

# Budget

## 2021-2022



UNIVERSITÉ  
LAVAL



# Budget

2021-2022



# Table des matières

## BUDGET 2021-2022 - UNIVERSITÉ LAVAL

MOT DE LA RECTRICE	9	NORMES COMPTABLES	79
L'UNIVERSITÉ LAVAL EN BREF	10	Politiques de gouvernance	80
PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2017-2022	16	Règles et politiques financières	82
BUDGET 2021-2022	24	Figure 5 - Lien entre les fonds	84
TABLEAU 1 - BUDGET 2021-2022 - DÉTAILS PAR FONDS	24	<b>FONDS AVEC RESTRICTIONS</b>	<b>86</b>
TABLEAU 2 - ÉVOLUTION DU BUDGET CONSOLIDÉ ET VARIATION DU SOLDE DE FONDS	25	PRÉSENTATION	87
DESCRIPTION DES FONDS	26	REVENUS ET DÉPENSES	92
		Tableau 12 et Figure 6 - Évolution du fonds avec restrictions	93
<b>FONDS DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>29</b>	<b>FONDS DES IMMOBILISATIONS</b>	<b>94</b>
FAITS SAILLANTS	30	TABLEAU 13 - ÉVOLUTION DU FONDS DES IMMOBILISATIONS	95
TABLEAU 3 - ÉTAT SOMMAIRE DES REVENUS ET DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT 2021-2022	31	REVENUS DU FONDS DES IMMOBILISATIONS	96
ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES	32	DÉPENSES DU FONDS DES IMMOBILISATIONS	98
REVENUS DE FONCTIONNEMENT	34	IMMOBILISATIONS SUBVENTIONNÉES PAR LE MES	99
Tableau 4 et Figure 1 - Revenus de fonctionnement 2021-2022	34	ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES	99
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT	42	Tableau 14 - Répartition budgétaire du PQIU	102
Tableau 5 et Figure 2 - Dépenses de fonctionnement 2021-2022	42	Tableau 15 - Plan d'investissements immobiliers du PQIU	103
Tableau 6 et Figure 3 - Enseignement régulier et recherche - Facultés et autres entités d'enseignement	52	Tableau 16 - Programme d'investissement annuel en ressources informationnelles	103
Tableau 7 et Figure 4 - Soutien à l'enseignement et à la recherche - Services	54	PROCESSUS BUDGÉTAIRE	104
Tableau 8 - Soutien à l'enseignement et à la recherche - Par type d'enveloppe	56	Calendrier du processus budgétaire	108
Tableau 9 - Soutien à l'enseignement et à la recherche - Dépenses institutionnelles	58	<b>FONDS DE DOTATION ET FONDS DE SOUSCRIPTION</b>	<b>110</b>
Tableau 10 - Recherche	60	PRÉSENTATION	111
Tableau 11 - État sommaire des revenus et dépenses des services autofinancés	61	Tableau 17 et Figure 7 - Évolution du fonds de dotation	112
PROCESSUS BUDGÉTAIRE	62	Tableau 18 et Figure 8 - Évolution du fonds de souscription	113
Calendrier du processus budgétaire	64	DETTE	114
Objectifs et développement des unités	65	GLOSSAIRE	116
Reddition de comptes liée à l'utilisation des ressources	66	ANNEXE 1 - MOBILIER ET ÉQUIPEMENTS	119
Processus d'analyse des besoins en personnel	67	ANNEXE 2 - STRUCTURE ADMINISTRATIVE	123
Plan financier à long terme du fonds de fonctionnement	68	ANNEXE 3 - RESPONSABILITÉS	129
MESURES DE PERFORMANCE	70		
ORGANIGRAMME	78		





GOVERNMENT FINANCE OFFICERS ASSOCIATION

*Distinguished  
Budget Presentation  
Award*

PRESENTED TO

**Université Laval  
Quebec**

For the Fiscal Year Beginning

**May 01, 2020**

*Christopher P. Morrill*

Executive Director

| 7

La Government Finance Officers Association, qui regroupe des représentants gouvernementaux des États-Unis et du Canada, a décerné à l'Université Laval son Prix d'excellence pour la présentation des documents budgétaires de l'exercice financier 2020 (Budget 2020-2021).

Pour mériter ce prix, l'institution visée doit produire un document qui répond à la fois aux critères de qualité d'un document de politique générale, d'un guide d'activité et d'une publication de planification financière.

Le processus budgétaire devient donc un outil de communication pour la direction pour la diffusion de ses priorités et de ses objectifs stratégiques. Il démontre également que les ressources humaines et financières dont elle dispose sont utilisées en harmonie avec sa planification stratégique à court et à moyen terme. Cette certification reconnaît l'établissement d'un processus financier conforme aux critères d'implantation des meilleures pratiques en gestion des fonds publics en Amérique du Nord.

Le prix d'excellence est attribué pour une seule année. L'Université croit que le présent document budgétaire respecte les mêmes critères et compte le soumettre au concours du prix d'excellence de 2021 (Budget 2021-2022).

L'Université Laval est fière d'avoir obtenu cette distinction.





---

## MOT DE LA RECTRICE

C'est avec beaucoup de fierté que toute l'équipe de direction vous présente ce budget 2021-2022. En cette période particulière marquée par une grande incertitude, c'est avec grand plaisir que je vous annonce que nous avons su répondre aux nombreux défis qui en découlent et qu'en conséquence, nous respectons de nouveau l'équilibre budgétaire.

Au cours des derniers mois, nous avons su trouver collectivement les moyens de revoir nos pratiques d'enseignement, de recherche et de gestion afin de faire face à la pandémie, ce qui nous a permis de former avec succès un nombre record d'étudiantes et d'étudiants. Nous poursuivons ces efforts en réinvestissant une fois de plus de façon significative dans les facultés, en santé mentale et dans nos systèmes numériques. Nous maintenons également nos investissements dans nos infrastructures et continuons d'appuyer nos services autofinancés afin d'offrir à nos étudiantes et nos étudiants et aux membres de notre communauté une expérience d'études, de recherche et de travail stimulante et inspirante.

À l'image des budgets précédents, nous poursuivons notre appui dans les créneaux porteurs du plan stratégique que sont les chantiers d'avenir, le support à la recherche et l'internationalisation de notre université, malgré les répercussions qu'aura eues la pandémie.

Finalement, nous continuons nos travaux afin d'améliorer notre nouveau mode d'allocation budgétaire et nous intensifions notre démarche d'efficacité et d'optimisation des fonctions administratives.



Grâce aux efforts déployés et aux sommes prévues dans ce budget, l'Université Laval saura sans nul doute répondre aux besoins spécifiques de chaque étudiante et de chaque étudiant. Notre université continuera d'être reconnue en tant qu'université d'impact en gardant le cap sur le développement durable. Ce travail ne pourrait être possible sans l'engagement de l'ensemble de notre communauté. J'en profite pour remercier chacune et chacun de ses membres; c'est grâce à toutes et à tous que nous saurons profiter des nouvelles occasions qui se présenteront à nous.

A handwritten signature in black ink, which appears to be 'S. D'Amours', written in a cursive style.

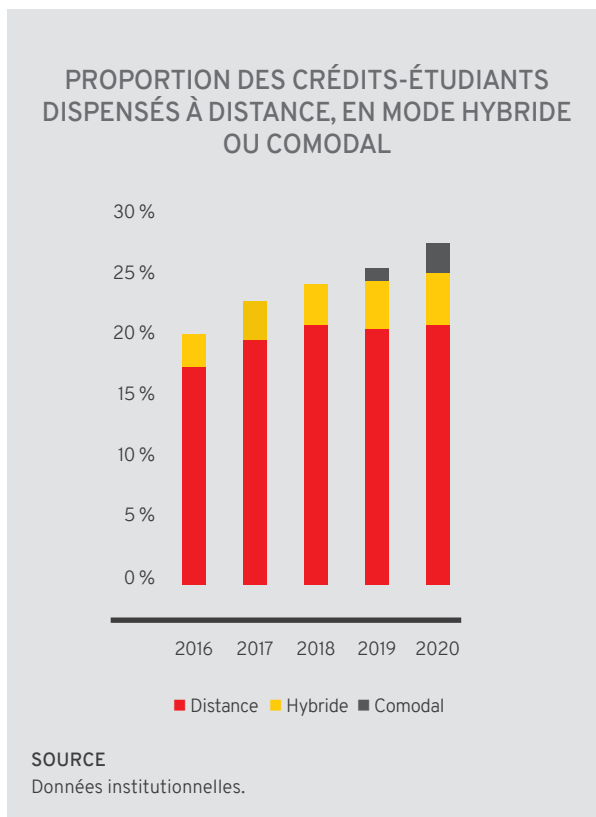
La rectrice,  
Sophie D'Amours

# L'Université Laval en bref

## L'ENSEIGNEMENT

- > 17 facultés et plus de 60 départements, écoles et instituts.
- > 5 profils d'études : développement durable, distinction, entrepreneurial, international et recherche.
- > 3 chantiers d'avenir :
  - Intelligence et transformation;
  - Sécurité alimentaire;
  - Équité, la diversité et l'inclusion.
- > Quelque 500 programmes d'études dans tous les domaines du savoir.
- > Plus de 90 % des programmes de 1<sup>er</sup> cycle comprennent des stages obligatoires ou optionnels, souvent rémunérés.
- > 120 programmes et 1 000 cours offerts entièrement à distance. Au cours de l'année 2019-2020, plus de 70 % des étudiantes et étudiants étaient inscrits à au moins un cours en ligne, hybride ou comodal.
- > Un environnement numérique d'apprentissage et d'appui à la réussite de classe mondiale : monPortail offre en tout temps, à tous les étudiants et étudiantes, pour toutes les formules pédagogiques, une expérience d'étude enrichie ainsi que l'accès à de nombreux services personnalisés et conviviaux.

L'Université Laval est classée parmi les 20 meilleures universités francophones au monde selon les principaux palmarès des universités.



## LA RECHERCHE

Plus de 400 M\$ en fonds de recherche, ce qui permet à l'Université Laval d'être classée au 7<sup>e</sup> rang parmi les plus grandes universités de recherche au Canada<sup>1</sup>.

Plus de 300 centres, chaires, instituts et autres regroupements de recherche, dont :

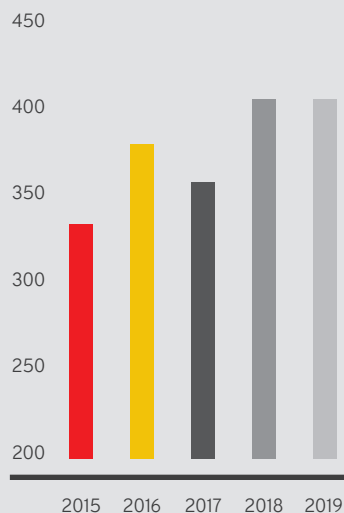
- > 4 chaires d'excellence en recherche du Canada (CERC);
- > 94 chaires de recherche du Canada;
- > 92 chaires de recherche en partenariat, dont 11 chaires de recherche Sentinelle Nord;
- > 51 chaires de leadership en enseignement;
- > 40 centres de recherche reconnus par le Conseil universitaire;
- > 11 instituts interdisciplinaires;
- > 2 unités mixtes de recherche (UMR);
- > 4 unités mixtes internationales (UMI).

Six centres de recherche affiliés sont regroupés dans les trois établissements universitaires de santé de notre réseau dont le Centre de recherche du CHU de Québec-Université Laval, le plus important centre francophone de recherche santé en Amérique du Nord.

Nous retrouvons également :

- > Centre de recherche de l'Institut universitaire de cardiologie et de pneumologie de Québec CRIUCPQ;
- > Centre de recherche CERVO (neurosciences et santé mentale);
- > Centre interdisciplinaire de recherche en réadaptation et intégration sociale CIRRIIS;
- > Centre de recherche en santé durable VITAM;
- > Centre de recherche universitaire sur les jeunes et les familles CRUJeF.

### FONDS DE RECHERCHE EXTERNES EN M\$



SOURCE  
Classement Research Infosource.

La stratégie Sentinelle Nord, qui bénéficie de la plus importante subvention de l'histoire de l'Université Laval (98 M\$ du programme fédéral Apogée Canada), a franchi l'étape de mi-parcours. L'esprit de transdisciplinarité et de collaboration qui anime Sentinelle Nord rallie plus de 600 membres de la communauté universitaire, qui unissent leurs forces pour mieux comprendre l'environnement nordique et son influence sur l'être humain et sa santé.



---

## L'EFFECTIF ÉTUDIANT

À la session d'automne 2020 :

- > Plus de 45 000 étudiantes et étudiants;
- > 65% à temps complet;
- > 27% aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles.

En plus de la clientèle étudiante régulière, l'Université Laval accueille chaque année plus de 900 médecins résidents et 470 stagiaires postdoctoraux.

Plus de 9 500 étudiantes et étudiants inscrits dans des activités de formation continue en 2019-2020, à Québec, à Montréal et dans plusieurs autres régions de la province, dont près de 4 000 à l'Université du 3<sup>e</sup> âge (UTA).

Plus de 225 associations étudiantes et deux grands regroupements : la CADEUL, qui représente les étudiantes et étudiants du 1<sup>er</sup> cycle, et l'AELIÉS, pour celles et ceux des cycles supérieurs.

12 |

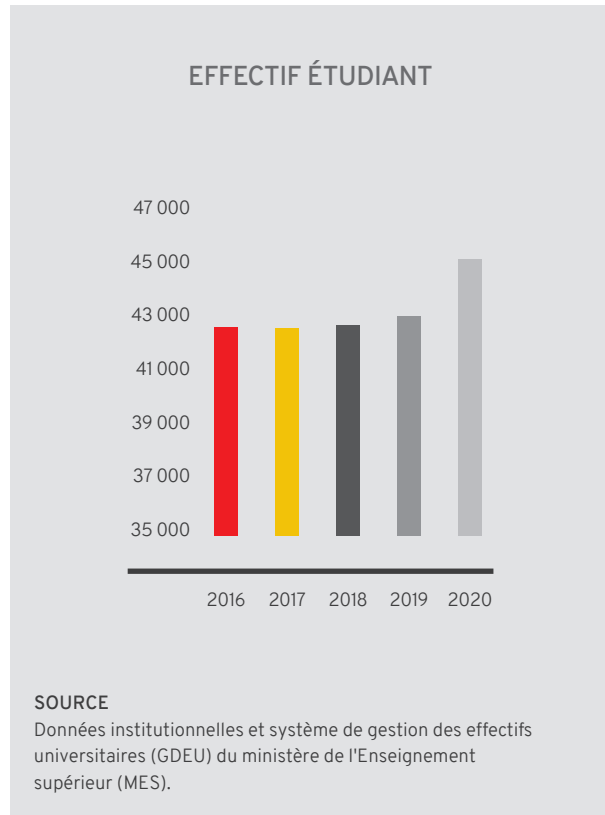
---

## LE PERSONNEL<sup>2</sup>

Classée 9<sup>e</sup> meilleur employeur au Canada et 3<sup>e</sup> au Québec<sup>3</sup>, l'Université emploie plus de 9 500 personnes à temps plein et partiel :

- > 1 650 professeures et professeurs;
- > 2 400 chargées et chargés de cours et autres membres du personnel enseignant et de recherche;
- > 3 000 membres du personnel administratif et de soutien;
- > 2 500 étudiantes et étudiants qui travaillent sur le campus.

L'Université Laval compte également sur la collaboration de 630 professeures et professeurs associés et de plus de 6 900 personnes chargées de l'enseignement clinique dans le réseau de la santé et des services sociaux.



---

## UNE VIE UNIVERSITAIRE HORS PAIR

Un campus universitaire de 1,8 km<sup>2</sup>, dont 60 % de la superficie est occupée par des espaces verts et boisés.

Au cœur de la ville historique de Québec, site du patrimoine mondial de l'UNESCO, classée en 2020, pour une 5<sup>e</sup> année consécutive, meilleure destination canadienne selon les lecteurs du *Travel + Leisure* et répertoriée en 2019 au 3<sup>e</sup> rang des villes les plus sécuritaires au monde selon la *CEOWORLD Magazine*.

Une bibliothèque qui se classe parmi les plus importantes au Canada pour sa vaste collection scientifique et son offre élargie de services numériques.

On y retrouve également :

- > Près de 40 édifices reliés par un réseau de tunnels piétonniers de plus de 5 km;
- > 8 km de pistes cyclables;
- > Des résidences étudiantes certifiées « Établissement vert Brundtland » offrant plus de 2 300 chambres.

Un des meilleurs programmes de sport universitaire au pays : originaires de toutes les régions du Québec ou d'ailleurs dans le monde, près de 500 athlètes de la communauté étudiante font partie de la grande famille Rouge et Or, réputée pour sa tradition d'excellence.



---

## LE RAYONNEMENT

Plus de 319 000 personnes diplômées à travers le monde ainsi que 50 clubs et 5 réseaux de diplômés sur les 5 continents.

Quelque 25 M\$ en dons amassés en 2019-2020 pour le soutien à la communauté étudiante ainsi que pour l'avancement de l'enseignement et de la recherche.

En février 2018, Entrepreneuriat Laval (EL) renforce son positionnement en se classant 2<sup>e</sup> au monde parmi les meilleurs accélérateurs d'entreprises au Sommet mondial de l'incubation d'UBI Global<sup>4</sup>. La Centrale – Espace entrepreneurial, son nouvel espace d'incubation, permet à EL d'être encore plus présent dans le quotidien de la relève en entrepreneuriat sur le campus.

Une population de 1,8 million de personnes desservies par le Réseau universitaire intégré de santé et de services sociaux de l'Université Laval, qui assure le développement de la formation continue dans le secteur de la santé pour tout l'Est du Québec.

L'Université Laval se classe au 2<sup>e</sup> rang parmi les 15 grandes universités de recherche au Canada en matière de satisfaction étudiante selon le magazine *Maclean's*<sup>5</sup>.

---

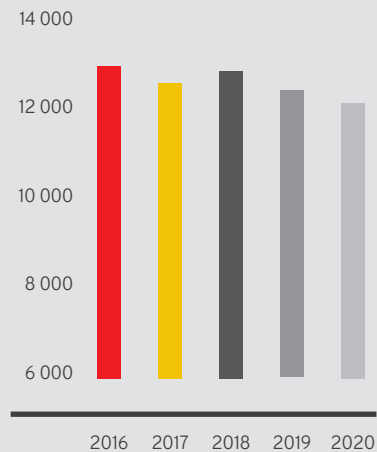
## LA DIPLOMATION

L'Université Laval a décerné 11 968 diplômes et attestations de microprogramme en 2019-2020 :

- > 5 384 baccalauréats;
- > 1 981 maîtrises;
- > 312 doctorats;
- > 2 129 certificats;
- > 389 diplômes d'études supérieures spécialisées;
- > 1 773 attestations d'études de microprogramme et autres sanctions.

Elle affiche le 5<sup>e</sup> meilleur taux de diplomation au pays pour les étudiantes et les étudiants qui commencent un programme de baccalauréat<sup>6</sup>.

### NOMBRE DE DIPLÔMES ET ATTESTATIONS DÉCERNÉS (année universitaire)



SOURCE  
Données institutionnelles

---

## L'INTERNATIONALISATION

Près de 7 700 étudiantes et étudiants étrangers ou résidents permanents inscrits annuellement, représentant 15 % de l'effectif étudiant total.

En contexte normal, quelque 900 étudiants UL profitent annuellement d'ententes et de programmes de mobilité pour poursuivre leurs études, pendant une session ou deux, à l'extérieur du Canada.

Près de 850 ententes de partenariat avec quelque 560 établissements d'enseignement supérieur et divers organismes de 75 pays.

Près de 50 % des publications savantes de nos chercheuses et chercheurs sont réalisées en collaboration avec au moins un scientifique étranger.

## UNE UNIVERSITÉ VERTE ET DURABLE

Première université carboneutre de façon volontaire au pays, l'Université Laval est nommée 8<sup>e</sup> meilleure université au monde et 3<sup>e</sup> au Canada pour ses efforts en matière de lutte contre les changements climatiques, selon les objectifs des Nations Unies recensés par Times Higher Education.

L'Université Laval se classe au 11<sup>e</sup> rang nord-américain du Sierra Schools rankings 2020 pour ses réalisations et ses engagements environnementaux.



Elle a remporté en 2019 un prix SDG Leadership Awards, qui souligne le travail d'intégration et de promotion des objectifs de développement durable de l'ONU au sein de ses activités.

Le renouvellement, à l'automne 2019, de la certification STARS (Sustainability Tracking Assessment & Rating System) – niveau or, témoigne aussi de la qualité de son engagement en matière de développement durable.

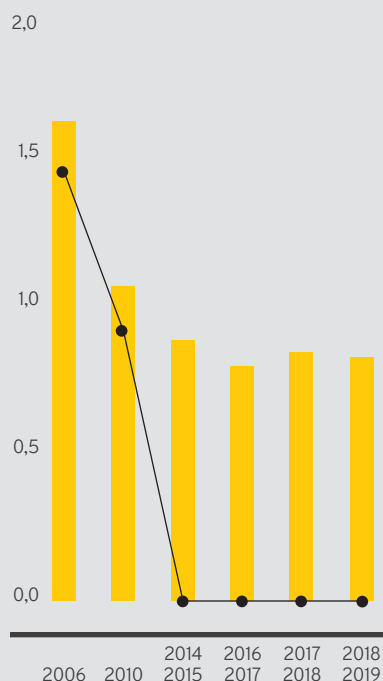
Depuis septembre 2019, le Laissez-passer universitaire (LPU) permet aux étudiantes et étudiants à temps complet de bénéficier d'un accès illimité au transport en commun à Québec et à Lévis, ce qui accentue la mobilité durable sur le campus.

La Forêt Montmorency est la plus grande forêt d'enseignement et de recherche au monde, totalisant 397 km<sup>2</sup>.

## BILAN DES GAZ À EFFET DE SERRE ÉMISSIONS DIRECTES (CATÉGORIE 1 ET 2)

Émissions directes de GES en gramme CO<sub>2</sub>éq./m<sup>2</sup>/ETP

Émissions nettes de GES en gramme CO<sub>2</sub>éq./m<sup>2</sup>/ETP



### SOURCE

Rapport sur le développement durable et données institutionnelles.

### SOURCES

<sup>1</sup> Basé sur les revenus de recherche 2018-2019.

<sup>2</sup> Bureau de planification et d'études institutionnelles, au 15 octobre 2020.

<sup>3</sup> Forbes Canada's Best Employers 2021.

<sup>4</sup> UBI Global, organisme de recherche international basé à Stockholm en Suède et spécialisé dans l'analyse comparative d'incubateurs universitaires.

<sup>5</sup> Maclean's University Rankings.

<sup>6</sup> Maclean's University Rankings.

MISE À JOUR



# Planification stratégique 2017-2022

POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS ÉMERGENTS DE LA SOCIÉTÉ  
ET AUX ATTENTES ÉTUDIANTES ET DE RECHERCHE, L'UNIVERSITÉ LAVAL  
A ENTREPRIS EN 2018 UNE REFONTE DE SA MISSION, DE SA VISION  
ET DE SES VALEURS. UNE DÉMARCHE POUR ENGAGER ET MOBILISER  
TOUTE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE DANS LA QUÊTE ET LA TRANSMISSION  
DU SAVOIR ET POUR CONSTRUIRE UN MILIEU DE VIE, D'ÉTUDES,  
DE RECHERCHE ET DE TRAVAIL À LA HAUTEUR DE SES ASPIRATIONS.



# Mission | Vision | Valeurs

---

## MISSION

Animée d'une profonde culture de développement durable, l'Université Laval forme des générations étudiantes engagées et créatrices, des citoyens et des citoyennes de premier plan, des scientifiques et des leaders en entrepreneuriat exerçant une influence marquée sur l'évolution des sociétés. Ouverte sur le monde et chef de file dans la francophonie, l'Université Laval vise l'excellence en enseignement et en recherche. Référence pour ses partenaires autant que source d'inspiration, elle rassemble les forces du changement – au cœur de l'effervescence universitaire de la ville de Québec.

---

## VISION

Une communauté mobilisée pour offrir une expérience étudiante unique et pour faire émerger une culture scientifique audacieuse et ouverte, ancrée dans les défis mondiaux et résolument interdisciplinaire. Une université humaniste, investie dans le rayonnement des arts et engagée à former une relève embrassant avec conviction les grands enjeux de société.

---

## VALEURS

Avec sensibilité, au regard de la diversité des personnes, des savoirs et des modes de pensée, l'Université Laval poursuit sa mission d'enseignement et de recherche en mettant en pratique les valeurs suivantes :

- > la responsabilité
- > le respect
- > le courage
- > l'intégrité
- > l'inclusion
- > la solidarité

# La planification se décline selon 3 axes

---

## AXE 1 EXPÉRIENCE

L'Université Laval rendra l'expérience étudiante distinctive et mémorable, en symbiose avec les nouvelles technologies et enrichie par l'expérimentation. Plus de projets, de stages, de simulations et d'explorations issus de partenariats et de la recherche : un écosystème complet pour décupler le développement de compétences. Le campus sera un espace de rencontres et d'interactions où les outils numériques se combineront à l'approche humaine pour donner vie à une pédagogie active et remodelée. Dès la prise de contact, à Québec ou outre-mer, des premiers jours vécus sur le campus jusqu'à la formation complémentaire en cours de carrière, l'Université accompagnera et épaulera ses apprenantes et apprenants. Sans relâche. Tout au long de la vie. Et ce, dans un milieu inclusif et égalitaire où le respect et la tolérance s'érigent contre toutes formes de harcèlement et de violences à caractère sexuel.

---

## AXE 2 ENGAGEMENT

L'engagement envers la société et le milieu colorera toutes les expériences à l'Université Laval. Les membres de sa communauté seront conviés à répondre aux grands enjeux de société, qu'ils se déroulent ici ou ailleurs dans le monde, notamment ceux concernant l'avenir climatique de la planète. Par l'innovation. Par le courage de l'engagement sincère et solidaire. Par la participation au développement et à la promotion de la santé durable. Ancrés dans l'engagement citoyen, ces ambassadrices et ambassadeurs de l'Université Laval contribueront plus que jamais à la société.

---

## AXE 3 EXCELLENCE

Efficace, moderne et transparente. L'Université Laval poursuit l'excellence dans toutes les facettes de la réalisation de sa mission, de sa gestion et de son administration. En fondant son action sur des réseaux et des pratiques collaboratives, elle mettra en commun ses outils les plus performants pour rendre son administration la plus efficiente possible. Ainsi optimisée, l'Université Laval priorisera le renforcement de sa mission fondamentale d'enseignement, de recherche et de transfert de connaissances. Ce virage collaboratif porté par l'excellence amplifiera la métamorphose de l'expérience d'études et de recherche, et générera davantage d'occasions de s'engager envers la société pour les membres de la communauté universitaire.

Pour chacun de ces axes, des objectifs et actions spécifiques sont définis. Les documents complets se trouvent à l'adresse suivante : [ulaval.ca/ensemblelavenir](http://ulaval.ca/ensemblelavenir).

# Création du vice-rectorat à la coordination de la COVID

Considérant que les défis, les risques et les apprentissages engendrés par la pandémie auront un impact à long terme, il est apparu nécessaire de structurer de manière plus formelle la capacité de décision, de gestion, de réaction et de coordination, non seulement de la direction de l'Université Laval, mais aussi de l'ensemble de la communauté. De manière exceptionnelle, pour une période pouvant aller jusqu'en juin 2022, la création d'un vice-rectorat doté des capacités de coordination et de décision appropriées permet de donner une plus grande agilité à la direction et aux instances de l'Université particulièrement devant le caractère transversal et inédit des défis posés par la pandémie. Le Vice-rectorat à la coordination de la COVID-19 (VRCC) est en soutien à l'ensemble des unités afin d'adapter et de poursuivre les activités universitaires de manière sécuritaire, dans le respect des consignes sociosanitaires gouvernementales et de la mission première d'enseignement et de recherche.

Le VRCC est composé de diverses ressources provenant de plusieurs services et unités du campus qui travaillent en collaboration, de façon agile, peu importe leur rattachement administratif avec en tête l'objectif d'offrir une université sécuritaire en respectant les directives du gouvernement et les besoins sur le campus, dans la perspective du maintien de la capacité de l'institution à accomplir sa mission. Son approche se veut transparente et elle implique les acteurs décisionnels à travers le campus. De plus, le rôle transversal du VRCC dans la gestion de la pandémie lui permettra d'être au premier plan de la réflexion et du bilan après pandémie qui permettra à l'institution de se réinventer, de capitaliser sur l'innovation et de sortir grandie de cette période de bouleversements.



# La planification stratégique cible également des priorités pour améliorer l'impact de notre université

---

## CHANTIERS D'AVENIR

Former des leaders engagés et engagées envers les grands défis de société.

- > La création de formations inédites et d'initiatives de recherche, fortement interdisciplinaires et fondées sur des partenariats, s'attaquant à des défis sociaux et planétaires d'importance cruciale.
- > Un appel à projets mobilisant toutes les facultés pour élaborer des parcours d'apprentissage autour de grands enjeux sociaux et non autour de disciplines.
- > Un nouveau paradigme quant à la nature même d'une formation universitaire menant au développement de compétences propres aux grandes et aux grands leaders.

---

## FORMATION PAR L'EXPÉRIENCE

Remodeler la formation. La rendre active, à la fois numérique et humaine.

- > La présentation de toute la gamme de formations expérientielles révélera la raison d'être du passage sur le campus.
- > Les interactions et le dynamisme de la formation par l'expérience façonneront un apprentissage sans égal, enrichi par les partenariats avec le milieu.
- > Une formation en cours, en stage, au sein d'entreprises et d'organismes. Peu importe les disciplines.

---

## INSTITUT NORDIQUE DU QUÉBEC

Établir un institut de renommée mondiale pour faire rayonner l'excellence de la recherche au service des collectivités.

- > Mobiliser les meilleurs talents du monde en recherche nordique et arctique afin de relever les grands défis scientifiques des sociétés nordiques.
- > Construire le pavillon de recherche de l'Institut nordique du Québec, une infrastructure sans précédent dédiée au Nord.
- > Mettre sur pied les infrastructures de partage du réseau assurant un accès à des ressources matérielles et scientifiques exceptionnelles.

---

## FONDS CITOYENNES ET CITOYENS DU MONDE

Consolider la mobilité internationale et l'engagement étudiant dans le monde.

- > Porte-étendard d'une nouvelle génération étudiante, ouverte sur le monde et engagée à transformer les sociétés.
- > Une approche durable et porteuse d'espoir pour un meilleur vivre-ensemble.
- > Un fonds consacré autant au recrutement international qu'à la mobilité étudiante internationale sortante.

---

## RECONNAISSANCE UL

Mobilisé, engagé et inspirant. Le personnel de l'Université reconnu à sa juste valeur.

- > Une toute nouvelle activité de reconnaissance.
- > Le rayonnement des plus belles réalisations de membres de la communauté universitaire dévoués et passionnés par la poursuite de notre mission.
- > Une tradition à instaurer pour célébrer l'engagement et l'implication du personnel.

---

## DE SILO À RÉSEAU

La puissance d'une communauté universitaire animée par le travail en réseau.

- > Une nouvelle dynamique de collaboration entre les unités, facultés et services pour plus d'efficacité dans la réalisation de notre mission.
- > Des outils modernes pour assurer une circulation fluide et rapide du savoir.
- > La synergie de la communauté universitaire et de ses nombreux partenaires pour enrichir l'offre de formation et de recherche.

---

## AUGMENTATION DES EFFECTIFS PROFESSORAUX

Un programme historique de recrutement ou d'embauche de professeures et de professeurs reconnaissant leur rôle central dans la mission d'enseignement, de recherche et de services à la collectivité.

- > La création et la dotation de 126 postes de professeures et professeurs.
- > La répartition selon les besoins stratégiques et les plans de déploiement des effectifs d'enseignement et de recherche des unités.

# De nouveaux plans pour soutenir nos ambitions

Pour soutenir la réalisation de la mission d'enseignement et de recherche, pour être investie dans son milieu et envers les collectivités, pour soutenir la cohésion de l'ensemble des unités, pour accroître l'efficacité et pour favoriser un développement plus mobilisateur et transparent, l'équipe de direction, à travers la planification stratégique, s'est engagée à poursuivre une série de plans.

---

## PLAN D'INTERNATIONALISATION

Ouverte sur le monde et chef de file dans la francophonie, l'Université Laval se dotera d'un plan d'action afin de poursuivre sa démarche d'internationalisation et de dépasser les frontières.

- > Développer la recherche à l'international
- > Internationaliser les cursus et soutenir la mobilité
- > Intensifier le recrutement international
- > Accueillir et intégrer les étudiantes et étudiants de l'international

---

## PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE LA RECHERCHE

Avec toutes les parties prenantes, l'Université élaborera, pour l'ensemble de l'établissement, une vision et une stratégie des grandes orientations de la recherche afin d'affirmer son leadership et d'accroître les retombées de celle-ci pour la société.

- > Miser sur les grandes forces de l'Université Laval dans une perspective interdisciplinaire
- > Tabler sur la richesse des partenariats
- > Fédérer la communauté autour d'une vision commune

---

## PLAN DE LA MAIN-D'OEUVRE

L'Université Laval planifiera ses besoins en main-d'oeuvre afin de maintenir l'excellence dans les services en formation, en recherche et dans l'administration.

- > Analyser à moyen terme les besoins en personnel
- > Définir des plans pour la relève
- > Créer un programme de développement de compétences

---

## PLAN DE RÉCONCILIATION AVEC LES PEUPLES AUTOCHTONES

L'Université honorera la réconciliation et les alliances, favorisera le partage des savoirs, donnera aux membres des Premières Nations et Inuits une chance égale d'accéder à une éducation de qualité et soutiendra la persévérance et la réussite scolaire en misant sur des partenariats significatifs avec les communautés et les organismes autochtones.

- > Créer le Centre pour l'accueil et l'appui à la réussite des étudiantes et étudiants autochtones
- > Renforcer le réseau d'alliances avec des partenaires autochtones
- > Développer un cours sur les peuples autochtones destiné à l'ensemble des étudiantes et des étudiants

---

## PLAN DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'Université Laval s'assurera de la mise en oeuvre de ses grandes orientations : vivre ensemble le DD, faire du campus un laboratoire de solutions et inspirer la société et les partenaires par son leadership.

- > Appuyer la planification et le déploiement du projet de réseau structurant de transport en commun de la Ville de Québec
- > Accueillir UniC 2020 – Sommet international étudiant pour le climat
- > Fixer de nouvelles cibles climatiques dans la démarche de carboneutralité du campus
- > Concevoir un plan d'investissements responsables

---

## PLAN NUMÉRIQUE

L'Université a défini, dans ses grandes dimensions, les conditions de succès, les principes directeurs et le rôle du numérique, ainsi que les principes guidant les investissements dans ce domaine. À l'image du numérique, ce plan se veut dynamique et en constante évolution.

- > Se transformer par le numérique
- > Développer les compétences numériques
- > Repenser l'organisation du numérique

---

## PLAN DIRECTEUR IMMOBILIER

L'Université Laval établira une stratégie de gestion des actifs immobiliers cohérente et structurée. Celle-ci permettra de traduire ses orientations stratégiques en principes directeurs immobiliers, de répondre aux besoins et aux défis immobiliers de l'université de demain et de coordonner le développement du campus pour les vingt prochaines années.

- > Favoriser l'adaptabilité des espaces afin de pouvoir répondre promptement aux tendances avérées ou émergentes en enseignement et en recherche
- > Multiplier les espaces de travail collaboratif en libre accès dans tous les pavillons
- > Maximiser le potentiel du patrimoine foncier de l'Université par des développements immobiliers innovants réalisés en partenariat
- > Accroître la qualité et la quantité des espaces communs informels

# Budget 2021-2022 – Détails par fonds (en milliers de \$)

TABLEAU 1

	FONDS DE FONCTIONNEMENT	FONDS AVEC RESTRICTIONS	FONDS DES IMMOBILISATIONS	FONDS DE DOTATION	FONDS DE SOUSCRIPTION	TOTAL
<b>REVENUS</b>						
Subvention du MES	476 377	15 665	66 634			558 676
Droits de scolarité	136 739					136 739
Services à la collectivité	10 520	7 829				18 349
Services rendus à l'extérieur	34 404		775			35 179
Revenus nets de placements	2 666	374		931	259	4 230
Services et aide aux étudiant(e)s	25 038	10 652				35 690
Entreprises auxiliaires	10 508					10 508
Dons	8	17 300	300	400		18 008
Autres subventions et produits	12 739	227 461	23 963			264 163
Immobilisations acquises à même les revenus du fonds de fonctionnement et du fonds avec restrictions			27 679			27 679
	<b>709 000</b>	<b>279 281</b>	<b>119 351</b>	<b>1 331</b>	<b>259</b>	<b>1 109 222</b>
Virement interfonds	15 143		(15 143)			-
	<b>724 143</b>	<b>279 281</b>	<b>104 208</b>	<b>1 331</b>	<b>259</b>	<b>1 109 222</b>
<b>DÉPENSES</b>						
Enseignement et recherche libre	460 394	1 920				462 314
Fonctions de soutien à l'enseignement et à la recherche	187 452	2 712		600	100	190 864
Mesure d'assouplissement des règles d'investissement						-
Services à la collectivité	10 520	17 125				27 645
Recherche	15 681	215 021				230 702
Services et aide aux étudiant(e)s	25 548	19 843				45 391
Entreprises auxiliaires	15 888					15 888
Rénovation et réaménagement			1 525			1 525
Intérêts sur la dette à long terme	150		20 380			20 530
Contributions additionnelles aux régimes de retraite	8 510					8 510
Amortissement de l'autre actif						-
Amortissement des immobilisations			72 269			72 269
	<b>724 143</b>	<b>256 621</b>	<b>94 174</b>	<b>600</b>	<b>100</b>	<b>1 075 638</b>
<b>Excédent des revenus par rapport aux dépenses</b>	<b>-</b>	<b>22 660</b>	<b>10 034</b>	<b>731</b>	<b>159</b>	<b>33 584</b>
<b>Solde de fonds</b>						
Solde au début	(104 908)	392 322	375 664	36 117	9 649	708 844
Excédent	-	22 660	10 034	731	159	33 584
<b>Solde à la fin</b>	<b>(104 908)</b>	<b>414 982</b>	<b>385 698</b>	<b>36 848</b>	<b>9 808</b>	<b>742 428</b>

Dans ce document, l'ensemble des informations financières sont présentées avant l'application des Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif (NCCOSBL).



# Évolution du budget consolidé et variation du solde de fonds (en milliers de \$)

TABLEAU 2

	2021-2022 BUDGET	2020-2021 PROJECTIONS	2019-2020 RÉEL	2018-2019 RÉEL
<b>REVENUS</b>				
Subvention du MES	558 676	551 088	544 124	517 771
Droits de scolarité	136 739	142 496	123 624	116 200
Services à la collectivité	18 349	18 728	21 382	25 383
Services rendus à l'extérieur	35 179	36 023	39 737	33 510
Revenus nets de placements	4 230	6 418	5 995	7 935
Services et aide aux étudiant(e)s	35 690	36 170	38 288	37 377
Entreprises auxiliaires	10 508	7 667	18 530	20 659
Dons	18 008	16 213	19 042	19 638
Autres subventions et produits	264 163	277 781	291 403	301 448
Immobilisations acquises à même les revenus du fonds de fonctionnement et du fonds avec restrictions	27 679	27 552	17 842	18 030
	<b>1 109 222</b>	<b>1 120 136</b>	<b>1 119 967</b>	<b>1 097 951</b>
Virement interfonds	-	-	-	-
	<b>1 109 222</b>	<b>1 120 136</b>	<b>1 119 967</b>	<b>1 097 951</b>
<b>DÉPENSES</b>				
Enseignement et recherche libre	462 314	434 002	419 454	403 446
Fonctions de soutien à l'enseignement et à la recherche	190 864	198 788	227 871	201 165
Mesure d'assouplissement des règles d'investissement			(11 000)	(11 000)
Services à la collectivité	27 645	22 167	28 338	30 415
Recherche	230 702	192 617	240 160	228 279
Services et aide aux étudiant(e)s	45 391	38 583	51 636	47 019
Entreprises auxiliaires	15 888	14 547	18 781	18 689
Rénovation et réaménagement	1 525	1 928	857	1 260
Intérêts sur la dette à long terme	20 530	21 312	20 159	19 596
Contributions additionnelles aux régimes de retraite	8 510	8 516	8 891	11 026
Amortissement de l'autre actif			53	52
Amortissement des immobilisations	72 269	71 760	72 563	70 810
	<b>1 075 638</b>	<b>1 004 220</b>	<b>1 077 763</b>	<b>1 020 757</b>
<b>Excédent des revenus par rapport aux dépenses</b>	<b>33 584</b>	<b>115 916</b>	<b>42 204</b>	<b>77 194</b>
<b>Solde de fonds</b>				
Solde au début	708 844	592 928	550 724	473 530
Excédent	33 584	115 916	42 204	77 194
<b>Solde à la fin</b>	<b>742 428</b>	<b>708 844</b>	<b>592 928</b>	<b>550 724</b>

# Description des fonds

Le budget global de l'Université Laval est composé de cinq fonds dont chacun est géré selon des règles particulières. Le fonds de fonctionnement et le fonds avec restrictions couvrent le financement des activités d'enseignement et de recherche ainsi que des services à la collectivité. Tandis que le fonds des immobilisations, le fonds de dotation et le fonds de souscription permettent de soutenir les activités d'enseignement et de recherche.

---

## LE FONDS DE FONCTIONNEMENT

Ce fonds est constitué de sommes pouvant être utilisées sans limitation extérieure afin d'atteindre les objectifs fondamentaux de l'Université, soit l'enseignement, la recherche et les services à la collectivité.

---

## LE FONDS AVEC RESTRICTIONS

Ce fonds est constitué de sommes qui ne peuvent être utilisées que selon les restrictions déterminées par le pourvoyeur de fonds pour les projets de recherche et les chaires de recherche. Ces projets sont soumis aux diverses règles et politiques des organismes subventionnaires et de l'Université, notamment en ce qui a trait aux modalités de gestion des frais indirects de recherche. On y retrouve également des activités telles que l'organisation de congrès, de colloques, l'attribution de bourses, le développement de formation ou d'encadrement spécifiques.

---

## LE FONDS DES IMMOBILISATIONS

Ce fonds est composé de ressources financières dont l'utilisation est destinée à l'acquisition et au financement d'immobilisations telles que les projets de réaménagement et de rénovation, les projets de construction, le développement des systèmes d'information et certains projets de mobilier, appareillage et outillage. La majeure partie des subventions de ce fonds inclut des sommes allouées pour le remboursement du capital, des intérêts et des obligations échues ainsi que pour le provisionnement du fonds d'amortissement de la dette à long terme assumée par le gouvernement. De plus, la capitalisation des biens amortissables acquis au fonds de fonctionnement et au fonds avec restrictions est comptabilisée dans ce fonds.

---

## LE FONDS DE DOTATION

La vocation de ce fonds est la capitalisation de droits et de fonds, constitués de dons à l'Université, afin de redistribuer les bénéfices issus de cette capitalisation. Le capital doit être maintenu en permanence et le produit qui en découle ne peut généralement être utilisé que pour les fins spécifiées par le donateur. Les placements découlant de ce fonds sont gérés à l'intérieur de la Fiducie globale de placement regroupant la gestion des placements de la Fondation de l'Université Laval et de l'Université Laval.

---

## LE FONDS DE SOUSCRIPTION

Ce fonds est constitué de sommes recueillies par le biais de campagnes de financement de l'Université et n'est affecté d'aucune restriction externe pour son utilisation. L'utilisation des fonds nécessite une autorisation du Comité exécutif. Les placements détenus par ce fonds sont gérés à l'intérieur de la Fiducie globale de placement regroupant la gestion des placements de la Fondation de l'Université Laval et de l'Université Laval.

---

## STRUCTURE DES FONDS

À l'intérieur du fonds de fonctionnement et du fonds avec restrictions, les activités de l'Université sont regroupées en plusieurs fonctions.

La fonction **Enseignement régulier et recherche libre** regroupe les ressources affectées à l'ensemble des activités et des tâches liées à la transmission des connaissances, dans tous les domaines du savoir, aux étudiantes et aux étudiants inscrits à des cours ou admis à des programmes qui, conformément aux décisions de l'Université, font partie de l'un ou l'autre des trois cycles d'études. Ces cours et ces programmes conduisent à l'obtention de grades ou de diplômes certifiés par l'Université.

La fonction **Recherche** regroupe les ressources affectées à l'ensemble des travaux et des tâches devant contribuer à l'approfondissement et à l'accroissement des connaissances. On peut considérer qu'il existe trois types de recherche : la recherche fondamentale, la recherche-développement et la recherche-crédation. Les activités connexes et complémentaires, telles la diffusion des résultats et la mise au point de techniques ou de produits nouveaux, sont également incluses dans cette fonction.

Les fonctions **Soutien à l'enseignement et à la recherche** et **Soutien institutionnel** regroupent toutes les ressources affectées au support des unités d'enseignement afin de les appuyer dans la poursuite de leur mission d'enseignement et de recherche ainsi que le soutien institutionnel. Ces fonctions comprennent les activités et les tâches qui concernent principalement la mise sur pied et le fonctionnement des services visant à répondre aux besoins de l'enseignement, de la recherche ou de l'administration.

La fonction **Services à la collectivité** regroupe les ressources servant à la tenue d'activités d'enseignement pour lesquelles aucun crédit n'est attribué telles que les cours d'éducation populaire, les conférences, le recyclage et le perfectionnement sur mesure ainsi que les cours en commandite. Elle regroupe également des ressources relatives à l'utilisation des expertises (consultations professionnelles) faites par des membres de l'Université et à leur participation à des projets communs avec l'extérieur (par exemple, la coopération internationale). Chaque unité administrative peut offrir des ressources pour des services à la collectivité. Ces activités doivent s'autofinancer.

La fonction **Services et aide aux étudiant(e)s** regroupe toutes les unités qui offrent des services à la communauté étudiante. Ces unités doivent s'autofinancer. Cette fonction regroupe le Service de placement, le Service des activités sportives et la Direction des services aux étudiants.

La fonction **Entreprises auxiliaires** regroupe des unités qui doivent s'autofinancer. Cette fonction regroupe le Service des résidences, le Service de reprographie, le Service du stationnement et l'Aménagement forestier. L'Université Laval a adopté une politique budgétaire avec des objectifs de rentabilité pour le fonctionnement des entreprises auxiliaires.





# Fonds de fonctionnement

LE FONDS DE FONCTIONNEMENT EST COMPOSÉ DE RESSOURCES FINANCIÈRES  
DONT L'UTILISATION EST DESTINÉE À RÉALISER LA MISSION D'ENSEIGNEMENT  
ET DE RECHERCHE DANS LE RESPECT DE LA VISION ET DES VALEURS  
DONT L'INSTITUTION S'EST DOTÉE POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS.

# Faits saillants

**RÉINVESTISSEMENT** dans les facultés  
et les systèmes numériques

**APPUI** à la planification stratégique

- > Les chantiers d'avenirs
- > Le support à la recherche
- > L'internationalisation de notre université
- > L'appui aux facultés pour des projets stratégiques

**APPUI AUX SERVICES AUTOFINANCÉS**  
pour un environnement stimulant pour les étudiantes,  
les étudiants et les membres de la communauté

**INTENSIFICATION DES TRAVAUX D'EFFICIENCE**  
et d'optimisation des fonctions administratives

**RENOUVELLEMENT DU CORPS PROFESSORAL**  
et planification de la main-d'œuvre

**ÉQUILIBRE** budgétaire respecté

**INNOVER** et **S'ADAPTER**

**POURSUIVRE LA TRANSFORMATION**  
de l'offre de formation et l'aménagement de salles  
en mode comodal

# État sommaire des revenus et dépenses de fonctionnement 2021-2022 (en milliers de \$)

TABLEAU 3

	2021-2022 BUDGET	2020-2021 BUDGET RÉVISÉ	RÉDUCTION (AUGMENTATION) DU DÉFICIT	
			\$	%
<b>REVENUS</b>				
Subvention du MES	476 377	461 479	14 898	3,2 %
Droits de scolarité et autres frais	136 739	115 388	21 351	18,5 %
Services à la collectivité	10 520	12 757	(2 237)	(17,5 %)
Services rendus à l'extérieur	34 404	32 267	2 137	6,6 %
Services et aide aux étudiant(e)s	25 038	21 931	3 108	14,2 %
Entreprises auxiliaires	10 508	10 402	106	1,0 %
Autres subventions et revenus	15 413	15 182	231	1,5 %
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>709 000</b>	<b>669 405</b>	<b>39 595</b>	<b>5,9 %</b>
Virements interfonds	15 143	24 851	(9 708)	(39,1 %)
<b>CAPACITÉ TOTALE DE DÉPENSER</b>	<b>724 143</b>	<b>694 256</b>	<b>29 887</b>	<b>4,3 %</b>
<b>DÉPENSES</b>				
Enseignement régulier et recherche libre	460 394	435 727	(24 667)	(5,7 %)
Soutien à l'enseignement et à la recherche	187 452	179 942	(7 511)	(4,2 %)
Services à la collectivité	10 520	15 444	4 924	31,9 %
Recherche	15 681	15 823	141	0,9 %
Services et aide aux étudiant(e)s	25 548	23 895	(1 653)	(6,9 %)
Entreprises auxiliaires	15 888	14 855	(1 032)	(6,9 %)
Contributions additionnelles aux régimes de retraite	8 510	8 420	(90)	(1,1 %)
Charges d'intérêts sur la dette	150	150		
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>724 143</b>	<b>694 256</b>	<b>(29 887)</b>	<b>(4,3 %)</b>
<b>SURPLUS (DÉFICIT) BUDGÉTAIRE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>DÉFICIT ACCUMULÉ AU DÉBUT</b>	<b>(104 908)</b>	<b>(104 908)</b>		
<b>DÉFICIT ACCUMULÉ À LA FIN</b>	<b>(104 908)</b>	<b>(104 908)</b>		

# Orientations budgétaires

Adoptées par le Conseil d'administration de l'Université Laval lors de la séance du 21 avril 2021.

La planification du budget 2021-2022 ne pouvait se faire sans tenir compte des événements de l'année 2020-2021 marquée par d'importants changements dans notre institution découlant de la pandémie. Un retour sommaire sur cette année hors du commun est opportun.

Le budget 2020-2021 révisé tenait compte de la mise en place de mesures de mitigation, d'initiatives du ministère de l'Enseignement supérieur (MES), de coûts directs de la COVID-19 ainsi que de mesures de relance.

Des ressources humaines et financières ont été mobilisées à la réalisation de ces mesures dont voici les principales :

- > la transformation de l'offre de formation;
- > le soutien financier et psychosocial aux étudiants en situation de crise incluant des mesures d'assouplissement pour les processus d'inscription pour les études créditées en début de crise;
- > l'infrastructure technologique en appui à la formation et au télétravail;
- > l'encadrement pédagogique des étudiants;
- > la création d'un vice-rectorat à la coordination de la COVID-19;
- > le soutien financier à la recherche.

L'élaboration du budget 2021-2022 s'effectue dans un contexte où la situation de pandémie perdure, mais évolue vers un certain retour à la normale à compter de l'automne 2021. La prochaine année s'inscrit dans la poursuite des actions amorcées en 2020-2021 et en appui aux priorités stratégiques 2021-2022.

Le contexte financier est caractérisé par une incertitude au niveau du financement gouvernemental ainsi que par l'évolution de l'effectif étudiant par rapport à une année 2020-2021 atypique. L'année 2021-2022 marque la deuxième année de l'implantation du mode d'allocation budgétaire prévue sur une période de trois ans.

L'élaboration du budget de l'Université Laval repose sur la planification stratégique qui guide les choix et les décisions en fonction des priorités et des mesures de saine gestion. Les objectifs retenues et les orientations budgétaires qui en découlent sont au cœur des choix qui orientent l'allocation de l'ensemble des ressources, qu'elles soient financières, humaines, matérielles ou technologiques.

Le contexte actuel de la pandémie a eu des conséquences sur l'environnement dans lequel l'Université évolue. Les changements observés ont amené les membres de la direction et les gestionnaires à revoir certains ajustements dans la planification stratégique. Parmi ces changements, on remarque : une augmentation majeure du nombre d'étudiants en formation à distance; une hausse de la demande pour des formations courtes; une restriction entourant les déplacements internationaux; une hausse des étudiants en situation de précarité financière; de nouveaux enjeux de santé mentale et de bien-être, tant parmi la communauté étudiante que chez le personnel enseignant et les employés; de nouveaux besoins émergents dans la communauté et dans la société créant des opportunités de recherche, d'innovation et d'engagement.

Ce nouveau contexte requiert des ajustements dans les actions du plan institutionnel, que ce soit par l'ajout de nouvelles actions spécifiques, par l'adaptation d'actions existantes ou même par la revue des priorités de réalisation. Des modifications sont proposées, telles que : des adaptations permettant de développer de nouvelles offres de formation; des adaptations soutenant les initiatives liées à l'international, en contexte de fermeture des frontières; des adaptations liées au soutien de la communauté étudiante et au personnel; des adaptations encourageant l'implication dans la communauté ainsi que des adaptations encourageant l'amélioration des méthodes de travail.

Considérant le contexte décrit précédemment, les 2 grands objectifs visés pour le budget 2021-2022 sont :



## MAINTENIR L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE

Comme par les années passées, l'Université se fait un devoir de maintenir son budget à l'équilibre et compte le faire cette année sans compression aux budgets des services et en augmentant la capacité de dépenser des facultés. Pour l'institution, cet objectif vise à assurer une stabilité financière à long terme et à conserver son entière autonomie de gestion. En ce sens, le maintien de l'équilibre budgétaire est un choix conscient qui permet de conserver notre autonomie et d'assurer notre développement selon des priorités et des orientations qui demeurent nôtres et qui sont ancrées dans nos valeurs, notre culture et dans le respect des spécificités propres à chacune de nos facultés. Effectivement, enregistrer un déficit engendrerait une perte de pouvoir sur certaines décisions et l'obligation de soumettre un plan de redressement aux autorités gouvernementales.

## APPUI AU PLAN INSTITUTIONNEL

Malgré les contraintes financières qui la limitent, l'Université juge impératif de dégager des marges de manœuvre afin de poursuivre et bonifier l'appui aux actions du plan institutionnel.

Afin d'atteindre les objectifs, l'Université met en œuvre et poursuit les orientations budgétaires suivantes :

### Les étudiants

L'année 2020-2021 a été une année exceptionnelle à plusieurs niveaux y compris pour l'effectif étudiant pour lequel nous observons une hausse importante par rapport à l'année précédente. L'estimation effectuée pour l'année 2021-2022 prévoit une correction à la baisse par rapport à 2020-2021, mais une hausse par rapport à 2019-2020, année de référence pour le financement gouvernemental. La variation de l'effectif étudiant aura un impact positif sur les revenus associés à la subvention et par conséquent, sur la capacité de développement.

Les choix budgétaires effectués en 2020-2021 et en 2021-2022 ont pour objectif de placer notre communauté étudiante au cœur de l'expérience universitaire en révisant l'offre de programmes pour s'assurer que la formation expérientielle y soit omniprésente et distinctive. Proposer plus de formations courtes, flexibles et personnalisées. Innover et faire preuve de souplesse pour créer une expérience riche, stimulante et intégrée, dès le premier contact avec l'Université et tout au long du parcours.

### Les plans pour soutenir nos ambitions

Pour soutenir la réalisation de la mission d'enseignement et de recherche, pour être investie dans son milieu et envers les collectivités, pour soutenir la cohésion de l'ensemble des unités, pour accroître l'efficacité et pour favoriser un développement plus mobilisateur et transparent, l'équipe de direction, à travers la planification stratégique, s'est engagée à poursuivre une série de plans : d'internationalisation, de développement de la recherche, de la main d'œuvre, de réconciliation avec les peuples autochtones, de développement durable, d'un plan numérique et d'un plan directeur immobilier. Finalement, nous continuerons d'appuyer nos services autofinancés afin d'offrir à nos étudiants et aux membres de notre communauté un environnement propice et inspirant pour nos activités d'enseignement et de recherche.

### Les ressources humaines

Le renouvellement du corps professoral revêt toujours une importance primordiale afin de se maintenir parmi les meilleures institutions au pays et à l'échelle internationale. L'Université Laval planifiera également ses besoins en main-d'œuvre afin de maintenir l'excellence dans les services en formation, en recherche et dans l'administration. Cette planification impliquera d'analyser à moyen terme les besoins en personnel, de définir des plans pour la relève et de créer un programme de développement de compétences.

### Le cadre de gestion financière

La mise en place du cadre de gestion financière incluant le mode d'allocation des ressources pour appuyer les facultés qui sont au cœur de notre mission d'enseignement, de recherche et de services à la collectivité débutée en 2020-2021 se poursuit en 2021-2022 conformément au scénario d'implantation prévu sur une période de trois ans. Les travaux sur le mode d'allocation budgétaire se poursuivent dans un objectif d'amélioration continue.

En parallèle, un groupe de travail sur l'efficacité poursuit également ses travaux d'analyse dans l'objectif d'évaluer et d'optimiser les fonctions administratives en appui de la mission de l'Université, tout en gardant à l'esprit notre volonté de travailler en réseau plutôt qu'en silo.

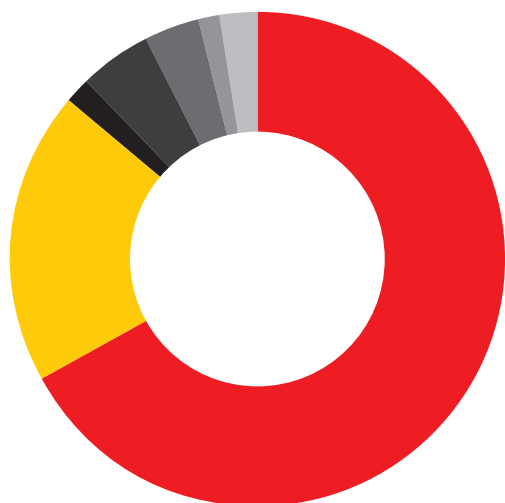
# Revenus de fonctionnement 2021-2022 (en milliers de \$)

TABLEAU 4

	2021-2022 BUDGET	PROJECTIONS AU 30 AVRIL 2021	2020-2021 BUDGET RÉVISÉ	2019-2020 RÉEL	2018-2019 RÉEL	VARIATIONS BUDGET 2021-2022 VS 2020-2021	
						\$	%
<b>REVENUS</b>							
Subvention du MES	476 377	461 201	461 479	469 744	445 880	14 898	3,2 %
Droits de scolarité et autres frais	136 739	142 496	115 388	123 624	116 200	21 351	18,5 %
Services à la collectivité	10 520	9 965	12 757	12 135	12 708	(2 237)	(17,5 %)
Services rendus à l'extérieur	34 404	34 534	32 267	38 084	30 940	2 137	6,6 %
Services et aide aux étudiant(e)s	25 038	21 490	21 931	27 614	28 034	3 108	14,2 %
Entreprises auxiliaires	10 508	7 667	10 402	18 530	20 659	106	1,0 %
Autres subventions et revenus	15 413	16 459	15 182	19 158	16 202	231	1,5 %
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>709 000</b>	<b>693 812</b>	<b>669 405</b>	<b>708 889</b>	<b>670 623</b>	<b>39 595</b>	<b>5,9 %</b>



FIGURE 1



■ Subvention du MES	67,2%
■ Droits de scolarité	19,3%
■ Services à la collectivité	1,5%
■ Services rendus à l'extérieur	4,9%
■ Services et aide aux étudiant(e)s	3,5%
■ Entreprises auxiliaires	1,5%
■ Autres subventions et revenus	2,2%



# Revenus de fonctionnement

Les revenus du fonds de fonctionnement sont constitués de la subvention du MES, des droits de scolarité et autres frais, des services à la collectivité, des services rendus à l'extérieur, des services et de l'aide aux étudiantes et aux étudiants, des entreprises auxiliaires et des autres subventions et revenus. Ces différentes sources de revenus représentent la capacité totale de dépenser de l'institution. Au total, les revenus se chiffreront à 709 M\$ pour l'exercice 2021-2022, soit une augmentation de 40 M\$ ou 5,9 % par rapport au budget révisé 2020-2021.

Un transfert du fonds des immobilisations vers le fonds de fonctionnement d'un montant de 15,1 M\$ s'ajoute aux revenus pour une capacité de dépenser totale de 724,1 M\$.

---

## SUBVENTION DU MES

Le MES alloue une subvention aux universités pour leurs dépenses de fonctionnement selon un mode d'allocation reposant sur la politique québécoise de financement des universités. La subvention du MES se compose d'une subvention générale et de subventions spécifiques.

Pour 2021-2022, la subvention est estimée à 476 M\$ représentant 67 % des revenus du fonds de fonctionnement de l'Université. Les revenus estimés sont supérieurs de 15 M\$ par rapport au budget révisé 2020-2021. Cette hausse de 3,2% provient principalement des éléments suivants :

- > D'un rehaussement du financement gouvernemental;
- > D'une enveloppe additionnelle de soutien au recrutement des étudiantes et des étudiants déréglementés;
- > De l'indexation estimée des étalons de financement des fonctions Enseignement et Soutien, selon une hypothèse de la prochaine politique salariale du gouvernement;
- > D'une variation de l'effectif étudiant.

## SUBVENTION GÉNÉRALE

En 2021-2022, la subvention générale s'élève à 468 M\$. Elle a pour objectif de permettre aux universités d'assumer les coûts associés à l'enseignement, au soutien à l'enseignement et à la recherche, et à l'entretien des terrains et des bâtiments. Elle est réduite des revenus sujets à récupération.

Les sommes reçues pour la fonction enseignement et de recherche permettent, notamment, de couvrir les dépenses associées à la rémunération des professeures-chercheuses et des professeurs-chercheurs, et des chargées et des chargés de cours. Cette portion de la subvention est allouée selon des normes en lien avec l'effectif étudiant en équivalence au temps plein (EETP). Cette unité de mesure correspond aux inscriptions aux cours crédités. Un EETP équivaut à 30 crédits. Cette unité de mesure est par la suite pondérée selon le cycle et le programme d'études en respectant une grille de pondération.

Les sommes reçues pour cette fonction sont attribuées selon l'unité de mesure des EETP pondérés. La valeur unitaire d'un EETP pondéré est estimée à 3718,19 \$ en 2021-2022 comparativement à 3624,82 \$ en 2020-2021, soit une indexation de 2,58 %. Cette indexation tient compte de la variation de l'effectif, des coûts de système déterminés par le MES ainsi qu'une hypothèse de réinvestissement dans le réseau universitaire québécois.

Les sommes reçues pour la fonction de soutien à l'enseignement et à la recherche permettent, notamment, de couvrir les dépenses associées de la bibliothèque, de l'informatique, de l'audiovisuel ainsi que de l'administration générale. L'unité de mesure utilisée est l'EETP brut avec une valeur unitaire estimée de 2154,92 \$ en 2021-2022 comparativement à 2100,81 \$ en 2020-2021, soit une indexation de 2,58 %.

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

Par ailleurs, la subvention générale est réduite de 5 % afin de retourner au MES les revenus perçus par les universités pour les montants forfaitaires facturés aux étudiantes et aux étudiants internationaux réglementés et canadiens non-résidents du Québec, et d'un montant servant à compenser le coût supplémentaire du Programme d'aide financière aux études découlant de la majoration des droits de scolarité réguliers.

### SUBVENTIONS SPÉCIFIQUES

Ces enveloppes complètent la subvention obtenue pour 2021-2022 et s'élèvent à 8,5 M\$. Les subventions spécifiques ciblent des objectifs précis, tels l'appui au recrutement d'étudiantes et d'étudiants internationaux, la prévention des violences à caractère sexuel, le développement d'un plan d'action numérique, le financement des programmes de médecine en région, l'encadrement clinique des stagiaires infirmières praticiennes spécialisées et des infirmiers praticiens spécialisés, le soutien à la discipline génie, les droits de reproduction et autres.

---

### DROITS DE SCOLARITÉ

Les revenus de droits de scolarité sont constitués des droits de scolarité de base de tous les étudiants et les étudiantes, des montants forfaitaires des étudiantes et des étudiants canadiens qui ne sont pas résidentes ou résidents du Québec, des montants forfaitaires des étudiantes et des étudiants internationaux réglementés et déréglés et des frais institutionnels obligatoires.

La Politique relative aux droits de scolarité du MES détermine les droits de scolarité de base des étudiantes et des étudiants québécois. Le gouvernement, sur la recommandation du ministre, fixe annuellement le montant maximal par crédit étudiant que les établissements universitaires peuvent percevoir des étudiantes et des étudiants qui s'inscrivent

à des activités d'enseignement. Pour trois catégories étudiantes (les étudiantes et étudiants canadiens et résidents permanents qui ne sont pas résidentes ou résidents du Québec, les étudiantes et étudiants français et belges francophones, ainsi que pour les étudiantes et étudiants internationaux réglementés), le gouvernement détermine également, en sus de la tarification québécoise, le montant forfaitaire facturé à ceux et à celles qui ne bénéficient pas des mesures d'exemption prévues dans la Politique relative aux droits de scolarité exigés des étudiantes et des étudiants internationaux par les universités du Québec.

L'indexation estimée à 3,9 % pour 2021-2022 provient de la dernière variation annuelle connue du revenu disponible par habitant du Québec publiée par l'Institut de la Statistique du Québec. Au moment de publier ce document, ce taux n'est pas confirmé par le MES.

Les revenus des droits de scolarité sont estimés à 137 M\$ pour 2021-2022, représentant 19 % des revenus totaux. Ils augmentent de 21 M\$ par rapport au budget révisé 2020-2021. Cette augmentation de 18,5 % vient principalement d'une prévision conservatrice lors du précédent budget due à la situation de pandémie ainsi que de l'indexation estimée des tarifs des droits de scolarité pour 2021-2022.

### FRAIS INSTITUTIONNELS OBLIGATOIRES

Les frais institutionnels obligatoires (FIO) sont composés d'un ensemble de frais obligatoires imposés par les universités à leurs étudiantes et à leurs étudiants, à l'exclusion des droits de scolarité. Ils englobent notamment les frais généraux (admission, inscription, examen, stage, etc.), les frais technologiques, les frais de service aux étudiantes et aux étudiants, les contributions à la vie étudiante, les frais de droits d'auteur, les frais de rédaction de thèses, les primes relatives à certaines assurances obligatoires, les frais liés aux services des sports et des loisirs et divers autres frais (relevés de notes, délivrance de diplômes, laboratoires, uniformes, frais de révision de notes, etc.). Les frais sont considérés comme obligatoires lorsqu'ils sont imposés et facturés directement à l'étudiante ou à l'étudiant par l'Université ou une de ses composantes (faculté, département, unité d'enseignement) et qu'ils touchent toutes les étudiantes et tous les étudiants d'un groupe défini sans qu'il y ait possibilité de s'y soustraire.

Tout changement à la nature ou au montant des FIO qui étaient en vigueur en 2007-2008 qui aurait pour effet d'augmenter la facture d'une étudiante ou d'un étudiant doit faire l'objet d'une entente entre l'établissement et l'association étudiante reconnue concernée. À défaut d'entente, l'augmentation déterminée par le Ministère pour 2021-2022 est une indexation de 3,9% et est prévue dans les paramètres budgétaires. Cette indexation est la même que celle prévue pour les droits de scolarité réguliers. Pour 2021-2022, la hausse des FIO s'appliquera à 50% aux frais technologiques et à 50% aux frais afférents. Toute autre facturation par une unité devient un excédent de la limite permise par le gouvernement, d'où la nécessité d'obtenir une entente avec l'association étudiante.

---

## SERVICES À LA COLLECTIVITÉ

Les revenus des services à la collectivité représentent 1% des revenus du fonds de fonctionnement de l'Université. Les revenus des services à la collectivité comprennent entre autres les revenus facturés pour divers types d'expertise des membres d'une université dont les consultations professionnelles ou de participation à des projets communs avec l'extérieur. Les revenus pour l'enseignement non crédité regroupent les revenus facturés pour la tenue d'activités d'enseignement pour lesquelles aucun crédit n'est attribué tels les cours d'éducation populaire, les conférences, le recyclage, le perfectionnement sur mesure ainsi que les cours en commandite. En 2021-2022, ces revenus diminuent de 2,2 M\$ soit de 17,5%. Cette baisse provient principalement des services à la collectivité pour 1,7 M\$ et de l'enseignement non crédité pour 0,5 M\$.

---

## SERVICES RENDUS À L'EXTÉRIEUR

Les revenus des services rendus à l'extérieur représentent 5% des revenus du fonds de fonctionnement de l'Université. Ils se composent notamment de revenus externes facturés par les facultés et les services à titre de ventes de produits ou de services, des frais indirects de la recherche pour les contrats et les subventions, de brevets et redevances et de différents revenus de nature institutionnelle dont les loyers qui sont facturés à des entités externes à l'Université Laval. En 2021-2022, ces revenus augmentent de 2,1 M\$. Cette augmentation de 6,6% provient principalement d'une augmentation des revenus du Laissez-passer universitaire (LPU) et d'une hypothèse d'augmentation des revenus des frais indirects de recherche.

---

## SERVICES ET AIDE AUX ÉTUDIANTES ET AUX ÉTUDIANTS

Les revenus des services et aides aux étudiantes et aux étudiants représentent 4% des revenus du fonds de fonctionnement de l'Université. Ils se composent des revenus générés par les activités respectives de la Direction des services aux étudiants, du Service de placement et du Service des activités sportives. Il est à noter que ces services sont aussi financés en grande partie par une portion de la subvention du MES et des frais afférents, qui seront indexés de 1,95% en 2021-2022, chargés aux étudiantes et aux étudiants. En raison de la pandémie, le Service des activités sportives présente un déficit de 0,8 M\$ alors que les deux autres services présentent des surplus de 0,3 M\$. En 2020-2021, des déficits totaux de 2 M\$ étaient prévus.

---

## ENTREPRISES AUXILIAIRES

Les revenus des entreprises auxiliaires représentent 1% des revenus du fonds de fonctionnement de l'Université. Ils regroupent les revenus générés par les activités respectives de l'Aménagement forestier, du Service des résidences, du Service de reprographie et du Service du Stationnement. Ces unités présenteront des résultats déficitaires de 5,4 M\$ en raison de la situation de pandémie qui perdure. En 2020-2021, des déficits de 4,5 M\$ étaient initialement prévus.

---

## AUTRES SUBVENTIONS ET REVENUS

Les revenus des autres subventions et revenus représentent 2% des revenus du fonds de fonctionnement de l'Université. Ils sont constitués principalement des revenus de placement, des revenus de dons de la Fondation de l'Université Laval et d'autres donateurs, d'autres revenus ainsi que des revenus de la subvention fédérale pour les frais indirects de recherche nette des sommes à remettre aux centres hospitaliers. En 2021-2022, ces revenus augmentent légèrement de 0,2 M\$.

Cette augmentation de 1,5% est attribuée aux hypothèses des revenus des frais indirects de recherche fédéraux.



# L'effectif étudiant

La pandémie de COVID-19 a entraîné un lot d'incertitudes, notamment quant aux effectifs étudiants. Les changements de modalité d'enseignement, la fermeture des frontières et les restrictions liées au contexte sanitaire ont eu pour effet de rendre difficilement prévisibles les résultats des efforts de recrutement.

En cette année exceptionnelle, un comité d'experts a été formé pour déterminer l'effectif étudiant de 2021-2022 en fonction du contexte démographique, économique et de pandémie dans lequel évolue notre institution.

Le comité d'experts se compose de représentantes et de représentants du Bureau de planification et d'études institutionnelles, du bureau du registraire, du Vice-rectorat aux affaires externes, internationales et à la santé et du Vice-rectorat aux études et aux affaires étudiantes.

Afin de faire une prévision la plus juste possible, le comité s'est basé sur les éléments suivants :

- > La prédiction du modèle statistique en ne considérant que les données historiques jusqu'à 2019-2020 (en « oubliant » la pandémie);
- > La prédiction du modèle statistique utilisant toutes les données historiques incluant les données de 2020-2021;
- > L'appréciation plus qualitative de la variation des effectifs entre 2019-2020 et 2020-2021 et de son impact potentiel sur l'année suivante, en tenant compte de différents facteurs externes et internes.

Pour l'année 2020-2021, nous observons une hausse des effectifs bruts totaux de l'ordre de 7,7% par rapport à l'année 2019-2020. Notre offre de cours à distance déjà en place au début de la pandémie et les mesures d'assouplissement des conditions d'admission pourraient être des facteurs expliquant ce résultat favorable.

Les prévisions pour la prochaine année indiquent une baisse de l'effectif de 5,12% des EETP bruts et une baisse de 4,31% des EETP pondérés en comparaison avec une année 2020-2021 atypique.

Lorsque comparées à l'année 2019-2020, les prévisions pour 2021-2022 représentent une hausse de 2,14% en EETP bruts et 2,25% en EETP pondérés.

EETP BRUTS	1 <sup>ER</sup> CYCLE	2 <sup>E</sup> CYCLE	3 <sup>E</sup> CYCLE	TOTAL
2020-2021	27 084	7 279	1 776	36 139
2021-2022	25 587	6 984	1 718	34 289
Écart en nombre	(1 496)	(295)	(58)	(1 849)
Écart en %	(5,53) %	(4,05) %	(3,28) %	(5,12) %

EETP PONDÉRÉS	1 <sup>ER</sup> CYCLE	2 <sup>E</sup> CYCLE	3 <sup>E</sup> CYCLE	TOTAL
2020-2021	56 776	26 307	21 603	104 686
2021-2022	53 907	25 391	20 878	100 176
Écart en nombre	(2 869)	(916)	(725)	(4 510)
Écart en %	(5,05) %	(3,48) %	(3,36) %	(4,31) %

## Évolution de l'effectif

Les graphiques ci-dessous illustrent l'évolution de l'effectif brut et pondéré au cours des dernières années et permet d'observer que la prévision de 2021-2022 est inférieure aux résultats 2020-2021 mais supérieurs à ceux de 2019-2020, ce qui est de bon augure pour notre institution.

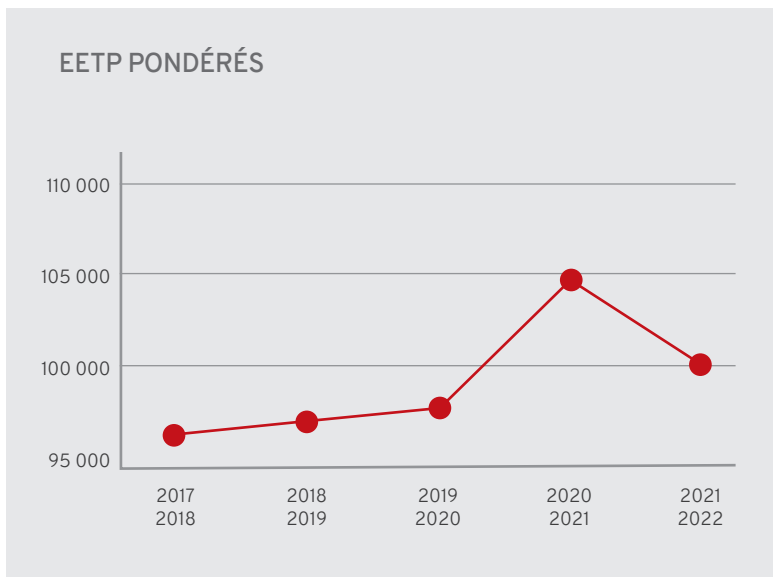
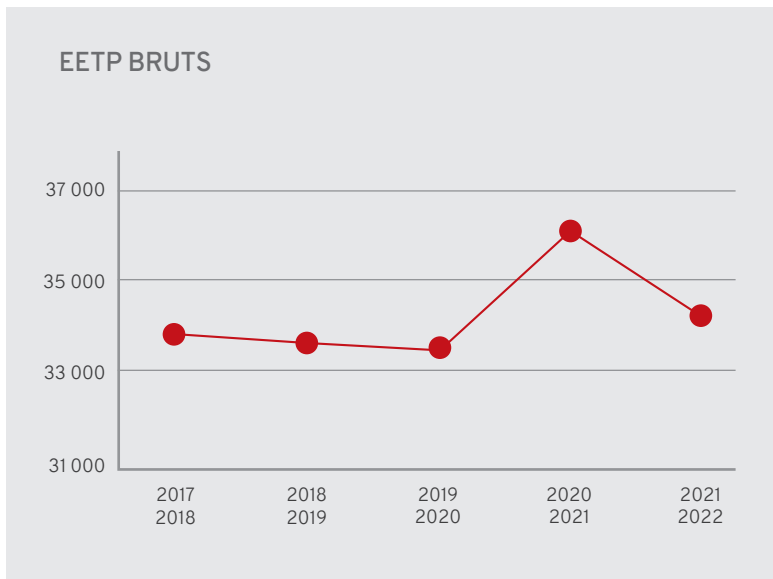
## Composition de l'effectif

La composition de notre effectif influence directement le montant de la subvention que nous recevons. Nous pouvons observer aux tableaux ci-dessus que les EETP bruts du 3<sup>e</sup> cycle représentent un peu moins de 5% de notre effectif. Par contre, une fois la pondération appliquée les EETP pondérés du 3<sup>e</sup> cycle représentent environ 20% de notre effectif pondéré et par le fait même 20% de la subvention.



### Évolution de l'effectif

Les graphiques ci-dessous illustrent l'évolution de l'effectif brut et pondéré depuis 2017-2018.



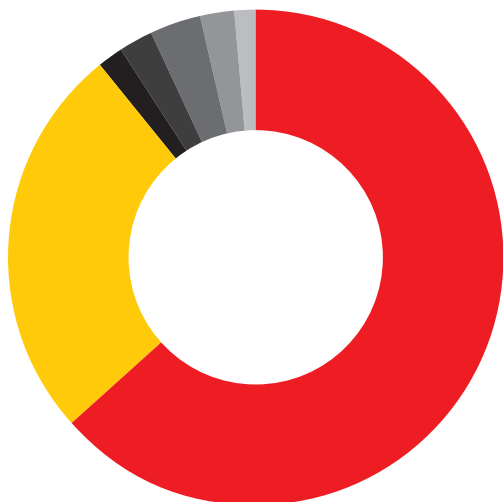
# Dépenses de fonctionnement 2021-2022 (en milliers de \$)

TABLEAU 5

	2021-2022 BUDGET	PROJECTIONS AU 30 AVRIL 2021	2020-2021 BUDGET RÉVISÉ	2019-2020 RÉEL	2018-2019 RÉEL	VARIATIONS BUDGET 2021-2022 VS 2020-2021	
						\$	%
<b>DÉPENSES</b>							
Enseignement régulier et recherche libre	460 394	432 083	435 727	417 070	401 423	24 667	5,7 %
Soutien à l'enseignement et à la recherche	187 452	195 793	179 942	221 508	197 310	7 511	4,2 %
Mesures d'assouplissement des règles d'investissement				(11 000)	(11 000)		
Services à la collectivité	10 520	9 649	15 444	10 615	11 111	(4 924)	(31,9 %)
Recherche	15 681	13 778	15 823	14 849	14 492	(141)	(0,9 %)
Services et aide aux étudiant(e)s	25 548	22 816	23 895	28 001	27 223	1 653	6,9 %
Entreprises auxiliaires	15 888	14 547	14 855	18 781	18 689	1 032	6,9 %
Contributions additionnelles aux régimes de retraite	8 510	8 516	8 420	8 891	11 026	90	1,1 %
Charges d'intérêts sur la dette	150	150	150				
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>724 143</b>	<b>697 332</b>	<b>694 256</b>	<b>708 715</b>	<b>670 274</b>	<b>29 887</b>	<b>4,3 %</b>



FIGURE 2



■ Enseignement régulier et recherche libre	63,6 %
■ Soutien à l'enseignement et à la recherche	25,9 %
Mesures d'assouplissement des règles d'investissement	0,0 %
■ Services à la collectivité	1,5 %
■ Recherche	2,2 %
■ Services et aide aux étudiant(e)s	3,5 %
■ Entreprises auxiliaires	2,2 %
■ Contributions additionnelles aux régimes de retraite	1,2 %
Charges d'intérêts sur la dette	0,0 %

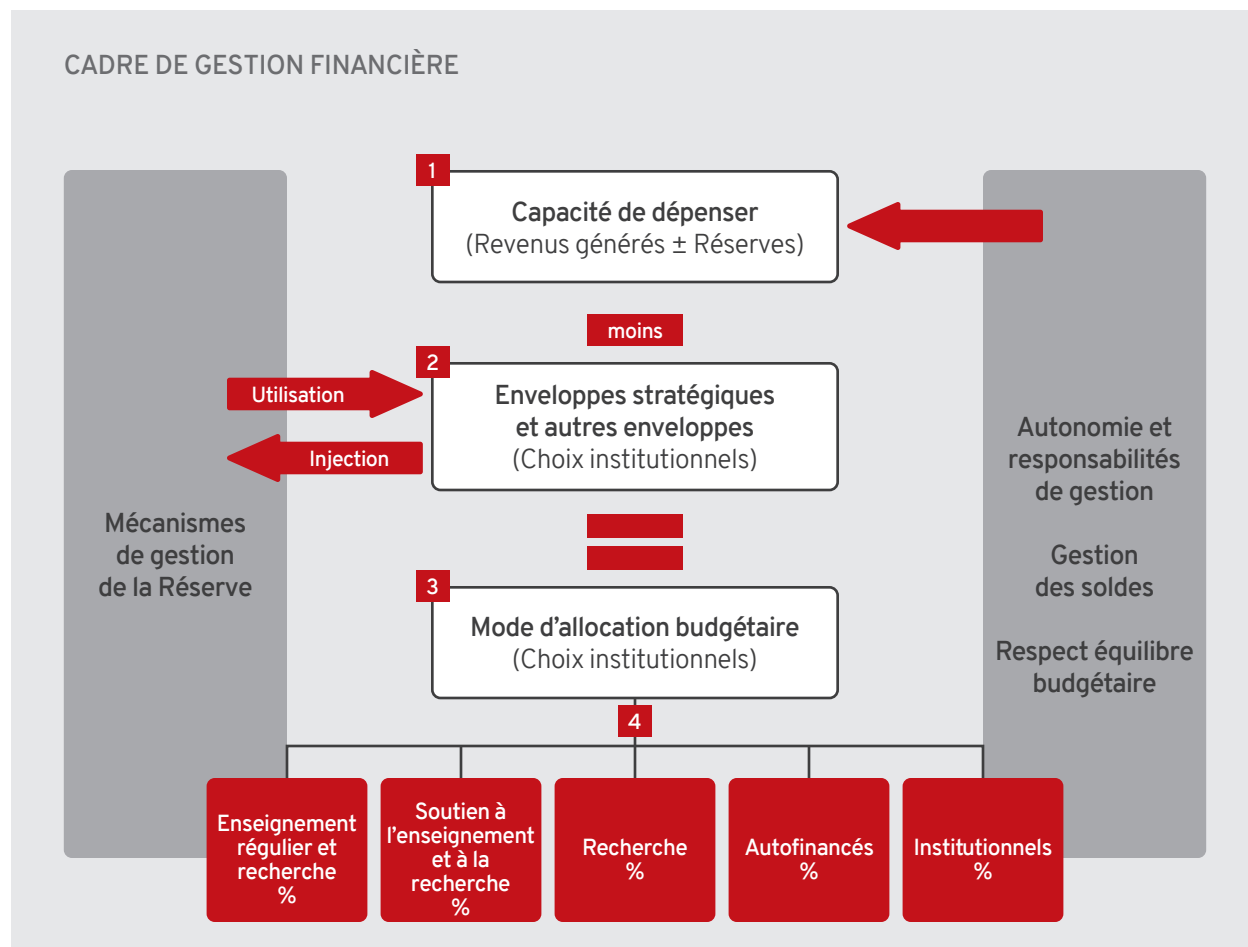


La capacité de dépenser prévue pour l'exercice 2021-2022 s'élève à 724,1 M\$, soit 29,9 M\$ ou 4,3 % de plus qu'en 2020-2021.

Elle est répartie en fonction du cadre de gestion financière implanté en 2020-2021. Elle se compose des dépenses pour les activités d'enseignement et de recherche, le soutien à l'enseignement et à la recherche, le soutien à la recherche, les services à la collectivité, les services aux étudiants, les entreprises auxiliaires ainsi que les contributions additionnelles aux régimes de retraite. Ces contributions représentent une dépense de 8,5 M\$ en 2021-2022, soit 90 k\$ de plus qu'en 2020-2021 et sont conformes à l'emprunt contracté en 2019 d'un montant correspondant au déficit des régimes de retraite.

### Cadre de gestion financière

Le cadre de gestion financière en est à sa deuxième année d'implantation. Rappelons que l'exercice important réalisé pour mettre en place ce cadre de gestion, découle du plan stratégique de l'institution et vise à revoir et simplifier la gestion des ressources financières pour une meilleure gouvernance et de meilleures pratiques de gestion. La répartition budgétaire entre les facultés et les services repose depuis 2020-2021 sur de nouveaux paramètres dont le principal est celui des revenus générés. Le cadre de gestion financière repose sur des principes d'équité, d'efficacité, de transparence, d'imputabilité et de prévisibilité.



### Mode l'allocation budgétaire

Le mode d'allocation budgétaire, qui s'inscrit dans le cadre de gestion financière, lie le budget alloué aux revenus générés. Cette approche permet d'obtenir une vue d'ensemble de la provenance des revenus par rapport à leur utilisation. Elle exige aussi de faire des choix et de les présenter avec transparence. Elle offre également une plus grande autonomie aux gestionnaires, mais leur demande en retour une responsabilité face aux grandes orientations institutionnelles.

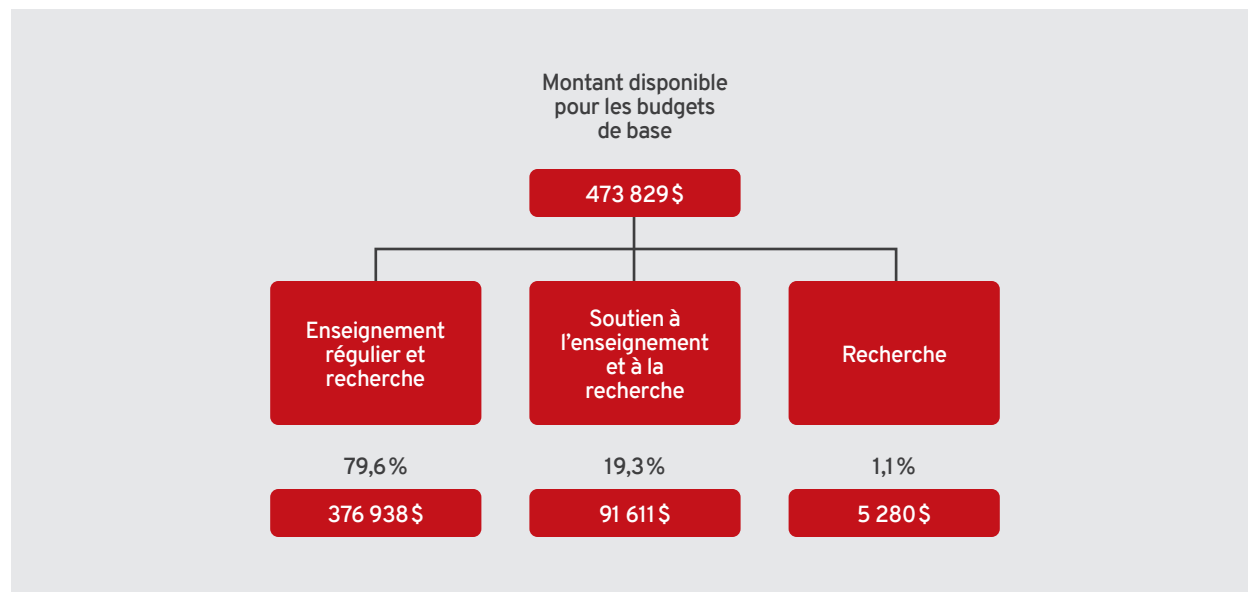
- 1 Les revenus générés déterminent la capacité de dépenser de l'institution. L'évaluation des revenus constitue la première étape de la préparation du budget de l'année à venir telle que présentée dans la section précédente.
- 2 À la deuxième étape du processus, des sommes sont réservées pour être affectées aux grandes priorités de l'institution (choix institutionnels – volet 1). En 2021-2022, une enveloppe de 2,0 M\$ est réservée pour la poursuite de la réalisation de la planification stratégique ainsi qu'une enveloppe de 2,9 M\$ en appui aux orientations budgétaires 2021-2022.

Sont également réservées les sommes nécessaires pour couvrir les différentes dépenses suivantes :

- > Contributions additionnelles aux déficits des régimes de retraite;
- > Dépenses des services autofinancés;
- > Dépenses liées à des enveloppes ciblées;
- > Dépenses liées à des réserves à répartir en cours d'année et autres contributions institutionnelles.

- 3 Le total des revenus générés, moins les enveloppes réservées décrites précédemment, représente pour l'année 2021-2022 une somme de 474 M\$. Ce montant est réparti dans un premier temps selon un prorata des trois grands secteurs d'activités.

La répartition entre les secteurs d'activités a été ajustée en fonction de décisions de la direction. L'enveloppe disponible pour les budgets de base est moindre que celle observée en 2020-2021, ce qui se traduit par une diminution de 0,9 M\$ pour les budgets de base des facultés et de 0,2 M\$ pour les autres unités.



Ces montants disponibles sont par la suite répartis entre les facultés et les services selon le mode d'allocation budgétaire et sont représentés par une enveloppe appelée budget de base. Le budget de base des unités sert à couvrir les dépenses de salaires réguliers et non réguliers, académiques et administratives, des avantages sociaux et des dépenses non salariales pour assurer leur mission respective.

**4** Le montant de chaque catégorie est par la suite réparti au prorata d'une unité par rapport au total des unités de même catégorie. Les catégories sont :

- > Les facultés
- > Les autres entités d'enseignement
- > Les services (incluant le rectorat, les vice-rectorats, les bureaux et autres)
- > Les unités de la recherche

#### **Facultés**

Pour les fins de la distribution du budget de base entre les facultés, le principe retenu est celui des revenus générés. Pour déterminer le prorata de chacune des facultés, un calcul des revenus générés par faculté a été effectué. Les catégories de revenus suivantes ont été retenues :

- > 100 % des revenus générés par les EETP pondérés;
- > 100 % des revenus générés par les droits de scolarité;
- > 100 % des revenus générés par les EETP bruts;
- > 100 % des revenus générés par les frais indirects de recherche (FIR), fonds de soutien à la recherche et frais de gestion.

Afin d'éviter une fluctuation trop importante d'une année à l'autre, une moyenne de trois ans est utilisée pour les calculs. Pour l'année 2021-2022, il s'agit des données des années 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020.

## PRORATA (EN MILLIERS DE \$)

	2021-2022		2020-2021	
	REVENUS GÉNÉRÉS <sup>1</sup>	PRORATA	REVENUS GÉNÉRÉS <sup>2</sup>	PRORATA
<b>FACULTÉS</b>				
Médecine	93 487	17,74 %	90 307	17,51 %
Médecine dentaire	11 666	2,21 %	10 624	2,06 %
Droit	17 975	3,41 %	17 542	3,40 %
Sciences sociales	55 983	10,63 %	54 970	10,66 %
Musique	5 500	1,04 %	5 500	1,07 %
Sciences de l'éducation	32 988	6,26 %	34 066	6,61 %
Sciences et génie	87 762	16,66 %	85 900	16,66 %
Foresterie, géographie et géomatique	22 809	4,33 %	21 471	4,16 %
Théologie et sciences religieuses	5 207	0,99 %	4 906	0,95 %
Lettres et sciences humaines	41 031	7,79 %	41 208	7,99 %
Philosophie	5 672	1,08 %	5 866	1,14 %
Sciences de l'agriculture et de l'alimentation	35 628	6,76 %	35 483	6,88 %
Aménagement, architecture, art et design	22 130	4,20 %	21 469	4,16 %
Sciences de l'administration	61 395	11,65 %	55 877	10,83 %
Pharmacie	13 143	2,49 %	13 004	2,52 %
Sciences infirmières	13 971	2,65 %	13 398	2,60 %
<b>Sous-total - Facultés</b>	<b>526 347</b>	<b>99,90 %</b>	<b>511 591</b>	<b>99,20 %</b>
<b>AUTRES ENTITÉS D'ENSEIGNEMENT</b>				
Direction générale de la formation continue <sup>3</sup>			3 747	0,73 %
Faculté des études supérieures et postdoctorales	529	0,10 %	399	0,08 %
<b>Sous-total - Autres entités d'enseignement</b>	<b>529</b>	<b>0,10 %</b>	<b>4 146</b>	<b>0,80 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>526 876</b>	<b>100,00 %</b>	<b>515 737</b>	<b>100,00 %</b>

<sup>1</sup>Il s'agit de la moyenne des revenus générés des années 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020.

<sup>2</sup>Il s'agit de la moyenne des revenus générés des années 2016-2017, 2017-2018 et 2018-2019.

<sup>3</sup>En date du 1<sup>er</sup> mai 2021, toutes les activités créditées de la Direction générale de la formation continue sont transférées en faculté.

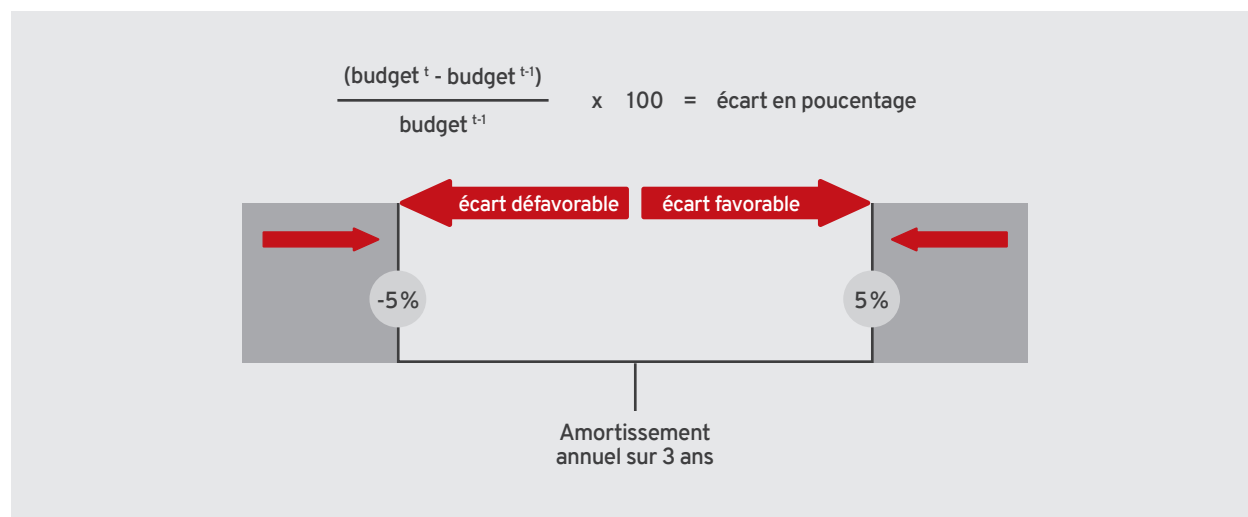
### Impact du nouveau mode, corridor et mesure d'implantation

Le changement du mode d'allocation budgétaire amène une variation du budget alloué par unité. Cette variation est calculée entre le budget 2019-2020 ajusté pour certains éléments et celui généré par la nouvelle méthode.

Les écarts obtenus diffèrent d'une faculté à l'autre. Certains écarts sont importants, d'autres moins. Certains écarts sont favorables, alors que d'autres sont négatifs. Compte tenu de cette réalité, une mesure d'atténuation est appliquée. La mesure est désignée par le terme «corridor». Le corridor vient déterminer la variation maximum en pourcentage du budget d'une faculté qu'elle soit positive ou négative.

L'introduction d'un corridor permet d'amoinrir les fluctuations budgétaires qui pourraient nuire au bon déroulement des opérations d'une faculté. Cependant, cette façon de faire engendre pour l'Université un coût institutionnel. Ce coût de 1,9 M\$ pour l'année 2021-2022 réduit de l'économie déjà réalisée en 2020-2021 par la fin des opérations de la Direction générale des programmes de 1er cycle de 0,6 M\$, sera assumé par une réduction des dépenses des fonctions de soutien à l'enseignement. La mesure d'atténuation décrite précédemment sera amortie sur 3 ans.

Le calcul s'effectue de la façon suivante :





### **Services, autres entités d'enseignement et unités de la recherche (unités autres que les facultés)**

Pour les fins de la distribution du budget de base entre les unités autres que les facultés, le principe retenu n'a pas été le même que pour les facultés. Bien que des revenus externes et une subvention du MES pour l'entretien des terrains et des bâtiments soient générés par les unités autres que les facultés, aucun autre paramètre ne permettait de déterminer la proportion à appliquer à chaque unité. C'est pourquoi la répartition du budget de base de l'année 2021-2022 sera basée sur la même proportion de chaque unité du budget 2020-2021. Les proratas par unité sont présentés au Tableau 8.

Les travaux doivent se poursuivre pour définir la méthode de répartition entre les unités en utilisant un certain nombre de critères et d'indicateurs déterminés par la communauté.

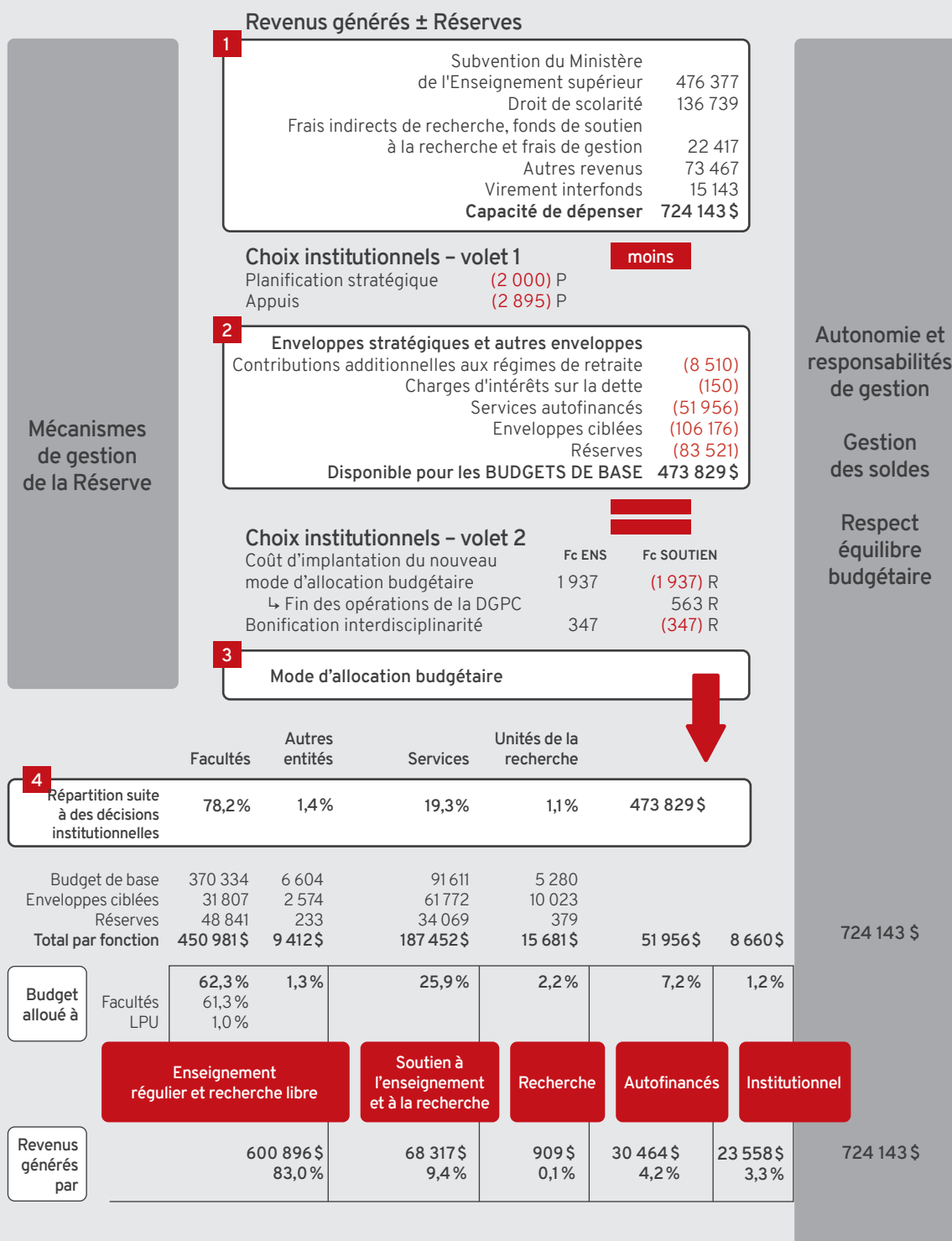
### **Services autofinancés**

Pour les fins de détermination du budget des services autofinancés, le principe de base est différent. Il ne s'agit pas d'une répartition entre les services, puisque chacun génère ses propres revenus externes. Le budget alloué à un service autofinancé correspond aux revenus générés moins le surplus demandé par la direction de l'Université. En raison de la situation de pandémie, certains services présentent une situation déficitaire en 2021-2022.

Il y a une exception à cette règle qui concerne les Services aux étudiants pour lesquels les revenus des frais afférents et une portion de la subvention du MES sont répartis selon un prorata. La même façon de faire est reconduite pour l'allocation budgétaire 2021-2022.

Le budget 2021-2022 présenté sous la forme du cadre de gestion financière se résume par le schéma suivant :

### CADRE DE GESTION FINANCIÈRE – SCHÉMA 2021-2022 (EN MILLIERS DE \$)



La dernière section au bas du schéma présente les revenus générés par les cinq grands secteurs d'activités, soit :

1. L'enseignement régulier et recherche;
2. Le soutien à l'enseignement et à la recherche;
3. Le soutien à la recherche;
4. Les services autofinancés incluant les services aux étudiants;
5. Les revenus à caractère institutionnel, soit le virement interfonds et le LPU.

Ainsi, il est possible d'observer la proportion des revenus générés par un secteur d'activités par rapport au budget alloué à ce secteur. Comme prévu dans la planification stratégique, la proportion attribuée aux facultés connaît une augmentation en 2021-2022 passant de 60,3% à 61,3%. La proportion des autres unités diminue de 39,7% à 38,7%.



# Enseignement régulier et recherche – Facultés et autres entités d'enseignement

TABLEAU 6

	BUDGET DE BASE	ENVELOPPES CIBLÉES	2021-2022 BUDGET	2020-2021 BUDGET RÉVISÉ	VARIATIONS	
					\$	%
<b>FACULTÉS</b>						
Médecine	73 587 060	6 972 755	80 559 815	75 707 244	4 852 571	6,4 %
Médecine dentaire	10 331 123	3 059 159	13 390 282	12 368 825	1 021 457	8,3 %
Droit	12 564 746	924 861	13 489 607	12 703 726	785 881	6,2 %
Sciences sociales	36 109 528	2 957 952	39 067 480	37 392 139	1 675 341	4,5 %
Musique	4 370 429	444 848	4 815 277	4 756 122	59 155	1,2 %
Sciences de l'éducation	20 592 111	1 568 711	22 160 822	22 317 775	(156 953)	(0,7 %)
Sciences et génie	60 387 344	4 990 356	65 377 700	61 491 798	3 885 902	6,3 %
Foresterie, géographie et géomatique	17 893 510	1 684 597	19 578 107	18 030 729	1 547 378	8,6 %
Théologie et sciences religieuses	3 687 233	433 556	4 120 789	3 912 332	208 457	5,3 %
Lettres et sciences humaines	28 714 612	1 935 913	30 650 525	29 622 730	1 027 795	3,5 %
Philosophie	3 254 703	389 218	3 643 921	3 661 375	(17 454)	(0,5 %)
Sciences de l'agriculture et de l'alimentation	24 922 041	1 731 459	26 653 500	25 687 718	965 782	3,8 %
Aménagement, architecture, art et design	15 581 084	898 755	16 479 839	15 205 760	1 274 079	8,4 %
Sciences de l'administration	41 917 010	2 290 895	44 207 905	40 485 399	3 722 506	9,2 %
Pharmacie	8 155 745	935 628	9 091 373	8 800 937	290 436	3,3 %
Sciences infirmières	9 906 932	1 326 424	11 233 356	11 228 019	5 337	0,0 %
Appuis institutionnels		16 312 778	16 312 778	12 504 652	3 808 126	30,5 %
<b>Sous-total - Facultés</b>	<b>371 975 211</b>	<b>48 857 865</b>	<b>420 833 076</b>	<b>395 877 276</b>	<b>24 955 800</b>	<b>6,3 %</b>
<b>AUTRES ENTITÉS D'ENSEIGNEMENT</b>						
Direction générale de la formation continue <sup>1</sup>	2 096 844	(361 702)	1 735 142	4 248 222	(2 513 080)	(59,2 %)
Direction générale des programmes de premier cycle <sup>2</sup>				351 015	(351 015)	(100,0 %)
Service de soutien à l'enseignement	3 369 887	2 195 918	5 565 805	5 565 689	116	0,0 %
Faculté des études supérieures et postdoctorales	1 432 923	2 053	1 434 976	1 329 506	105 470	7,9 %
<b>Sous-total - Autres entités d'enseignement</b>	<b>6 899 654</b>	<b>1 836 269</b>	<b>8 735 923</b>	<b>11 494 433</b>	<b>(2 758 510)</b>	<b>(24,0 %)</b>
Réserves et autres		30 824 532	30 824 532	28 354 979	2 469 553	8,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>378 874 865</b>	<b>81 518 666</b>	<b>460 393 531</b>	<b>435 726 687</b>	<b>24 666 844</b>	<b>5,7 %</b>

<sup>1</sup>Au 1<sup>er</sup> mai 2021, la Direction générale de la formation continue va transférer ses activités créditées aux facultés.

<sup>2</sup>Le 1<sup>er</sup> septembre 2020, la Direction générale des programmes de premier cycle a mis fin à ses activités.

La capacité de dépenser pour l'enseignement et la recherche s'éleva à 460,4 M\$, soit une hausse de 24,7 M\$ ou 5,7 % de plus qu'en 2020-2021. Le mode d'allocation budgétaire met en lien la capacité de dépenser des facultés avec le niveau des revenus générés. Cette capacité de dépenser se répartit en quatre catégories soient : le budget de base, les enveloppes ciblées, les réserves à répartir en cours d'année et les enveloppes à caractère institutionnel. Les budgets de base des facultés sont légèrement inférieurs de 0,9 M\$ par rapport au budget 2020-2021. À ces budgets de base, s'ajoutent des enveloppes ciblées totalisant 31,8 M\$ soit

21 M\$ de plus qu'au budget précédent qui tient compte du coût des indexations salariales des professeurs. Les économies estimées pour la période de mai à août 2020 ne sont pas reconduites.

Les réserves, qui s'élevèrent à 48,9 M\$ seront réparties en cours d'année et plusieurs d'entre elles, s'ajouteront aux budgets des facultés. La hausse de 7,7 M\$ par rapport à l'an dernier se compose principalement des appuis aux actions du plan stratégique, soit :

- > Une hausse de l'enveloppe du programme d'appui financier lié au plan stratégique de 1 M\$ à 2 M\$; ce programme vise à soutenir les initiatives des facultés et unités en lien avec les priorités institutionnelles. Pour l'année 2021-2022, la direction souhaite promouvoir le développement de projets qui contribueront à atteindre les cibles d'indicateurs d'impact;
- > Une enveloppe en appui aux facultés pour le soutien aux étudiants de 1,5M\$;
- > Un programme de bourses citoyennes et citoyens du monde - volet excellence de 2 M\$;
- > Un appui financier aux chantiers d'avenir et aux bourses d'étudiants athlètes de 0,7 M\$.

De plus, un montant additionnel de 0,97 M\$ est prévu pour couvrir le coût de la deuxième année d'implantation du mode d'allocation budgétaire Ce coût supplémentaire sera compensé par l'optimisation des fonctions administratives.

L'Université maintien également son soutien aux mesures budgétaires suivantes :

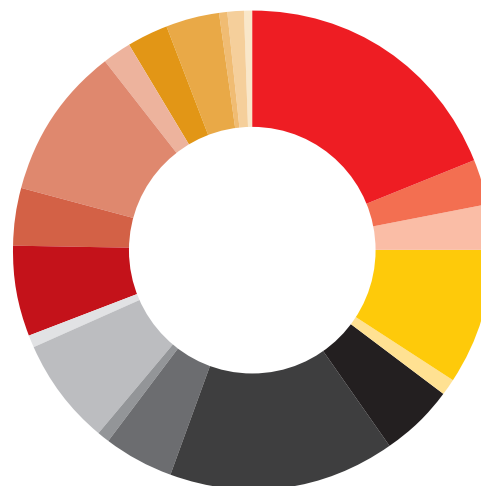
- > Une enveloppe pour la poursuite du programme spécial d'embauche de professeurs et de professeures;
- > Un fonds de soutien à la réussite;
- > Un appui direct aux étudiantes et aux étudiants étrangers, à la promotion et au recrutement international;
- > Une bonification de l'enveloppe pour l'interdisciplinarité.

Le budget de base d'une faculté, réparti au prorata des revenus générés, sert à couvrir les dépenses salariales et les avantages sociaux de l'ensemble des ressources humaines liées aux activités académiques et administratives ainsi que des dépenses autres que salariales, et ce, pour assurer leur mission respective.

Les enveloppes ciblées font référence à des budgets pour lesquels un suivi particulier est requis ou qui sont générés par une source de revenus spécifique par exemple :

- > Revenus externes facturés par les unités;
- > Bourses de réussite de la Faculté des études supérieures et postdoctorales;
- > Postes stratégiques et programme spécial d'embauche;
- > Enveloppes spécifiques (subvention spéciale dédiée ou nominative, décision, etc.).

FIGURE 3



■ Médecine	18,9%
■ Médecine dentaire	3,1%
■ Droit	3,1%
■ Sciences sociales	9,1%
■ Musique	1,1%
■ Sciences de l'éducation	5,2%
■ Sciences et génie	15,2%
■ Foresterie, géographie et géomatique	4,6%
■ Théologie et sciences religieuses	1,0%
■ Lettres et sciences humaines	7,1%
■ Philosophie	0,8%
■ Sciences de l'agriculture et de l'alimentation	6,2%
■ Aménagement, architecture, art et design	3,8%
■ Sciences de l'administration	10,3%
■ Pharmacie	2,1%
■ Sciences infirmières	2,6%
■ Appuis institutionnels	3,8%
■ Direction générale de la formation continue	0,4%
■ Direction générale des programmes de premier cycle	0,0%
■ Service de soutien à l'enseignement	1,3%
■ Faculté des études supérieures et postdoctorales	0,3%

Proportion du budget 2021-2022 excluant les réserves

# Soutien à l'enseignement et à la recherche – Services

TABLEAU 7

	2021-2022 BUDGET	2020-2021 BUDGET RÉVISÉ	VARIATIONS	
			\$	%
<b>SERVICES</b>				
Bibliothèque	29 479 393	28 853 691	625 702	2,2 %
Direction des technologies de l'information	24 829 757	24 375 200	454 557	1,9 %
Bureau du secrétaire général	3 818 294	3 775 021	43 273	1,1 %
Bureau du registraire	6 062 773	6 014 283	48 490	0,8 %
Service des finances	7 011 590	6 764 017	247 573	3,7 %
Direction des communications	4 465 220	4 566 434	(101 214)	(2,2 %)
Rectorat et Vice-rectorat exécutif	4 894 840	4 565 937	328 903	7,2 %
Vice-rectorats (incluant VREAE, VRAEIS, VRRCI et VRA)	14 002 435	13 641 418	361 017	2,6 %
Vice-rectorat à l'équité, à la diversité et à l'inclusion et aux ressources humaines	10 523 611	10 055 848	467 763	4,7 %
Service des immeubles	37 954 746	36 194 923	1 759 823	4,9 %
Service de sécurité et de prévention	7 032 936	6 890 042	142 894	2,1 %
Forêt Montmorency	308 000	352 810	(44 810)	(12,7 %)
Affectations transitoires et autres entités <sup>1</sup>	2 736 471	2 159 908	576 563	26,7 %
Contributions et gestion immobilière institutionnelles	25 825 631	24 800 487	1 025 144	4,1 %
Réserves et autres	8 506 536	6 931 951	1 574 585	22,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>187 452 233</b>	<b>179 941 971</b>	<b>7 510 262</b>	<b>4,2 %</b>

<sup>1</sup> La hausse des dépenses est compensée en partie par une hausse du financement externe pour un impact net de 211 k\$ soit 9,8 %.

FIGURE 4



■ Bibliothèque	15,7%
■ Direction des technologies de l'information	13,2%
■ Bureau du secrétaire général	2,0%
■ Bureau du registraire	3,2%
■ Service des finances	3,7%
■ Direction des communications	2,5%
■ Rectorat et Vice-rectorat exécutif	2,6%
■ Vice-rectorats (incluant VREAÉ, VRAEIS, VRRCI et VRA)	7,5%
■ Vice-rectorat à l'équité, à la diversité et à l'inclusion et aux ressources humaines	5,6%
■ Service des immeubles	20,2%
■ Service de sécurité et de prévention	3,8%
■ Forêt Montmorency	0,2%
■ Affectations transitoires et autres entités	1,5%
■ Contributions et gestion immobilière institutionnelles	13,8%
■ Réserves et autres	4,5%

La capacité de dépenser des fonctions de soutien à l'enseignement et la recherche s'élève à 187,5 M\$, soit une hausse de 7,5 M\$ ou 4,2% de plus qu'en 2020-2021. Une part importante de cette hausse s'explique par un maintien des budgets de base et la prise en compte du coût des indexations salariales et de la progression des échelons conformément aux conventions collectives en cours ou à négocier. Les économies estimées pour la période de mai à août 2020 ne sont pas reconduites.

Certaines dépenses de fonctionnement à caractère institutionnel connaissent des augmentations telles que le coût de l'énergie, de l'entretien ménager et des volumes et périodiques. La contribution de 3,5 M\$ pour bonifier le financement du développement des technologies de l'information consentie depuis 2018-2019 est reconduite en 2021-2022. Tout comme l'an dernier, une enveloppe est prévue pour soutenir des coûts directs de la pandémie ainsi que pour le déploiement et le support d'un plan numérique;

L'Université renforce son soutien à des processus stratégiques par l'ajout de mesures budgétaires, notamment :

- > Une enveloppe en appui au processus de dotation du personnel;
- > Une enveloppe en appui au processus d'approvisionnement des activités de recherche;
- > Une enveloppe en appui au comité d'efficience.

# Soutien à l'enseignement et à la recherche – Par type d'enveloppe

TABLEAU 8

	PRORATA	BUDGET DE BASE	ENVELOPPES CIBLÉES	DÉPENSES ET REVENUS INSTITUTIONNELS	2021-2022 BUDGET	2020-2021 BUDGET RÉVISÉ
<b>SERVICES</b>						
Bibliothèque	16,0 %	14 614 967	1 225 426	13 639 000	29 479 393	28 853 691
Direction des technologies de l'information	15,4 %	14 092 705	12 548 052	(1 811 000)	24 829 757	24 375 200
Bureau du secrétaire général	3,7 %	3 354 643	463 651		3 818 294	3 775 021
Bureau du registraire	6,2 %	5 647 203	415 570		6 062 773	6 014 283
Service des finances	7,1 %	6 474 146	537 444		7 011 590	6 764 017
Direction des communications	4,5 %	4 083 858	381 362		4 465 220	4 566 434
Rectorat et Vice-rectorat exécutif	4,9 %	4 464 111	430 729		4 894 840	4 565 937
Vice-rectorats (incluant VRAEAE, VRAEIS, VRRCI et VRA)	10,1 %	9 239 416	4 763 019		14 002 435	13 641 418
Vice-rectorat à l'équité, à la diversité et à l'inclusion et aux ressources humaines	8,5 %	7 832 101	2 691 510		10 523 611	10 055 848
Service des immeubles	16,8 %	15 355 664	466 482	22 132 600	37 954 746	36 194 923
Service de sécurité et de prévention	7,0 %	6 452 445	580 491		7 032 936	6 890 042
Forêt Montmorency		0	308 000		308 000	352 810
Affectations transitoires et autres entités		0	2 736 471		2 736 471	2 159 908
Contributions et gestion immobilière institutionnelles		0		25 825 631	25 825 631	24 800 487
Réserves et autres		0	8 506 536		8 506 536	6 931 951
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>	<b>91 611 259</b>	<b>36 054 743</b>	<b>59 786 231</b>	<b>187 452 233</b>	<b>179 941 971</b>

56 |

Le budget de base d'un service, réparti au prorata du budget 2020-2021, sert à couvrir les dépenses salariales et les avantages sociaux de l'ensemble des ressources humaines ainsi que des dépenses autres que salariales, et ce, pour assurer leur mission respective.

Les enveloppes ciblées font référence à des budgets pour lesquels un suivi particulier est requis, qui sont générés par une source de revenus spécifique ou qui ont un caractère institutionnel, par exemple :

- > Revenus externes facturés par les unités;
- > Enveloppes spécifiques (subvention spéciale dédiée ou nominative, décision, etc.);
- > Volumes et périodiques;
- > Énergie.





# Soutien à l'enseignement et à la recherche – Dépenses institutionnelles

TABLEAU 9

	BIBLIOTHÈQUE	DIRECTION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	SERVICE DES IMMEUBLES	CONTRIBUTIONS ET GESTION IMMOBILIÈRE INSTITUTIONNELLES
<b>DÉPENSES INSTITUTIONNELLES</b>				
Volumes et périodiques	13 639 000			
Téléphonie		89 000		
Chauffage			5 204 800	
Électricité			8 518 000	
Entretien ménager			9 429 800	
<b>REVENUS INSTITUTIONNELS</b>				
Téléphonie		(1 900 000)		
Chauffage			(660 000)	
Électricité			(360 000)	
<b>CONTRIBUTIONS ET GESTION IMMOBILIÈRE INSTITUTIONNELLES</b>				
Contributions institutionnelles				7 538 481
Gestion immobilière institutionnelle				7 787 366
Programme d'investissement annuel en ressources informationnelles (PIARI)				10 499 784
<b>TOTAL</b>	<b>13 639 000</b>	<b>(1 811 000)</b>	<b>22 132 600</b>	<b>25 825 631</b>

TABLEAU 9 (SUITE)

	2021-2022 BUDGET	2020-2021 BUDGET RÉVISÉ	VARIATIONS	
			\$	%
<b>DÉPENSES INSTITUTIONNELLES</b>				
Volumes et périodiques	13 639 000	13 161 000	478 000	3,6 %
Téléphonie	89 000	89 000	0	0,0 %
Chauffage	5 204 800	4 781 700	423 100	8,8 %
Électricité	8 518 000	8 047 949	470 051	5,8 %
Entretien ménager	9 429 800	8 373 781	1 056 019	12,6 %
<b>REVENUS INSTITUTIONNELS</b>				
Téléphonie	(1 900 000)	(1 900 000)		
Chauffage	(660 000)	(660 000)		
Électricité	(360 000)	(360 000)		
<b>CONTRIBUTIONS ET GESTION IMMOBILIÈRE INSTITUTIONNELLES</b>				
Contributions institutionnelles	7 538 481	7 302 932	235 549	3,2 %
Gestion immobilière institutionnelle	7 787 366	8 396 593	(609 227)	(7,3 %)
Programme d'investissement annuel en ressources informationnelles (PIARI)	10 499 784	9 846 556	653 228	6,6 %
	<b>59 786 231</b>	<b>57 079 511</b>	<b>2 706 720</b>	<b>4,7 %</b>

# Recherche

TABLEAU 10

	2021-2022 BUDGET	2020-2021 BUDGET RÉVISÉ	VARIATIONS	
			\$	%
<b>BUDGET DE DÉVELOPPEMENT DE LA RECHERCHE (BDR)</b>				
Centres de recherche reconnus	2 358 546	2 312 795	45 751	2,0 %
Financements statutaires	800 000	800 000		
Financement de contrepartie	512 000	512 000		
Éthique et intégrité en recherche	124 000	124 000		
Instituts	2 029 013	1 994 193	34 820	1,7 %
Réserve de développement stratégique de la recherche	230 000	230 000		
Memberships	245 000	245 000		
Autres appuis stratégiques	356 194	356 194		
<b>Sous-total - BDR</b>	<b>6 654 753</b>	<b>6 574 182</b>	<b>80 571</b>	<b>1,2 %</b>
<b>RECHERCHE</b>				
Bureaux de soutien à la recherche	3 516 577	3 779 862	(263 285)	(7,0 %)
Demandes de brevets	695 000	697 000	(2 000)	(0,3 %)
Dépenses de redevances	699 000	611 000	88 000	14,4 %
Réserves et autres	378 509	323 857	54 652	16,9 %
<b>Sous-total - Recherche</b>	<b>5 289 086</b>	<b>5 411 719</b>	<b>(122 633)</b>	<b>(2,3 %)</b>
<b>Sous-total - BDR et Recherche</b>	<b>11 943 839</b>	<b>11 985 901</b>	<b>(42 062)</b>	<b>(0,4 %)</b>
Fonds de soutien à la recherche - FIR fédéraux	1 477 462	796 897	680 565	85,4 %
Dépenses de recherche sans restriction	1 200 000	1 980 000	(780 000)	(39,4 %)
Contribution pour les coûts de financement d'immobilisations	1 060 000	1 060 000		
<b>TOTAL</b>	<b>15 681 301</b>	<b>15 822 798</b>	<b>(141 497)</b>	<b>(0,9 %)</b>

60 |

Les dépenses de recherche sont composées du Budget de développement de la recherche (BDR), qui appuie financièrement les centres de recherche reconnus, les instituts et les regroupements stratégiques, ainsi que de plusieurs autres appuis stratégiques.

Les dépenses de recherche couvrent également les ressources relevant du Vice-rectorat à la recherche, à la création et à l'innovation (VRRCI) qui agissent en soutien aux professeures et aux professeurs. Ces ressources sont chargées d'encadrer la recherche et la création en soutenant leur essor et leur rayonnement national et international. Elles sont entre autres responsables d'offrir des services en matière de financement, d'éthique, de valorisation et de déploiement d'innovations technologiques et sociales, ainsi que de développement et de création de différents types de chaires et de regroupements structurants.

Les dépenses de recherche incluent aussi les demandes de brevets, les dépenses reliées à la gestion des redevances, les dépenses de recherche qui découlent des revenus des frais indirects de recherche et la contribution pour les coûts de financement d'immobilisations liés à la recherche.

Finalement, une enveloppe estimée à 1,5 M\$ est prévue en lien avec la hausse de la subvention du gouvernement fédéral pour le programme de Fonds de soutien à la recherche afin que les professeures et les professeurs et la prochaine génération de scientifiques et d'étudiantes et d'étudiants aient les ressources et le soutien nécessaires pour maintenir la recherche de classe mondiale au Canada.

# État sommaire des revenus et dépenses des services autofinancés

TABLEAU 11

	2021-2022 BUDGET	2020-2021 BUDGET RÉVISÉ	VARIATIONS	
			\$	%
<b>REVENUS EXTERNES</b>				
SERVICES À LA COLLECTIVITÉ	10 520 000	12 757 000	(2 237 000)	(17,5 %)
SERVICES AUX ÉTUDIANT(E)S				
Service de placement	4 268 070	4 160 070	108 000	2,6 %
Service des activités sportives	13 572 332	11 092 780	2 479 552	22,4 %
Direction des services aux étudiants	7 198 053	6 677 769	520 284	7,8 %
<b>Sous-total</b>	<b>25 038 455</b>	<b>21 930 619</b>	<b>3 107 836</b>	<b>14,2 %</b>
ENTREPRISES AUXILIAIRES				
Aménagement forestier				
Service des résidences	6 168 950	4 595 470	1 573 480	34,2 %
Service de reprographie	420 000	450 581	(30 581)	(6,8 %)
Stationnement	3 918 850	5 355 675	(1 436 825)	(26,8 %)
<b>Sous-total</b>	<b>10 507 800</b>	<b>10 401 726</b>	<b>106 074</b>	<b>1,0 %</b>
<b>TOTAL - REVENUS EXTERNES</b>	<b>46 066 255</b>	<b>45 089 345</b>	<b>976 910</b>	<b>2,2 %</b>
<b>DÉPENSES</b>				
SERVICES À LA COLLECTIVITÉ	10 520 000	15 444 000	(4 924 000)	(31,9 %)
SERVICES AUX ÉTUDIANT(E)S				
Service de placement	4 166 320	4 058 320	108 000	2,7 %
Service des activités sportives	14 375 766	13 351 217	1 024 549	7,7 %
Direction des services aux étudiants	7 006 053	6 485 769	520 284	8,0 %
<b>Sous-total</b>	<b>25 548 139</b>	<b>23 895 306</b>	<b>1 652 833</b>	<b>6,9 %</b>
ENTREPRISES AUXILIAIRES				
Aménagement forestier		(91 570)	91 570	(100,0 %)
Service des résidences	8 666 850	8 302 030	364 820	4,4 %
Service de reprographie	520 000	1 289 280	(769 280)	(59,7 %)
Stationnement	6 700 704	5 355 675	1 345 029	25,1 %
<b>Sous-total</b>	<b>15 887 554</b>	<b>14 855 415</b>	<b>1 032 139</b>	<b>6,9 %</b>
<b>TOTAL - DÉPENSES</b>	<b>51 955 693</b>	<b>54 194 721</b>	<b>(2 239 028)</b>	<b>(4,1 %)</b>
<b>RÉSULTATS</b>				
SERVICES À LA COLLECTIVITÉ		(2 687 000)	2 687 000	(100,0 %)
SERVICES AUX ÉTUDIANT(E)S				
Service de placement	101 750	101 750		
Service des activités sportives	(803 434)	(2 258 437)	1 455 003	(64,4 %)
Direction des services aux étudiants	192 000	192 000		
<b>Sous-total</b>	<b>(509 684)</b>	<b>(1 964 687)</b>	<b>1 455 003</b>	<b>(74,1 %)</b>
ENTREPRISES AUXILIAIRES				
Aménagement forestier		91 570	(91 570)	(100,0 %)
Service des résidences	(2 497 900)	(3 706 560)	1 208 660	(32,6 %)
Service de reprographie	(100 000)	(838 699)	738 699	(88,1 %)
Stationnement	(2 781 854)		(2 781 854)	100,0 %
<b>Sous-total</b>	<b>(5 379 754)</b>	<b>(4 453 689)</b>	<b>(926 065)</b>	<b>20,8 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(5 889 438)</b>	<b>(9 105 376)</b>	<b>3 215 938</b>	<b>(35,3 %)</b>

# Processus budgétaire

L'élaboration du budget du fonds de fonctionnement s'inscrit dans un processus budgétaire auquel les instances et les unités participent afin d'atteindre les orientations de l'institution en matière de qualité de la formation et de la recherche.

---

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de l'Université Laval adopte les orientations et les paramètres budgétaires applicables à la préparation du budget de fonctionnement. Également, le Conseil d'administration adopte le budget de fonctionnement après avoir reçu un avis du Conseil universitaire. C'est aussi cette instance qui désigne annuellement les auditeurs externes des états financiers de l'Université et qui les approuve une fois que ceux-ci ont été vérifiés. Le Conseil d'administration est composé de vingt-cinq membres dont la rectrice, le vice-recteur exécutif, un doyen, trois membres du corps professoral, trois membres du personnel administratif, une chargée de cours, trois étudiants et des membres externes nommés et nommées par le gouvernement et par le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration constitue avec le Conseil universitaire et le Comité exécutif les instances de l'Université.

---

## LE CONSEIL UNIVERSITAIRE

Avant le dépôt final du budget au Conseil d'administration, le Conseil universitaire reçoit le projet de budget lors d'une séance en mai et doit formuler un avis au Conseil d'administration. Le Conseil universitaire est composé d'une soixantaine de personnes dont la rectrice, les vice-recteurs et vice-rectrices, la secrétaire générale, les doyens et doyennes, vingt-cinq professeurs et professeures, deux membres du personnel administratif, deux chargés de cours, un professionnel de recherche, huit étudiantes et étudiants, deux directeurs de centre de recherche ou d'institut, un directeur de service et deux membres externes.

---

## LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité exécutif supervise la réalisation et propose le budget de l'Université au Conseil d'administration. Le Comité exécutif reçoit et analyse deux fois par année les projections budgétaires sur la base des résultats au 30 septembre et au 31 janvier. Ces projections sont déposées par la suite au Conseil d'administration pour approbation. Le Comité exécutif est composé de la rectrice, des vice-recteurs et des vice-rectrices, de six membres du Conseil d'administration, dont quatre proviennent de la communauté universitaire et deux de l'externe. Est aussi membre du Comité exécutif, sans droit de vote, la secrétaire générale.

---

## LE COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'audit reçoit les orientations et paramètres du fonds de fonctionnement et les recommande au Conseil d'administration.

---

## LE COMITÉ DE DIRECTION

Dans le cadre du processus budgétaire, le Comité de direction détermine les orientations et les paramètres budgétaires.

---

## LE VICE-RECTEUR EXÉCUTIF

Il est le premier responsable de l'appareil exécutif de l'Université et dirige et coordonne les travaux de planification. Le vice-recteur exécutif est membre du Comité du budget et en dirige les travaux. Il établit avec la rectrice, et en collaboration avec le vice-recteur à l'administration, les priorités et les grandes orientations budgétaires de l'institution en fonction de la mission, des valeurs et des orientations de développement de celle-ci.

---

## **LE VICE-RECTEUR À L'ADMINISTRATION**

Il supervise tout le processus budgétaire et son suivi en collaboration avec le Service des finances. Il est responsable de la reddition de comptes en matière de suivi budgétaire et des états financiers aux instances appropriées. Au moment de l'élaboration du budget, le vice-recteur à l'administration et le vice-recteur exécutif établissent, en fonction des orientations institutionnelles, les paramètres budgétaires de l'Université en collaboration avec le Comité de direction. Par la suite, ces orientations et paramètres budgétaires sont soumis pour approbation au Comité d'audit, au Comité exécutif et au Conseil d'administration. Ces orientations et paramètres servent de toile de fond à la préparation du budget. Ils sont communiqués aux décanats, aux directions de service et aux responsables de l'administration au cours du processus budgétaire.

Le Service des finances fournit aux unités administratives les documents requis pour leur préparation budgétaire conformément au mode d'allocation des ressources. Le Service des finances prévoit les enveloppes budgétaires selon les paramètres définis par les orientations budgétaires et les décisions financières prises par le Comité de direction.

À l'aide de tous les éléments d'information requis, le budget du fonds de fonctionnement est complété en fonction des décisions prises. Par la suite, les choix budgétaires sont présentés aux décanats et aux directions de service.

Par ailleurs, en collaboration avec les unités, le Service des finances assure le suivi budgétaire tout au long de l'année et prépare les projections budgétaires sur la base des résultats au 30 septembre et au 31 janvier afin d'évaluer les résultats financiers de l'Université.

---

## **LE DOYEN OU LA DOYENNE**

La personne titulaire d'un décanat définit les priorités et projets de sa faculté, en lien avec les orientations institutionnelles, et ce, tout en respectant son cadre financier. Elle est responsable du budget facultaire et procède à sa répartition dans les départements pour les facultés départementalisées. Cet exercice peut se traduire par une rencontre ou par un dépôt de documents en fonction du contexte annuel du processus.

---

## **LE DIRECTEUR OU LA DIRECTRICE DE SERVICE OU D'UNE AUTRE ENTITÉ D'ENSEIGNEMENT**

La direction définit les priorités et projets de son unité en lien avec les orientations institutionnelles et est responsable de son budget annuel. Elle peut le répartir parmi les secteurs de son unité, selon les objectifs qu'elle s'est fixés. Cet exercice peut se traduire par une rencontre ou par un dépôt de documents en fonction du contexte annuel du processus.

# Calendrier du processus budgétaire

Le processus budgétaire 2021-2022 s'échelonne de décembre 2020 à mai 2021. Il débute par l'identification des opportunités et enjeux budgétaires. Ceux-ci sont ensuite traduits en orientations et en paramètres budgétaires et la détermination du cadre de gestion financière.

## DÉCEMBRE À MI-MARS

Période continue de préparation budgétaire

---

## MARS

Période de préparation des besoins en personnel administratif pour les facultés et les services

---

Période de préparation du document budgétaire par le Service des finances

---

## AVRIL

Dépôt des orientations et paramètres budgétaires au Comité d'audit et au comité exécutif pour proposition au Conseil d'administration

---

Dépôt des orientations et paramètres budgétaires au Conseil d'administration pour approbation

---

Dépôt du projet du budget au Comité exécutif pour proposition au Conseil d'administration

---

Dépôt du projet du budget au Conseil d'administration pour réception

---

Présentation aux décanats et aux directions de service du cadre de gestion financière et dépôt des documents nécessaires à leur planification budgétaire

---

## MAI

Dépôt du projet du budget au Conseil universitaire pour avis

---

Dépôt du budget au Conseil d'administration pour approbation finale

---



# Objectifs et développement des unités

Chaque année, le processus budgétaire est une occasion de prendre le temps, collectivement, de réfléchir sur nos façons de faire et sur le fonctionnement de notre institution afin de mettre en œuvre les initiatives qui nous permettent de poursuivre notre développement et de soutenir, toujours plus efficacement, notre mission de formation, de recherche et de création.

Le processus budgétaire 2021-2022 s'effectue dans le contexte d'incertitude lié principalement à la situation de pandémie encore en cours ainsi qu'au niveau du financement gouvernemental. Les facultés et les services sont invités à planifier la prochaine année en fonction de ces paramètres d'incertitude et d'adaptation au changement tout en s'assurant de la poursuite du développement de notre institution et maintenir l'équilibre budgétaire, ce qui demeure pour nous un enjeu stratégique.

---

## DOCUMENTS RELATIFS À LA PLANIFICATION DU BUDGET DES UNITÉS

Le Service des finances transmet annuellement aux facultés, aux services et aux autres unités des documents qui facilitent la reddition de comptes de fin d'année et la planification budgétaire de l'exercice suivant.

## DOCUMENTS RELATIFS AU SUIVI ET À LA PRÉPARATION DU BUDGET

Les unités doivent présenter les documents suivants :

- > Les projections des résultats au 30 avril 2021, incluant les principales hypothèses de travail;
- > Les projections des résultats au 30 avril 2022, incluant les principales hypothèses de travail;
- > Les résultats des activités de l'enseignement non crédité, des projets de services à la collectivité (SC), de frais d'administration (FA), de soutien interne à la recherche (SR), de démarrage de nouveau chercheur (DC) et d'économie de masse salariale (ES) au 30 avril 2021 et 2022.

# Reddition de comptes liée à l'utilisation des ressources

---

## SUIVI ET CONTRÔLE BUDGÉTAIRES

Au cours de l'exercice budgétaire, le suivi et le contrôle budgétaires sont sous la responsabilité de chaque unité administrative, qui procède aux ajustements budgétaires requis en fonction de sa situation financière.

Conformément aux règles budgétaires entérinées par le Conseil d'administration de l'Université Laval, tout déficit est soumis à l'autorisation du vice-recteur à l'administration, s'il correspond à moins de 10 % du budget de l'unité (excluant les masses salariales régulières et les avantages sociaux) jusqu'à concurrence de 100 k\$, et à l'autorisation du Comité exécutif, s'il est supérieur à ces limites. Si le déficit est ponctuel, un état de la situation devra être préparé par l'unité en collaboration avec le Service des finances et déposé par le vice-recteur à l'administration pour approbation au Comité exécutif. Si le déficit est structurel, un plan de redressement couvrant selon le cas une période de 3 à 5 ans est élaboré par l'unité en collaboration avec le Service des finances, le Vice-rectorat à l'équité, à la diversité et à l'inclusion et aux ressources humaines et le Vice-rectorat aux études et aux affaires étudiantes, et soumis par le vice-recteur à l'administration au Comité exécutif aux fins d'approbation. Ce plan de redressement devra être révisé et soumis annuellement au Comité exécutif pour approbation jusqu'au moment où l'équilibre budgétaire structurel sera atteint par l'unité. Le suivi et le contrôle budgétaire visent une surveillance continue de la situation budgétaire par l'équipe de gestion de l'unité.

---

## PROJECTIONS BUDGÉTAIRES SUR LA BASE DES RÉSULTATS AU 30 SEPTEMBRE ET AU 31 JANVIER

Chaque unité doit transmettre ses projections budgétaires du budget de fonctionnement deux fois par année au Service des finances à l'aide d'un formulaire qui lui a été fourni au préalable. Elle doit estimer ses résultats pour l'exercice en cours pour toutes les enveloppes budgétaires sous sa responsabilité ainsi que pour les projets de services à la collectivité, de frais d'administration et de l'enseignement non crédité du budget de fonctionnement. De plus, chaque unité doit joindre une estimation de l'effectif étudiant pour l'année en cours.

La responsabilité des unités n'exclut pas la responsabilité du Service des finances. Lors des projections budgétaires sur la base des résultats au 30 septembre et au 31 janvier, la responsabilité du Service des finances quant au contrôle budgétaire couvre l'analyse de l'information reçue des unités administratives et également l'ensemble des revenus et des dépenses du budget de fonctionnement. En effet, à l'aide des résultats réels du 30 septembre et du 31 janvier, le Service des finances effectue les projections des résultats au 30 avril, en y intégrant celles fournies par les unités, afin d'assurer le respect des résultats prévus au budget original. Le travail de projection consiste à reprendre chacune des hypothèses utilisées lors de l'élaboration du budget original, à valider leur pertinence à la lumière des événements connus à ce jour et à augmenter leur précision au besoin. L'atteinte de l'équilibre budgétaire est un enjeu majeur et, au besoin, des ajustements sont apportés afin d'en assurer le respect.

Les rapports des projections budgétaires préparés par le Service des finances sont soumis pour approbation deux fois par année par le vice-recteur à l'administration au Comité exécutif et au Conseil d'administration.

---

## RÉSULTATS RÉELS AU 30 AVRIL

Le Service des finances produit les états financiers de l'Université. L'analyse des écarts au 30 avril est préparée par le Service des finances en collaboration avec les unités, sur trois bases distinctes, soit l'écart des résultats réels avec les projections budgétaires les plus récentes, avec les résultats réels de l'année précédente et avec le budget original.

Par la suite, les états financiers ainsi que l'analyse des écarts sont présentés pour approbation par le vice-recteur à l'administration au Comité d'audit et au Conseil d'administration. Aussitôt les états financiers approuvés par le Conseil d'administration, ceux-ci sont acheminés au MES.

# Processus d'analyse des besoins en personnel

## PROFESSORAL

Le Vice-rectorat à l'équité, à la diversité et à l'inclusion et aux ressources humaines (VREDIRH) autorise la création de postes de professeurs et de professeures en support à la mission d'enseignement et de recherche de l'Université et afin de respecter le nombre de postes prévu au plancher d'emploi de la convention collective. L'objectif en 2021-2022 en matière de recrutement professoral vise à finaliser l'effort historique de recrutement entrepris en 2019-2020. Ayant été affectée par les effets de la pandémie, cette opération de recrutement est toujours en cours. L'embauche de personnel professoral demeure donc une des grandes priorités de l'Université.

Le VREDIRH est responsable de la création de postes de professeures et de professeurs. En ce qui concerne le personnel professoral régulier, le processus d'analyse des nouveaux postes s'effectue tout au long de l'exercice budgétaire en fonction des besoins exprimés par les décanats auprès du VREDIRH. Il est demandé aux décanats de justifier leur demande sur la base des plans de déploiement des effectifs d'enseignement et de recherche (départements, écoles ou facultés) tout en s'appuyant sur une analyse de l'évolution des effectifs étudiants dans les programmes pertinents et en spécifiant comment le poste s'inscrit dans les priorités de développement de la recherche de leur faculté. À moins d'une situation financière particulière pour une faculté, qui nécessiterait une analyse du Service des finances, le Vice-rectorat se base sur les informations fournies pour approuver ou non la demande formulée.

## ADMINISTRATIF

Le personnel administratif est un atout important pour l'Université. Le prochain exercice budgétaire poursuivra les actions amorcées afin de mieux planifier les besoins en personnel à court et à moyen terme, assurer une utilisation cohérente des ressources, mitiger les risques institutionnels et augmenter l'agilité du processus pour répondre plus efficacement aux enjeux de main-d'œuvre.

Pour ce faire, l'Université a mis en place un cadre de gestion visant la création de postes administratifs réguliers, la gestion des remplacements ainsi que l'octroi des contrats du personnel temporaire. Bien que le financement et la planification des besoins de main-d'œuvre demeurent une responsabilité des unités, ces dernières doivent transmettre leur demande au Vice-rectorat à l'équité, à la diversité et à l'inclusion et aux ressources humaines qui les accompagnera pour la création ou la modification des postes ou contrats.

# Plan financier à long terme du fonds de fonctionnement

Les orientations de développement de l'Université Laval sont définies par la planification stratégique élaborée par l'équipe de direction en collaboration avec plusieurs acteurs importants pour notre institution. Cette planification, qui s'échelonne sur une période de 5 ans, s'articule autour de 3 axes de développement et de grandes priorités. Plusieurs indicateurs de mesure liés aux objectifs sont en cours de développement. Pour réaliser cet audacieux plan d'action dans le respect de la mission et des valeurs de l'institution, un plan financier optimal est essentiel.

L'Université Laval présente des résultats à l'équilibre depuis l'année 2003-2004. Ces résultats sont rendus possibles grâce à un arrimage très rigoureux entre les objectifs stratégiques et le processus d'allocation budgétaire. Une seule année fait exception à ce constat et est en lien avec des mesures exceptionnelles permises suite aux compressions gouvernementales exigées en 2012-2013.

Pour conserver cet équilibre à long terme, l'Université Laval aura à relever plusieurs défis financiers au cours des prochaines années.

Voici les principaux défis pour l'institution :

- > Le financement gouvernemental demeure un enjeu important à considérer. Bien que le gouvernement effectue un rehaussement du financement universitaire pour la période 2019-2022, cet engagement sera-t-il suffisant pour compenser les manques à gagner des années antérieures?
- > S'ajoute l'écart négatif récurrent du financement gouvernemental par rapport à l'augmentation des coûts de système. Les réinvestissements accordés récemment sont bien accueillis, mais ne sont pas à la hauteur des défis à relever.
- > L'évolution de l'effectif étudiant dans un contexte post pandémie est difficile à prévoir. La croissance observée en 2020-2021 va-t-elle se poursuivre pour les années futures? L'enseignement à distance, la fluidité des frontières, le marché du travail et la reprise économique auront-ils des impacts positifs ou négatifs sur la poursuite des études universitaires?

Par ailleurs, des facteurs sont favorables à l'atteinte des objectifs tels le respect de l'équilibre budgétaire, un processus budgétaire bien encadré, un suivi rigoureux des résultats et un équilibre constant entre le développement et l'amélioration de l'efficacité administrative. Soulignons également l'adaptation des modes d'enseignement qui sauront répondre à différents profils d'étudiants dans le futur. Finalement, l'engagement de toute la communauté universitaire est un facteur déterminant pour transformer les défis à relever en opportunités.



# Mesures de performance

---

## INDICATEURS GLOBAUX

Depuis plusieurs années, nous publions des « indicateurs-repères » qui donnent un portrait global de l'état de l'Université Laval. La dernière version de ces indicateurs peut être consultée à l'adresse suivante : <https://www.ulaval.ca/notre-universite/direction-et-gouvernance/bureau-du-secretaire-general/documents-officiels>.

Ces indicateurs continuent d'être suivis et certains d'entre eux sont étroitement liés aux indicateurs d'impact du plan stratégique, mentionnés ci-dessous. Par exemple, l'indicateur du nombre de partenaires de recherche est en lien avec l'axe d'engagement.

---

## PLAN STRATÉGIQUE INDICATEURS D'IMPACT

La réalisation du plan stratégique est vérifiée sur une base périodique. Bien qu'il serait tentant de mesurer l'impact individuel de chaque action, la quantité d'informations que cette approche nécessite en rend le suivi trop lourd en regard des bénéfices attendus et donc peu utile globalement. Le choix d'une série d'indicateurs qui mesurent la mobilisation de la communauté autour du plan a plutôt été privilégié.



## SATISFACTION GLOBALE DE LA COMMUNAUTÉ ÉTUDIANTE

### DÉFINITION

L'évolution de la proportion des étudiants et des étudiantes du 1<sup>er</sup> cycle (sondage NSSE, une question) et des étudiants et des étudiantes des cycles supérieurs (sondage GPSS, quatre questions) qui ont qualifié leur expérience universitaire générale d'excellente à bonne.

### LIEN PLAN STRATÉGIQUE

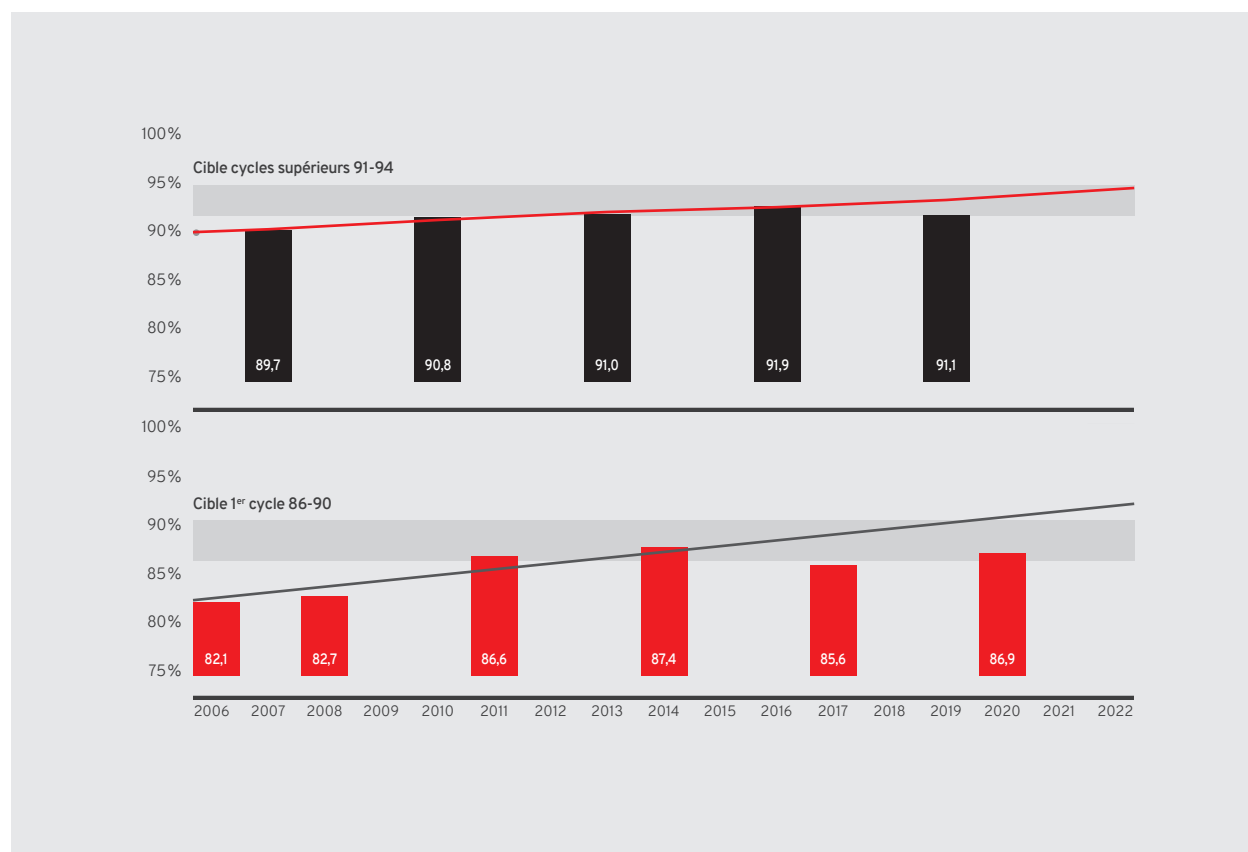
Cet indicateur est une mesure globale de la perception que les étudiants et les étudiantes ont de leur expérience à l'Université Laval. Il permet de suivre globalement une amélioration de l'axe Expérience du point de vue des étudiants et des étudiantes lors de leurs études à l'Université Laval.

### CIBLE

Se situer entre 91 et 94 aux cycles supérieurs et entre 86 et 90 au 1<sup>er</sup> cycle, ce qui place l'Université Laval en haut de la moyenne canadienne.

### IMPACT COVID19

L'impact de la pandémie sur la satisfaction ne sera pas mesuré d'ici l'échéance du plan stratégique, car il n'y aura pas de nouveau sondage avant 2022.



## PROPORTION DES MASSES SALARIALES DU PERSONNEL ENSEIGNANT

### DÉFINITION

L'évolution du ratio suivant :

Masse salariale des professeur(e)s, chargé(e)s de cours et auxiliaires

Masse salariale totale (c.-à-d. fonds de fonctionnement)

### LIEN PLAN STRATÉGIQUE

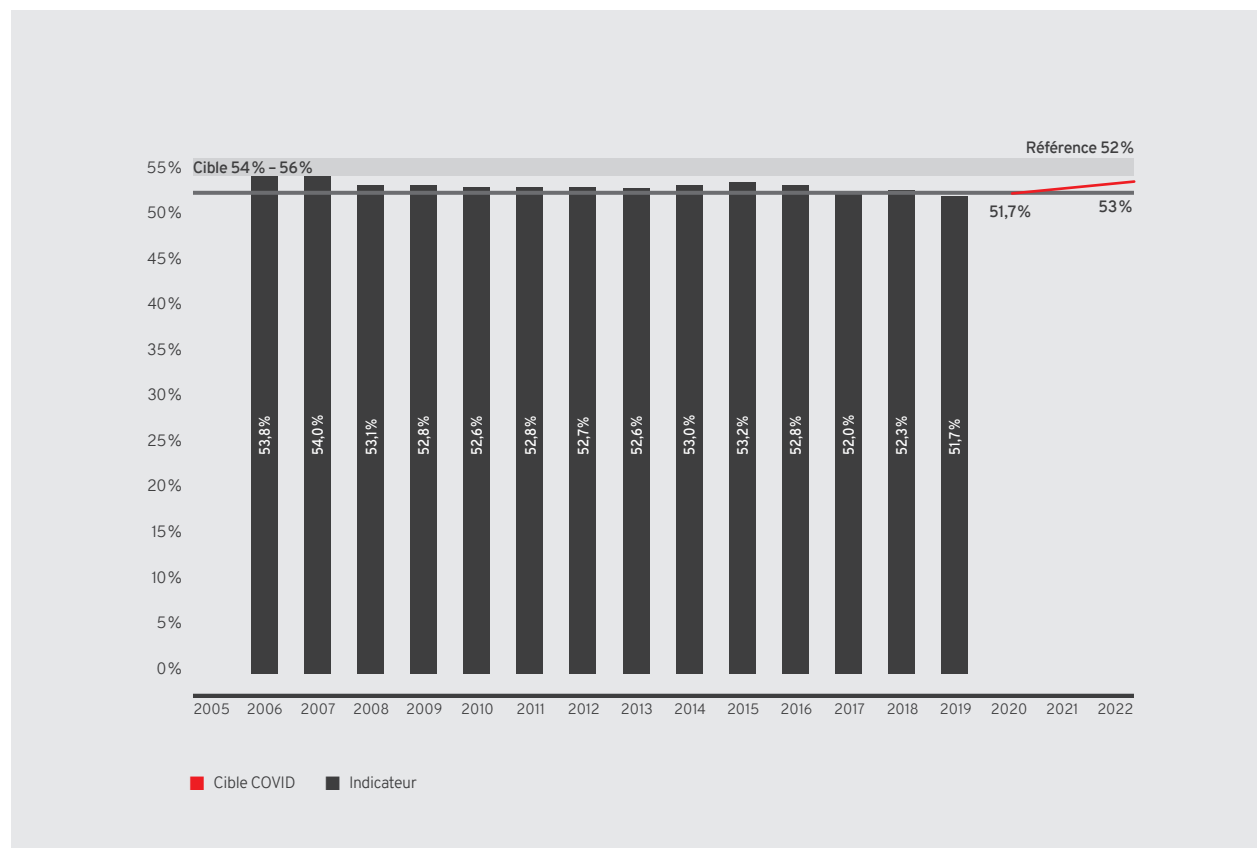
Cet indicateur est une mesure des dépenses consacrées à la mission et capte les efforts de réduction des dépenses administratives. Il permet de suivre le résultat des actions entreprises afin de rendre les activités administratives et de soutien plus efficaces, et ce, pour renforcer la mission fondamentale d'enseignement, de recherche et de transfert de connaissances.

### CIBLE

La valeur des dernières années varie entre 52 % et 53 %. La cible est de ramener cette proportion dans la tranche entre 54 % et 56 %, ce qui est le cas des universités québécoises comparables les plus performantes à cet égard.

### IMPACT COVID19

Accélération des prises de retraite dans le corps professoral et remplacement par des personnes à des échelons plus bas; besoins accrus en soutien professionnel.





## PROPORTION DE L'EFFECTIF ÉTUDIANT QUI A BÉNÉFICIÉ D'UNE EXPÉRIENCE INTERNATIONALE

### DÉFINITION

Proportion de l'effectif étudiant qui est :

- > D'origine internationale et résidents permanents ou détenteurs d'un visa d'études;
- > En mobilité entrante (étudiants visiteurs);
- > En mobilité sortante hors Canada (ententes de mobilité gérées par le Bureau international).

### LIEN PLAN STRATÉGIQUE

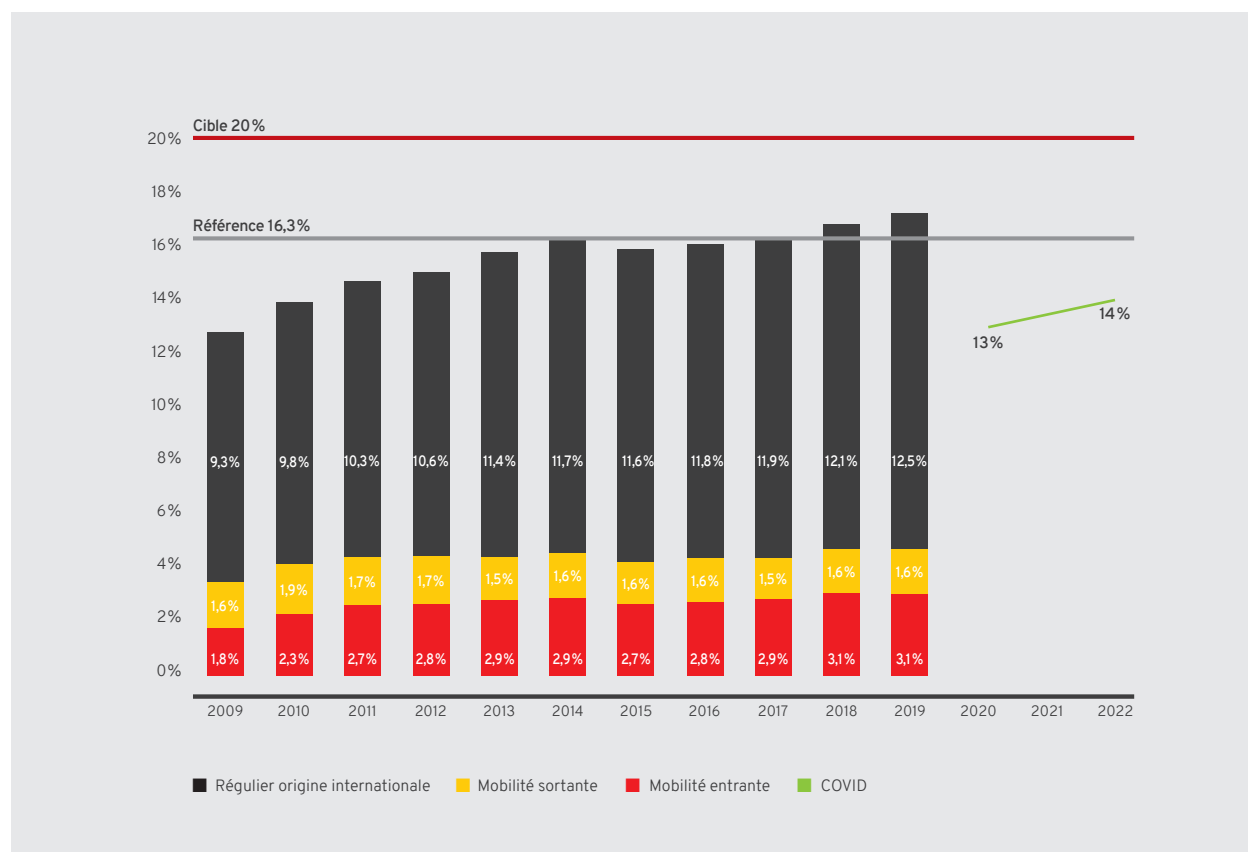
Cet indicateur mesure l'impact des efforts consacrés à recruter à l'international et à attirer les meilleurs étudiants et étudiantes d'origine étrangère, à les accueillir, à les intégrer et à les soutenir. Il permet aussi de suivre les résultats des actions entreprises pour soutenir l'internationalisation des cursus et de la mobilité internationale.

### CIBLE

Atteindre 20% de l'effectif étudiant (actuellement autour de 16%) en vue d'atténuer l'effet de la baisse démographique au sein de l'effectif en provenance des Cégeps.

### IMPACT COVID19

Mobilités réduites presque à 0; augmentation de l'effectif régulier.



## TAILLE DE L'EFFECTIF ÉTUDIANT EN FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE

### DÉFINITION

Le nombre d'étudiantes et d'étudiants de l'année universitaire qui ont suivi une formation tout au long de la vie. Sont donc considérés celles et ceux inscrits :

- > Aux programmes courts (certificats, diplômes et micro-programmes);
- > Aux études libres;
- > À la formation continue non créditée;
- > À l'Université du Troisième Âge;
- > Aux programmes de grade (baccalauréat, maîtrise...), mais faisant partie de la tranche d'âge non traditionnelle.

### LIEN PLAN STRATÉGIQUE

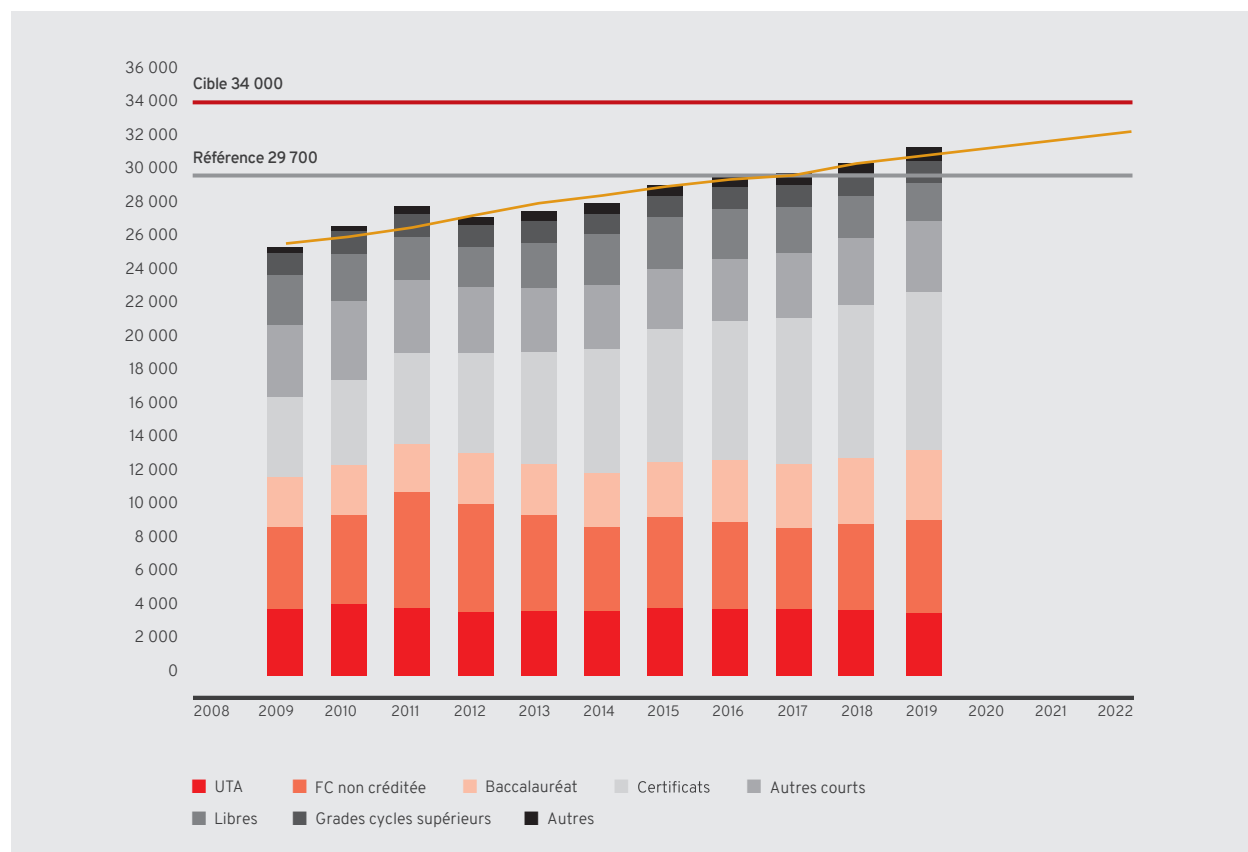
Cet indicateur mesure l'impact des actions visant à attirer et à accompagner les personnes dans leurs apprentissages tout au long de la vie, en agrandissant l'offre de formation pour répondre aux besoins changeants du marché de l'emploi et aux besoins professionnels, culturels et citoyens des personnes.

### CIBLE

Augmentation du nombre à 34 000 (actuellement autour de 30 000). Une grande part de cette augmentation viendra de la formation continue et des programmes courts, permettant d'atténuer l'effet de la baisse démographique au sein de l'effectif en provenance des Cégeps.

### IMPACT COVID19

Accroissement de l'intérêt pour les programmes courts.



## INTERDISCIPLINARITÉ DE L'OFFRE DE FORMATION

### DÉFINITION

La proportion des crédits en formation interdisciplinaire. Les crédits de cours sont considérés comme interdisciplinaires si le secteur disciplinaire du cours (secteur CAFF) est différent du secteur disciplinaire du programme auquel le cours contribue. Sont exclus : les programmes de maîtrise avec mémoire et de doctorat, de même que les résidents en médecine, les études libres, les effectifs étudiants visiteurs et les chercheurs et chercheuses postdoctoraux.

### LIEN PLAN STRATÉGIQUE

Cet indicateur mesure l'effet des actions visant à rendre notre offre de formation plus interdisciplinaire à l'intérieur des programmes.

### CIBLE

Entre 30 % et 33 % des crédits, en estimant que, pour considérer une formation comme complète, elle devrait être interdisciplinaire pour un tiers (but ultime).

### IMPACT COVID19

Statu quo faute de ressources à investir.



## NOMBRE DE PARTENAIRES EN RECHERCHE

### DÉFINITION

Le nombre d'organismes distincts contribuant au financement des projets de recherche et d'institutions distinctes d'appartenance (université, organisme public, compagnie privée...) des cochercheurs et des cochercheuses qui partagent des subventions de recherche avec un chercheur ou une chercheuse de l'Université Laval. Seules les contributions en argent sont comptabilisées.

Sont exclus les fonds internes et les frais indirects.

### LIEN PLAN STRATÉGIQUE

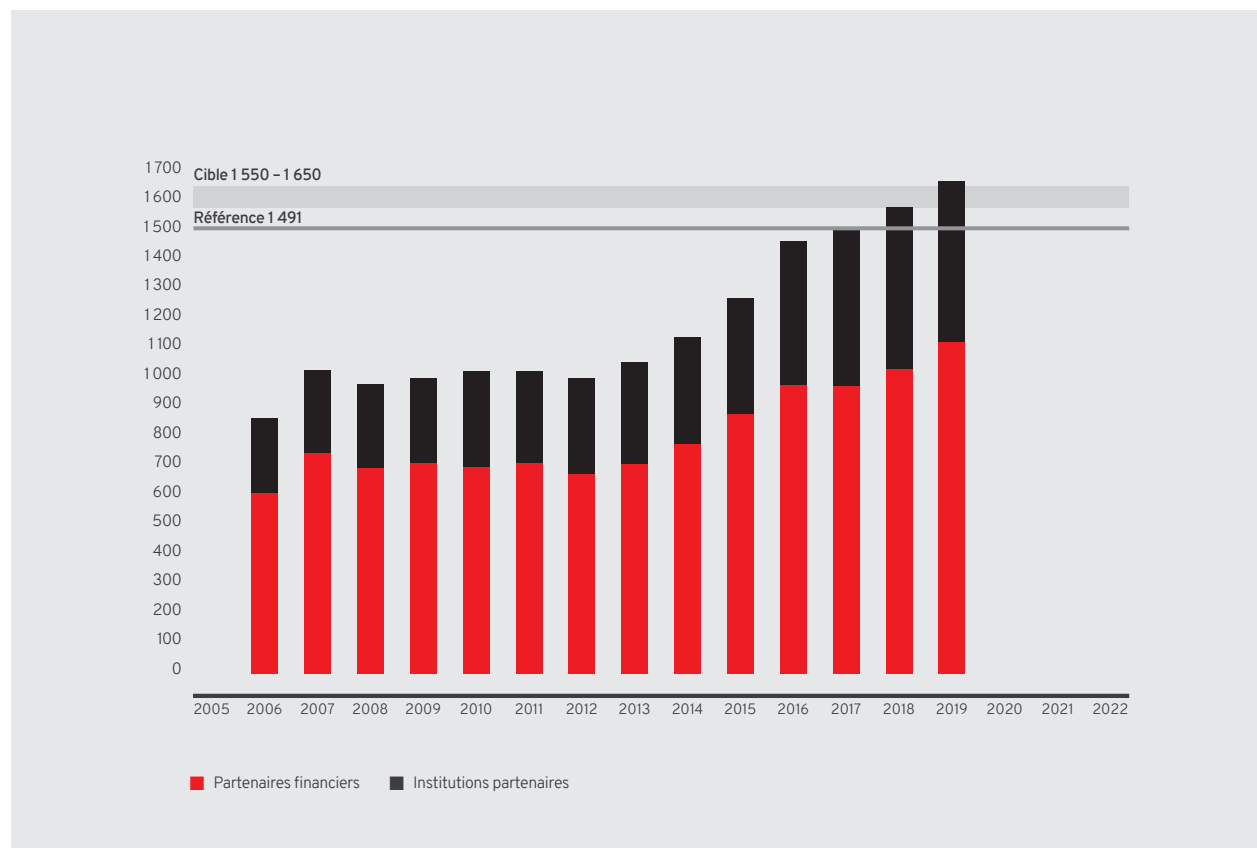
Cet indicateur mesure l'impact des efforts consentis au développement de nouveaux partenariats.

### CIBLE

Entre 1550 et 1650 partenaires, poursuivant ainsi le développement de la croissance de nos partenariats.

### IMPACT COVID19

Aucun prévu.



## DÉVELOPPEMENT PHILANTHROPIQUE

### DÉFINITION

Nombre de donateurs individuels (diplômés et amis) et proportion des engagements individuels dans le total.

### LIEN PLAN STRATÉGIQUE

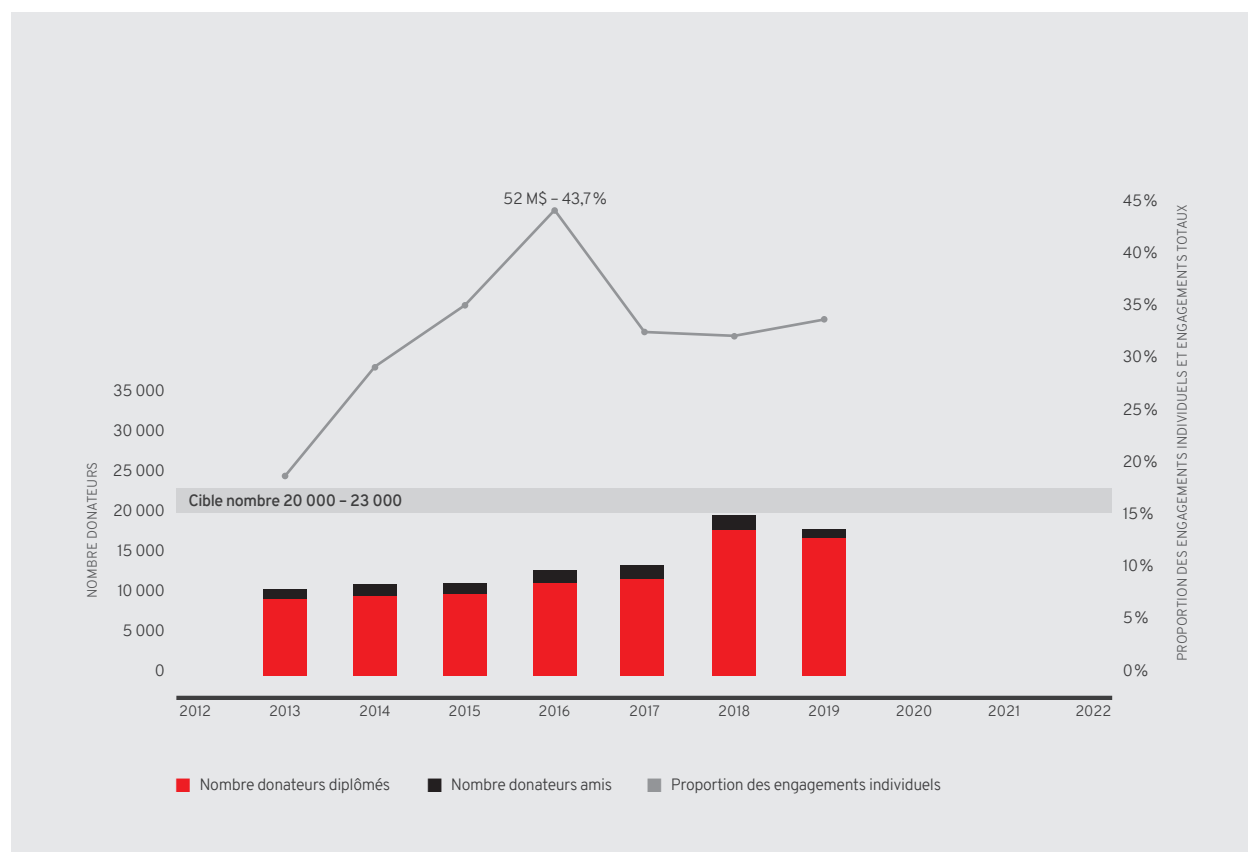
Cet indicateur permet de mesurer le sentiment d'appartenance dans la communauté universitaire et auprès de l'ensemble des diplômées et des diplômés, ainsi que les effets tangibles de la philanthropie.

### CIBLE

Entre 20 000 et 23 000 donateurs individuels, en lien avec l'objectif de la Fondation de l'Université Laval d'augmenter la proportion des diplômés qui sont donateurs.

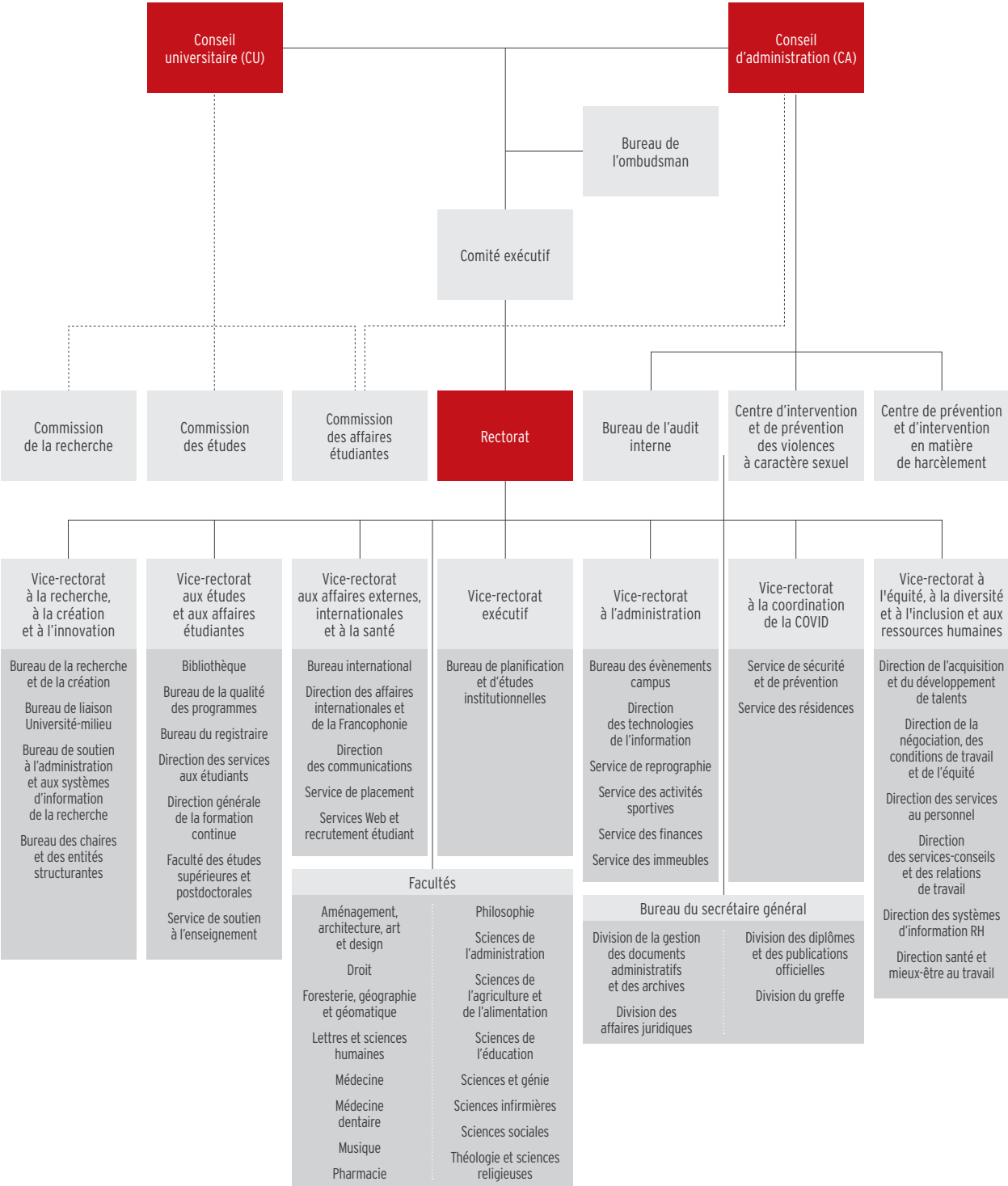
### IMPACT COVID19

Statu quo ou légère régression à court terme; récupération à moyen terme..



# Organigramme

L'organigramme présente les instances institutionnelles, la direction de l'Université et les unités sous son autorité.



# Normes comptables

Impact des Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif (NCCOSBL) sur la présentation des fonds aux états financiers.

---

## FONDS DE FONCTIONNEMENT

Depuis l'année 2009-2010, l'Université Laval applique intégralement les NCCOSBL pour la préparation de ses états financiers. Ces principes étaient appliqués par le passé, mais le MES demandait aux établissements d'exclure de leur comptabilité certaines dépenses, dont les vacances à payer et les avantages sociaux futurs tels les régimes de retraite. Ces dépenses, qui sont des engagements financiers plutôt que des dépenses réelles, sont maintenant comptabilisées au fonds de fonctionnement général.

---

## FONDS AVEC RESTRICTIONS ET FONDS DES IMMOBILISATIONS

L'Université applique la méthode du report pour comptabiliser les apports. Selon cette méthode, les apports affectés à des charges d'exercices futurs sont reportés et constatés à titre de produits du fonds approprié au cours de l'exercice où sont engagées les charges auxquelles ils sont affectés.

Les subventions destinées au remboursement d'une dette qui a servi à financer l'acquisition d'immobilisations amortissables sont comptabilisées à titre de produits au même rythme que les charges correspondantes (c'est-à-dire intérêts et autres frais de financement sur la dette à long terme et l'amortissement des immobilisations correspondantes).

Les immobilisations sont comptabilisées dans le fonds des immobilisations au coût d'acquisition et amorties en fonction des directives émises par le MES selon la méthode linéaire. La valeur comptable des immobilisations et des actifs à long terme amortissables est réduite lorsque ceux-ci n'ont plus aucun potentiel de service à long terme pour l'Université et est constatée à titre de charge de l'exercice.

---

## PRÉSENTATION BUDGÉTAIRE VS ÉTATS FINANCIERS

Afin d'assurer le suivi et le contrôle budgétaires en cours d'année et de prévoir les résultats en fin d'exercice qui seront transmis au MES, le document budgétaire de l'Université est préparé avant l'application de certains changements liés à la conversion aux NCCOSBL. Ce résultat permet au MES de verser la subvention conditionnelle aux universités qui atteignent l'équilibre budgétaire. Pour les universités qui présentent un déficit annuel, cette subvention conditionnelle est versée après avoir rempli certaines conditions exigées par le MES, dont l'élaboration d'un plan de retour à l'équilibre. L'Université Laval n'a jamais eu à déposer un tel plan.

Ces éléments font en sorte qu'au document budgétaire, les informations ne sont pas les mêmes que celles présentées dans les états financiers. Par exemple, la comptabilisation de la variation annuelle des avantages sociaux futurs et d'autres obligations découlant de l'application des conventions collectives présentée aux états financiers est exclue de la présentation du budget. Également, les acquisitions d'immobilisations et les contributions aux autres fonds effectuées par le fonds de fonctionnement sont présentées par virements interfonds aux états financiers, alors qu'au budget elles sont présentées comme dépenses.

# Politiques de gouvernance

---

## POLITIQUE SUR L'AUDIT INTERNE

En appui aux principes de saine gouvernance, le Conseil d'administration a mis en place le Comité d'audit et créé le Bureau de l'audit interne pour assurer le maintien d'un processus d'évaluation indépendant. Le Bureau joue un rôle stratégique auprès du Comité d'audit et a comme mandat de leur fournir l'assurance que les responsabilités de gouvernance et de gestion déléguées aux gestionnaires sont bien assumées au sein de l'Université et que les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle sont efficaces, efficients et économiques.

Toutes les activités, les processus de gestion de même que les ressources de l'Université sont sujets à un audit.

---

## POLITIQUE SUR LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE INSTITUTIONNELLE

La gouvernance de l'Université Laval est bicamérale, les responsabilités étant partagées entre le Conseil d'administration et le Conseil universitaire. Ces deux instances veillent ainsi aux intérêts de l'établissement, sont ultimement responsables de son fonctionnement et de sa performance et exercent un pouvoir de surveillance et de contrôle.

Le Conseil d'administration et le Conseil universitaire confient à la direction de l'Université la mise en œuvre de la mission notamment en lui déléguant des pouvoirs et en s'assurant de la mise en œuvre d'un plan stratégique quinquennal et d'un plan d'action qui en découle.

Cette politique permet de pérenniser et intégrer, dans un cycle de gestion continue, le processus menant à élaborer et à mettre en œuvre le plan stratégique institutionnel et de définir les responsabilités des intervenants de la stratégie et de la reddition de comptes au Conseil d'administration et au Conseil universitaire.

---

## POLITIQUE SUR LA GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

La réalisation de la mission et des projets de l'Université Laval est tributaire, en partie, de la façon dont les administratrices et administrateurs ainsi que l'ensemble des membres du personnel professoral, enseignant, de direction et administratif parviennent à gérer de nombreux risques internes et externes, de diverses natures et de complexité variables.

L'Université reconnaît qu'il y a lieu, au-delà des exigences formelles et des pratiques habituelles, de prendre en compte la gestion des risques de manière rigoureuse et systématique dans le processus de surveillance de la gestion par les instances de l'Université et dans le processus décisionnel de la direction des unités.

Cette politique vise à mettre sur pied et à maintenir un cycle de gestion intégrée des risques touchant l'ensemble des activités de l'Université, d'établir le rôle et les responsabilités des acteurs concernés en matière de gestion intégrée des risques, de préciser et mettre en place les mécanismes visant à identifier, évaluer et suivre les risques, de rendre formelle les pratiques et développer une culture institutionnelle en matière de gestion des risques et de favoriser la cohérence et l'amélioration continue des pratiques de gestion des risques.



---

## **POLITIQUE SUR LA SÉCURITÉ DE L'INFORMATION**

L'Université Laval offre des services numériques de qualité aux membres de sa communauté. Soucieuse de la protection de l'information, elle promeut le comportement responsable face aux risques associés à l'information et à son utilisation.

La Politique sur la sécurité de l'information définit notamment les rôles et responsabilités pour protéger les membres de l'Université, ses infrastructures technologiques et son information comme actif stratégique. Elle indique également les attentes de l'Université liées à la protection de l'information de l'Université eu égard aux membres qui conçoivent, développent ou utilisent des systèmes d'information.

---

## **POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

L'Université Laval est une communauté animée par un engagement soutenu envers les collectivités et mobilisée par la quête et la transmission du savoir au bénéfice du bien-être collectif, tout en étant source d'inspiration pour la société.

L'Université Laval vise à rassembler la communauté universitaire autour d'un projet commun et porteur. Elle est un appel à l'accélération et à l'intégration des transformations nécessaires pour le bien-être collectif. En tant que chercheuses et chercheurs, étudiantes et étudiants et membres du personnel, les membres de la communauté universitaire sont amenés à être de véritables agents de changement dans leur milieu ainsi qu'à contribuer collectivement à construire un avenir durable pour la société.

---

## **POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

L'Université a pour objectif de gérer ses ressources de façon efficace et de s'adapter aux contraintes sans cesse changeantes de son environnement. Pour ce faire, elle peut compter sur des valeurs et des principes de gestion. Les valeurs sont : le respect des personnes, la reconnaissance de la diversité, l'esprit de service, la compétence et l'esprit d'équipe. Afin d'incarner dans la vie quotidienne les valeurs auxquelles elle adhère, l'Université entend respecter les principes de gestion suivants dans ses activités et ses relations avec les personnes à son emploi : attirer et garder à son emploi des personnes compétentes, motivées et contributives à sa mission; offrir à toutes ces personnes des possibilités de carrière; exiger des gestionnaires un engagement constant envers leurs collaborateurs; offrir des programmes de formation; instaurer des pratiques de communication ouvertes et franches et responsabiliser toutes les personnes à l'emploi de l'Université et les rendre imputables de leurs actions et de leurs décisions; rechercher la simplicité et la souplesse dans les actions et les transactions et promouvoir la flexibilité et la créativité.

# Règles et politiques financières

---

## CADRE DE GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Le Cadre de gestion des ressources financières propose un modèle liant étroitement les acteurs de la gouvernance, le Rectorat, le Vice-rectorat à l'administration, le Service des finances et les unités administratives dans une relation de partenariat. Pierre angulaire de la stratégie adoptée par l'Université, cette relation de proximité réunit les acteurs de la gouvernance, les dirigeants et l'ensemble des unités administratives autour d'objectifs communs, soit de mettre à profit toute l'expertise disponible dans une gestion arrimée à ses objectifs de mission, ses impératifs de service à la clientèle et d'efficience organisationnelle.

Un ensemble de politiques et de règles viennent préciser les mécanismes particuliers aux principaux domaines de la gestion des ressources financières. Ces domaines sont : la gestion des fonds de fonctionnement et d'immobilisations, la gestion des placements, la gestion des emprunts, la gestion du fonds de recherche, les activités d'approvisionnement et les activités accessoires.

---

## MANUEL DES RÈGLES FINANCIÈRES

Il donne les règles relatives à la gestion des fonds de fonctionnement et des immobilisations de même que sur la gestion du fonds avec restriction et des activités accessoires.

---

## POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊTS SUR LES EMPRUNTS

Elle a comme objectif d'assurer à l'Université Laval un financement stable à coût raisonnable en matière de gestion du financement à court et long terme tout en limitant le risque de taux d'intérêt encouru. Les objectifs stratégiques sont de diversifier les véhicules de financement à court terme, d'assurer un accès à du financement en tout temps, de s'assurer de contrôles adéquats permettant de connaître la situation d'endettement et d'en faire un suivi régulier et de maintenir d'excellentes relations d'affaires avec les intervenants et promouvoir l'Université Laval auprès des prêteurs et des investisseurs.

---

## POLITIQUE DE PLACEMENT DU FONDS DES APPOINTS DE RENTES

Elle a comme objectif que l'actif du fonds soit suffisant pour assurer les versements des rentes de retraite promises et les primes d'assurance. L'Université Laval a créé un Comité de placement et de trésorerie responsable de l'application de la politique de placement. Celui-ci doit chercher à obtenir un rendement annuel moyen, à long terme, d'au moins 3,0% de plus que le pourcentage d'augmentation de l'indice des prix à la consommation au Canada; ce rendement étant obtenu après déduction des frais reliés à la gestion du Fonds.

---

## POLITIQUE SUR LES ACTIVITÉS D'APPROVISIONNEMENT ET LA GESTION DES CONTRATS

Elle a pour objectifs d'établir les principes et les modalités généraux en matière d'approvisionnement en biens, services et travaux de construction par l'Université Laval ainsi que de préciser le partage des responsabilités en ces matières. Elle précise également les principales règles pour la disposition d'un bien déclaré excédentaire. La Politique traduit de façon administrative les obligations imposées par le cadre administratif et juridique afin que l'Université et ses membres participant au processus de gestion contractuelle puissent plus aisément s'y conformer. Dans l'éventualité où l'une de ses dispositions est contraire au cadre administratif et juridique, ou incompatible avec lui, ce dernier devra avoir préséance en tout temps.

---

## RÈGLE SUR L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE

L'Université Laval considère que l'équilibre budgétaire est atteint lorsque les revenus annuels sont équivalents aux dépenses pour cette même période, incluant les contributions additionnelles aux régimes de retraite et les vacances courues, mais excluant les impacts de l'application des Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif (NCCOSBL). Selon ces paramètres, l'Université Laval prévoit réaliser l'équilibre budgétaire pour l'année 2021-2022, et ce, malgré les défis importants à relever tant au niveau du financement gouvernemental que de l'évolution de l'effectif étudiant. Les règles budgétaires du MES exigent qu'une université atteigne l'équilibre budgétaire défini selon les paramètres décrits ci-haut. Lorsqu'un établissement ne respecte pas cette condition, celui-ci doit présenter un plan de redressement démontrant l'atteinte de l'équilibre

budgétaire dans un horizon raisonnable. Ce plan doit être accepté par le MES sinon la subvention conditionnelle en découlant ne sera pas versée.

---

## RÈGLE SUR LA GESTION DU CAPITAL

Le capital de l'Université est composé des soldes de fonds. À l'égard de la gestion de son capital, l'objectif de l'Université est de maintenir sa capacité à contribuer à son développement par la formation de personnes compétentes, responsables et promotrices de changement et par l'avancement et le partage des connaissances, et ce, dans un environnement dynamique de recherche et de création. L'Université est soumise, en vertu de règles extérieures, à des exigences concernant son capital. Ces exigences sont prévues dans certaines ententes avec des apporteurs de fonds et concernent les dotations et les apports affectés à des fins particulières. L'Université fait un suivi continu de ces exigences et se conforme à celles-ci.

---

## CADRE DE GESTION DES RESSOURCES IMMOBILIÈRES

L'Université a pour objectif de maintenir les biens immobiliers dans leur meilleur état possible afin d'assurer un environnement le plus optimal pour la communauté universitaire compte tenu du niveau des ressources disponibles. Ceci implique la réparation, le remplacement et l'entretien préventif des biens immobiliers pour lesquels le budget prévu annuellement permet d'atteindre cet objectif.

Afin d'assurer, sur le plan opérationnel, la gestion des biens immobiliers de l'Université, les responsabilités suivantes sont confiées au Service des immeubles. Elles comprennent, entre autres, la gestion et l'entretien de l'ensemble des bâtiments, des réseaux de production et de distribution de l'énergie (vapeur et eau réfrigérée), des espaces, des terrains, de même que la planification et la gestion des projets immobiliers. Le Service des immeubles a également la responsabilité d'évaluer et de communiquer à la haute direction les besoins financiers à court, moyen et long terme liés à l'exploitation et au maintien des actifs immobiliers dont les budgets d'exploitation sont sous sa responsabilité. En ce qui concerne les investissements à long terme en immobilisations, la gestion et le contrôle budgétaire des différentes enveloppes du budget du fonds des immobilisations subventionné par le MES sont sous la responsabilité du vice-rectorat à l'administration.

---

## RÈGLE SUR LA PRISE EN CHARGE DU DÉFICIT DE MAINTIEN DES ACTIFS IMMOBILIERS

La Loi sur les infrastructures publiques (chapitre 23), qui remplace la Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques (chapitre M-1.2) a été adoptée en 2013. Cette loi établit des règles de gouvernance en matière de planification et de suivi des investissements publics et de gestion des infrastructures publiques. Elle prévoit notamment que les organismes publics doivent élaborer un cadre de gestion et dresser un inventaire des infrastructures sous leur responsabilité, comprenant une évaluation de leur état, de leur déficit de maintien d'actifs et de leur valeur de remplacement. À cette fin, le Secrétariat du Conseil du trésor a produit le Cadre de gestion des infrastructures publiques. Ce cadre détermine les travaux de gestion que les organismes doivent réaliser ainsi que les conditions, les modalités et les lignes directrices auxquelles ils doivent se conformer. En 2015, sur cette base, le MES a élaboré le Cadre de gestion pour les investissements liés aux infrastructures des réseaux d'enseignement collégial et universitaire. Celui-ci décrit les processus internes, les méthodes et les outils auxquels les cégeps et les universités doivent se conformer pour assurer la planification et le suivi des investissements publics et la gestion des infrastructures publiques.

L'Université Laval s'est donc engagée dans un processus d'évaluation de ses infrastructures par le biais d'audits immobiliers et de compilation des données recueillies à l'aide d'un progiciel de gestion de maintien des actifs. Une planification des investissements est réalisée à partir de l'analyse de l'état des bâtiments qui en découle. L'état des composantes d'immeuble est qualifié par un indice de vétusté physique comme préconisé par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

La répartition de l'enveloppe gouvernementale liée à la prise en charge du déficit de maintien des actifs est établie au prorata du déficit de maintien des actifs de chaque université inscrit au Plan annuel de gestion des investissements adopté au dernier Plan québécois des infrastructures. Ce déficit est établi sur la base de l'indice de vétusté des composantes de bâtiments. Seules les composantes de bâtiments dont l'indice de vétusté est supérieur à 15% sont considérées comme étant en déficit de maintien d'actifs. L'Université Laval reçoit environ 6% de cette enveloppe selon le dernier Plan quinquennal des investissements universitaires 2020-2025 (PQIU).

## RÈGLE SUR LES LIENS ENTRE LES FONDS

Au cours de l'exercice financier, sur décision du Conseil d'administration, des ressources non affectées initialement peuvent faire l'objet de transferts (utilisation) entre le fonds de fonctionnement, le fonds avec restrictions, le fonds des immobilisations, le fonds de dotation et le fonds de souscription. De plus, à la suite de l'application des Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif (NCCOSBL), certaines dépenses doivent être présentées aux états financiers par virements interfonds entre le fonds de fonctionnement, le fonds avec restrictions et le fonds des immobilisations. Voici les principaux types de virements interfonds :

Les acquisitions d'immobilisations capitalisables financées par le budget de fonctionnement ou par le fonds avec restrictions, qui doivent être comptabilisées au fonds des immobilisations par un virement interfonds, selon les NC-COSBL. Cela fait suite à la Politique de capitalisation des immobilisations pour les établissements des réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux, qui précise que toutes les immobilisations qui respectent les critères de capitalisation doivent être comptabilisées et présentées au fonds des immobilisations.

Les immobilisations se définissent comme suit :

- > sont des actifs matériels (de nature meuble ou immeuble) ou informationnels;

- > sont destinées à être utilisées de façon durable pour la production ou la fourniture de biens, la prestation de service ou l'administration, la location à des tiers, ou bien à servir au développement ou à la mise en valeur, à la construction ou à l'amélioration d'autres immobilisations;
- > ne sont pas destinées à être vendues dans le cours normal des activités;
- > ont une durée de vie utile supérieure à un an.

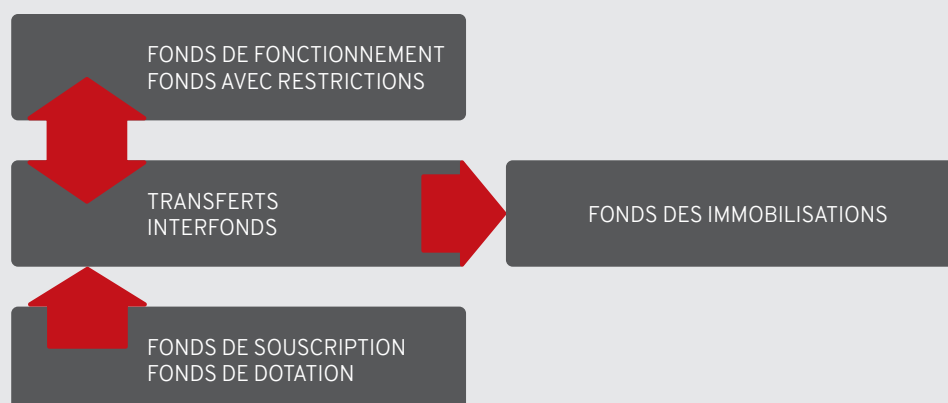
Les paiements en capital et intérêts des avances à long terme reliées à des immobilisations acquises par les entreprises autofinancées, tels le Service des résidences et le Service du stationnement, et financées par le fonds de fonctionnement doivent être comptabilisés au fonds des immobilisations par un virement de fonds, selon les NCCOSBL.

Les paiements en capital et intérêts des emprunts effectués par l'Université en propre. Ces versements doivent être imputés au fonds de fonctionnement pour ensuite être comptabilisés au fonds des immobilisations par un virement interfonds, selon les NCCOSBL.

Les contributions pour le financement d'immobilisations en cours ou à venir (développements technologiques, acquisition d'équipements ou autres) financées par le fonds de fonctionnement, qui doivent être comptabilisées au fonds des immobilisations.

### LIEN ENTRE LES FONDS

FIGURE 5







# Fonds avec restrictions

LA RECHERCHE, LA CRÉATION ET L'INNOVATION FONT PARTIE DE L'ADN DE L'UNIVERSITÉ LAVAL DEPUIS DES DÉCENNIES. LES PROFESSEURS ET LES PROFESSEURES, PAR LEURS TRAVAUX DE RECHERCHE ET DE CRÉATION INNOVANTS, PLACENT L'UNIVERSITÉ LAVAL PARMIS LES MEILLEURES UNIVERSITÉS DE RECHERCHE AU CANADA. L'UNIVERSITÉ LAVAL FAIT EN EFFET PARTIE DU U15, LE REGROUPEMENT QUI RASSEMBLE LES 15 UNIVERSITÉS CANADIENNES LES PLUS FINANÇÉES EN RECHERCHE.

Constitué de sommes octroyées par différents organismes subventionnaires, fondations et compagnies privées afin de financer des activités de recherche, de création et d'innovation selon des conditions de réalisation particulières qui sont menées par les professeurs de l'Université Laval. Ces fonds peuvent aussi financer d'autres activités reliées à la recherche comme l'organisation de congrès et de colloques ou l'attribution de bourses à des étudiants ou à des stagiaires postdoctoraux.

La recherche, la création et l'innovation sont au cœur des activités de l'Université Laval depuis des décennies. Grâce aux travaux de sa communauté, l'Université Laval se classe parmi les meilleures universités en recherche au Canada, avec des fonds de recherche de 401 M\$ en 2019. L'Université Laval est ainsi membre du U15, qui regroupe les 15 universités canadiennes les plus financées en recherche.

L'excellente réputation en recherche et en création de l'Université Laval n'est plus à faire. Alors que plusieurs de ses professeurs sont reconnus à travers le monde pour leurs travaux de recherche, l'Université Laval compte aussi des chefs de file scientifiques dans différents domaines, certains figurant parmi les plus cités au monde et plusieurs autres au prestigieux palmarès des *World's Most Influential Scientific Minds*.

---

## DES INITIATIVES D'EXCEPTION

Plusieurs professeurs de l'Université Laval se démarquent d'année en année par l'obtention de subventions prestigieuses permettant de réaliser des projets de recherche de classe mondiale. Citons par exemple le projet de recherche du Dr Alexis Achim, visant à revitaliser les pratiques et les outils de prise de décisions en sylviculture (9,3 M\$), financé par le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) en partenariat avec plusieurs grands joueurs de l'industrie, de gouvernements provinciaux et de communautés autochtones. Mentionnons aussi les efforts exceptionnels déployés par plusieurs membres du corps professoral afin de déployer rapidement des projets de recherche sur la COVID-19 afin de mieux la traiter, la prévenir

et d'en comprendre les impacts dans nos vies. Parmi ces projets, notons la subvention de Dr Alexis Turgeon-Fournier pour réaliser des essais cliniques sur l'utilisation de plasma convalescent et d'anticoagulants dans le traitement de la COVID-19 chez les patients aux soins intensifs (2,1 M\$), financée par les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC). À l'international, Dr Jean-Yves Masson a obtenu un financement de 1,8 M\$ pour un projet de recherche en soins personnalisés dans le traitement du cancer. Ce financement provient en partie des IRSC, du Fonds de recherche du Québec – Santé et de partenaires allemands et espagnols.

La recherche sur le développement durable s'inscrit dans l'ADN de l'Université Laval et ne pourrait se développer pleinement sans la formation de pointe d'étudiants aux cycles supérieurs. Grâce à une subvention de 2,3 M\$ au Programme de formation orientée vers la nouveauté, la collaboration et l'expérience en recherche (FONCER, CRSNG), le professeur Frédéric-Georges Fontaine développera l'offre de collaboration, de formation et d'expérience en recherche sur l'économie du carbone et le développement durable.

Au chapitre de la recherche en sciences sociales, la professeure émérite Francine Saillant a reçu en 2020 la Médaille d'or des prix Impacts du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH). Cette reconnaissance représente la plus haute distinction offerte en matière d'impacts de la recherche, et souligne le leadership, le dévouement et l'originalité de la pensée de cette spécialiste en anthropologie médicale et des droits de la personne.

Les travaux de recherche de nos professeurs et de leurs équipes contribuent ainsi de façon substantielle au rayonnement international de notre université et à son attractivité envers les étudiants, les stagiaires postdoctoraux et les professeurs du monde entier.

---

## ENTITÉS STRUCTURANTES

Les travaux de recherche, de création et d'innovation menés à l'Université Laval sont soutenus par plusieurs grandes plateformes de recherche essentielles à sa compétitivité. Des entités structurantes telles, les instituts de recherche, les centres de recherche reconnus et les centres de recherche affiliés complètent l'organisation de la recherche. En 2020-2021, la reconnaissance universitaire a été accordée à deux nouveaux centres de recherches, soit le Centre de recherche sur l'Arthrite, dirigé par Éric Boilard et Paul Fortin, ainsi que le Centre de recherche et d'innovation sur les végétaux, dirigé par Dominique Michaud. C'est sans compter les chaires de recherche qui, comme les autres entités de recherche, jouent un rôle fondamental dans l'essor de l'excellence en recherche. À ce titre, l'Université Laval détient 94 chaires de recherche du Canada et est la seule université canadienne à détenir quatre chaires d'excellence en recherche du Canada. L'Université Laval est également l'hôte de Sentinelle Nord, une stratégie de recherche sans précédent financée par le Fonds d'excellence en recherche Apogée Canada (98 M\$).

En 2020-2021, l'Université Laval a lancé plusieurs entités de recherche, dont l'Unité mixte de recherche Capitale et Patrimoine (Mohamed Habib Saidi), la Chaire de recherche sur la sécurité et l'intégrité en milieu sportif (Sylvie Parent), la Chaire de recherche sur l'arbre urbain et son milieu (Alison D. Munson, Jean-Claude Ruel), ainsi que la Chaire de recherche en partenariat – Sentinelle Nord en pharmacométabolisme du sommeil (Natalie Jane Michael). L'Observatoire sur les pandémies et les métamorphoses du droit, dirigé par la professeure Louise Langevin, a également été lancé en réponse aux enjeux juridiques et légaux soulevés par la pandémie de COVID-19. Les impacts de la pandémie sur le système scolaire et la réussite des élèves étant aussi cruciaux, l'Université Laval a accueilli avec enthousiasme la reconduction du financement pour le réseau panquébécois sur la persévérance et la réussite scolaire (PÉRISCOPE), projet porté par la professeure Thérèse Laferrière et financé par le Fonds de recherche du Québec – Société et Culture.

---

## FAVORISER L'EXCELLENCE ET LA COLLABORATION

Afin de poursuivre sa lancée et de continuer d'affirmer son statut de grande université de recherche et de création, l'Université Laval entend jouer un rôle de chef de file dans la société québécoise et canadienne, mais aussi au sein de la communauté scientifique internationale. Résolument humaniste, ouverte sur le monde et tournée vers l'avenir, elle s'engage à promouvoir et favoriser une recherche éthique et responsable sur les grands enjeux sociétaux d'aujourd'hui et de demain tout en soutenant l'utilisation et le transfert de solutions durables innovantes au bénéfice de toute la population. La stratégie de l'Université Laval pour y parvenir s'ancre dans deux certitudes capitales. D'une part, les grandes découvertes de demain nécessiteront une communauté de recherche et de création solide et dynamique dont les valeurs centrales d'excellence et de capacité d'adaptation aux changements en feront un moteur d'innovation exceptionnel. D'autre part, les réponses aux problèmes scientifiques et sociétaux complexes proviendront désormais principalement d'une collaboration efficiente entre les différents champs du savoir, de l'éclatement des frontières entre les disciplines et d'un rapprochement de tous les acteurs, tant des professeurs que des utilisateurs et des personnes bénéficiant des connaissances.

Deux grandes orientations découlent de cette stratégie. La première invite la communauté scientifique ULaval à se mobiliser autour de sept grands défis de société, en misant sur ses forces de recherche et en identifiant celles qui devront être développées pour demeurer à l'avant-plan de la recherche et de la création de demain. La deuxième orientation souligne l'importance de soutenir le développement de la recherche universitaire afin qu'elle repose sur des structures adaptées aux réalités changeantes du milieu tout en la faisant rayonner et en appuyant la valorisation des découvertes qui en découlent.



Malgré que l'environnement de la recherche et de la création ait toujours été compétitif, dynamique et axé sur les résultats, ces caractéristiques se sont assurément amplifiées et complexifiées ces dernières années. L'internationalisation croissante des activités, l'intensification des collaborations avec une grande variété de milieux, qu'ils soient publics ou privés, locaux ou globaux, ainsi que la demande grandissante pour des projets transdisciplinaires ou transsectoriels imposent une pression sur toute la communauté de recherche afin qu'elle s'adapte, s'ouvre et se démocratise davantage. Ces nouvelles exigences requièrent aussi de nouveaux modes de gestion de la recherche, la création de nouvelles structures de recherches adaptées et l'administration de dossiers de plus en plus complexes en lien avec la valorisation et le transfert des connaissances. Loin d'être intimidée par ces nouvelles réalités, l'Université Laval encourage le développement de nouveaux outils de gestion, favorise l'émergence de nouvelles structures, et défend bec et ongle la nécessité que les communautés bénéficient de manière diligente des résultats de la recherche et de la création.

---

## PARAMÈTRES BUDGÉTAIRES

Le fonds avec restrictions est composé en majeure partie de subventions et de contrats de recherche appliquée dont les organismes subventionnaires principaux sont les grands organismes fédéraux, les Fonds de recherche du Québec et les grandes fondations nationales et internationales. Il se compose également d'un grand nombre de chaires de recherche en partenariat, de chaires de recherche du Canada, de chaires d'excellence en recherche du Canada et le Fonds d'excellence en recherche Apogée Canada. Les entreprises privées et les organismes à but non lucratif contribuent aussi à l'essor de la recherche par des subventions, des contrats et des dons.

Des fonds avec restrictions de nature autre que la recherche y sont également présentés. Ils comprennent notamment des fonds de type « Services à la collectivité » et « Services et aide aux étudiants » tels que les projets d'aide au développement international, les congrès et colloques, les bourses ou toute autre activité à l'exception de la recherche. Ces projets font l'objet d'une entente signée avec un tiers et/ou sont assujettis à des restrictions particulières, par exemple, la remise d'un rapport financier, une période restreinte d'utilisation des fonds, des dépenses admissibles spécifiques, etc.

L'Université a la responsabilité d'administrer à titre de fiduciaire les fonds versés par les pourvoyeurs de fonds pour la réalisation de projets et de programmes de recherche, la mise en place de chaires de recherche, le développement de partenariats publics et privés ainsi que l'installation d'infrastructures. Les diverses transactions sont comptabilisées et des rapports d'avancement sont fournis, lorsque requis, à mesure qu'évolue le projet. Ces projets sont soumis aux diverses règles et politiques des organismes de financement et de l'Université.

---

## RESPONSABILITÉS

De façon générale, conformément à la mission et aux fonctions qui leur sont dévolues, les intervenants se partagent les responsabilités suivantes :

Le **responsable du projet**, en collaboration avec les membres de l'équipe, le cas échéant, élabore un projet de recherche et soumet une demande de financement à un organisme. Il s'assure d'obtenir les ressources nécessaires auprès de la direction de son unité et prévoit les coûts directs et le cas échéant les coûts indirects dans sa demande de financement. Il veille à obtenir les approbations requises, notamment en matière d'éthique de la recherche, et adopte une conduite responsable en recherche. Il engage les dépenses admissibles et produit les rapports scientifiques requis.

La **faculté**, ou le **Vice-rectorat à la recherche, à la création et à l'innovation**, selon le type de programme d'aide financière et le fait que la faculté soit ou non décentralisée, autorise le projet du chercheur. Ces différentes instances s'assurent de consigner toutes les informations nécessaires dans le système d'information sur la recherche (SIRUL). La faculté autorise l'engagement des ressources nécessaires, approuve les dépenses engagées et contrôle le budget par projet. Elle autorise et garantit les demandes de marges de crédit au besoin. Le cas échéant, elle assume les frais indirects qui ne peuvent être perçus directement dans les projets.

Le **Vice-rectorat à la recherche, à la création et à l'innovation** est responsable, sur le plan exécutif, du développement des activités de recherche et de création de même que de l'établissement des politiques générales en matière de recherche et de création. Il définit les grandes orientations en recherche et s'assure de leur cohérence avec les plans de développement des facultés. Notamment, à cette fin :

- > il assure l'intégration des activités de recherche et de création dans la formation des étudiants;
- > il est responsable des politiques et des règlements concernant la recherche, la création et l'innovation;
- > il assure la répartition des responsabilités de recherche et de création entre les facultés, les départements, les instituts, les centres, les chaires et les groupes;
- > il assure des services d'aide aux chercheurs en collaboration avec les facultés.

Le **Vice-rectorat à la recherche, à la création et à l'innovation** assure aussi l'application et le respect des exigences en matière de conduite responsable et de conflits d'intérêts en recherche, en création et en innovation, ainsi qu'en matière d'éthique de la recherche avec des humains et de protection des animaux de laboratoire. Ainsi, il est responsable des divers comités qui approuvent les protocoles de recherche dans le respect des normes éthiques en vigueur.

Enfin, il voit à la bonne gestion de la propriété intellectuelle découlant de la valorisation de la recherche effectuée par les membres de l'Université.

Le **Service des finances** assume la gestion financière des dossiers de recherche, tels que l'ouverture du projet, les avances de fonds, l'enregistrement des transactions dans le système comptable, la facturation, le suivi des comptes à recevoir, la perception des coûts indirects et la production des rapports financiers aux organismes subventionnaires.

---

## RÈGLES ADMINISTRATIVES

Les normes, les règles et les directives établies par l'organisme qui finance le projet doivent être respectées. En l'absence de précision sur un sujet donné, les normes, les directives, les échelles de traitement, les conditions d'engagement, les règles financières et administratives de l'Université Laval doivent être appliquées.

Le respect des règlements incombe aux responsables du projet. L'Université assume la responsabilité de la saine gestion des subventions conformément aux règles en vigueur dans les organismes. Les exceptions aux règlements ou les amendements majeurs aux documents reçus de l'organisme doivent faire l'objet d'une négociation entre, d'une part, le Vice-rectorat à la recherche, à la création et à l'innovation, le Service des finances ou l'unité selon le cas et l'organisme qui finance le projet. Une autorisation écrite de l'organisme doit être présente au dossier du Service des finances.



# Revenus et dépenses

Les projections des revenus et dépenses 2020-2021 sont établies à partir des données comparatives des années 2016-2017 à 2020-2021 au 30 septembre en tenant compte du pourcentage de variation de ces mêmes revenus et dépenses du 30 septembre au 30 avril pour les années antérieures. Les revenus incluent les estimations des reclassements faits annuellement aux états financiers en tenant compte des particularités des revenus de placement, de la subvention du MES et de la Fondation de l'Université Laval.

Le budget 2021-2022 des revenus de la catégorie «Autres subventions et produits» est basé sur la moyenne de quatre années (2017-2018 à 2020-2021) de 227,5 M\$ et augmenté de 1,12 % comme prévu par le Vice-rectorat à la recherche, à la création et à l'innovation (VRRCI). Cette augmentation est le reflet de hausses annoncées dans le budget fédéral en 2020-2021 de l'ordre de 1,3 % des revenus des trois grands organismes de financement fédéraux (CRSNG, CRSH et IRSC). Au niveau provincial, la volonté du gouvernement de réinvestir en éducation se traduit par une hausse de 1,9 % du budget 2020-2021 des Fonds québécois, hausse qui devrait se répéter en 2021-2022. Les fonds provenant de Chaire de

recherche du Canada et de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) demeurent stables. Malgré l'impact économique de la pandémie de COVID-19, les investissements prévus en lien avec la relance économique post-pandémie laisse présager une augmentation des investissements du secteur privé en recherche et développement, qui devrait se traduire par une augmentation du financement relié à cette catégorie de l'ordre de 4 % en 2021-2022. Quant aux organismes à but non lucratif (OBNL), la croissance significative des subventions Mitacs en 2020-2021 et 2021-2022 est annulée par les difficultés de financement de plusieurs organismes de charité et fondations pour la même période.

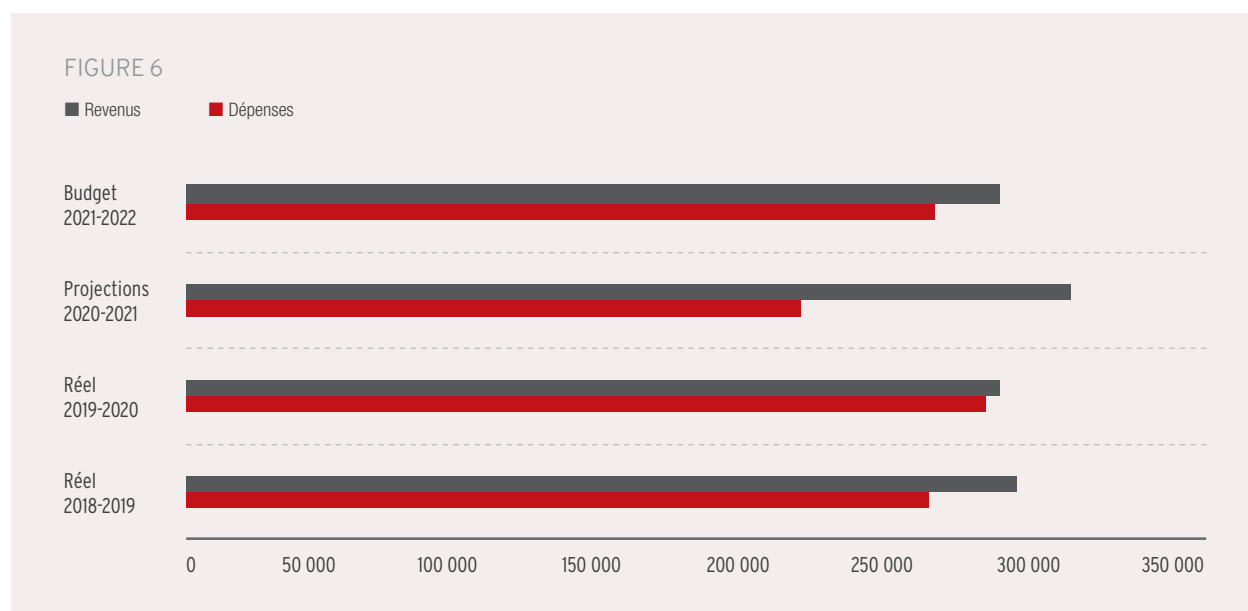
Les autres catégories de revenus sont budgétisées selon la moyenne des trois années précédentes en tenant également compte des particularités des revenus de placement, de la subvention du MES et de la Fondation de l'Université Laval. En ce qui concerne le budget des dépenses en recherche, l'estimation est établie à l'aide d'une moyenne des trois années précédentes en tenant compte de l'évolution par rapport aux revenus de subventions.

## ÉVOLUTION DU FONDS AVEC RESTRICTIONS (EN MILLIERS DE \$)

TABLEAU 12

	2021-2022 BUDGET	2020-2021 PROJECTIONS	2019-2020 RÉEL	2018-2019 RÉEL
<b>REVENUS</b>				
Subvention du MES	15 665	23 228	12 702	12 521
Services à la collectivité	7 829	8 763	9 247	12 675
Revenus nets de placements	374	678	832	584
Services et aide aux étudiant(e)s	10 652	14 680	10 674	9 343
Dons	17 300	15 500	17 627	17 934
Autres subventions et produits	227 461	241 109	228 729	232 587
	<b>279 281</b>	<b>303 958</b>	<b>279 811</b>	<b>285 644</b>
<b>DÉPENSES</b>				
Enseignement et recherche libre	1 920	1 919	2 384	2 023
Fonctions de soutien à l'enseignement et à la recherche	2 712	2 165	5 789	590
Services à la collectivité	17 125	12 518	17 723	19 304
Recherche	215 021	178 839	225 311	213 787
Services et aide aux étudiant(e)s	19 843	15 767	23 635	19 796
	<b>256 621</b>	<b>211 208</b>	<b>274 842</b>	<b>255 500</b>
<b>Excédent des revenus par rapport aux dépenses</b>	<b>22 660</b>	<b>92 750</b>	<b>4 969</b>	<b>30 144</b>

À noter que les projets de recherche financés et exécutés en centres hospitaliers affiliés ne sont pas compris dans ces résultats.





# Fonds des immobilisations

CE FONDS EST COMPOSÉ DE RESSOURCES FINANCIÈRES DONT L'UTILISATION EST DESTINÉE À L'ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS AINSI QU'À LEUR FINANCEMENT.

ON Y RETROUVE PRINCIPALEMENT LES PROJETS DE RÉAMÉNAGEMENT

ET DE RÉNOVATION, LES PROJETS DE CONSTRUCTION, L'ACQUISITION

DE MOBILIER, D'APPAREILLAGE ET D'OUTILLAGE AINSI QUE LE DÉVELOPPEMENT

DES INFRASTRUCTURES TECHNOLOGIQUES ET DES SYSTÈMES D'INFORMATION.

## ÉVOLUTION DU FONDS DES IMMOBILISATIONS (EN MILLIERS DE \$)

TABLEAU 13

	2021-2022 BUDGET	2020-2021 PROJECTIONS	2020-2021 BUDGET	2019-2020 RÉEL	2018-2019 RÉEL	VARIATIONS BUDGET 2021-2022 VS 2020-2021	
						\$	%
<b>REVENUS</b>							
Subvention du MES <sup>1</sup>	66 634	66 659	66 378	61 678	59 370	256	0,4 %
Services rendus à l'extérieur	775	1 489	1 375	1 653	2 570	(600)	-43,6 %
Revenus nets de placements				256	302		
Dons	300	300	300	718	1 090		
Autres subventions et produits	23 963	23 810	18 690	49 003	56 188	5 273	28,2 %
Immobilisations acquises à même les revenus du fonds de fonctionnement et du fonds avec restrictions	27 679	27 552	28 605	17 842	18 030	(926)	-3,2 %
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>119 351</b>	<b>119 810</b>	<b>115 348</b>	<b>131 150</b>	<b>137 550</b>	<b>4 003</b>	<b>3,5 %</b>
Virement interfonds	(15 143)	(3 520)	(24 851)			9 708	-39,1 %
	<b>104 208</b>	<b>116 290</b>	<b>90 497</b>	<b>131 150</b>	<b>137 550</b>	<b>13 711</b>	<b>15,2 %</b>
<b>DÉPENSES</b>							
Fonctions de soutien à l'enseignement et à la recherche					1 323		
Rénovation et réaménagement	1 525	1 928	1 928	857	1 260	(403)	-20,9 %
Intérêts sur la dette à long terme	20 380	21 162	21 115	20 159	19 596	(735)	-3,5 %
Amortissement de l'autre actif				53	52		
Amortissement des immobilisations	72 269	71 760	73 423	72 563	70 810	(1 154)	-1,5 %
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>94 174</b>	<b>94 850</b>	<b>96 466</b>	<b>93 632</b>	<b>93 041</b>	<b>(2 292)</b>	<b>-2,4 %</b>
<b>Excédent (insuffisance) des revenus par rapport aux dépenses</b>	<b>10 034</b>	<b>21 440</b>	<b>(5 969)</b>	<b>37 518</b>	<b>44 509</b>	<b>16 003</b>	<b>268,1 %</b>

<sup>1</sup> L'estimation du PQIU est incluse dans ce montant.

# Revenus du fonds des immobilisations

Les revenus estimés du fonds des immobilisations s'élevaient à 119 M\$ pour l'exercice 2021-2022, soit des revenus comparables à ceux projetés en 2020-2021.

---

## SUBVENTION DU MES

La subvention du MES tient compte des deux éléments suivants :

### PQIU

Le fonds des immobilisations est subventionné en majeure partie par le MES via les différentes enveloppes du Plan quinquennal des investissements universitaires (PQIU). Le PQIU est la base de la planification des investissements et de sa répartition par enveloppe via le processus budgétaire.

Selon le PQIU, l'Université reçoit des enveloppes afin de financer les acquisitions en matière de maintien de ses actifs du parc immobilier, certains projets de mobilier, d'appareillage et d'outillage, ainsi que pour le développement des systèmes d'information. À cela s'ajoutent des allocations normalisées pour la rénovation des espaces et la prise en charge du déficit de maintien des actifs.

Les orientations et le processus budgétaire sont expliqués plus en détail dans la section des immobilisations subventionnées par le MES.

### AUTRES

L'Université procède aux acquisitions admissibles au plan quinquennal et le MES finance ces investissements au moyen d'émissions de dettes à long terme en son nom.

Par la suite, le MES assume directement la totalité des remboursements en capital et en intérêts sur ces dettes à long terme, selon les échéances prévues aux modalités de remboursement. Ces versements, effectués par le MES au nom de l'Université, sont comptabilisés à titre de revenus de subvention dans l'exercice financier où ils ont été déboursés. Les revenus de subvention comptabilisés dans un exercice financier sont donc reliés à des investissements admissibles effectués au cours de plusieurs exercices antérieurs.

Le MES rembourse aussi à l'Université les intérêts sur les emprunts à court terme ayant servi à financer temporairement les investissements admissibles entre le moment de leur acquisition et le moment de la mise en place du financement à long terme. Ces remboursements d'intérêts par le MES sont aussi comptabilisés comme revenus de subvention.

Les revenus estimés pour la subvention 2021-2022 sont comparables à ceux budgétés en 2020-2021. Cette variation de l'ordre de 0,25 M\$ provient de la hausse des remboursements de capital sur nos dettes existantes à laquelle s'ajoute une légère diminution des frais d'intérêt.

Bien que l'UL planifie recevoir des montants exceptionnels, de l'ordre de 30 M\$, en 2021-2022 au PQIU, ceux-ci n'apparaîtront pas tout de suite au niveau des revenus des états financiers. Comme expliqué précédemment, cela prend un certain temps avant que ces montants soient déboursés et financé à court terme avant d'être converti en dette long terme, portant à intérêt et impliquant des remboursements de capital. Il peut s'écouler une période de 24 à 30 mois avant de voir l'effet sur les revenus des états financiers.

---

## SERVICES RENDUS À L'EXTÉRIEUR

Sous cette appellation se retrouvent les revenus externes facturés à titre de ventes de produits ou de services, des revenus de la Fondation de l'Université Laval pour des projets particuliers d'investissements mobiliers et immobiliers et les gains ou pertes résultant de la vente d'immobilisations, s'il y a lieu. Les revenus provenant des ventes de produits et services sont estimés à 725 k\$, les revenus de la Fondation de l'Université Laval à 50 k\$ et aucun gain ou perte n'est prévu au budget 2021-2022.



---

## DONS

Sous cette appellation se retrouvent les dons de nature capitalisable provenant de particuliers et d'entreprises, tels des dons d'œuvre d'art, de collections de livres, d'équipements spécialisés, de logiciels, d'instruments de musique et autres. Ces dons sont gérés par la Fondation de l'Université Laval et varient beaucoup d'une année à l'autre. Par souci de prudence, ils sont estimés à 300 k\$ en 2021-2022, soit une estimation prudente considérant les dernières années.

---

## AUTRES SUBVENTIONS ET REVENUS

Sous cette appellation se retrouvent les immobilisations subventionnées par d'autres programmes, d'autres organismes subventionnaires et des partenaires privés ainsi que les contributions du fonds de fonctionnement et du fonds avec restrictions servant à financer des projets spécifiques en mobilier, immobilier et en ressources informationnelles. À ces revenus s'ajoutent les contributions et les remboursements d'avances à long terme en lien avec des immobilisations acquises par des unités autofinancées tels le Service des résidences, le Service du stationnement, le Service des activités sportives et le Service de reprographie. Pour l'exercice 2021-2022, ces revenus sont estimés à près de 24 M\$, soit des revenus légèrement supérieurs à ceux projetés pour 2020-2021.

### Immobilisations subventionnées par d'autres programmes ou organismes subventionnaires

Par exemple, on peut retrouver dans cette catégorie des projets d'initiatives nouvelles du MES, des projets d'infrastructures de recherche dans le cadre du Programme de soutien à la recherche ou du Programme d'appui au financement d'infrastructures de recherche de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) ainsi que des projets dans le cadre du Fonds de recherche du Québec – Nature et technologies (FQRNT). Les octrois de ces subventions se font à la suite du dépôt d'une demande d'aide financière.

### Immobilisations autofinancées

Conformément aux règles budgétaires du PQIU du MES, certains espaces ne peuvent être reconnus aux fins de financement.

Ces espaces comprennent entre autres les espaces loués à titre commercial, les résidences, les stationnements, les arénas, les espaces modulaires à caractère temporaire et les espaces extérieurs de sports. Pour ces espaces, le principe d'autofinancement doit s'appliquer. Des contributions provenant de services autofinancés, de partenaires privés et autres peuvent financer ces projets d'infrastructures.

En 2021-2022, l'Université Laval poursuivra le projet de construction de nouveaux logements universitaires et d'espaces de vie étudiante. La construction d'un centre de la petite enfance (CPE) se poursuivra également cette année.

La réalisation des projets d'investissements immobiliers subventionnés par d'autres programmes ou organismes subventionnaires ainsi que les immobilisations autofinancées font partie du Plan triennal de réalisation (PTR) produit par le Service des immeubles.

---

## IMMOBILISATIONS ACQUISES À MÊME LES REVENUS DU FONDS DE FONCTIONNEMENT ET DU FONDS AVEC RESTRICTIONS

Sous cette appellation se retrouve la contrepartie des immobilisations acquises directement au moyen des ressources du fonds de fonctionnement ou du fonds avec restrictions, imputées au budget comme dépenses de ces fonds et capitalisées au fonds d'immobilisations. À noter que les règles de financement du MES obligent les universités à financer leurs acquisitions de volumes et de périodiques, de mobilier et d'équipements dédiés à l'enseignement à même leur budget de fonctionnement. Les estimations 2021-2022 sont basées sur une moyenne des immobilisations acquises à même ces fonds par rapport aux dépenses capitalisées des cinq dernières années, en tenant compte de la non-reconduction de l'application de la mesure d'assouplissement de 11 M\$.

---

## VIREMENTS INTERFONDS

Sous cette appellation se retrouvent les virements vers le Fonds de fonctionnement. En 2021-2022, le montant du virement prévu est de 15,1 M\$ soit une diminution par rapport au montant prévu dans le budget 2020-2021 de 9,7 M\$.

# Dépenses du fonds des immobilisations

Les dépenses du fonds des immobilisations s'élèvent à près de 94,2 M\$ pour l'exercice 2021-2022, soit des dépenses inférieures à la projection 2020-2021, de l'ordre de 0,7 M\$.

---

## RÉNOVATION ET RÉAMÉNAGEMENT

Sous cette appellation se retrouvent les immobilisations non capitalisées, c'est-à-dire sous le seuil de capitalisation permis par le MES. Une diminution de 400 k\$ est prévue pour l'année 2021-2022.

---

## INTÉRÊTS SUR LA DETTE À LONG TERME

Afin d'évaluer la charge d'intérêt pour l'ensemble des fonds de l'Université, la direction confie au Comité de placement et de trésorerie le mandat de définir et de revoir les stratégies et pratiques du financement à court terme. Le niveau annuel de financement à long terme est établi par un régime d'emprunts qui est adopté annuellement par le Conseil d'administration de l'Université. Les remboursements en capital et intérêts de la presque totalité du financement à long terme sont assumés par le MES. C'est le gouvernement du Québec qui en assure d'ailleurs la gestion. La dépense d'intérêt inscrite au fonds des immobilisations représente 21,6 % des dépenses totales estimées en 2021-2022.

La variation des intérêts sur la dette à long terme est en fonction du solde des emprunts, des taux d'intérêt de ces emprunts, particulièrement de ceux qui viennent à échéance et de leur renouvellement. La stabilité de ceux-ci par rapport aux projections 2020-2021 provient de l'émission de dettes à des taux inférieurs à celles qui viennent à échéance, les deux effets s'annulant.

---

## AMORTISSEMENT DE L'AUTRE ACTIF

Cette dépense est complètement amortie en 2020-2021. Il s'agissait de l'amortissement du droit d'utilisation du réseau de télécommunications à large bande passant géré par le Réseau d'informations scientifiques du Québec (RISQ), amorti linéairement sur une période de 17 ans jusqu'en 2020, à raison de 53 k\$ annuellement.

---

## AMORTISSEMENT DES IMMOBILISATIONS

Les immobilisations sont comptabilisées dans le fonds des immobilisations au coût d'acquisition et amorties en fonction des directives émises par le MES selon la méthode linéaire et différentes périodes variant entre 3 et 50 ans. En 2019-2020 et 2020-2021, la fin de certains projets a été reportée ce qui explique la variation à la baisse de la projection 2020-2021 par rapport au budget 2020-2021. Ceci a un impact à la hausse sur l'amortissement du budget 2021-2022 par rapport à la projection 2020-2021.

Afin d'estimer les coûts d'acquisition, les méthodes suivantes sont utilisées :

Les améliorations majeures, les aménagements de terrains, les bâtiments et les projets en cours représentent environ 80 % des immobilisations. Les acquisitions ont été estimées à partir de la moyenne des cinq dernières années en tenant compte des projets importants à venir. La méthode linéaire a été utilisée pour calculer l'amortissement selon les périodes suivantes : pour les améliorations majeures entre 25 et 40 ans, pour les aménagements des terrains entre 10 et 20 ans et pour les bâtiments entre 40 et 50 ans, ainsi que sur la durée du bail pour les améliorations locatives.

Les valeurs des autres catégories d'immobilisations ont également été estimées à partir de la moyenne des cinq dernières années pour les acquisitions et le calcul de l'amortissement.

# Immobilisations subventionnées par le MES

La planification des investissements mobiliers, immobiliers et des ressources informationnelles de l'Université Laval présentée dans cette section est uniquement la portion subventionnée par le MES. La préparation de celle-ci repose sur des orientations budgétaires qui tiennent compte à la fois du financement disponible ainsi que des besoins de l'institution. Les orientations budgétaires ont été adoptées par le Conseil d'administration de l'Université Laval lors de la séance du 21 avril 2021.

## ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES

### CONTEXTE FINANCIER

Le gouvernement alloue aux universités des enveloppes afin de financer le maintien de leurs actifs mobiliers, immobiliers et de leurs ressources informationnelles. Ces allocations sont approuvées annuellement à même le Plan quinquennal des investissements universitaires (PQIU) et proviennent de différentes enveloppes qui répondent à des besoins spécifiques. Ces enveloppes sont réparties entre les universités au prorata des besoins normalisés théoriques de même que sur le déficit de maintien des actifs évalué par audit immobilier. Les besoins normalisés théoriques sont basés sur la valeur normalisée de remplacement des espaces subventionnés en propriété liée à l'enseignement et à la recherche et considèrent, selon le cas, l'âge ajusté moyen des espaces de chacun des établissements. À ces enveloppes s'ajoutent des allocations pour le renouvellement du parc mobilier afin de répondre à la croissance de l'effectif étudiant et du personnel des universités et des allocations pour le développement informatique.

La planification des investissements mobiliers, immobiliers et en ressources informationnelles subventionnés par le MES se présente sur un horizon de cinq ans conformément au PQIU 2020-2025 produit par celui-ci.

Pour l'année 2021-2022, étant donné que le PQIU 2020-2025 est un PQIU exceptionnel pour répondre aux besoins de la pandémie, la planification est basée sur les données du plan quinquennal des investissements universitaires 2019-2024 ainsi que sur les ajustements du plan quinquennal 2020-2025 en ce qui a trait aux enveloppes normalisées et de prise en charge du déficit de maintien des actifs. Le montant global est plus élevé que celui des années passées car le MES a devancé les investissements prévus aux années 2029-30, pour un montant total de 75,8 M\$.

### ORIENTATIONS

Les différentes enveloppes du PQIU se définissent comme suit :

#### > *Enveloppes normalisées*

Ces enveloppes incluent les enveloppes de réaménagement en enseignement et en recherche, de rénovation et de préservation des bâtiments âgés de plus de 25 ans. Elles couvrent majoritairement les besoins institutionnels d'amélioration et de rénovation et les projets d'améliorations de locaux d'enseignement et de recherche.

Dans le PQIU 2020-2025, pour la relance économique post pandémie, les enveloppes normalisées, ont été bonifiées de 22,5M\$. Cet ajustement est pris en compte dans la planification 2021-2022.

#### > *Enveloppe de prise en charge du déficit de maintien des actifs*

Cette enveloppe vise à rétablir l'état physique des infrastructures immobilières afin d'assurer la santé et la sécurité des personnes, de poursuivre leur utilisation aux fins auxquelles elles sont destinées, de réduire leur probabilité de défaillance ou de contrer leur vétusté physique.

Dans le PQIU 2020-2025, pour la relance économique post pandémie, cette enveloppe a été bonifiée de 7 M\$. Cet ajustement est pris en compte dans la planification 2021-2022.

Conformément aux règles du MES, les sommes provenant de cette enveloppe ne peuvent être utilisées que sur des bâtiments dont l'indice de vétusté est au-delà de 15 % (signifiant en mauvais état ou en très mauvais état). Toutefois, il est possible d'utiliser l'enveloppe si l'objectif de l'intervention est liée à la sécurité des usagers ou s'il y a un risque d'interruption de service.

De plus, le MES considère maintenant les soldes des réserves et montants non dépensés des allocations antérieures dans le calcul de cette enveloppe. Ceci peut désavantager l'Université Laval qui doit constituer des réserves pour les grandes phases de travaux majeurs.

Conséquemment, une réattribution des montants des réserves existantes a été planifiée en décembre dernier afin de diminuer spécifiquement les réserves provenant de cette enveloppe. Il en résulte la nécessité de réaliser des transferts entre des réserves de réaménagement, rénovation et celles de prise en charge du déficit. Un ajustement budgétaire sera donc effectué en cours d'année.

Afin d'améliorer ou de maintenir les actifs immobiliers à un niveau de vétusté acceptable, la presque totalité de cette enveloppe sera consacrée aux projets majeurs de rénovation et de mise aux normes en 2021-2022.

> *Enveloppe pour les infrastructures civiles*

Il s'agit d'une nouvelle enveloppe visant la réfection d'infrastructures civiles dont la responsabilité revient à l'établissement et dont les dépenses en investissement ne sont pas soutenues par la municipalité dans laquelle il se trouve. Ces infrastructures représentent des dépenses importantes pour lesquelles les enveloppes actuelles sont insuffisantes. Les routes, chemins d'accès, réseaux de distribution d'eau potable, réseaux de collecte des eaux usées, systèmes de collecte des eaux pluviales, systèmes de traitement des eaux, systèmes d'éclairage, conduites de gaz, bornes d'incendie et bordures de trottoir sont des exemples d'infrastructures civiles. Pour cette enveloppe, une demande d'aide financière doit être transmise au MES qui accorde les fonds selon un appel de projets dans le réseau universitaire.

> *Enveloppe pour les infrastructures liée à la stratégie d'intervention pour prévenir et contrer les violences à caractère sexuel en enseignement supérieur*

Il s'agit d'une enveloppe visant à ajouter ou à modifier les infrastructures afin d'accroître la sécurité des usagers et des lieux sur les campus.

Le MES octroie une somme totale de 10 M\$ pour le réseau universitaire pour les années 2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022. La part totale de l'Université Laval est de 1,515 M\$, soit 505 k\$ par année.

> *Enveloppe pour le mobilier, appareillage et outillage (MAO) liée à la croissance des effectifs étudiants et des personnels des universités*

Cette enveloppe vise à maintenir et à améliorer la qualité du parc de mobiliers, d'appareils et d'outillages ainsi que d'équipements des technologies de l'information et des communications. Elle vise également à faciliter l'achat de livres et de périodiques.

En 2020-2021, cette enveloppe a été consacrée aux besoins institutionnels en lien avec les projets de rénovation ou de réaménagement en cours ou à venir ainsi qu'à l'amélioration de locaux d'enseignement et de recherche.

Une partie de cette enveloppe a été attribuée au Service des immeubles pour le MAO en lien avec les projets de réaménagement et rénovation et l'autre partie de l'enveloppe a été attribuée au Service de soutien à l'enseignement pour le mobilier amovible et l'acquisition ou le remplacement des équipements audiovisuels en lien avec les locaux communs d'enseignement.

Dans le PQIU 2020-2025, les universités n'ont pas reçu de subvention pour cette enveloppe estimée à 1 M\$ en 2020-2021. Un ajustement budgétaire à la baisse a donc été effectué en cours d'année.

En 2021-2022, en raison de l'incertitude dans l'attribution de cette enveloppe par le MES, aucun montant n'est prévu.

> *Enveloppe développement des systèmes d'information (DSI) – régulière*

Comme son nom l'indique, cette enveloppe est liée aux améliorations des systèmes d'information institutionnels. Selon le MES, cette enveloppe doit servir pour des dépenses annuelles capitalisables impliquant le développement ou l'acquisition d'un nouveau système d'information, la refonte d'un système d'information, l'ajout de fonctionnalités ou l'amélioration d'un système d'information, l'ajout ou le remplacement de services d'infrastructure.

Cette enveloppe est de l'ordre de 14 M\$ pour le réseau universitaire et la part pour l'Université Laval est de 1874 000 \$.

> *Enveloppe développement des systèmes d'information (DSI) – indexation de l'enveloppe régulière*

En novembre dernier, une proposition du Bureau de coopération interuniversitaire (BCI) a été envoyée au MES. Cette proposition liée à l'enveloppe régulière, consiste à indexer l'allocation de base de 14 M\$, introduite au PQIU en 1995-1996, au coût de la vie et de répartir cette dernière sur la base des étudiantes et étudiants en équivalence au temps plein (EETP). Il est à noter qu'à ce jour, cette enveloppe n'est pas confirmée par le MES.

Cette enveloppe serait de l'ordre de 8 M\$ pour le réseau universitaire et la part pour l'Université Laval serait de l'ordre de 1120 000 \$.

Bien qu'elle ne soit pas encore confirmée par le MES, cette enveloppe additionnelle est incluse aux paramètres pour 2021-2022.

**Plan action numérique**

> *Enveloppe développement des systèmes d'information (DSI) – additionnelle*

En mai 2018, le MES a dévoilé le plan d'action numérique en éducation et en enseignement supérieur. Dans le cadre de ce plan, une enveloppe additionnelle, de l'ordre de 10 M\$ par année pendant cinq ans pour le réseau universitaire, est inscrite au PQIU 2020-2025 pour la stratégie numérique dans les universités. Le MES recommande aux universités d'affecter ce montant additionnel aux projets de développement de systèmes informatiques de type progiciel de gestion intégrée (PGI) respectant les orientations du Ministère en ce sens.

La part pour l'Université Laval est estimée à 1 370 600 \$.

Cette enveloppe s'ajoute à celle de base de 1874 000 \$ et servira au financement des projets du programme d'investissement annuel en ressources informationnelles (PIARI) pour l'année 2021-2022.

> *Enveloppe liée à la sécurité de l'information*

En mai 2018, le MES a dévoilé le plan d'action numérique en éducation en enseignement supérieur. Dans le cadre de ce plan, une enveloppe additionnelle, de l'ordre de 2 M\$ par année pendant cinq ans pour le réseau universitaire, est inscrite au PQIU 2020-2025 pour la stratégie numérique dans les universités.

Selon le MES, cette enveloppe est allouée aux universités afin de permettre les investissements nécessaires à l'augmentation de la sécurité de l'information et de les appuyer dans l'application des mesures de l'Approche stratégique gouvernementale en sécurité de l'information.

La part pour l'Université Laval est estimée à 0,25 M\$.

À la suite du PQIU 2020-2025, une correction de cette enveloppe de l'ordre de 0,04 M\$ sera faite en 2020-2021.

**Mesure d'assouplissement des règles d'investissement**

Depuis le PQIU 2020-2025, cette mesure a été abrogée.

**Mobilier et équipements**

À titre d'information, les besoins en mobilier et équipements ne sont pas financés par le plan quinquennal des investissements du MES. Ils sont assumés par le fonds de fonctionnement. Un budget de 3,1 M\$ est prévu à cette fin en 2021-2022. La répartition détaillée de ce budget est présentée à l'annexe 1.

## RÉPARTITION BUDGÉTAIRE DU PQIU

TABLEAU 14

	2021-2022	2020-2021 MODIFIÉ <sup>6</sup>	2019-2020	2018-2019
Réaménagement et rénovation	58 641 000	42 478 000	23 916 000	11 933 830
Prise en charge du déficit de maintien des actifs	12 049 000	2 874 100	2 113 800	13 433 170
Infrastructures liées à la stratégie d'intervention pour prévenir et contrer les violences à caractère sexuel <sup>1</sup>	502 000	1 013 000		
	<b>71 192 000</b>	<b>46 365 100</b>	<b>26 029 800</b>	<b>25 367 000</b>
Mesure d'assouplissement des règles d'investissement <sup>2</sup>			11 000 000	11 000 000
	<b>71 192 000</b>	<b>46 365 100</b>	<b>37 029 800</b>	<b>36 367 000</b>
Mobilier, appareillage et outillage <sup>3</sup>		731 600	1 146 900	382 100
Développement des systèmes d'information <sup>4</sup>	4 364 600	3 231 900	3 278 900	3 278 900
Plan d'action numérique - sécurité de l'information <sup>5</sup>	250 000	251 000	254 900	
	<b>75 806 600</b>	<b>50 579 600</b>	<b>41 710 500</b>	<b>40 028 000</b>

<sup>1</sup>Enveloppe spéciale visant à ajouter ou à modifier les infrastructures afin d'accroître la sécurité des usagers et des lieux sur les campus.

<sup>2</sup>Mesure temporaire permettant de financer une portion des acquisitions de mobilier et d'équipements.

<sup>3</sup>Enveloppe en lien avec la croissance de l'effectif étudiant et du personnel de l'Université.

<sup>4</sup>Enveloppe incluant une proposition du BCI au MES pour l'indexation de l'allocation de base au coût de la vie et une répartition sur la base des EETP.

<sup>5</sup>Enveloppe en lien avec le dévoilement, en mai 2018, du plan d'action numérique du MES dont l'objectif est le renforcement de la sécurité de l'information.

<sup>6</sup>En 2020-2021, les enveloppes MAO et sécurité de l'information ont été modifiées pour tenir compte du PQIU 2020-2025.

## PLAN D'INVESTISSEMENTS IMMOBILIERS DU PQIU

TABLEAU 15

PAVILLON	BÂTIMENT	TOTAL DES INVESTISSEMENTS	ENVELOPPES			
			RÉAMÉNAGEMENT ENSEIGNEMENT ET RECHERCHE	RÉNOVATION	PRISE EN CHARGE DU DÉFICIT DE MAINTIEN DES ACTIFS	ENVELOPPE POUR PRÉVENIR ET CONTRER LES VIOLENCES À CARACTÈRE SEXUEL
Campus	CMP	4 963 400		4 400 000	563 400	
Divers (pavillons multiples)	DVR	5 602 000		5 100 000		502 000
Adrien-Pouliot	PLT	1 684 000		1 684 000		
Alexandre-Vachon	VCH	17 368 900	518 300	10 000 000	6 850 600	
Charles-De Koninck	DKN	3 025 700	1 525 700	1 500 000		
Jean-Charles-Bonenfant	BNF	3 185 000	700 000		2 485 000	
Maurice-Pollack	POL	300 000	300 000			
Médecine dentaire	MDE	90 000		90 000		
Paul-Comtois	CMT	21 097 000	1 500 000	19 597 000		
Louis-Jacques-Casault	CSL	7 125 000	2 000 000	4 500 000	625 000	
Alphonse-Desjardins	ADJ	450 000	450 000			
Abitibi-Price	ABP	210 000			210 000	
Pavillon des Services	PSA	1 065 000		750 000	315 000	
Ferdinand-Vandry	VND	1 000 000			1 000 000	
Tour des sciences de l'éducation	TSE	300 000		300 000		
Palasis-Prince	PAP	2 336 000		2 336 000		
Station agronomique de Saint-Augustin	SAS	40 000		40 000		
Maison Couillard	MCO	50 000		50 000		
Maison Omer-Gingras	OMG	300 000		300 000		
Pavillon de l'éducation physique et des sports	EPS	1 000 000	1 000 000			
<b>TOTAL</b>		<b>71 192 000</b>	<b>7 994 000</b>	<b>50 647 000</b>	<b>12 049 000</b>	<b>502 000</b>

103

## PROGRAMME D'INVESTISSEMENT ANNUEL EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES

TABLEAU 16

Frais institutionnels obligatoires	5 708 484
Subvention du MES	
Plan numérique	791 300
Développement des systèmes d'information <sup>1</sup>	4 364 600
Sécurité de l'information	250 000
Fonds de fonctionnement	4 000 000
<b>TOTAL</b>	<b>15 114 384<sup>2</sup></b>

<sup>1</sup>Un montant de 1 120 000 \$ est conditionnel à la confirmation du MES de l'attribution de l'enveloppe additionnelle prévue.

<sup>2</sup>Ce financement n'inclut pas les contributions à venir des unités.

# Processus budgétaire

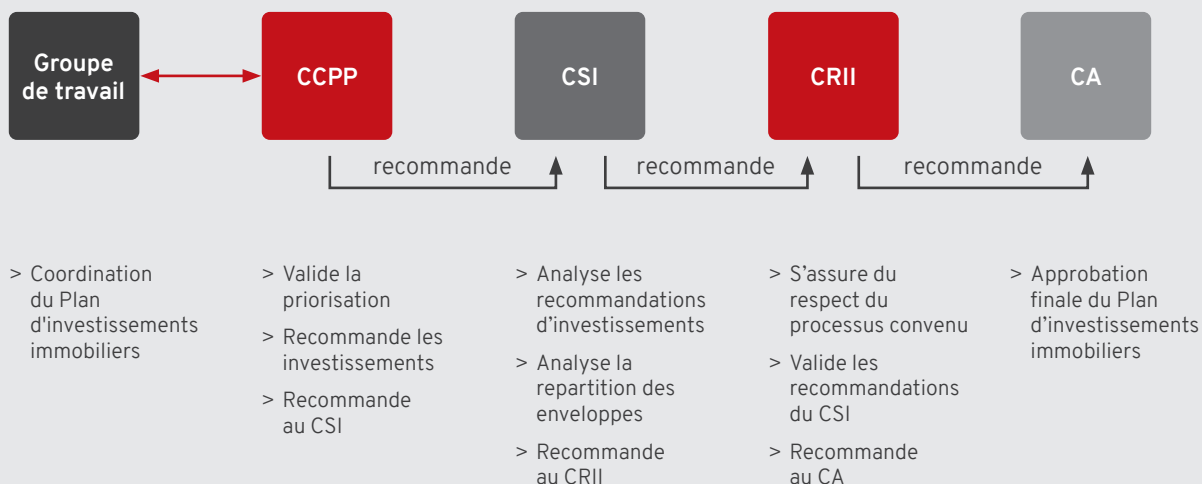
## CALENDRIER

Le processus budgétaire 2021-2022, relatif aux investissements mobiliers, immobiliers et aux ressources informationnelles subventionnés par le MES, s'échelonne du mois de novembre 2020 au mois de mai 2021. L'objectif du processus est de planifier les investissements en fonction des besoins, des projets à venir et du financement disponible. L'analyse s'effectue par enveloppe selon leur nature respective.

## ENVELOPPES NORMALISÉES ET ENVELOPPE DE PRISE EN CHARGE DU DÉFICIT DE MAINTIEN DES ACTIFS

Le plan d'investissements immobiliers est préparé par un groupe de travail. Ce groupe de travail coordonne l'élaboration du plan d'investissements immobiliers. Il soumet ensuite le plan au Comité de coordination du portefeuille de projets (CCPP) qui valide la priorisation proposée. Le CCPP recommande ensuite le plan au Comité stratégique des investissements (CSI). Dans le cadre du processus budgétaire, le CSI reçoit et analyse les recommandations d'investissements et la répartition des enveloppes et recommande au Comité des ressources immobilières et informationnelles (CRII) le plan pour l'année à venir. Le CRII s'assure du respect du processus d'élaboration du plan et valide les recommandations du CSI. Il recommande ensuite le plan au Conseil d'administration (CA). Le Conseil d'administration assume l'approbation finale du plan.

### SCHÉMA DU PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PLAN D'INVESTISSEMENTS IMMOBILIERS





---

## PROCESSUS D'ANALYSE DES PROJETS EN RÉAMÉNAGEMENT ET RÉNOVATION

Le groupe de travail coordonne l'élaboration du plan d'investissements immobiliers. Pour ce faire, il s'assure du respect des paramètres budgétaires, de la répartition des enveloppes et coordonne les échéanciers à respecter dans l'élaboration du budget. Il analyse les besoins institutionnels, vérifie l'admissibilité des projets selon les paramètres du MES et établit une priorisation.

Le processus 2021-2022 s'est effectué dans un contexte similaire à l'an dernier, c'est-à-dire sans appel de projet aux facultés et aux services pour la répartition des enveloppes annuelles. En effet, afin d'améliorer ou de maintenir les actifs immobiliers à un niveau de vétusté acceptable, la presque totalité de l'enveloppe 2021-2022, soit 71 M\$, sera consacrée aux projets majeurs de rénovation et de mise aux normes.

Le groupe de travail détermine les priorités d'investissements par pavillon ou par thématique et constitue des fonds disponibles, majoritairement sous forme de réserves, pour la réalisation des projets ou phases de projet dans l'année en cours ou les années subséquentes. Les projets spécifiques seront identifiés au Plan triennal de réalisation (PTR).

---

## PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PLAN TRIENNAL DE RÉALISATION

Depuis 2019-2020, un Plan triennal de réalisation (PTR) est élaboré et adopté bi-annuellement par le Conseil d'administration, établissant ainsi un calendrier de planification de réalisation et le financement spécifique des projets. Le financement des projets inscrits au PTR peut provenir de différentes sources (MES, autofinancement, programmes de subvention spécifique, etc.). Le processus menant à l'élaboration du PTR est similaire à celui du Plan d'investissements immobiliers.

Suite à une demande immobilière provenant d'une faculté ou d'un service ou, initiée par le Service des immeubles en regard de la vétusté de l'immeuble, la direction adjointe de la gestion immobilière établit le niveau de priorité de la demande sur la base de critères établis. S'il en découle une réalisation à envisager dans l'année en cours ou à venir, l'analyse de recevabilité est réalisée par cette même direction adjointe. Le PTR est ensuite élaboré en considérant notamment, la capacité de réalisation de projets de la direction adjointe des projets immobiliers.

Il est déposé au CCPP pour validation et présenté à un Comité consultatif pour recommandation conjointe au CSI. Le CSI le reçoit et en fait la validation pour ensuite le recommander au CRII. Le CRII effectue une validation du processus et le recommande à son tour au CA. Le CA assume l'approbation finale du PTR.

---

## ENVELOPPE DE MOBILIER, APPAREILLAGE ET OUTILLAGE (MAO)

Parallèlement, un travail d'arrimage est effectué entre les projets de rénovation et de mise aux normes majeurs et les demandes de budgets spéciaux en mobilier et équipements. Le groupe de travail présente ensuite ses recommandations au Vice-recteur à l'administration. Lorsqu'un projet de réaménagement ou de rénovation est retenu, le groupe de travail s'assure d'un arrimage avec les besoins de mobilier ou d'équipements lorsque requis. L'enveloppe MAO est ainsi répartie en fonction des besoins et du montant disponible. En 2021-2022, en raison de l'incertitude dans l'attribution de cette enveloppe par le MES, aucun montant n'est prévu.

---

## ENVELOPPE DE MOBILIER ET ÉQUIPEMENTS

Le budget de mobilier et d'équipements est financé par le fonds de fonctionnement. Cependant, les dépenses étant principalement de nature d'immobilisation, celui-ci est présenté dans cette section. Ce budget est composé d'enveloppes de base réparties dans les facultés et services ainsi que de budgets spéciaux nécessitant un processus d'analyse des besoins.

---

## PROCESSUS D'ANALYSE DES PROJETS EN MOBILIER ET ÉQUIPEMENTS

En 2021-2022, tout comme pour le processus de demande en réaménagement et rénovation, il n'y a pas eu d'appel de projets auprès des facultés et des services pour les budgets spéciaux. Seuls les engagements pris en 2020-2021 et les demandes pour les locaux communs jugées essentielles sont prévus.

Les besoins en mobilier et équipements sont analysés par le Service des finances en collaboration avec le Service des immeubles. Ils sont influencés par certains critères, dont le lien avec une demande de réaménagement et rénovation, les priorités institutionnelles et la capacité financière de l'institution.

À la suite du processus d'analyse des budgets spéciaux en mobilier et équipements, les projets sont sélectionnés jusqu'à concurrence des sommes disponibles. Un travail d'arrimage est effectué entre les projets de rénovation et de mise aux normes majeurs et les demandes en mobilier et équipements. Le Service des finances finalise les demandes et présente ses recommandations au Vice-recteur à l'administration pour approbation.

Après approbation des recommandations, la planification des investissements mobiliers est complétée. Cette section est intégrée au document du budget qui est soumis une première fois au Conseil d'administration en avril et au Conseil universitaire pour avis. Il est présenté une seconde fois au Conseil d'administration pour approbation finale en mai.

---

## LOCAUX COMMUNS

Les locaux communs sont sous la responsabilité du Service de soutien à l'enseignement. Dans le cadre du processus budgétaire 2021-2022, les budgets ont été alloués en fonction du plan révisé de mise à niveau des salles de cours de l'Université Laval et en concertation avec les projets du Service des immeubles.

---

## RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Le programme d'investissement annuel en ressources informationnelles (PIARI) 2021-2022 permet d'orienter les investissements en accord avec le plan stratégique 2017-2022. Ce programme intègre une vision sur la pérennité des ressources informationnelles (RI), en différenciant les investissements par catégories d'investissement.

Le PIARI est constitué des projets pluriannuels à reconduire ainsi que de nouveaux projets qualifiés selon un ordre de priorisation et selon la capacité budgétaire.

Le programme est élaboré chaque année grâce à l'approche de gestion de portefeuille.

Dans le but d'améliorer de façon continue les pratiques en gestion, plusieurs concepts provenant des tendances de gestion Lean-Agile sont introduit cette année. Cette bonification à la démarche permet d'assigner un budget global par secteur de réalisation en fonction de la priorisation de leurs besoins d'investissement pour la période désignée. L'exercice de priorisation est effectué par un Comité stratégique en ressources informationnelles (CSRI) représentatif des grands domaines d'affaires de l'Université suivants :

- > Vice-rectorat aux études et aux affaires étudiantes;
- > Vice-rectorat à la recherche, à la création et à l'innovation;
- > Vice-rectorat aux affaires externes, internationales et à la santé;
- > Vice-rectorat à l'équité, à la diversité et à l'inclusion et aux ressources humaines;
- > Bureau du secrétaire général;
- > Vice-rectorat à l'administration;
- > Facultaire.

Le CSRI est l'organe de décision de haut niveau pour tous les domaines en lien avec les ressources informationnelles. Ce comité approuve la cotation du projet, attribue le budget autorisé, officialise le démarrage du projet, décide de l'arrêt ou de la suspension du projet, contrôle les bénéfices et s'assure du positionnement stratégique.

Le PIARI est par la suite soumis au Comité des ressources immobilières et informationnelles (CRII) pour recommandation. Le CRII s'assure du respect des processus, valide les recommandations du CSRI et recommande au Conseil d'administration (CA). Le CA donne l'approbation finale du PIARI.

Le processus de gestion de portefeuille menant au PIARI se déroule comme suit :

#### **Sélection**

Les gestionnaires en autorité de l'Université Laval peuvent soumettre des demandes de projet en ressources informationnelles (RI) par le biais de l'outil « Demande de projet en RI ». Toute demande de projet doit faire l'objet d'une analyse d'opportunité afin de confirmer la valeur ajoutée de sa concrétisation. Ces informations permettent d'appuyer la prise de décision lors de la priorisation du portefeuille RI de l'Université Laval.

#### **Priorisation**

La priorisation du portefeuille définit le mécanisme permettant d'évaluer entre elles les demandes de projets et les projets à reconduire. Le but étant de les sélectionner selon leur valeur pour l'organisation, ainsi que les capacités financières et humaines disponibles. Les projets ainsi retenus et les opérations courantes en ressources informationnelles (RI) constituent le PIARI.

#### **Suivi et contrôle**

Une fois le portefeuille approuvé au niveau du CA, les projets peuvent démarrer ou continuer à engager des dépenses pendant l'année financière. Les éléments de suivis sont les suivants : livraison de valeur, respect des budgets accordés et risques identifiés. Le suivi est réalisé à plusieurs niveaux. Le pilotage portefeuille suit hebdomadairement le respect des budgets. À chaque itération de livraison (10 semaines) et pour chaque secteur, la Direction des technologies de l'information et le comité tactique du secteur suivent l'ensemble des éléments énoncés ci-dessus.

#### **Bilan**

Un bilan des réalisations de l'année est réalisé au niveau du Comité stratégique. Il est par la suite diffusé par le dirigeant de l'information.

# Calendrier du processus budgétaire

## NOVEMBRE

Rencontre du groupe de travail afin d'établir les paramètres budgétaires et les échéanciers préliminaires nécessaires à la préparation du document du budget et à la répartition des enveloppes disponibles

---

## DÉCEMBRE À FÉVRIER

Identification des besoins institutionnels en ressources informationnelles

---

Identification des besoins institutionnels en réaménagement et rénovation et en mobilier et équipements (incluant les locaux communs)

---

Analyse des besoins institutionnels, vérification de l'admissibilité des projets au MES, établissement de la priorisation des investissements en fonction notamment d'enjeux liés à la réglementation, à la sécurité, à la vétusté, et des orientations de développement de l'institution

---

## JANVIER

Dépôt des recommandations du Plan d'investissements immobiliers du groupe de travail au Comité de coordination du portefeuille de projets (CCPP)

---

Dépôt du Plan d'investissements immobiliers par le Comité de coordination du portefeuille de projets (CCPP) au Comité stratégique des investissements pour recommandation (CSI)

---

## FÉVRIER

Note d'information adressée aux facultés et aux services concernant les paramètres pour l'élaboration du document du budget

---

Finalisation de la planification des investissements mobiliers

---

Dépôt des recommandations de la planification des investissements mobiliers au Vice-rectorat à l'administration pour approbation

---

Finalisation du Programme d'investissement annuel en ressources informationnelles

---

Finalisation du Plan d'investissements immobiliers et arrimage avec les besoins en mobilier et équipements

---

Dépôt des recommandations du Plan d'investissements immobiliers du Comité stratégique des investissements (CSI) au Comité des ressources immobilières et informationnelles (CRII) pour validation

---

Dépôt des recommandations du Plan d'investissements immobiliers du Comité des ressources immobilières et informationnelles (CRII) au CA pour approbation.

---

Préparation du Programme d'investissement annuel en ressources informationnelles, du Plan d'investissements immobiliers et du document du budget

---

## MARS

Dépôt des recommandations du Programme d'investissement annuel en ressources informationnelles du Comité stratégique en ressources informationnelles (CSRI) au Comité des ressources immobilières et informationnelles (CRII) pour validation

---

Dépôt du Programme d'investissement annuel en ressources informationnelles et du Plan d'investissements immobiliers au Conseil d'administration pour approbation

---

## AVRIL

Dépôt des orientations et paramètres budgétaires au Comité d'audit pour proposition au Conseil d'administration

---

Dépôt des orientations et paramètres budgétaires au Comité exécutif pour proposition au Conseil d'administration

---

Dépôt des orientations et paramètres budgétaires au Conseil d'administration pour approbation

---

Dépôt du projet du budget au Comité exécutif pour proposition au Conseil d'administration

---

Dépôt du projet du budget au Conseil d'administration pour réception

---

## MAI

Dépôt du projet du budget au Conseil universitaire pour avis

---

Dépôt du budget au Conseil d'administration pour approbation finale

---





# Fonds de dotation et fonds de souscription

La vocation du fonds de dotation est la capitalisation de droits et de fonds, constituée de dons à l'Université, afin de redistribuer les bénéfices issus de cette capitalisation. Le capital doit être maintenu en permanence et le produit qui en découle ne peut généralement être utilisé que pour les fins spécifiées par le donateur ou la donatrice. Les placements découlant de ce fonds sont intégrés à la Fiducie globale de placement qui regroupe la gestion des placements de la Fondation de l'Université Laval et de l'Université Laval.

Le fonds de souscription est constitué de sommes recueillies par le biais de campagnes de financement de l'Université Laval et n'est affecté d'aucune restriction externe pour son utilisation. L'utilisation des fonds nécessite une autorisation du Comité exécutif. Comme ceux du fonds de dotation, les placements détenus par ce fonds sont gérés à l'intérieur de la Fiducie globale de placement.

À la suite d'une entente signée entre l'Université Laval et la Fondation de l'Université Laval en mai 1999, une fiducie globale a été constituée. Elle a pour objectif de mettre en commun, pour fins d'administration et de gestion, les fonds de dotation et de souscription de l'Université ainsi que les fonds de la Fondation afin d'obtenir une masse critique qui permette, d'une part, de consolider les coûts d'administration et de gestion des fonds et, d'autre part, d'avoir accès à une meilleure répartition d'actifs et à un plus grand éventail de services spécialisés pour maximiser les rendements nets de l'actif des constituants, ainsi que d'atteindre nos objectifs pour la réduction de l'empreinte carbone de ceux-ci, compte tenu d'un niveau de risque jugé acceptable.

La valeur marchande des placements de la Fiducie globale a varié au cours des dernières années, avec des rendements de -0,3 % en 2019-2020, 9,5 % en 2018-2019, 6,0 % en 2017-2018, 12,4 % en 2016-2017 et 1,4 % en 2015-2016. Une saine diversification stabilise les rendements, mais les soubresauts sont possibles et les prévisions peuvent vite être désuètes. Ainsi, par prudence et par souci de constance avec les budgets précédents, aucune variation de valeur marchande n'a été considérée dans la prévision des revenus de placements pour l'exercice budgétaire 2021-2022. Seuls les revenus courants (intérêts et dividendes) l'ont été.

Les dépenses proviennent de deux sources :

- > Les éléments de la politique de gestion des fonds au bénéfice du fonds des priorités émergentes de la Fondation :
  - A. Les frais d'administration au taux de 2 % imputables à la partie capitalisée des fonds.
  - B. Les revenus de placements de la partie non capitalisée des fonds. Ces revenus de placements sont présentés à la section revenus et à la section dépenses, puisqu'ils sont retournés à la Fondation au bénéfice de son fonds d'administration générale.
- > Le capital-roulement transféré, soit les transferts d'un fonds de l'Université vers un fonds de la Fondation.

On retrouve principalement dans cette rubrique (lorsque requis) une contribution spéciale de l'Université envers la Fondation (du fonds de souscription de l'Université vers le fonds des priorités émergentes de la Fondation), afin de supporter celle-ci dans l'atteinte de ses objectifs. D'autres transferts de moindre importance peuvent également être effectués.

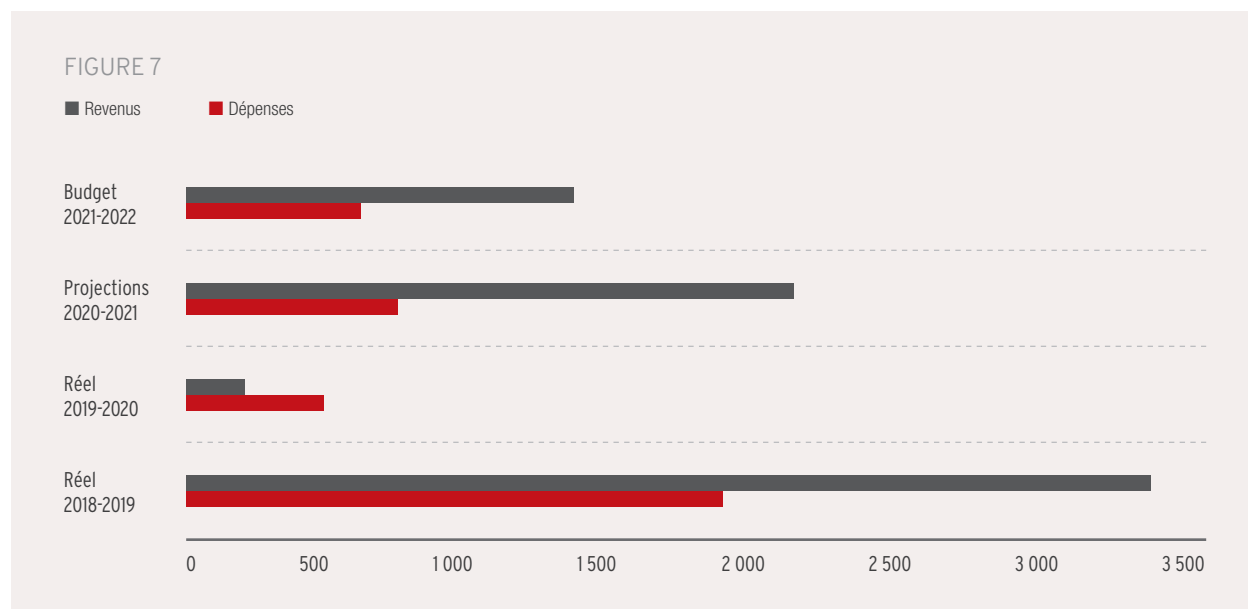
## VALEUR DES ACTIFS (EN MILLIERS DE \$)

	2021-2022 BUDGET	2020-2021 PROJECTIONS	2019-2020 RÉEL	2018-2019 RÉEL
Fonds de dotation	36 716	35 049	36 696	38 601
Fonds de souscription	10 223	9 759	9 679	10 108

## ÉVOLUTION DU FONDS DE DOTATION (EN MILLIERS DE \$)

TABLEAU 17

	2021-2022 BUDGET	2020-2021 PROJECTIONS	2019-2020 RÉEL	2018-2019 RÉEL
<b>REVENUS</b>				
Revenus nets de placements	931	1 686	(214)	2 929
Dons	400	400	412	390
	1 331	2 086	198	3 319
<b>DÉPENSES</b>				
Fonctions de soutien	600	730	476	1 845
	600	730	476	1 845
Excédent (insuffisance) des revenus par rapport aux dépenses	731	1 356	(278)	1 474

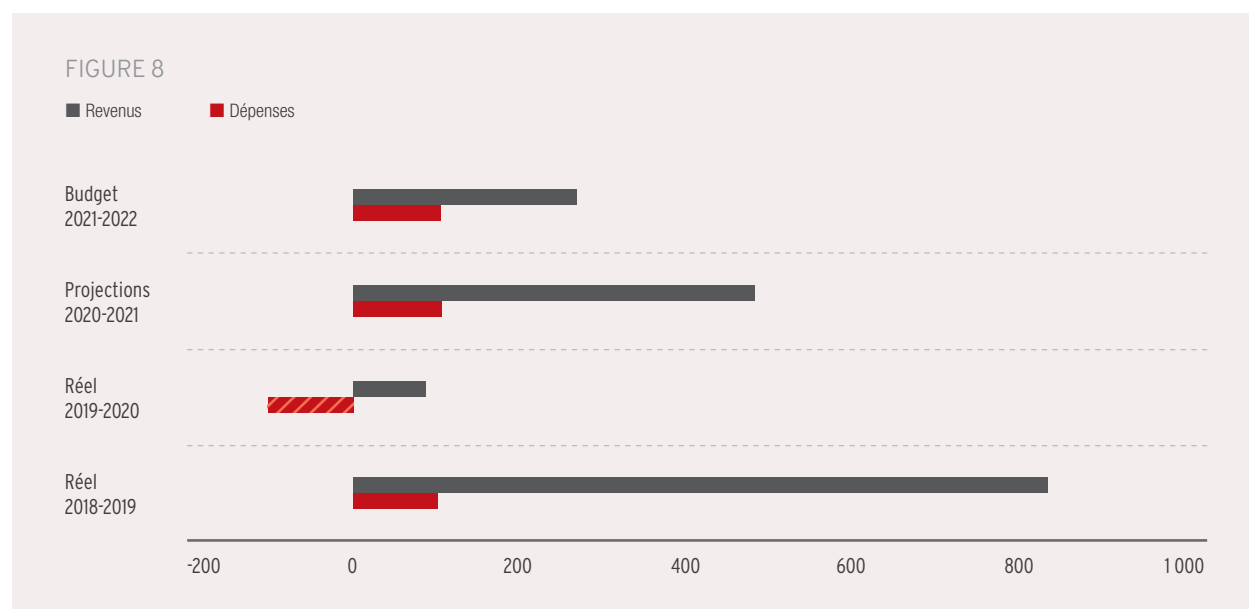




## ÉVOLUTION DU FONDS DE SOUSCRIPTION (EN MILLIERS DE \$)

TABLEAU 18

	2021-2022 BUDGET	2020-2021 PROJECTIONS	2019-2020 RÉEL	2018-2019 RÉEL
<b>REVENUS</b>				
Revenus nets de placements	259	470	(81)	815
	259	470	(81)	815
<b>DÉPENSES</b>				
Fonctions de soutien	100	100	98	97
	100	100	98	97
Excédent (insuffisance) des revenus par rapport aux dépenses	159	370	(179)	718



# Dettes

---

## FINANCEMENT À COURT TERME

Aux fins d'évaluation de la charge d'intérêt pour l'ensemble des fonds de l'Université, il faut établir une prévision pour le volume de financement ainsi que le taux d'intérêt anticipé pour les emprunts à court terme durant l'exercice financier.

### VOLUME DE FINANCEMENT

Le volume de financement est complexe à évaluer et basé sur les informations disponibles au moment de la préparation du budget. Le volume est estimé de façon mensuelle pour les douze mois de l'exercice 2021-2022 selon les flux de trésorerie prévus. L'information est synthétisée dans un budget de caisse, lequel est approuvé à la fois par le Conseil d'administration de l'Université et par le MES.

### CHARGE D'INTÉRÊT

L'Université Laval se finance principalement à même ses flux de trésorerie, sinon, sur les marchés, à taux variable. Pour l'exercice 2020-2021, nous prévoyons des frais d'intérêt d'environ 0,2 M\$, de même que pour le budget 2021-2022.

Pour l'exercice 2021-2022, l'estimation du coût est faite à partir des prévisions des grandes banques canadiennes en vigueur au moment de la préparation du budget, jumelé au volume d'emprunt prévu.

---

## FINANCEMENT À LONG TERME

Au 30 avril 2020, la dette à long terme de l'Université totalisait 710 M\$ incluant 61 M\$ échéant dans moins d'un an. Cette dette assure en grande partie le financement de projets de réaménagement et rénovation de notre parc immobilier prévus dans notre budget d'investissement ainsi que des dettes au fonds de fonctionnement relatives au financement des déficits des régimes de retraite. La très grande majorité se retrouve donc au fonds des immobilisations.

Le financement à long terme provient à 86 % du MES. Les remboursements (capital et intérêts) sont assumés par le MES et c'est le gouvernement du Québec qui en assure la gestion. Le niveau annuel de financement à long terme est établi par un régime d'emprunts qui est adopté annuellement par le Conseil d'administration de l'Université. Pour l'exercice 2021-2022, le MES émettra une quantité inconnue de dettes pour couvrir le remboursement de montants dus qui se retrouvent temporairement financés à court terme pour nos acquisitions d'immobilisations en lien avec le budget d'investissement financé par le MES.

Depuis 2006, l'Université conclut également des financements à long terme pour des immobilisations non financées par le MES. Ceux-ci sont contractés auprès d'institutions bancaires généralement sous forme de financement synthétique et couvrent le financement de projets du Stationnement ou du Service des résidences ou de projets d'agrandissements autofinancés, et bénéficient de taux d'intérêt avantageux. Depuis 2006, un total de 72,0 M\$ (au coût) a été contracté pour financer des projets d'immobilisations autofinancés. De plus, profitant d'une opportunité de marché de financer les déficits actuariels de trois régimes de retraite à prestations déterminées de l'Université à moindre coût que les hypothèses actuarielles sous-jacentes à leur calcul, l'Université a emprunté 66,6 M\$ en 2018-2019 afin d'éponger ceux-ci.

## DETTES (EN MILLIONS DE \$)

	2021-2022 BUDGET	2020-2021 PROJECTIONS	2019-2020 RÉEL	2018-2019 RÉEL
<b>Portion de la dette assumée par :</b>				
MES	617	611	613	585
Autres organismes (MFQ, SHQ)				
Fonds d'amortissement				
Université Laval	78	88	97	107
<b>Dette totale</b>	<b>695</b>	<b>699</b>	<b>710</b>	<b>692</b>
Portion à court terme de la dette à long terme	61	61	61	113
<b>Dette à long terme</b>	<b>634</b>	<b>638</b>	<b>649</b>	<b>579</b>

# Glossaire

AELIÉS : Association des étudiantes et des étudiants de Laval inscrits aux études supérieures

BAnQ : Bibliothèque et Archives nationales du Québec

BCI : Bureau de coopération interuniversitaire

BDR : Budget de développement de la recherche

CA : Conseil d'administration

CADEUL : Confédération des associations d'étudiants et étudiantes de l'Université Laval

CAFF : Classification des activités aux fins de financement

CCPP : Comité de coordination du portefeuille de projets

CE : Comité exécutif

CERC : Chaire d'excellence en recherche au Canada

CPE : Centre de la petite enfance

116 | CPIMH : Centre de prévention et d'intervention en matière de harcèlement

CRII : Comité des ressources immobilières et informationnelles

CRSH : Conseil de recherches en sciences humaines

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

CSI : Comité stratégique des investissements

CSRI : Comité stratégique ressources informationnelles

CU : Conseil universitaire

DSI : Développement des systèmes d'information

DSMET : Direction santé et mieux-être au travail

EETP : Effectif étudiant en équivalence au temps plein

EFFECTIF ÉTUDIANT : Nombre de personnes inscrites à un programme crédité, menant ou non à un grade, excluant les auditeurs et auditrices, les stagiaires postdoctoraux et postdoctorales, les étudiantes et étudiants étrangers ayant un statut d'étudiant ou d'étudiante libre et en situation d'échange dans les universités québécoises, de même que les étudiantes et étudiants inscrits à des activités ou des programmes autofinancés suivis au Québec. Cet effectif étudiant est financé selon les familles de financement en fonction des codes de disciplines (CAFF).

EL : Entrepreneuriat Laval

ETP : Équivalent temps plein pour le personnel administratif

FCI : Fondation canadienne pour l'innovation

FIE : Fonds d'investissement étudiant

FIO : Frais institutionnels obligatoires

FIR : Frais indirects de recherche

FONCER : Programme de formation orientée vers la nouveauté, la collaboration et l'expérience en recherche

FRQNT : Fonds de recherche du Québec – Nature et technologies

GDEU : Gestion des données sur l'effectif universitaire

IRSC : Instituts de recherche en santé du Canada

LPU : Laissez-passer universitaire

MAO : Mobilier, appareillage et outillage

MES : Ministère de l'Enseignement supérieur

NCCOSBL : Normes comptables canadiennes  
pour les organismes sans but lucratif

OBNL : Organisme à but non lucratif

PAIP : Programme d'appui à l'innovation pédagogique

PIARI : Programme d'investissement annuel en ressources  
informationnelles

PGI : Progiciel de gestion intégrée

PQIU : Plan quinquennal des investissements  
universitaires

PTR : Plan triennal de réalisation

RI : Ressources informationnelles

RISQ : Réseau d'informations scientifiques du Québec

SIRUL : Système d'information sur la recherche  
de l'Université Laval

SSE : Service de soutien à l'enseignement

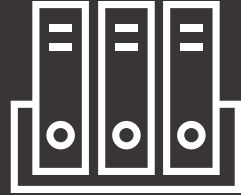
UTA : Université du 3<sup>e</sup> âge

VRCC : Vice-rectorat à la coordination de la COVID-19

VRRCI : Vice-rectorat à la recherche, à la création  
et à l'innovation

VREDIRH : Vice-rectorat à l'équité, à la diversité  
et à l'inclusion et aux ressources humaines





# Annexe 1

## Mobilier et équipements

# Mobilier et équipements 2021-2022

	BUDGET DE BASE			
	BUDGET NORMÉ FACULTÉS	FONDS D'INVESTISSEMENT ÉTUDIANTS	MISE À JOUR RENOUVELLEMENT (50 %)	TOTAL BUDGET DE BASE
<b>FACULTÉS</b>				
Médecine	87 206	65 000	20 000	172 206
Médecine dentaire	7 915	7 000	10 000	24 915
Droit	11 172	39 000		50 172
Sciences sociales	35 257	35 000	17 500	87 757
Musique	4 333	8 000	10 000	22 333
Sciences de l'éducation	22 900	45 000	25 000	92 900
Sciences et génie	69 712	150 000	75 000	294 712
Foresterie, géographie et géomatique	17 771	35 000	25 000	77 771
Théologie et sciences religieuses	1 781	5 000		6 781
Lettres et sciences humaines	24 861	88 000	20 000	132 861
Philosophie	2 577			2 577
Sciences de l'agriculture et de l'alimentation	23 973	57 000	25 000	105 973
Aménagement, architecture, art et design	27 853	43 000	20 000	90 853
Sciences de l'administration	27 096	130 000	30 000	187 096
Pharmacie	15 611	24 000	5 000	44 611
Sciences infirmières	15 584	29 000	4 000	48 584
<b>TOTAL FACULTÉS</b>	<b>395 602</b>	<b>760 000</b>	<b>286 500</b>	<b>1 442 102</b>
<b>BDR ET PAIP</b>				
Budget développement de la recherche et appariement stratégique enseignement et recherche	115 000			115 000 <sup>1</sup>
Programme d'appui à l'innovation pédagogique	25 000			25 000
<b>TOTAL BDR ET PAIP</b>	<b>140 000</b>			<b>140 000</b>
<b>SOUS-TOTAL FACULTÉS, BDR ET PAIP</b>	<b>535 602</b>	<b>760 000</b>	<b>286 500</b>	<b>1 582 102</b>

<sup>1</sup>Incluant le pavillon Charles-Eugène-Marchand, le Centre d'études nordiques, le Groupe de recherche en écologie buccale, le Centre interuniversitaire d'études québécoises et le Centre de recherche sur la fonction, la structure et l'ingénierie des protéines.



	BUDGET DE BASE			BUDGET SPÉCIAUX 2021-2022 IMPUTÉS AU BUDGET DE FONCTIONNEMENT
	BUDGET NORMÉ SERVICES ET AUTRES	MISE À JOUR RENOUVELLEMENT (50 %)	TOTAL BUDGET DE BASE	
<b>SERVICES</b>				
Bibliothèque (incluant les collections)	18 506	25 000	43 506	
Direction des technologies de l'information	15 538	25 000	40 538	450 000 <sup>1</sup>
Bureau du secrétaire général	3 287	6 000	9 287	
Bureau du registraire	7 300	6 000	13 300	
Service des finances	7 582	6 000	13 582	
Direction des communications	3 404	6 000	9 404	
Service des immeubles	17 756	7 500	25 256	
Service de sécurité et de prévention	7 900	6 000	13 900	
<b>TOTAL SERVICES</b>	<b>81 273</b>	<b>87 500</b>	<b>168 773</b>	<b>450 000</b>
<b>AUTRES ENTITÉS</b>				
Service de soutien à l'enseignement (incluant les locaux communs)	63 340 <sup>2</sup>	6 000	69 340	520 000 <sup>2</sup>
Direction générale de la formation continue	3 967	3 000	6 967	
Faculté des études supérieures et postdoctorales	1 023	3 000	4 023	
Rectorat (incluant Ombudsman, Audit interne, CPIMH & Services vét.)	13 106	25 000	38 106	
Vice-rectorat à l'équité, à la diversité et à l'inclusion et aux ressources humaines (incluant DSMET)	9 259	5 000	14 259	
Bureau des événements campus	800	3 000	3 800	
Forêt Montmorency	300	3 000	3 300	
<b>TOTAL AUTRES ENTITÉS</b>	<b>91 795</b>	<b>48 000</b>	<b>139 795</b>	<b>520 000</b>
<b>INSTITUTIONNEL</b>				
Fonds pour éventualités du Comité exécutif	104 330		104 330	
Fonds pour développement et performance	50 000		50 000	
Soldes reportés estimés				75 750
<b>TOTAL INSTITUTIONNEL</b>	<b>154 330</b>		<b>154 330</b>	<b>75 750</b>
<b>SOUS-TOTAL SERVICES, AUTRES ENTITÉS ET INSTITUTIONNEL</b>	<b>327 398</b>	<b>135 500</b>	<b>462 898</b>	<b>1 045 750</b>
<b>TOTAL - FINANCÉ AU BUDGET DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>1 623 000</b>	<b>422 000</b>	<b>2 045 000</b>	<b>1 045 750</b>

<sup>1</sup> Un montant de 450 000 \$ est accordé pour les projets institutionnels en informatique et en télécommunication.

<sup>2</sup> Des montants de 60 000 \$ et 85 000 \$ sont accordés pour la gestion annuelle des locaux communs du campus.

<sup>2</sup> Un montant exceptionnel de 220 000 \$ est accordé au SSE en lien avec le mobilier et équipement requis à la suite de projets de réaménagement des salles de cours.

<sup>2</sup> Un montant exceptionnel de 215 000 \$ est accordé au SSE en lien avec le plan de mise à niveau des actifs des salles de cours.





# Annexe 2

## Structure administrative

# Structure administrative

## A. UNITÉS ACADÉMIQUES

Sous réserve des pouvoirs du Conseil d'administration et du Conseil universitaire et de ceux du Comité exécutif, la rectrice est la première autorité de l'Université et a la responsabilité générale de la bonne marche du développement de l'Université. À cette fin, elle anime et coordonne les travaux du Conseil universitaire et des divers organismes consultatifs et exécutifs de l'Université ainsi que le travail des vice-recteurs, elle veille à ce que soient élaborées, adoptées et réalisées des politiques à court et à long terme touchant la planification stratégique, la reddition de comptes et les objectifs de l'Université. Les doyens des facultés sont sous son autorité. L'Université Laval compte 16 facultés qui couvrent tous les domaines du savoir et qui en font une université complète. La mission et les objectifs des unités sont présentés sur leur site Internet.

[Faculté de médecine](#)

[Faculté de médecine dentaire](#)

[Faculté de droit](#)

[Faculté des sciences sociales](#)

[Faculté de musique](#)

[Faculté des sciences de l'éducation](#)

[Faculté des sciences et de génie](#)

[Faculté de foresterie, de géographie et de géomatique](#)

[Faculté de théologie et de sciences religieuses](#)

[Faculté des lettres et des sciences humaines](#)

[Faculté de philosophie](#)

[Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation](#)

[Faculté d'aménagement, d'architecture, d'art et de design](#)

[Faculté des sciences de l'administration](#)

[Faculté de pharmacie](#)

[Faculté des sciences infirmières](#)

## B. UNITÉS ADMINISTRATIVES

Le vice-recteur exécutif est responsable de la coordination et de l'harmonisation des travaux des différentes directions de l'Université. Il est le premier responsable de l'appareil exécutif. À cette fin, il voit à l'exécution des décisions du Comité exécutif, veille à l'application des politiques établies par le Conseil d'administration et par le Conseil universitaire, il dirige et coordonne les travaux de planification de l'Université. Il voit à assurer la cohérence et l'intégration des travaux réalisés dans l'appareil exécutif. L'unité sous sa responsabilité est :

[Bureau de planification et d'études institutionnelles](#)

Le vice-recteur aux études et aux affaires étudiantes est responsable, sur le plan exécutif, des programmes d'enseignement et de l'établissement des politiques générales d'enseignement et d'affaires étudiantes. À cette fin, il supervise l'application des programmes et des règlements pédagogiques, il supervise les tâches confiées au registraire de l'Université, il assure la répartition des responsabilités d'enseignement entre les facultés, départements et instituts, il voit à la mise en marche des nouveaux programmes, il assure des services d'aide à l'enseignement et est responsable de la Bibliothèque, il assure les relations de l'Université avec les étudiants et les étudiantes, il supervise l'application des politiques et des règlements en lien avec les affaires étudiantes, il coordonne le recrutement des étudiants et des étudiantes aux divers cycles et leur insertion au marché du travail et il assure la bonne gestion des services aux étudiants et aux étudiantes. Les unités sous sa responsabilité sont :

[Bureau du registraire](#)

[Faculté des études supérieures et postdoctorales](#)

[Direction générale de la formation continue](#)

[Bibliothèque](#)

[Bureau de la qualité des programmes](#)

[Direction des services aux étudiants](#)

[Service de soutien à l'enseignement](#)

La vice-rectrice à la recherche, à la création et à l'innovation est responsable, sur le plan exécutif, du développement des activités de recherche et de création et d'innovation, de même que de l'établissement des politiques générales qui s'y rattachent. À cette fin, elle assure l'intégration des activités de recherche et de création dans la formation des étudiants et des étudiantes, elle est responsable des politiques et des règlements concernant la recherche et la création, elle assure la répartition des responsabilités de recherche et de création entre les facultés, les départements, les instituts, les centres, les chaires et les groupes et elle assure des services d'aide aux chercheuses et aux chercheurs. Les unités sous sa responsabilité sont :

[Bureau de la recherche et de la création](#)

[Bureau de liaison Université-Milieu](#)

[Bureau de soutien à l'administration et aux systèmes d'information de la recherche](#)

[Bureau des chaires et entités structurantes](#)

La vice-rectrice à l'équité, à la diversité et à l'inclusion et aux ressources humaines est responsable, sur le plan exécutif, de l'établissement des politiques et de la mise en œuvre des activités ayant trait aux ressources humaines. À cette fin, elle est chargée, au nom de l'Université, de l'engagement des membres des diverses catégories de personnel, elle veille à l'établissement des conditions de travail des diverses catégories de personnel, elle nomme les professeurs assistants, adjoints, agrégés et titulaires, elle évalue et planifie les besoins de l'Université en matière de ressources humaines et elle est responsable de la gestion des dossiers des diverses catégories de personnel. Les unités sous sa responsabilité sont :

[Direction des services-conseils et des relations de travail](#)

[Direction de l'acquisition et du développement des talents](#)

[Direction des systèmes d'information RH](#)

[Direction santé et mieux-être au travail](#)

[Direction des services au personnel](#)

[Direction de la négociation, des conditions de travail et de l'équité](#)

Le vice-recteur à l'administration est responsable, sur le plan exécutif, de l'administration financière et de la gestion des biens et des services de l'Université. À cette fin, il conçoit et coordonne les pratiques administratives de l'Université, il est responsable des services financiers de l'Université, il supervise la gestion des terrains, des installations et des équipements de l'Université, il est responsable de l'entretien des propriétés de l'Université ainsi que de la construction et de la réfection des édifices, il établit les besoins en espace et supervise la gestion de l'allocation des locaux. Il est responsable de la structure de gouvernance des technologies et des systèmes d'information et de la Direction des technologies de l'information. Les unités sous sa responsabilité sont :

[Service des finances](#)

[Service des immeubles](#)

[Service des activités sportives](#)

[Bureau des événements campus](#)

[Service de reprographie](#)

[Direction des technologies de l'information](#)

Le vice-recteur à la coordination de la COVID est responsable de coordonner la mise en œuvre des changements qui doivent être apportés au fonctionnement normal de l'Université pour respecter les consignes sociosanitaires, tout en préservant la mission d'enseignement et de recherche de l'Université Laval. Les unités sous sa responsabilité sont :

[Service des résidences](#)

[Service de sécurité et de prévention](#)

Le vice-recteur aux affaires externes, internationales et à la santé est responsable, sur le plan exécutif, du développement des relations avec les partenaires externes de l'Université, il développe, soutient et coordonne les liens de l'Université avec ses partenaires gouvernementaux, communautaires, du secteur privé et internationaux. Il est responsable des rapports avec La Fondation de l'Université Laval – Développement et relations avec les diplômés, de l'organisation et du suivi des campagnes de financement de l'Université ainsi que des rapports de l'Université avec ses diplômés. Il joue un rôle-conseil auprès de la direction en ce qui a trait aux enjeux de santé globale, il coordonne les activités internationales et les liens avec la Francophonie de l'Université. Il coordonne les liens avec les centres hospitaliers et le réseau de la santé et il est responsable des relations régionales et gouvernementales. Les unités sous sa responsabilité sont :

[Bureau international](#)

[Direction des communications](#)

[Direction des affaires internationales et de la Francophonie](#)

[Services Web et recrutement étudiant](#)

[Service de placement](#)

La secrétaire générale est d'office la secrétaire du Conseil d'administration, du Conseil universitaire et du Comité exécutif. Elle dirige le secrétariat de l'Université et, comme tel, elle a la garde du sceau de l'Université, des papiers et des documents de l'Université. Elle enregistre les délibérations, actes et décisions du CA, CU et CE, elle certifie tout extrait des registres du CA, CU et CE. Elle certifie les copies d'acte, de diplôme et de tous les autres documents officiels émanant de l'Université, à l'exclusion des relevés de notes. Elle signe tous les diplômes et attestations de diplômes délivrés par l'Université et y appose le sceau de celle-ci. Elle atteste les équivalences de diplômes, elle supervise l'application des procédures en vue de l'attribution des grades. Elle gère la banque de cours et de programmes, elle édite et diffuse les répertoires de cours ou de programmes ainsi que toute autre publication officielle de l'Université et en assure la distribution. Elle tient à jour un registre des politiques et règlements de l'Université, elle veille aux meilleurs intérêts de l'Université et elle est responsable des affaires juridiques de l'Université. Les unités sous sa responsabilité sont :

[Division du greffe](#)

[Division des diplômes et des publications officielles](#)

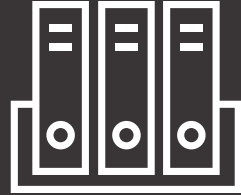
[Division de la gestion des documents administratifs et des archives](#)

[Division des affaires juridiques](#)









# Annexe 3

# Responsabilités

# Responsabilités

## GESTION DES RÉSERVES ET MONTANTS NON RÉPARTIS

### FONDS DE FONCTIONNEMENT

Lors de l'élaboration du budget, des enveloppes sont prévues pour faire face aux événements inattendus, telle la réserve du Comité exécutif, ou bien pour être réparties selon des informations non connues au début de l'année financière. Ces réserves représentent près de 6,5 % des dépenses budgétées. L'attribution des crédits d'une réserve ou des montants non répartis relève de l'unité ou de l'administrateur ou de l'administratrice, suivant le cas.

#### Comité exécutif :

Réserve pour répondre à une situation ou à un besoin non prévu au budget initial pour des montants supérieurs à 50 000 \$. Lorsque le coût est inférieur à ce montant, le vice-recteur à l'administration ou le vice-recteur exécutif peuvent l'autoriser.

La réserve du Comité exécutif peut être ajustée à la hausse, si la subvention gouvernementale dépasse le montant prévu. Si la situation financière de l'institution est favorable, le Comité exécutif peut répartir cette réserve et en confier la gestion à une administratrice ou à un administrateur.

#### Vice-rectorat à l'équité, à la diversité et à l'inclusion et aux ressources humaines :

Réserves pour les autres membres du personnel enseignant pour diverses compensations, pour les libérations syndicales, pour les congés de maladie, de maternité et de perfectionnement des groupes d'emploi concernés.

Réserves pour le perfectionnement et le développement de toute catégorie de personnel, les primes à l'embauche et de rétention, les suppléments administratifs et les dégagelements d'enseignement.

#### Vice-rectorat à l'administration :

Appui financier à la planification stratégique  
Appui financier à l'internationalisation  
Fonds de soutien à la recherche

#### Vice-rectorat à la recherche, à la création et à l'innovation :

Budget de développement de la recherche  
Réserve de développement stratégique de la recherche

#### Vice-rectorat aux études et aux affaires étudiantes :

Réserve pour les divers programmes de soutien aux étudiants et aux étudiantes, pour le programme d'appui à l'innovation pédagogique, pour le développement de l'enseignement à distance et la formation continue.

#### Vice-rectorat exécutif :

Réserve pour développement et performance.

#### Service des finances :

Répartition de réserves faites en application d'une norme.

## FONDS DES IMMOBILISATIONS

Lors de l'élaboration du budget, des enveloppes sont prévues pour faire face aux événements imprévus, tel que la réserve réaménagement et rénovation et la réserve mobilier et équipements du Comité exécutif ou la réserve pour développement et performance. Les réserves sont de l'ordre de 0,20 % des dépenses budgétées. L'attribution des allocations d'une réserve relève de l'unité ou de l'administrateur ou de l'administratrice, suivant le cas.

#### Comité exécutif :

Les réserves peuvent être ajustées à la hausse si la subvention gouvernementale d'investissement dépasse celle prévue. Le Comité exécutif peut établir, à même ces réserves, une ou plusieurs enveloppes et en confier la gestion à une administratrice ou à un administrateur.

Le Comité exécutif a comme mandat d'apporter au budget les modifications nécessaires, dans le cas où la subvention gouvernementale serait inférieure à celle prévue.

#### Vice-rectorat à la recherche, à la création et à l'innovation :

Budget de développement de la recherche.

#### Vice-recteur exécutif :

Réserve pour développement et performance.

#### Vice-recteur à l'administration :

La réserve de mobilier et équipements est financée par le fonds de fonctionnement et est utilisée pour la réalisation d'un projet non prévu au budget initial et pour la révision budgétaire des fonds d'investissement étudiant (FIE), selon les contributions réelles des étudiants et des étudiantes. Ces ajustements budgétaires sont versés aux facultés conformément aux ententes conventionnées.

Le financement pour l'acquisition de mobilier et d'équipements non prévus au budget initial ou l'excédent des coûts par rapport à ceux prévus pour la réalisation d'un projet est financé par la réserve correspondant à son financement et est autorisé par le vice-recteur à l'administration, si le virement requis est inférieur à 50 000 \$, et par le Comité exécutif, si le virement requis est supérieur à ce montant.

**Vice-recteur à l'administration et Service des immeubles :**

Le financement de la réserve réaménagement et rénovation du Comité exécutif provient des enveloppes budgétaires du MES et doit servir à financer les travaux reliés aux espaces admissibles seulement.

Le financement de la réserve du Service des immeubles provient également des enveloppes budgétaires du MES et doit servir pour la réalisation d'un projet non prévu au budget initial ou au complément de financement d'un projet de réaménagement et rénovation, si la capacité budgétaire de cette réserve le permet.

Les fonds de maintien des actifs des installations non subventionnées tels que le fonds de maintien des actifs du PEPS, le fonds de maintien des actifs du pavillon Louis-Jacques-Casault (portion occupée par la BANQ) ainsi que le fonds de maintien des actifs de la Station agronomique de Saint-Augustin existent afin de garantir que les sommes nécessaires aux futurs travaux de rénovation soient disponibles au moment opportun.

Les fonds pour les pavillons majeurs sont constitués en prévision de travaux importants pour lesquels des sommes conséquentes sont requises. Plusieurs années sont nécessaires pour engranger les montants requis pour ces travaux de grande ampleur.

Les fonds spécifiques dédiés tels que celui pour les enveloppes ou celui pour les toitures ont été constitués afin de permettre une rapidité de réalisation pour, notamment, des composantes critiques. L'utilisation de ces fonds ne nécessite aucune approbation autre que celle du Service des immeubles.

Le fonds pour les « petits projets » (PP) et pour les « interventions mineures » (IM) permet au Service des immeubles, en cohérence avec sa chaîne de valeurs, de réaliser des PP ou des IM selon un processus moins complexe et plus rapide que celui mis en œuvre pour la réalisation de projets majeurs.

Le fonds pour les projets d'investissement non admissibles aux enveloppes budgétaires du MES peut financer des projets de réaménagement et rénovation ou des projets de mobilier et équipements, selon les dispositions de la présente annexe.

Les budgets des projets de réaménagement et rénovation provenant des fonds et des réserves énumérés précédemment sont soumis aux dispositions suivantes :

- > Les sommes prévues ne peuvent être allouées qu'à la réalisation des projets autorisés.
- > Le solde budgétaire au terme de la réalisation d'un projet est viré dans la réserve ou le fonds d'origine ou à la réserve du Comité exécutif réaménagement et rénovation selon la situation initiale.
- > Le budget prévu pour un projet non réalisé est retourné à la réserve ou au fonds d'origine ou à la réserve du Comité exécutif réaménagement et rénovation selon la situation initiale.
- > Le financement pour la réalisation d'un projet non prévu au budget initial ou l'excédent des coûts par rapport à ceux prévus pour la réalisation d'un projet est financé par la réserve ou le fonds correspondant à son financement et est autorisé comme suit :
  - par le directeur du Service des immeubles ou son délégué, si le virement requis est inférieur à 150 000 \$;
  - par le vice-recteur à l'administration, si le virement requis est inférieur à 250 000 \$;
  - par le Comité exécutif, si le virement requis est supérieur à 250 000 \$ et inférieur à 4 000 000 \$;
  - par le Conseil d'administration si le montant requis est supérieur à 4 000 000 \$.

Les soldes non utilisés des budgets réguliers sont reportés en fin d'exercice.

Le Plan triennal de réalisation (PTR) présente la planification des projets à être réalisé en spécifiant notamment, l'année de début de la réalisation et la source de financement (habituellement une réserve). Il est présenté au CA afin d'obtenir l'autorisation de financer et de réaliser les projets identifiés.

Pour l'ensemble des réserves des fonds de fonctionnement et d'immobilisations (volet mobilier et équipements), le vice-recteur à l'administration fait périodiquement rapport au Comité exécutif de l'utilisation des budgets accordés.

Pour l'ensemble des réserves du fonds des immobilisations (volet réaménagement et rénovation), le Service des immeubles fait périodiquement rapport au Comité des ressources immobilières et informationnelles (CRII) de l'utilisation des budgets accordés.

---

## AUTRES AUTORISATIONS

### AVANCES DE FONDS

Le Service des finances est autorisé à accorder des avances de moins de 100 000 \$ et le vice-recteur à l'administration, des avances de 100 000 \$ et plus, sur la base d'une prévision de revenus supplémentaires de l'unité, non-inscrits au budget.

Une marge de crédit de 350 000 \$ est autorisée au Service des immeubles pour permettre la réalisation d'études de faisabilité préalables au démarrage de projets plus complexes. Les dépenses sont ensuite affectées aux projets respectifs.

---

## TRANSFERTS ENTRE LE FONDS DE FONCTIONNEMENT ET LE FONDS DES IMMOBILISATIONS

Selon la règle budgétaire du MES sur l'utilisation des subventions et leur transférabilité, lorsqu'un établissement universitaire décide de transférer une somme du fonds de fonctionnement vers le fonds des immobilisations aux fins d'un projet futur (réserve) ou d'un projet pour lequel il n'a pas eu à utiliser la totalité de cette somme aux fins prévues, il peut révoquer sa décision initiale, et ce, en tout temps. Ces sommes ainsi retournées au fonds de fonctionnement peuvent être utilisées pour contribuer au financement de l'effort budgétaire, auquel cas l'établissement doit en informer le Ministère.

## VIREMENTS DE BUDGETS

Une unité peut effectuer des transferts budgétaires entre le budget de base et les classes considérées pour l'atteinte de l'équilibre budgétaire (suivi budgétaire). Les transferts des enveloppes ciblées vers le budget de base ne sont pas permis.

Le Service des finances peut effectuer des versements et/ou récupérations budgétaires en fonction de d'application de règles, normes ou décisions.

---

## BUDGETS SPÉCIAUX

Les budgets spéciaux du volet mobilier et équipements sont confiés à la gestion des unités concernées et sont soumis aux dispositions suivantes :

- > Les sommes prévues ne peuvent être allouées qu'à la réalisation des projets inscrits au budget; si la nature des besoins est modifiée par la suite, une autorisation du Service des finances est requise pour des montants inférieurs à 10 000 \$ et du vice-recteur à l'administration pour les montants supérieurs.
- > Le solde budgétaire au terme de la réalisation d'un projet est reporté seulement avec une autorisation préalable.
- > L'excédent des coûts par rapport à ceux prévus pour la réalisation d'un projet peut être autorisé par le vice-recteur à l'administration s'il est inférieur à 25 % du coût jusqu'à un maximum de 25 000 \$ ou par le Comité exécutif s'il est supérieur à ces critères. Si l'excédent des coûts n'est pas couvert en entier par ces instances, il devra être financé par le budget de l'unité concernée.

Ces budgets spéciaux sont inscrits au fonds de fonctionnement.







**Service des finances**

Pavillon Jean-Charles-Bonenfant  
2345, allée des Bibliothèques  
Local 3560  
Université Laval  
Québec G1V 0A6  
418 656-3530  
[sf.ulaval.ca](http://sf.ulaval.ca)

---