innover afin d'améliorer la gestion des activités d'enseignement, de recherche et de création

# AXE 2



## **RENOUVELER L'APPROCHE DISTINCTIVE EN ENSEIGNEMENT, EN RECHERCHE ET EN CRÉATION**

L'Université de Sherbrooke est reconnue depuis sa fondation pour son avant-gardisme et pour l'originalité de ses programmes d'enseignement, de recherche et de création. Dans une société complexe, marquée notamment par d'importants changements démographiques et des bouleversements économiques, plus que jamais, elle doit continuer à se démarquer. La qualité, l'initiative, l'innovation et la flexibilité sont les leviers de son développement.

L'intégration, la diversification et la pertinence de ses programmes sont parmi les défis qu'elle entend relever pour répondre aux nouveaux besoins sociétaux. Cet axe repose sur quatre orientations.

## ORIENTATION 2.1

### Se démarquer par des programmes originaux

Rester à l'avant-garde requiert de l'Université une connaissance juste et approfondie des besoins de la société et du marché du travail et, surtout, une capacité d'anticiper leur évolution en vue d'offrir des programmes adaptés et capables de préparer ses étudiantes et ses étudiants à faire face aux enjeux d'un monde en perpétuel changement. Trois défis deviennent incontournables : mobiliser le personnel enseignant dans l'expérimentation d'approches pédagogiques exploitant, avec le bon dosage, les savoirs scientifiques et professionnels; miser sur des partenariats porteurs avec les milieux professionnels afin de préciser les attentes relatives aux formations initiales et continues; et adapter l'enseignement et l'encadrement aux caractéristiques des nouvelles générations et à celles des étudiantes et des étudiants internationaux. Quatre objectifs concrétisent cette orientation.

#### OBJECTIFS

- 2.1.1 Mettre en œuvre la Politique-cadre sur la qualité de la formation
- 2.1.2 Implanter les « parcours de formation » dans les programmes qui s'y prêtent
- 2.1.3 Établir un équilibre entre les connaissances théoriques et pratiques dans les activités d'enseignement, de recherche et de création
- 2.1.4 Appuyer davantage et enrichir la formation aux cycles supérieurs

## ORIENTATION 2.2

### Accentuer les innovations qui font la réputation de l'Université de Sherbrooke en enseignement et en intégration études-stages

Au cours des prochaines années, les membres de la communauté universitaire concerteront leurs actions pour faire en sorte que l'Université de Sherbrooke continue de faire figure de pionnière dans la création d'environnements éducatifs permettant d'optimiser le potentiel de ses étudiantes et de ses étudiants. Ils comptent mettre à profit l'ensemble de leurs compétences pour faire encore mieux et autrement. Sept objectifs concrétisent cette orientation.

#### OBJECTIFS

- 2.2.1 Déployer le Plan de développement individuel dans l'ensemble des programmes
- 2.2.2 Organiser le développement de la formation continue dans une perspective institutionnelle
- 2.2.3 Se positionner en matière de formation à distance dans une perspective institutionnelle
- 2.2.4 Se démarquer par la recherche et le développement en pédagogie universitaire
- 2.2.5 Mettre en valeur les réalisations en pédagogie dans la carrière des membres du corps professoral
- 2.2.6 Favoriser les liens avec les milieux de pratique par des projets spéciaux et des activités pédagogiques
- 2.2.7 Intégrer judicieusement les technologies de l'information dans la formation

## ORIENTATION 2.3

### Jouer un rôle de premier plan en recherche

Les principaux paramètres entourant les activités de recherche et de création connaissent actuellement une profonde transformation, ce qui en fait un enjeu majeur pour l'avenir des universités. Les règles et les critères d'attribution des subventions sont en mutation et l'innovation ouverte s'impose de plus en plus comme l'avenue à privilégier. Dans ce contexte, il est essentiel de jouer un rôle de premier plan dans le domaine de la recherche et de la création. Huit objectifs concrétisent cette orientation.

#### OBJECTIFS

- 2.3.1 Positionner l'Université de Sherbrooke dans le contexte créé par l'émergence de l'innovation ouverte et les stratégies gouvernementales d'innovation
- 2.3.2 Choisir des créneaux stratégiques en vue d'accroître l'impact de l'Université en recherche
- 2.3.3 Maximiser l'utilisation des chaires pour consolider les créneaux stratégiques de recherche
- 2.3.4 Augmenter de façon notable le taux de succès des membres du corps professoral dans les concours pour le financement des projets majeurs
- 2.3.5 Favoriser les regroupements interinstitutionnels pilotés par les membres du corps professoral de l'Université de Sherbrooke
- 2.3.6 Soutenir le développement des équipes et des centres de recherche
- 2.3.7 Saisir les occasions d'établir des partenariats stratégiques
- 2.3.8 Favoriser la synergie entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée

## ORIENTATION 2.4

### Intégrer le développement durable dans les programmes d'enseignement et de recherche

En 2005, l'Université de Sherbrooke a adopté la Politique de développement durable et l'a concrétisée dans un plan d'action visant à intégrer le développement durable dans ses pratiques d'enseignement, de recherche et de gestion. Ce faisant, elle inclut la responsabilité sociale dans la formation des étudiantes et des étudiants, elle transforme les façons de faire et elle contribue, à sa façon, à bâtir un monde plus sain. Chef de file en matière de développement durable, l'Université accentue la mise en œuvre d'actions structurantes en ce domaine. Trois objectifs concrétisent cette orientation.

#### OBJECTIFS

- 2.4.1 Mettre sur pied de nouveaux projets de recherche en développement durable avec les partenaires
- 2.4.2 Incorporer les principales notions de développement durable à la formation de toute personne inscrite à un programme de baccalauréat
- 2.4.3 Augmenter l'offre de formation spécialisée en développement durable, aussi bien dans les programmes crédités que dans la formation sur mesure

# AXE 3



## **MOBILISER LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE POUR LA RÉUSSITE ÉTUDIANTE**

Les membres de la communauté universitaire sont déterminés à concerter leurs actions afin de favoriser la réussite des étudiantes et des étudiants. Indissociable des efforts de recrutement, une culture centrée sur la persévérance aux études et la réussite étudiante s'avère nécessaire. Cet axe repose sur trois orientations.

## ORIENTATION 3.1

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

Chaque membre du personnel a un rôle à jouer dans le projet de formation des étudiantes et des étudiants afin de les guider et de les soutenir dans leurs projets d'études. La communauté universitaire s'engage donc à faire de l'apprentissage une œuvre collective. Quatre objectifs concrétisent cette orientation.

#### OBJECTIFS

- 3.1.1 S'engager, avec tous les membres du personnel, dans la construction d'un environnement éducatif soutenant et inspirant
- 3.1.2 Adapter les méthodes pédagogiques et d'encadrement en recherche aux besoins d'apprentissage
- 3.1.3 Soutenir les initiatives et reconnaître l'excellence en pédagogie
- 3.1.4 Accroître l'arrimage entre les stages et les finalités des programmes d'enseignement et de recherche

## ORIENTATION 3.2

### Promouvoir une culture de la réussite étudiante

La réussite étudiante constitue un projet commun, affirmé et partagé. Le succès de la formation se joue, pour les étudiantes et les étudiants, tout au long de leur parcours, du recrutement à leur intégration au marché du travail. Six objectifs concrétisent cette orientation.

#### OBJECTIFS

- 3.2.1 Adopter une approche intégrée de gestion stratégique centrée sur les étudiantes et les étudiants, incluant les actions de recrutement et l'insertion sur le marché du travail
- 3.2.2 Faciliter l'intégration rapide des étudiantes et des étudiants à leur nouveau milieu d'études et de vie
- 3.2.3 Centrer l'encadrement des étudiantes et des étudiants sur la réussite
- 3.2.4 Aux cycles supérieurs, ajuster la durée des études aux finalités du programme de formation
- 3.2.5 Rehausser les mesures de soutien à la persévérance aux étudiantes et aux étudiants
- 3.2.6 Reconnaître les acquis de formation et d'expérience en lien avec les finalités des programmes

## ORIENTATION 3.3

### Encourager le sentiment d'appartenance et développer la philanthropie comme leviers de la réussite étudiante

La réussite étudiante s'appuie aussi sur la fierté d'appartenir à une communauté de personnes partageant les mêmes valeurs. Au quotidien, c'est à chaque membre de cette communauté qu'incombe la responsabilité de favoriser et d'entretenir le sentiment d'appartenance de celles et ceux qui la fréquentent ou l'ont fréquentée. Engagés envers leur université et leur *alma mater*, les membres de la communauté ont à cœur de la soutenir, notamment par des gestes philanthropiques. Ils font du sentiment d'appartenance et de la philanthropie de véritables leviers de la réussite étudiante. Deux objectifs concrétisent cette orientation.

#### OBJECTIFS

- 3.3.1 Appuyer La Fondation de l'Université et Le Réseau des diplômées et diplômés dans leurs actions
- 3.3.2 Intensifier les liens entre l'institution, les étudiantes et les étudiants, le personnel, les partenaires et les personnes diplômées, retraitées et donatrices

# AXE 4



## CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT SOCIAL, ÉCONOMIQUE ET CULTUREL DU QUÉBEC, NOTAMMENT EN ESTRIE ET EN MONTÉRÉGIE

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

## ORIENTATION 4.1

### Favoriser la reconnaissance de Sherbrooke comme ville universitaire

La communauté universitaire croit aux avantages de reconnaître le statut de ville universitaire. Les liens étroits qui unissent l'Université, les autres membres du Pôle universitaire et la Ville de Sherbrooke confèrent une couleur particulière à la vie économique, sociale, communautaire, culturelle et sportive de la région. Cette marque distinctive présente un attrait indéniable, autant pour les étudiantes et les étudiants que pour les citoyennes et les citoyens. Six objectifs concrétisent cette orientation.

#### OBJECTIFS

- 4.1.1 Mettre à profit l'enseignement, la recherche, la création, les stages et les services à la collectivité pour soutenir le développement de la Ville et de la région
- 4.1.2 Accroître la synergie entre les membres du Pôle universitaire de Sherbrooke et la Ville de Sherbrooke
- 4.1.3 Collaborer au rayonnement de la science, de la culture et du sport à Sherbrooke et dans l'ensemble de la région
- 4.1.4 Appuyer la Ville de Sherbrooke et la région dans leur volonté d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes
- 4.1.5 Favoriser l'insertion des étudiantes et des étudiants dans la communauté sherbrookoise
- 4.1.6 Encourager et valoriser l'engagement des étudiantes et des étudiants ainsi que du personnel dans la communauté sherbrookoise

## ORIENTATION 4.2

### Faire de l'Université et de la Ville de Sherbrooke la référence québécoise en matière de développement durable

Les démarches de l'Université de Sherbrooke en matière de développement durable en ont fait un véritable laboratoire répondant à des enjeux non seulement propres à sa réalité, mais également communs à toute la société. En contribuant ainsi à construire un monde plus conforme aux aspirations contemporaines, l'Université a mis en place les conditions permettant d'en faire le lieu de référence en matière d'intégration du développement durable. De plus, les liens étroits entre l'Université et la Ville de Sherbrooke ouvrent la voie aux innovations et à la collaboration en matière de développement durable. Un tel projet constitue une valeur ajoutée et il caractérise la personnalité institutionnelle de l'Université et celle de la Ville dont elle est partie intégrante. Cinq objectifs concrétisent cette orientation.

#### OBJECTIFS

- 4.2.1 Susciter les innovations et la collaboration en matière de développement durable avec l'ensemble des partenaires
- 4.2.2 Adopter des comportements de consommation et d'investissement responsables
- 4.2.3 Se situer à la fine pointe de l'innovation en termes de mobilité durable
- 4.2.4 Minimiser l'empreinte environnementale
- 4.2.5 Atteindre à long terme la neutralité en carbone

## ORIENTATION 4.3

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

Depuis quelques décennies, l'Université de Sherbrooke a contribué de façon croissante à l'essor de la Montérégie en répondant aux besoins des milieux gouvernementaux, éducationnels, sociaux, économiques et à ceux du réseau de la santé. L'intervention déterminante de l'Université a donné lieu à l'établissement de ce qu'il est maintenant convenu d'appeler le Campus de Longueuil, par lequel elle joue un rôle majeur dans le développement de la région. Prenant appui sur ses forces et ses spécificités, et en complémentarité avec les activités offertes au Campus principal et au Campus de la santé, l'Université entend consolider sa position en Montérégie et déployer sa mission sur ce territoire. Quatre objectifs concrétisent cette orientation.

#### OBJECTIFS

- 4.3.1 Répondre avec pertinence et efficacité aux besoins de la Montérégie en matière d'enseignement, de recherche et de création
- 4.3.2 Faire de l'édifice principal du Campus de Longueuil le lieu d'ancrage de la formation continue
- 4.3.3 Réunir les conditions nécessaires à une collaboration soutenue entre les campus de Sherbrooke et de Longueuil
- 4.3.4 Accroître les partenariats avec les principaux acteurs de la Ville de Longueuil et de la Montérégie

## ORIENTATION 4.4

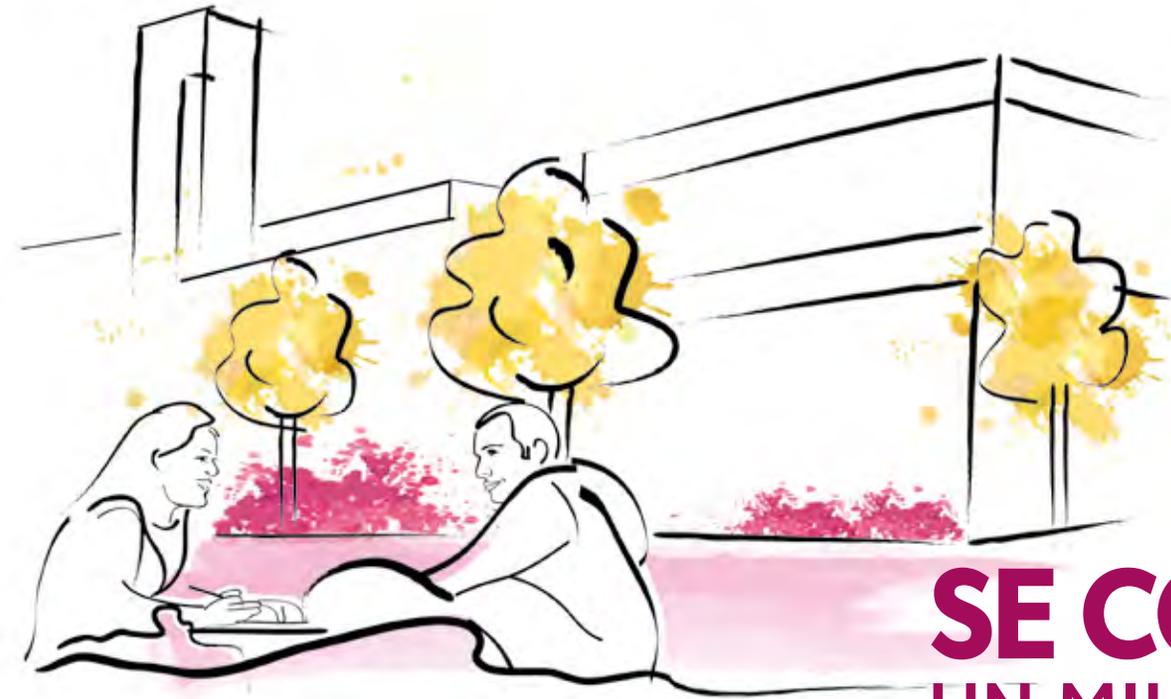
### Diversifier la contribution au développement de l'économie et des organismes communautaires

Par sa recherche fondamentale et appliquée ainsi que par la formation de ressources humaines hautement qualifiées, l'Université de Sherbrooke joue un rôle essentiel dans le développement de l'économie et des organismes communautaires. Afin d'accroître l'efficacité et la diversité de son apport au développement du Québec, elle adopte résolument les pratiques de l'innovation ouverte. Ainsi, l'Université entend accroître ses interactions par diverses formes de collaboration, de partenariat et de réseautage avec les différents acteurs de l'éducation, de la santé, des affaires, des gouvernements et du domaine communautaire. Quatre objectifs concrétisent cette orientation.

#### OBJECTIFS

- 4.4.1 Devenir une référence auprès des instances gouvernementales et des organismes économiques et communautaires en mettant à profit l'expertise de l'Université de Sherbrooke
- 4.4.2 Accroître le transfert de connaissances favorisant l'innovation sociale et technologique
- 4.4.3 Optimiser les retombées des parcs scientifiques
- 4.4.4 Établir des partenariats structurants et faciliter le réseautage entre les acteurs en formation, les acteurs économiques et les organismes communautaires pour combler les besoins en enseignement et en recherche

# AXE 5



## SE CONSTRUIRE UN MILIEU DE VIE DE QUALITÉ

Par l'apport responsable de toutes et de tous, la communauté universitaire entend créer un cadre de vie stimulant et enrichissant. L'Université s'emploiera ainsi à mettre en place les conditions favorables à la santé, tant de l'organisation que des personnes. En outre, dans la mesure de ses moyens, elle verra à compléter son environnement physique par des infrastructures modernes et conviviales, adaptées aux aspirations de ses membres. En conjuguant ces éléments, l'Université pourra recruter et retenir les ressources les plus qualifiées pour poursuivre sa mission. Cet axe repose sur quatre orientations.

## ORIENTATION 5.1

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

En incorporant les principes de santé organisationnelle et de qualité de vie à sa Politique de développement durable, l'Université a choisi une approche qui va au-delà de la seule dimension environnementale. Elle s'engage à lier la santé et le bien-être des personnes à sa performance en tant qu'organisation. Elle intensifiera ses actions afin d'outiller les membres de sa communauté pour agir sur les différentes sphères de la santé organisationnelle. Quatre objectifs concrétisent cette orientation.

#### OBJECTIFS

- 5.1.1 Intégrer les principes de la santé organisationnelle à la réalité de la communauté universitaire
- 5.1.2 Outiller les étudiantes et les étudiants ainsi que le personnel afin d'agir sur les déterminants de la santé organisationnelle
- 5.1.3 Épauler les gestionnaires dans la mise en œuvre de mesures visant la santé organisationnelle
- 5.1.4 Faire de l'Université de Sherbrooke une « université active »

## ORIENTATION 5.2

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

L'Université de Sherbrooke est constituée d'un ensemble de milieux d'études et de travail possédant leur spécificité et leur autonomie propres, tout en étant complémentaires et intégrés. Pour des milliers de personnes, ce lieu constitue un véritable milieu de vie. Il doit être stimulant, motivant et valorisant, et surtout, il doit permettre aux personnes d'y trouver les conditions favorables à leur réussite personnelle et professionnelle. Un tel dessein engage l'ensemble de la communauté universitaire à se donner, par des gestes concrets, l'environnement d'études et de travail approprié. Cinq objectifs concrétisent cette orientation.

#### OBJECTIFS

- 5.2.1 Permettre aux membres du personnel d'actualiser leurs connaissances et leurs compétences, de relever de nouveaux défis ou d'accéder à de nouvelles responsabilités
- 5.2.2 Structurer des pratiques de reconnaissance et de valorisation des étudiantes et des étudiants ainsi que du personnel de l'Université
- 5.2.3 Faciliter la conciliation études, famille, travail et vie personnelle
- 5.2.4 Favoriser l'engagement des étudiantes et des étudiants
- 5.2.5 Donner à la culture une place privilégiée dans le milieu de vie

## ORIENTATION 5.3

### Doter l'Université d'infrastructures adaptées aux besoins et aux valeurs de sa communauté

Le développement des infrastructures immobilières et technologiques contribue à rendre possibles les multiples changements en enseignement, en recherche, en création et en gestion. Il est donc important de poursuivre la modernisation des infrastructures et de créer des lieux de socialisation et d'échanges, le tout dans une perspective de développement durable. Cinq objectifs concrétisent cette orientation.

#### OBJECTIFS

- 5.3.1 Répondre aux besoins d'infrastructures découlant de l'accroissement et de la transformation des activités d'enseignement, de recherche et de création
- 5.3.2 Offrir, au Campus principal, un lieu qui regroupe un ensemble de services favorisant la vie étudiante
- 5.3.3 Pourvoir l'Université de lieux favorisant la convivialité
- 5.3.4 Assurer l'accès aux ressources technologiques et informationnelles appropriées
- 5.3.5 Intégrer les principes de développement durable dans la construction et la rénovation du parc immobilier de l'Université

## ORIENTATION 5.4

### Relever le défi du recrutement et de la rétention du personnel

La qualité, la diversité et l'engagement du personnel constituent l'une des principales richesses de l'Université. Le taux de roulement relativement bas du personnel et le recrutement récent de plusieurs centaines de personnes illustrent l'attrait de ce milieu de travail. Toutefois, la pénurie de ressources humaines sur le marché de l'emploi est un enjeu réel pour le développement des organisations. Dans un contexte de raréfaction et de vieillissement de la main-d'œuvre, assurer une relève de qualité constitue un véritable défi. Quatre objectifs concrétisent cette orientation.

#### OBJECTIFS

- 5.4.1 Assurer une relève qualifiée
- 5.4.2 Accueillir et intégrer chaque nouveau membre du personnel
- 5.4.3 Développer le sentiment d'appartenance du personnel
- 5.4.4 Créer un système de mentorat offrant des programmes adaptés aux différentes catégories de personnel

# Remerciements

**Réussir** est le résultat d'une démarche de planification stratégique unique par son caractère collégial, le taux de participation de la communauté universitaire et la quantité d'information qu'elle a permis de produire.

**Merci à tous ceux et celles qui ont contribué à l'une ou l'autre des étapes du processus :**

- Les 711 personnes qui ont pris part aux 104 rencontres consacrées au bilan;
- Les 371 personnes inscrites au Forum;
- Les quelque 300 membres des équipes des chantiers sectoriels;
- Les 203 personnes qui ont répondu au questionnaire Internet;
- Les 79 membres de l'assemblée de l'Université;
- Les 59 personnes constituant le comité directeur de la planification stratégique;
- Les 42 personnes constituant le comité de direction élargi;
- Les 33 participantes et participants des 4 groupes de discussion;
- Les 13 responsables des chantiers sectoriels;
- Les 10 répondantes et répondants des facultés et du Campus de Longueuil;
- Et à toutes les autres personnes qui ont rendu possible la réalisation de ce plan.



UNIVERSITÉ DE  
SHERBROOKE



UNIVERSITÉ DE  
SHERBROOKE

[www.USherbrooke.ca/reussir](http://www.USherbrooke.ca/reussir)

2010  
2015

 UNIVERSITÉ DE  
SHERBROOKE

Sherbrooke (Québec)  
Canada J1K 2R1  
819 821-8000

[www.USherbrooke.ca](http://www.USherbrooke.ca)



Recyclé  
Contribue à l'utilisation responsable  
des ressources forestières  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org) Cert no. SGS-COC-2640  
© 1996 Forest Stewardship Council

