



McGill

Livre du budget de l'Université McGill pour l'exercice financier 2014

(Traduit à partir du McGill University Budget Book FY2014)



Préparé par le bureau du
vice-principal exécutif
Avril 2013

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1 | <i>Lettre de la professeure Heather Munroe-Blum, principale et vice-chancelière</i> | 6 |
| 2 | <i>Sommaire du budget —Prof. Anthony C. Masi, vice-principal exécutif</i> | 11 |
| 3 | <i>Présentation générale du budget de l'exercice 2014</i> | 14 |
| 3.1.1 | Tableau 1 : Perspectives sur 5 ans..... | 15 |
| 4 | <i>Contexte économique et politique</i> | 16 |
| 4.1 | Conjoncture économique | 16 |
| 4.2 | Sommet sur l'enseignement supérieur et propositions ultérieures du Gouvernement à l'égard des déficits des universités | 17 |
| 4.3 | Réponse de McGill aux compressions budgétaires..... | 21 |
| 4.4 | Mise en œuvre des compressions budgétaires | 22 |
| 5 | <i>Processus budgétaire</i> | 23 |
| 5.1 | Mise en œuvre d'un nouveau cadre budgétaire à McGill | 23 |
| 6 | <i>Plans stratégiques</i> | 25 |
| 6.1 | APAS 2012 : Atteindre nos priorités académiques stratégiques | 25 |
| 6.2 | Plan stratégique de recherche 2013-2017 | 26 |
| 7 | <i>Amélioration des processus administratifs</i> | 27 |
| 7.1 | Initiative de recadrage stratégique..... | 27 |
| 7.2 | Projets de l'IRS et retombées attendues..... | 27 |
| 7.3 | Principaux indicateurs de performance | 28 |
| 7.4 | Gestion du risque d'entreprise | 28 |
| 8 | <i>Incitatifs à la croissance : inscriptions et recherche</i> | 29 |
| 9 | <i>Buts et objectifs des facultés et unités administratives</i> | 30 |
| 9.1 | Unités universitaires : Facultés et écoles | 30 |
| 9.1.1 | Figure 1 : Ventilation des charges des facultés, budget de l'EF 2014 | 32 |
| 9.2 | Unités administratives | 33 |
| 9.3 | Partenaires..... | 34 |
| 9.3.1 | Hôpitaux affiliés à l'Université McGill | 34 |
| 10 | <i>Élaboration du budget de l'exercice 2014</i> | 35 |
| 10.1 | Aperçu général des objectifs et résultats budgétaires..... | 35 |
| 10.1.1 | Figure 2 : Déficit accumulé (financé) du fonds de fonctionnement de McGill en pourcentage des produits 35 | |
| 10.1.2 | Figure 3 : Déficit accumulé des universités québécoises selon les PCGR (M\$) | 36 |
| 11 | <i>Budget global</i> | 38 |
| 11.1 | Éléments du budget | 38 |
| 11.2 | Produits | 38 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 11.2.1 | Figure 4 : Évolution des produits - EF 2007 au budget de l'EF 2015 (M\$)..... | 39 |
| 11.2.2 | Figure 5 : Produits - Budget de l'EF 2014 (k\$) 721 379 \$..... | 40 |
| 11.3 | Hypothèses | 40 |
| 11.3.1 | Hypothèses relatives aux inscriptions et à la subvention de fonctionnement du MESRST..... | 40 |
| 11.3.2 | Tableau 2 : Variations en pourcentage du total des inscriptions financées..... | 41 |
| 11.4 | Hypothèses relatives à la subvention de fonctionnement du MESRST | 41 |
| 11.4.1 | Hypothèses relatives aux EEETP du système GDEU du MESRST | 42 |
| 11.4.2 | Tableau 3 : Comparaison de l'estimation du MESRST relative aux EEETP et EEETP pondéré de l'EF 2013 avec le budget initial..... | 42 |
| 11.4.3 | Droits de scolarité et autres frais d'étude..... | 42 |
| 11.5 | Produits liés à la recherche..... | 44 |
| 11.5.1 | Hypothèses relative à la subvention fédérale à l'égard des coûts indirects de recherche | 44 |
| 11.5.2 | Tableau 4 : Produits moyens tirés des subventions des IRSC, CRSH et CRSNG | 44 |
| 11.5.3 | Figure 6 : Moyenne sur 3 ans des subventions de recherche fédérales par rapport aux coûts indirects de recherche touchés, et part correspondante..... | 45 |
| 11.5.4 | Organismes subventionnaires fédéraux..... | 46 |
| 11.5.5 | Figure 7—Subventions de recherche triconseils (IRSC)..... | 47 |
| 11.5.6 | Figure 8—Subventions de recherche triconseils (CRSNG) | 47 |
| 11.5.7 | Figure 9—Subventions de recherche triconseils (CRSH) | 48 |
| 11.5.8 | Organismes subventionnaires provinciaux..... | 48 |
| 11.5.9 | Figure 10—Subventions de recherche provinciales (FRQS) | 49 |
| 11.5.10 | Figure 11—Subventions de recherche provinciales (FRQNT)..... | 49 |
| 11.5.11 | Figure 12—Subventions de recherche provinciales (FRQSC) | 50 |
| 11.6 | Développement et relations avec les diplômés..... | 50 |
| 11.7 | Hypothèses relatives aux dotations..... | 51 |
| 11.8 | Hypothèses relatives aux unités autofinancées | 51 |
| 11.9 | Hypothèses relatives aux charges..... | 52 |
| 11.9.1 | Principales charges exceptionnelles et charges courantes | 52 |
| 11.9.2 | Total des charges..... | 53 |
| 11.9.3 | Figure 13 : Budget - Charges (par unité) - EF 2014 (M\$) 731,7 \$ | 54 |
| 12 | Alignement des ressources sur les priorités universitaires | 54 |
| 12.1 | Aide financière aux étudiants..... | 55 |
| 12.1.1 | Figure 14 : Aide aux étudiants provenant du fonds de fonctionnement | 56 |
| 12.2 | Valorisation de l'aide financière aux cycles supérieurs | 56 |
| 12.2.1 | Principes de bonification du fonds d'aide aux étudiants des cycles supérieurs..... | 56 |
| 12.2.2 | Figure 15 : Comparaison de l'aide moyenne aux doctorants (2010-2011) | 57 |
| 12.2.3 | Figure 16 : Comparaison de l'aide moyenne aux étudiants de maîtrise (2010-2011)..... | 58 |
| 12.2.4 | Figure 17 : Inscriptions aux cycles supérieurs selon les inscriptions d'automne | 59 |
| 12.3 | Amélioration du cadre universitaire | 59 |
| 12.3.1 | Hypothèse relative au financement de la Bibliothèque | 59 |
| 12.4 | Maintien en service d'un corps professoral de haut calibre | 61 |
| 12.4.1 | Hypothèses relatives aux conventions facultaires établies (<i>Compacts</i>)..... | 61 |
| 12.4.2 | Hypothèses relatives à l'augmentation des salaires et charges sociales | 61 |
| 12.4.3 | Hypothèses relatives au renouvellement du corps professoral | 61 |
| 12.4.4 | Figure 18 : Effectifs de professeurs permanents et en voie de permanence (EF 2001 - EF 2018) | 63 |
| 12.4.5 | Tableau 5 : Effectif de professeurs permanents ou en voie de permanence avant les exclusions | 64 |
| 12.4.6 | Figure 19 : Recrues nettes (départs nets)..... | 64 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 12.4.7 | Tableau 6 : Coût différentiel du renouvellement du corps professoral (M\$)..... | 65 |
| 12.5 | Prestation d'un soutien administratif efficace | 65 |
| 12.5.1 | Hypothèses relatives aux priorités administratives | 65 |
| 12.5.2 | Figure 20 : Personnel administratif et de soutien à plein temps au 31 mai..... | 66 |
| 12.6 | Ventilation du personnel administratif et de soutien des facultés et unités principales | 66 |
| 13 | <i>Dette globale et dette bancaire.....</i> | 67 |
| 13.1 | Hypothèses relatives aux charges d'intérêts..... | 67 |
| 14 | <i>Fonds d'immobilisations.....</i> | 68 |
| 14.1 | Rénovations des espaces liés à l'enseignement | 72 |
| 14.1.1 | Tableau 7 : Rénovation de salles de classe..... | 72 |
| 14.1.2 | Tableau 8 : Rénovation de laboratoires d'enseignement..... | 73 |
| 15 | <i>Fonds avec restrictions</i> | 74 |
| 16 | <i>Fonds de dotation</i> | 75 |
| 16.1.1 | Croissance du fonds de dotation..... | 75 |
| 16.1.2 | Tableau 9 : Variation de la valeur de marché du fonds de dotation de McGill au 30 avril 2012 | 76 |
| 17 | <i>Conclusion.....</i> | 77 |
| 17.1.1 | Figure 21 : Budget EF 2014 - Total des produits en PCGR (M\$) : 1 206 M\$ | 77 |
| 17.1.2 | Figure 22 : Budget EF 2014 - Total des charges en PCGR (M\$) : 1 240 M\$..... | 78 |
| 18 | <i>Annexe A : Chaires dotées par faculté</i> | 79 |
| 19 | <i>Annexe B : Organigramme de l'Université McGill</i> | 80 |
| 20 | <i>Annexe C : États financiers des fonds non affectés de l'EF 2009 à l'EF 2012 par faculté (1/3).....</i> | 81 |
| 21 | <i>Annexe D : États financiers des fonds non affectés de l'EF 2009 à l'EF 2012 par faculté (2/3)</i> | 82 |
| 22 | <i>Annexe E : États financiers des fonds non affectés de l'EF 2009 à l'EF 2012 par faculté (3/3).....</i> | 83 |
| 23 | <i>Annexe F : États financiers des fonds non affectés de l'EF 2009 à l'EF 2012 par unité administrative (1/3).....</i> | 84 |
| 24 | <i>Annexe G : États financiers des fonds non affectés de l'EF 2009 à l'EF 2012 par unité administrative (2/3).....</i> | 85 |
| 25 | <i>Annexe H : États financiers des fonds non affectés de l'EF 2009 à l'EF 2012 par unité administrative (3/3).....</i> | 86 |
| 26 | <i>Annexe I : États financiers des fonds affectés de l'EF 2012 par unité – Facultés et bibliothèques</i> | 87 |
| 27 | <i>Annexe J : États financiers des fonds affectés de l'EF 2012 par unité – Unités administratives...</i> | 88 |
| 28 | <i>Annexe K : Effectifs de personnel administratif et de soutien au sein des facultés et bibliothèques</i> | 89 |
| 29 | <i>Annexe L : Effectifs de personnel administratif et de soutien au sein des grandes unités.....</i> | 90 |
| 30 | <i>Annexe M : Effectifs de professeurs permanents et en voie de permanence à plein temps</i> | 91 |
| 31 | <i>Annexe N : Personnel de bibliothèques permanent et en voie de permanence à plein temps</i> | 92 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 32 | <i>Annexe O : Allocations par reconduction au budget de fonctionnement de l'EF 2013 par faculté</i> | 93 |
| 33 | <i>Annexe P : Allocations par reconduction au budget de fonctionnement de l'EF 2013 par unité administrative</i> | 94 |
| 34 | <i>Annexe Q : Comparaison des prévisions du fonds de fonctionnement de l'EF 2013 au budget de l'exercice précédent</i> | 95 |
| 35 | <i>Annexe R : Réalisations du fonds de fonctionnement (non affecté) pour les EF 2011 et 2012, prévisions de l'EF 2013 et budget de l'EF 2014 (en PCGR)</i> | 96 |
| 36 | <i>Annexe S : Budget pro forma de l'EF 2014 en PCGR (1 colonne)</i> | 97 |
| 37 | <i>Annexe T : États financiers pro forma en PCGR aux fins du budget de l'EF 2014 par rapport aux prévisions de l'EF 2013 – 4 fonds</i> | 98 |
| 38 | <i>Annexe U : État de l'évolution de l'actif net sur 4 exercices</i> | 99 |
| 39 | <i>Annexe V : Subvention de fonctionnement du MESRST</i> | 100 |
| 40 | <i>Annexe W : Entretien différé – Échéancier de la dette totale et de la dette bancaire de McGill</i> | 101 |
| 41 | <i>Annexe X : Sommaire de l'encours des emprunts au titre des projets d'investissement</i> | 102 |
| 42 | <i>Annexe Y : Apport du fonds de dotation au fonds avec restrictions (par unité principale) – comparaison de l'EF 2012 aux EF 2011, 2010 et 2009</i> | 103 |
| 43 | <i>Annexe Z : L'Université McGill en bref</i> | 104 |
| 44 | <i>Annexe AA : Méthodes comptables de l'Université et PCGR</i> | 106 |
| 44.1.1 | Méthodes comptables et financières | 106 |
| 44.1.2 | Comptabilisation des produits | 106 |
| 44.1.3 | Équilibre budgétaire | 106 |
| 44.1.4 | Fonds pour éventualités | 107 |
| 44.1.5 | Immobilisations corporelles | 107 |
| 44.1.6 | Subventions à recevoir | 107 |
| 44.1.7 | Promesses de dons | 107 |
| 44.1.8 | Actualisation des subventions à recevoir à long terme | 107 |
| 44.1.9 | Report des subventions de recherche et d'immobilisations | 108 |
| 44.1.10 | Dette à long terme | 108 |
| 44.1.11 | Dette à court terme | 108 |
| 44.1.12 | Avantages sociaux futurs | 108 |
| 44.1.13 | Avantages sociaux futurs, jours de vacances courus et autres charges complémentaires de retraite | 108 |
| 44.1.14 | Autres changements de présentation | 108 |
| 44.2 | Information prospective | 109 |
| 45 | <i>Annexe BB : Glossaire</i> | 110 |

1 Lettre de la professeure Heather Munroe-Blum, principale et vice-chancelière

Chers membres de la communauté mcgilloise,

Je suis heureuse de vous présenter ici le *Livre du budget de l'Université McGill pour l'exercice financier 2014*, document porteur de la mission de l'Université « *de faire progresser l'acquisition de connaissances par son enseignement, ses travaux de recherche et les services qu'elle rend à la société* » ainsi que par la mise en place de mécanismes d'affectation des ressources sélectifs et axés sur les priorités universitaires. Comme nous en avons pris l'engagement, le budget pour le prochain exercice financier rend compte de notre volonté de soutenir, dans le cadre de l'accomplissement de cette mission et dans la mesure de nos capacités financières, les plus hautes normes d'excellence qui soient. Le *Livre du budget* est aussi pour nous l'occasion de rendre des comptes à nos organismes subventionnaires et à nos autres partenaires en présentant les indicateurs de performance que nous suivons en permanence. Or, le moment ne saurait être plus critique pour le faire : alors que le gouvernement du Québec, dont dépend financièrement la plus large part de notre fonctionnement et qui est actuellement en proie à des difficultés budgétaires, cherche à réduire ses investissements dans les milieux universitaires, la capacité financière de McGill s'en trouve d'autant plus réduite qu'elle doit de surcroît rivaliser avec d'autres universités de même calibre dans le reste de l'Amérique du Nord qui, elles, en sont épargnées.

Le budget de l'année qui vient se trouve à la convergence de trois grandes tendances qui sont inter reliées et qui tiennent tant aux conséquences du passé qu'au contexte actuel. La première concerne la volonté de bonne gestion des ressources publiques de McGill, qui lui a permis jusqu'à présent de traverser des périodes de sous-financement chronique tout en continuant par ailleurs de soutenir favorablement la comparaison, sur le plan des résultats, avec ses homologues du Canada, des États-Unis et du reste du monde. La deuxième tient aux profondes compressions du financement de son fonctionnement que la province est sur le point de lui imposer et aux réponses que McGill entend leur trouver. La troisième tendance découle de l'engagement continu que nous portons à nos étudiants, tant pour ceux du Québec que ceux en provenance du reste du Canada ou de l'étranger, et de notre volonté d'assurer à la collectivité les meilleurs services qui soient, dans le respect des normes élevées que notre établissement a toujours pratiquées, de ses valeurs profondes et de l'importante mission qu'il s'est donnée.

Le *Livre du budget pour l'exercice 2014* décrit le soutien que nous comptons apporter à l'effectif étudiant, au corps professoral et à notre personnel de soutien, lequel soutien s'articule sur notre mission universitaire et sur notre engagement de faire rayonner encore davantage l'apport et la réputation de notre établissement parmi les grandes universités de ce monde. Le présent plan budgétaire se veut la manifestation tangible de notre volonté d'optimiser notre collaboration avec le ministère de l'Enseignement supérieur et le gouvernement du Québec tout en poursuivant par ailleurs notre mission fondamentale d'enseignement et de recherche. Nous avons résolu d'agir selon des préceptes de responsabilité financière et publique tout en préservant notre grande notoriété et notre bonne gestion des fonds qui nous sont alloués. En ce sens, nous avons apporté à titre préventif des correctifs pour atténuer l'impact qu'aurait des compressions budgétaires et des diminutions de ressources sur la qualité de nos programmes universitaires, sur les services assurés aux étudiants et aux professeurs, et sur le soutien fourni à l'ensemble de notre personnel.

Surtout, à présent que s'achève mon mandat de principale et vice-chancelière, je tiens à vous assurer que McGill reste néanmoins en bonne posture. Si nous parvenons à traverser ces temps difficiles, c'est que nous aurons su nous laisser guider par notre mission historique, par notre sens de la planification stratégique, par notre bon sens budgétaire, ainsi que par les programmes d'enseignement et de recherche de renom que nous offrons. Mais plus que toute autre chose, nous tirons notre force de l'apport exceptionnel d'un ensemble de professeurs, d'étudiants et d'employés engagés et talentueux, et de l'appui de nos nombreux diplômés, amis, collaborateurs et partenaires dans l'exécution de notre mission.

1. La gestion prudente des ressources à McGill

Ces cinq dernières années, par sa planification stratégique et sa gestion budgétaire prudente, McGill a pu sabrer ses dépenses et poursuivre l'atteinte de ses priorités fondamentales tout en réduisant ses charges de fonctionnement, en reportant dans le temps ses majorations salariales et en cherchant à diversifier ses sources de revenus. Il y a un an, le budget de l'exercice 2013 et les perspectives pour les cinq années ultérieures, lesquels ont reçu l'aval du Conseil des gouverneurs, ont marqué le début d'un cycle budgétaire quinquennal prometteur et le retour à l'équilibre budgétaire. Or, un an plus tard, les données financières ont à ce point changé que, au lieu de recevoir la hausse substantielle de revenus escomptée, nous nous retrouvons devant la menace de compressions et de déficits intenable, et la nécessité de revoir nos décisions et d'en prendre d'autres, plus difficiles encore.

C'est dans ce contexte que notre direction, dans le cadre d'un processus rigoureux d'examen et d'amélioration de ses principales pratiques administratives, a lancé son *Initiative de recadrage stratégique*, l'« IRS », qui devrait nous permettre de relever ces défis. L'IRS vise à préserver la réputation d'excellence de McGill dans plusieurs secteurs hautement prioritaires, en encourageant des pratiques administratives progressives et efficaces, en augmentant et en diversifiant les sources de nos revenus, et en affectant nos ressources de façon optimale. De tous ces éléments conjugués dépend à terme la pérennité de l'Université.

Grâce à l'IRS, nous avons fait des gains sur le plan de l'efficacité administrative tout en augmentant par ailleurs les fonds affectés à la recherche ou issus de dons philanthropiques, si bien que nous sommes toujours à même d'investir dans nos grandes priorités universitaires. L'un des projets liés au budget qui a ainsi vu le jour est la nouvelle initiative d'*Intégration financière et budgétaire* ou IFB. L'IFB est un processus de planification et d'établissement budgétaire caractérisé par des indicateurs de performance permettant de mesurer les progrès accomplis par rapport à des impératifs financiers et administratifs clairement définis. Des projets relevant de l'IRS sont aussi en cours pour ce qui est d'accroître les fonds d'origine philanthropique et fonds destinés à la recherche. Une autre initiative de l'IRS, qui en est encore à ses balbutiements, porte sur mise en place, dans le respect de notre mission et de nos impératifs financiers, d'un modèle d'optimisation de la taille et de la ventilation de l'effectif étudiant de McGill, modèle qui se révélera assurément un pivot de notre avenir. Pour que l'Université en retire toutes les retombées escomptées, l'IRS devra être menée avec détermination.

2. Contexte financier actuel et plan stratégique de McGill en réaction aux compressions budgétaires

La communauté de McGill est d'ores et déjà bien consciente que, malgré l'absence de préavis, le gouvernement du Québec a déjà largement sabré les subventions publiques aux établissements universitaires. Même s'il plane encore beaucoup d'incertitude quant à la nature des engagements de financement que s'apprête à faire le gouvernement, certains points ressortent avec clarté. Le *Livre du budget* s'y attarde plus spécifiquement et je n'en soulignerai ici que les principaux. Bien que nous comprenons le climat d'austérité dans lequel le Gouvernement se trouve, nous déplorons ces réductions pour le moins inopportunes qui ont des répercussions néfastes immédiates sur nos engagements contractuels existants, sur la compétitivité de la rémunération de nos professeurs à l'échelle internationale, sur nos obligations courantes au titre des retraites, ainsi que sur les autres exigences qui nous sont faites sur les plans de la recherche, de l'enseignement et des services aux étudiants comme aux professeurs. Pour nous conformer aux réductions budgétaires qui viennent de nous être imposées, ce n'est pas moins de 40 millions de dollars que nous devons retrancher de notre budget de fonctionnement de base tout en cherchant à maintenir les progrès que nous avons faits au cours des cinq à dix dernières années.

Nous continuons de plus à souffrir financièrement des contraintes réglementaires qui nous limitent dans notre capacité d'imposer des droits de scolarité qui soient à la hauteur des coûts engagés dans les disciplines respectives, contraintes avec lesquelles nos homologues du reste du Canada n'ont pas, elles, à composer. Cela se répercute non seulement sur notre capacité de fournir des services et soutiens optimaux à nos étudiants, mais AUSSI sur notre capacité d'alimenter notre aide financière aux étudiants dans le besoin – car, faut-il le rappeler, une bonne part de l'aide aux études à McGill vient de la politique que la présente administration a adoptée, laquelle consiste à allouer au soutien financier de nos étudiants 30 cents sur chaque dollar net ou nouveau issu des droits de scolarité perçus. À cela se greffent les difficultés financières que McGill continue d'éprouver à l'égard des « montants forfaitaires » (à savoir les frais qui s'ajoutent actuellement aux droits de scolarité de base au Québec),¹ du fait que les étudiants non résidents de la province n'ont pas droit aux programmes d'aide financière québécois, même s'ils doivent paradoxalement y cotiser.

En dépit de ces obstacles financiers extraordinaires, nous comptons bien poursuivre les priorités que nous nous sommes fixées. Comme nous l'avons fait tout au long du mandat de la présente administration, nous avons axé, dans notre exercice budgétaire annuel, l'affectation de nos ressources sur le plan académique stratégique de McGill, *APAS 2012 : Atteindre nos priorités académiques stratégiques*, lequel a été avalisé par le Sénat à l'automne 2012 et par le Conseil des gouverneurs, en février 2013. Au nombre de nos autres documents de planification figurent le *Plan stratégique de recherche 2013-2017*, les *Principes de planification et de conception du Plan directeur d'aménagement*, la Campagne McGill, ainsi que les recommandations des deux groupes d'étude de la principale sur respectivement « la diversité, l'excellence et l'engagement communautaire » et « la vie étudiante et l'acquisition de connaissances ». Conjugués, ces documents tracent clairement la voie à

¹ La question des « montants forfaitaires » est une question de politique publique complexe vers laquelle McGill et les autres établissements universitaires du Québec tourneront leur attention lors des négociations à venir sur la formule de financement, mandatées dans la foulée du récent *Sommet sur l'enseignement supérieur*.

suivre pour la consolidation de la position de tête de McGill et son affirmation en tant qu'établissement de calibre national et international.

Dans la mise en œuvre de nos priorités, nous continuons de mettre l'accent sur le maintien et le renouvellement du corps professoral, les initiatives de recherche transformationnelle et d'enseignement, et de nouvelles approches pour améliorer la vie étudiante, dont la prestation de cours et de programmes novateurs. Nous cherchons du mieux que nous pouvons à recruter et soutenir l'apprentissage des meilleurs étudiants qui soient, au 1^{er} cycle comme aux cycles supérieurs, postdoctoraux et professionnels, à procurer à notre personnel administratif et de soutien une expérience de travail positive, à revitaliser l'éducation destinée aux milieux professionnels, à valoriser encore davantage notre réputation et notre notoriété à l'échelon local comme à l'échelle internationale, et à rendre des comptes transparents aux divers publics que nous desservons.

3. Un engagement envers le Québec et le Canada et pour la recherche d'options politiques efficaces et durables

La prospérité du Québec et la place qu'occupent le Québec et le Canada dans le reste du monde passent notamment par les universités et par les personnes de talent qui y œuvrent à l'avancement, à la production et à la diffusion du savoir et de l'innovation. L'apport de McGill à la santé, à la culture, à la prospérité économique et à la participation saine et positive des collectivités aide à développer et à consolider la qualité de vie dans notre province et notre pays. Une étude publiée par SECOR en 2010 a ainsi révélé que chaque dollar investi par les pouvoirs publics dans l'Université McGill avait rapporté 13 \$ à l'économie québécoise, d'où des retombées de quelque 5,2 milliards de dollars par an – ce chiffre allant croissant. Il faut souligner que la cote de solvabilité de McGill est égale, voire dans certains cas supérieure à celle du gouvernement québécois. À l'heure où le Québec est aux prises avec d'importants défis économiques et démographiques, nous ne pouvons tout simplement pas nous permettre de laisser nos professeurs, nos chercheurs et nos étudiants désertir la province en quête d'horizons plus prometteurs. Conscients des impératifs économiques et financiers de taille du Québec, nous ne pouvons qu'applaudir à l'aversion que le gouvernement montre à l'idée de laisser aux générations suivantes un aussi lourd fardeau à supporter. C'est dans ce contexte que nous recherchons un partenariat dynamique avec les autorités provinciales dans la poursuite de nos objectifs communs, tout en reconnaissant la contribution singulière de McGill à cet avancement et les modes par lesquels elle est à même de l'exercer. Nous accueillons donc volontiers l'occasion qui nous est donnée de collaborer à la mise en place d'une politique de l'enseignement supérieur au Québec qui soit efficace, ciblée, robuste et fondée sur des réalités avérées.

Ne serait-ce que dans le secteur critique des droits de scolarité, nous avons besoin de structures réalistes et raisonnables pour donner corps à notre engagement d'augmenter l'aide aux étudiants de façons qui faciliteront l'accessibilité à l'enseignement supérieur, sans égard à la capacité de payer de chacun. Nous devons en outre redoubler d'efforts pour faire ressortir d'autres options de politique publique susceptibles d'assurer la pérennité de la recherche, de l'enseignement et de l'apprentissage à McGill comme dans les autres établissements du réseau universitaire de la province. La succès de McGill et de toutes les universités québécoises exigea un grand apport de nouveau capital.

Sur le plan du financement fédéral de la recherche, nous voyons la nécessité d'une politique de compétitivité à l'égard des « coûts indirects de recherche » (que le Québec appelle « frais indirects de recherche » ou FIR). À l'heure actuelle, les liens entre performance et rétribution ne sont qu'indirects. L'Université McGill touche un peu moins de 18 cents sur chaque dollar de financement direct du fédéral dans la recherche, alors que des établissements moins performants qu'elle touchent de 60 à 80 cents par dollar. Malgré les progrès considérables accomplis dans ce secteur, nous sommes encore loin d'un cadre politique qui soutienne la réussite de McGill dans le secteur de la recherche à l'échelle nationale, ou celui d'autres établissements de recherche ou de santé du Québec et du reste du Canada.

En conclusion, je tiens à souligner que le processus d'établissement du budget de l'exercice 2014 a nécessité la prise de mesures exceptionnelles et complexes en réponse aux récentes compressions gouvernementales, au problème du sous-financement public chronique et aux autres questions complexes qui participent de la planification d'un budget, dans une perspective de maintien de nos forces actuelles et de développement de nouvelles orientations. Je tiens donc à exprimer toute ma gratitude au vice-principal exécutif et au groupe de travail sur le budget, pour le travail remarquable qu'ils ont accompli en élaborant un budget pour l'année fiscale 2013-2014 au vu de ces contraintes, et aux vice-principal exécutif et vice-principal à l'administration et aux finances, pour avoir su mener des consultations au sein de l'Université ainsi qu'auprès de nos groupes d'employés et de nos homologues dans la province, dans l'imposant recadrage budgétaire et financier auquel ces contraintes ont donné lieu.

Je tiens enfin à souligner avec fierté et la reconnaissance de mes collaborateurs et le président du comité des finances, le fait que le *Livre du budget* de McGill ait mérité, ces deux dernières années, une distinction pour sa *présentation* attribuée par l'Association gouvernementale des agents financiers d'Amérique du Nord. Tablant sur la présentation qui lui a réussi par les années passées, le budget incorpore aussi cette année le nouveau processus d'*Intégration financière et budgétaire*, ainsi que des suggestions issues de notre communauté universitaire, tout en gardant à cet instrument fondamental de planification financière et comptable toute sa transparence.

J'adresse des remerciements chaleureux à tous les membres de la communauté mcgilloise pour leur apport continu à la réussite de McGill et leur sais gré de tout ce qu'ils ont fait au nom de l'Université. Ensemble, nous continuerons sur la voie de la réussite comme McGill l'a toujours fait, saisissant les occasions et surmontant les obstacles. J'ai bon espoir que nous viendrons à bout de cette épreuve financière et que la place de McGill dans le monde universitaire de la planète en ressortira grandie.

Cordialement,



*Professeure Heather MUNROE-BLUM
Avril 2013*

2 Sommaire du budget — Prof. Anthony C. Masi, vice-principal exécutif

Le *Livre du budget* pour l'exercice 2014 se veut la traduction des importants enjeux liés à la réalisation des plans stratégiques à long terme de McGill avec, en toile de fond, la décision du gouvernement québécois d'annuler les hausses déjà autorisées des droits de scolarité (en septembre 2012), suivie de compressions aussi soudaines que sévères dans les financements (en décembre 2012). En moins d'un an, notre situation financière a complètement basculé, passant d'une situation où nous comptons retirer de nouveaux revenus substantiels que nous aurions par la suite pu appliquer à la réalisation des investissements tant attendus et au remboursement de la dette, à la perspective, à présent, de déficits profonds, de déficits accumulés intenablement et de choix difficiles en termes de réduction de charges du personnel et d'autres dépenses. En avril 2012, le budget de 2013 et les perspectives sur cinq ans, approuvés par le Conseil des gouverneurs, marquaient le début d'un nouveau cycle budgétaire quinquennal. L'affectation des ressources avait alors été basée sur la loi sur le budget du gouvernement québécois, qui laissait paraître des augmentations des droits de scolarité ainsi que des réinvestissements dans les subventions aux universités. À la suite de l'approbation de ce budget par le Conseil, le gouvernement provincial subséquent est revenu sur la promesse d'une hausse des droits de scolarité, dont une large part avait été réservée pour accroître l'accessibilité des étudiants à l'enseignement supérieur.

Puis, en décembre 2012, avec huit mois de l'exercice 2013 déjà révolus, Québec a annoncé une coupure de 124 M\$ au financement accordé au réseau universitaire, dont la quote-part revenant à McGill se chiffrait à 19,1 M\$ pour 2013 et à un montant supplémentaire de 19,2 M\$ pour 2014. Autrement dit, du 1^{er} janvier 2013 au 30 avril 2014, McGill recevrait du ministère 38,3 M\$ de moins que prévu en subventions de fonctionnement. De plus, par suite de l'annulation des hausses des droits de scolarité, McGill tirerait 18 M\$ de moins de revenus (soit 6 M\$ pour 2013 et 12 M\$ pour 2014). Au total, ce manque à gagner pour les exercices 2013 et 2014 correspond à une réduction de 56,3 M\$ des financements de base, même si l'on a par ailleurs indiqué, sans toutefois le confirmer, que le manque à gagner attribuable aux droits de scolarité non perçus serait compensé par un remboursement exceptionnel, quoique partiel. Aussi faisons-nous face à présent à une situation particulièrement difficile, en l'occurrence un manque à gagner de quelque 43 M\$, qui, outre la nécessité de « se serrer la ceinture », exigera de profondes compressions qui, si on n'y prend garde, risquent de mettre en péril notre capacité de continuer d'assurer un enseignement de la plus haute qualité.

Notre mission en tant qu'université centrée sur les étudiants et largement axée sur la recherche est aussi bien exigeante sur le plan de la main-d'œuvre. En fait, 75 % de notre budget de fonctionnement passe en salaires, en charges sociales et en cotisations de retraite, toutes catégories de personnel confondues. Comme ces compressions arrivent à un mauvais moment, nous ne pouvons plus nous permettre les augmentations des salaires des professeurs qui nous auraient permis de rattraper nos homologues ailleurs au pays. Et, qui plus est, nous devons réduire nos charges et notre personnel. Aussi, pour rester fidèles à nos principes, notre vision, nos priorités stratégiques et nos objectifs, nous n'avons d'autre choix que de réaliser ces compressions sans pour autant sacrifier à la qualité de la mission de recherche et d'enseignement de McGill – ce qui, compte tenu des circonstances, est tout un défi.

Le déficit accumulé de notre fonds de fonctionnement, tel qu'établi selon les principes comptables généralement reconnus (les « PCGR »), est de 274,4 M\$, dont environ 95 M\$ sont financés temporairement par nos banques. Aussi, dès lors que nous dépensons plus dans notre fonctionnement que nous en tirons de revenus, la partie du cumul de notre déficit financée par les banques se met à croître. Et lorsque nous prenons des engagements de dépenses à long terme qui sont supérieurs aux revenus que nous pensons retirer à l'avenir (comme c'est le cas pour les déficits des régimes de retraite), c'est notre déficit accumulé selon les PCGR qui grossit. Avant le début de l'exercice 2013, nous avons pris l'engagement d'accroître nos charges en phase avec la croissance prévue des produits que nous prévoyions tirer des droits de scolarité et subventions de fonctionnement. À présent que les produits tirés des droits de scolarité sont plus bas que prévu et que nos subventions ont été réduits de 38,3 M\$ sur deux ans, à moins que nous ne réduisions radicalement nos charges, notre déficit annuel risquerait d'être de l'ordre de 43 M\$ pour l'exercice 2014, avant de monter en flèche l'année suivante.

Même en comptant avec les investissements supplémentaires promis par le gouvernement à compter de 2015, du fait que nos projections de dépenses avaient été initialement établies à partir de perspectives de revenus plus élevées, les déficits annuels du fonds de fonctionnement de McGill avant compressions pourraient être de l'ordre de 35 M\$ à 50 M\$ de l'exercice 2015 à l'exercice 2019. Dans ce nouveau contexte, nous n'aurons d'autre choix que de ramener nos charges à la mesure de nos prévisions de produits bien plus modestes. Si nous devons suivre l'approche de réduction progressive des dépenses préconisée au *Sommet sur l'enseignement supérieur* du Québec, notre déficit accumulé ne ferait que continuer de croître. Ce n'est donc qu'en réduisant nos charges de manière importante que nous parviendrons à maîtriser notre déficit cumulé, évitant ainsi de compromettre l'autonomie de McGill et sa capacité de mener à bien sa mission d'enseignement et de recherche.

Nous poursuivons donc toujours résolument notre objectif de rehausser la qualité d'enseignement à McGill, ainsi que ses performances sur le plan de la recherche et sa présence dans la collectivité. Le plan académique stratégique de l'Université, *APAS 2012 : Atteindre nos priorités académiques stratégiques* (l'« APAS 2012 »), a été officiellement présenté à la communauté mcgilloise à l'automne de 2012. Le Sénat en a endossé les principes et lignes directrices en octobre 2012, tout comme le Conseil des gouverneurs par la suite, en février 2013. En outre, le *Plan stratégique de recherche 2013-2017* de McGill (le « PSR 2012 ») a été présenté à la communauté à l'automne de 2012, puis approuvé par le Sénat en novembre 2012 et par le Conseil, en février 2013. Le PSR guidera les actions en matière de recrutement des professeurs, d'attribution stratégique des chaires de recherche du Canada (les « CRC ») par l'Université et de projets de recherche collaborative.

En dépit des contraintes financières aussi substantielles qu'imprévues avec lesquelles l'Université doit composer, le budget pour l'exercice 2014 part des priorités et objectifs stratégiques de l'APAS 2012, du PSR 2012 et du *Plan directeur d'aménagement* de nos campus (2008), outre les rapports des deux groupes d'étude de la principale et les réponses de l'administration qui y ont été formulées. De plus, l'exercice 2014 marquera la mise en place du nouveau cadre global intégré des ressources liées aux fonds multiples et étalé sur plusieurs années, lequel vise à rapprocher davantage les systèmes financiers des activités budgétisées, à l'aide de divers outils de planification et d'affectation des ressources et outils d'information financière et de surveillance. Ce projet, même s'il n'a été que partiellement mis en œuvre pour le moment, fait déjà clairement ressortir des liens plus systématiques

entre, d'une part, l'affectation des ressources, les activités courantes et les nouveaux projets envisagés et, d'autre part, les objectifs stratégiques fixés dans l'APAS 2012 et d'autres documents de planification. Le projet a notamment énoncé un « cadre de reddition de comptes » par lequel les objectifs stratégiques sont directement reliés à des indicateurs de performance mesurables quant à leur capacité de soutenir la réalisation de la mission de l'Université McGill, qui est :

« (...) de faire progresser l'acquisition de connaissances par son enseignement, ses travaux de recherche et les services qu'elle rend à la société. Pour s'en acquitter, elle offre la meilleure éducation qui soit à des étudiants exceptionnels de 1^{er}, 2^e et 3^e cycles, elle effectue des travaux de recherche jugés excellents selon les normes internationales les plus élevées et elle rend des services à la société dans les domaines où elle possède une expertise reconnue. »

L'APAS 2012, le PSR 2012 et les autres documents s'y rattachant ont servi de base pour la planification et l'affectation des ressources devant permettre d'atteindre les principaux objectifs stratégiques, à savoir :

- le renouvellement et le maintien du corps professoral;
- de nouvelles approches à l'égard des études et de la vie étudiante des étudiants de 1^{er}, de 2^e et de 3^e cycles, sur les plans notamment de l'amélioration des services offerts et de l'innovation des méthodes pédagogiques;
- le cheminement de carrière du personnel administratif et de soutien;
- la revitalisation de l'enseignement dans les programmes professionnels;
- l'augmentation du soutien à la diversité et la prise en compte des principes de conception universelle;
- l'accentuation du potentiel d'engagement dans la collectivité.

Tout particulièrement, le budget de l'exercice 2014 fera porter son action sur les points suivants :

Effectifs

- Poursuite, quoiqu'à un taux de remplacement inférieur, du recrutement de professeurs titulaires d'un poste menant à la permanence
- Attention plus soutenue aux facteurs de rétention des professeurs à grand potentiel
- Perfectionnement professionnel et aide au cheminement de carrière pour le personnel administratif
- Recrutement et soutien à la réussite d'étudiants de haut calibre
- Mise en œuvre du plan de gestion stratégique du recrutement des étudiants

Recherche

- Mise en évidence et soutien des projets innovateurs en recherche disciplinaire et interdisciplinaire
- Soutien et accentuation de la qualité et de la productivité de la recherche
- Amélioration de l'encadrement des étudiants des cycles supérieurs

Enseignement

- Innovation dans la prestation des programmes d'études
- Amélioration continue des cours individuels et des programmes de cours menant à l'obtention d'un diplôme
- Élaboration de programmes de maîtrise professionnelle dans les disciplines pertinentes

Aménagements

- Accélération des investissements dans les activités d'entretien différé en vue de contrer la dégradation des infrastructures matérielles
- Anticipation des besoins d'espaces du campus du centre-ville, en qualité ou en nombre

3 Présentation générale du budget de l'exercice 2014

Dans l'élaboration du présent *Livre du budget*, nous avons cherché à :

- assurer la pérennité de nos grandes missions de recherche universitaire;
- établir des projections budgétaires responsables;
- choisir les mesures de redressement ayant le moins de répercussions néfastes possible sur les effectifs et les programmes;
- nous conformer aux règles budgétaires et à l'entente de partenariat, ainsi qu'aux exigences du MESRST.

Le budget de l'exercice 2014 comporte les éléments suivants :

- Les prévisions de réduction du financement du MESRST pour la seconde année (19,1 M\$ pour 2013 et 19,2 M\$ pour 2014) – réduction qui pourrait être atténuée par la compensation d'un montant supplémentaire de 8,8 M\$ au titre du manque à gagner attribuable à l'annulation de la hausse de droits de scolarité déjà annoncée.
- Compte tenu des estimations du nombre d'inscriptions, nous prévoyons une augmentation de 1,3 M\$ du montant net des produits tirés des droits de scolarité, en présumant qu'il sera donné à la suite de la majoration de 3 % des droits annoncée par le MESRST en février 2013. Ce montant tient compte de la déduction de la récupération au titre du programme québécois de prêts et bourses. De plus, les droits de scolarité déréglés applicables aux étudiants étrangers devraient rapporter quelque 3 M\$ de produits différentiels pour l'exercice 2014.
- Une augmentation à 15 M\$ de la charge de retraite, qui s'appliquera à chaque exercice, de 2014 à 2018. Cette charge (qui est en hausse par rapport aux 7,2 M\$ budgétisés pour l'exercice 2013) a été établie à partir d'une estimation du résultat de la plus récente évaluation actuarielle réalisée, en l'occurrence celle arrêtée pour la période de trois ans close le 31 décembre 2012 (dont les conclusions finales sont prévues à l'été 2013).

- Une proposition de gel salarial pour toutes les catégories d'employés, à l'exception des professeurs adjoints, qui auront droit à une augmentation de 1 % de leur salaire, et des auxiliaires à l'enseignement, dont l'augmentation sera de 2,4 %. De plus, début avril, l'Association accréditée du personnel non enseignant de l'Université McGill (« MUNACA ») et d'autres syndicats n'avaient toujours pas consenti au gel de leurs salaires, ce qui aurait pu, jusqu'à un certain point, éviter de recourir à des compressions d'effectifs.
- La baisse de la masse salariale et des effectifs par la voie de départs volontaires et, si cela se révèle nécessaire, de suppressions de postes administratifs, devrait avoir des retombées brutes d'environ 21 M\$ en baisse des charges salariales et sociales (sur une base annualisée), moins des frais exceptionnels de mise en œuvre de 11,2 M\$. Il n'est pas certain pour l'heure à quel exercice ces frais exceptionnels seront comptabilisés.
- D'autres compressions de charges ciblées devraient rapporter quelque 7,5 M\$ d'économies récurrentes.

3.1.1 Tableau 1 : Perspectives sur 5 ans

| Perspectives sur 5 ans en date d'avril 2013 | | | | | | | |
|--|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (en millions de dollars) | Perspectives | | | | | | |
| | EF 2012r | EF 2013f | EF 2014b | EF 2015p | EF 2016p | EF 2017p | EF 2018p |
| Produits | 710,0 | 735,5 | 740,6 | 760,4 | 775,6 | 788,2 | 799,3 |
| Compressions annoncées par Québec | | (19,1) | (19,2) | | | | |
| Réinvestissements prévus de Québec | | | | 21,8 | 34,3 | 47,2 | 49,6 |
| Incertitude de la quote-part des réinvestissements revenant à McGill | | | | (7,2) | (11,3) | (15,6) | (16,4) |
| Total des produits | 710,0 | 716,4 | 721,4 | 775,0 | 798,6 | 819,8 | 832,5 |
| Charges | 709,1 | 744,1 | 766,0 | 813,0 | 844,4 | 865,7 | 897,9 |
| Gel salarial EF 2014 | | | (14,9) | (18,7) | (21,0) | (23,5) | (26,1) |
| Compressions ciblées proposées | | | (7,5) | (7,5) | (7,5) | (7,5) | (7,5) |
| Départs volontaires ciblés et autres | | | (21,1) | (24,2) | (24,2) | (24,2) | (24,2) |
| Frais de mise en œuvre | | 2,0 | 9,2 | | | | |
| Total des charges | 709,1 | 746,1 | 731,7 | 762,6 | 791,7 | 810,5 | 840,1 |
| Remboursement du déficit accumulé | | | | 12,4 | 6,9 | 9,3 | |
| Excédent (déficit) de l'exercice | 0,9 | (29,8) | (10,4) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | (7,7) |
| Déficit accumulé selon les PCGR | (274,5) | (304,3) | (314,6) | (302,2) | (295,3) | (286,0) | (293,7) |
| Déficit accumulé financé | (95,2) | (125,0) | (135,3) | (122,9) | (116,0) | (106,7) | (114,4) |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| r = réalisation f = prévision; b = budget; p = plan | | | | | | | |

Selon les hypothèses actuelles, nous prévoyons une augmentation du total des produits pour l'exercice 2015 (par rapport à l'exercice 2014) sous l'effet des facteurs suivants :

- Expiration des compressions de 19,2 M\$ – 2014 sera le second et dernier exercice auquel s'appliqueront les compressions; on ignore pour l'heure s'il y en aura d'autres et tout dépendra de l'évolution de la conjoncture économique de la province. Le gouvernement a aussi proposé une « hausse du financement de base » (une indexation), dont la quote-part revenant à McGill serait de 7,5 M\$.
- Déréglementation des familles disciplinaires de 1^{er} cycle ouvertes aux étudiants étrangers – et pleine déréglementation dans des disciplines spécifiques. À compter de l'exercice 2015, McGill n'aura plus à remettre au gouvernement les montants forfaitaires perçus pour les étudiants étrangers déréglementés, et ne recevra plus de subvention de la fonction « enseignement » à l'égard de ces étudiants, d'où un gain au titre des montants forfaitaires pour les étudiants étrangers (+ 17,6 M\$), la perte de subventions à l'enseignement du MESRST (- 8,5 M\$), pour un gain net pour McGill d'environ 9,1 M\$.
- Les réinvestissements proposés par le gouvernement du Québec, y compris notre estimation de la quote-part revenant à McGill, se ventilent comme suit :
 - Qualité de l'enseignement, offre de services en région et collaboration : 10,9 M\$
 - Soutien à la recherche : 5,4 M\$
 - Philanthropie institutionnelle : 2,9 M\$
 - Meilleures pratiques financières et gouvernance : 2,6 M\$

4 Contexte économique et politique

4.1 Conjoncture économique

Le contexte dans lequel s'inscrit le budget de l'exercice 2014 et le cadre de planification pour les prochaines années ont été influencés notamment par les conflits de mai 2012 et par la suite et, notamment, les compressions de 248 M\$ effectuées globalement par le gouvernement dans les subventions de fonctionnement des universités pour la période de janvier 2013 à mai 2014, les compressions dans le financement octroyé par les trois grands conseils de recherche subventionnaires du Québec (et les réductions qui s'en sont suivies dans les recouvrements des frais indirects de recherche) et le gel des soutiens financiers aux infrastructures. Ces compressions se conjuguent à l'annulation des hausses de droits de scolarité sur lesquelles nous avons compté au moment d'établir, au printemps 2012, les budgets des exercices 2013 et 2014. Cette situation (décrite plus en détail ci-dessus) place McGill devant de grandes difficultés pour la poursuite de sa mission d'excellence dans la recherche, l'enseignement et la présence dans la collectivité.

Bien que l'actuel gouvernement provincial ait invoqué la préservation de l'accessibilité à l'enseignement supérieur pour motiver son refus d'aller de l'avant avec l'augmentation des droits de scolarité souhaitée par son prédécesseur, et que certains groupes étudiants aient exigé la gratuité

scolaire pour assurer ce même accès à l'université, la recherche de Frenette² révèle que les contraintes financières ne viennent justifier qu'une très petite part de l'écart observé, à l'université, entre les jeunes issus de groupes à faible revenu et ceux de groupes à revenu plus élevé. L'analyse plus large de la fréquentation universitaire par des groupes sous-représentés mérite dès lors qu'on s'intéresse à d'autres facteurs. McGill souhaite accroître la diversité socio-économique de son bassin de candidatures et de son effectif étudiant conformément aux recommandations du rapport du Groupe d'étude de la principale sur la diversité, l'excellence et l'engagement communautaire (2011) et à la réponse de l'administration à ce rapport.³

4.2 Sommet sur l'enseignement supérieur et propositions ultérieures du gouvernement à l'égard des déficits des universités

Le Sommet sur l'enseignement supérieur, convoqué par le gouvernement du Québec les 25 et 26 février 2013, a réuni des recteurs d'universités régionales, des chefs d'associations étudiantes, des leaders syndicaux et des hommes et femmes politiques, qui ont débattu de quatre grands thèmes : Qualité de l'enseignement et gouvernance des établissements, Recherche et collaboration, Financement et Accessibilité.

Le gouvernement a profité du Sommet pour confirmer que les compressions de 248 M\$ seraient maintenues pour les exercices 2013 et 2014, et indiquer que les droits de scolarité et autres frais afférents aux études seraient indexés de 3 % à compter de 2014 (en relation davantage avec le revenu disponible qu'avec l'inflation). De manière à mieux appréhender les divers enjeux auxquels étaient confrontés les milieux de l'enseignement supérieur dans la province, le gouvernement a constitué cinq « chantiers de travail » devant présenter leurs recommandations sur les thèmes suivants :

- L'élaboration d'une nouvelle loi-cadre des universités
- La création d'un Conseil national des universités pour le Québec
- L'optimisation de l'offre de formation collégiale
- Le financement universitaire et la révision des formules de financement
- Les droits de scolarité et l'aide financière aux études

Dans la lettre du ministre datée de décembre 2012 annonçant les compressions budgétaires, il était dit que chaque université devait réaliser d'ici la fin de 2013 la première moitié des réductions envisagées pour l'exercice 2013 sous peine de perdre la « subvention conditionnelle » (représentant quelque 32 M\$ par an pour McGill), le reste des compressions envisagées devant être effectué à l'exercice 2014. Début février 2013 ainsi que pendant le Sommet, le gouvernement a rendu publics des documents dans lesquels il donnait aux universités une plus grande marge de manœuvre pour

² Frenette, Marc. 2007. *Pourquoi les jeunes provenant de familles à plus faible revenu sont-ils moins susceptibles de fréquenter l'université? Analyse fondée sur les aptitudes aux études, l'influence des parents et les contraintes financières*. Ottawa : Statistique Canada.

³ On trouvera le rapport et la réponse de l'administration à l'adresse www.mcgill.ca/principal/fr/groupe-etude/diversityexcellenceandcommunity. McGill s'est engagée à affecter à l'aide financière aux étudiants 30 % de sa part du montant net des prêts et bourses.

s'acquitter des compressions budgétaires, avec promesse d'une augmentation des réinvestissements futurs dans les universités,⁴ selon les modalités suivantes :

- Le ministère a adouci la menace de retrait de la subvention conditionnelle; les universités auraient jusqu'à la fin de l'exercice 2014 (et, dans le cas de McGill, 19,2 M\$ d'ici la clôture de son exercice 2014) pour réaliser la moitié des compressions envisagées pour les exercices 2013 et 2014 combinés, tandis que le reste pourrait être étalé sur les exercices subséquents. [Si nous devons suivre cette approche, le déficit accumulé de McGill monterait en flèche.]
- Le ministère a allégé les obligations documentaires quant au plan d'élimination du déficit sur cinq ans faisant partie intégrante de la demande annuelle de subvention conditionnelle. [Ce que McGill fait déjà.]
- Les compressions devant être effectuées en vue de recouvrer les coûts non compensés ou le manque à gagner attribuables au boycott étudiant (la « grève étudiante » selon les termes du MESRST⁵) de 2012 pouvaient aussi être étalées dans le temps, à raison de 50 % d'ici la clôture de l'exercice 2014, et la différence au cours des exercices subséquents. [Ne peut s'appliquer qu'en partie à McGill.]
- La compensation du manque à gagner lié à la non-augmentation des droits de scolarité. [Cela a du bon pour McGill, mais il subsiste une incertitude quant à l'éventuel compte en double de la compensation des droits de scolarité perdus et des réinvestissements.]
- L'assouplissement temporaire des modalités visant à permettre d'appliquer les réserves constituées et disponibles au titre du fonds d'immobilisations à la réalisation des compressions de l'exercice 2014. [McGill n'a aucune réserve disponible au titre du fonds d'immobilisations. Au contraire, en raison de besoins impératifs, le fonds de fonctionnement a été appliqué au financement de ses emprunts au titre des dépenses d'investissement.]
- L'assouplissement temporaire des modalités visant à permettre d'appliquer certains fonds avec restrictions inutilisés au titre de subventions du MESRST, comme les aides financières pour des études à l'étranger, à la réalisation des compressions de l'exercice 2014. [Ne s'applique qu'en partie à McGill – pour moins de 1 M\$.]

⁴ MESRST, *Les mesures proposées pour atténuer l'effort budgétaire demandé aux universités*, communication à la CREPUQ du 8 février 2013; *Sommet sur l'enseignement supérieur, Fascicule 3 sur le financement des établissements universitaires : Assurer l'évolution du financement des établissements universitaires en tenant compte de la capacité de payer des Québécois et des Québécoises*. Voir <http://www.mesrst.gouv.qc.ca/le-sommet/>.

⁵ L'emploi par le gouvernement du terme « grève » au lieu de « boycott » pour désigner les manifestations étudiantes de 2012 contre la hausse des droits de scolarité est un sujet de préoccupation pour la CREPUQ, McGill comprise, comme l'a souligné sa présidente, Luce Samoisette, dans sa lettre du 7 février 2013 au ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, Pierre Duchesne. Elle fait notamment observer que le droit d'un étudiant de déclencher une grève et de former un piquet de grève s'oppose au droit des autres étudiants d'aller en classe. Un vide juridique existe actuellement qui place les universités dans une position intenable entre ces deux camps aux revendications de droits opposées, outre l'obligation de chaque établissement de poursuivre sa mission d'enseignement et de recherche.

- Des réinvestissements totalisant 1,7 G\$ sur 7 ans (y compris des financements d'infrastructures à long terme et l'accélération de l'indexation des subventions) visant à procurer aux universités un financement plus stable et à ramener dans la trajectoire originale les montants alloués globalement aux universités d'ici la fin de l'exercice 2019, pour autant que les prévisions de conditions économiques à venir se réalisent. [La quote-part de ces réinvestissements qui reviendrait à McGill reste incertaine. Le chantier de travail post-Sommet envisagera une large gamme d'amendements aux formules de financement actuelles].

Certains établissements universitaires québécois pourraient se prévaloir de ces mesures d'assouplissement temporaires pour absorber ces compressions budgétaires sur une plus longue période de temps. Cependant, en ce qui concerne McGill, les risques liés à cette approche seraient grands et ne font que souligner de façon encore plus marquée le véritable problème qui découlerait de la non-majoration des droits de scolarité :

1. L'étalement des compressions entraînerait la montée en flèche du déficit accumulé, ce qui ne ferait qu'alourdir encore davantage les coûts du service de la dette de notre budget de fonctionnement, sans compter que cela réduirait considérablement la marge de manœuvre de l'Université.
2. Au début de l'exercice 2014, McGill se trouverait avec des sources de financement moins diversifiées et, dès lors, elle dépendrait encore davantage de subventions gouvernementales que huit mois plus tôt.
3. La promesse aux universités d'un cadre financier plus stable étalé sur plusieurs années se démarque sensiblement des changements multiples et de grande ampleur qui ont jalonné le financement universitaire à l'exercice précédent, dont successivement : a) des hausses modestes des droits de scolarité sur cinq ans; b) l'échelonnement des augmentations de droits sur sept ans; c) l'annulation des hausses de droits déjà mises en œuvre; d) des compressions budgétaires aussi sévères que soudaines (38,3 M\$ pour 2013 et 2014) à absorber pour l'exercice en cours, sous peine de perdre 32 M\$ de subvention conditionnelle; e) l'absorption étalée des compressions : au moins 19,2 M\$ d'ici la fin de l'exercice 2014, avec promesse de compensation du manque à gagner lié aux droits de scolarité non perçus et des réinvestissements jusqu'à la fin de l'exercice 2019; f) l'introduction d'une augmentation limitée des droits de scolarité établie sur la base du revenu disponible, de 3 % pour l'exercice 2014, soit l'équivalent d'une augmentation de 65 \$ par étudiant québécois et par année, ou 18 cents par jour.
4. Le plan de réinvestissement proposé par le MESRST ainsi que les déclarations publiques du ministre donnent à penser que des changements pourraient éventuellement être apportés aux montants répartis entre les universités, en vue de réduire le financement à 100 % lié aux inscriptions d'étudiants différentielles et/ou de favoriser le financement versé aux universités présentant les plus grandes proportions d'étudiants de première génération et d'étudiants autochtones ou aux universités considérées comme fournissant le plus grand apport à la société québécoise. L'accent qui se trouve ainsi mis sur l'apport à la société québécoise a de quoi troubler, d'autant que McGill s'est vu reprocher dans les médias que les universités anglophones reçoivent une part disproportionnée des ressources pour ne servir qu'une communauté minoritaire, campagne qui fait fi du rôle que joue McGill dans l'éducation

d'étudiants francophones et la formation de chercheurs et de professionnels de la santé pour la société québécoise, et qui est très loin des multiples apports que McGill assure dans les faits à l'économie du Québec selon l'étude de la SECOR⁶.

5. McGill devra assumer des hausses marquées (de 7 M\$ à 15 M\$) de ses obligations annuelles afin de financer le déficit de son régime de retraite (le « RRUM »), du fait des variations des facteurs démographiques (dont la longévité) et des faibles rendements de ses placements, qui nuiront à sa capacité de s'acquitter du minimum prévu au titre des prestations définies de son régime hybride RRUM pour les employés embauchés avant 2009, et des pertes sur les rentes déjà comptabilisées.
6. McGill devra éviter à tout prix des augmentations radicales de son déficit accumulé tant « en PCGR » que « pré-PCGR » (c'est-à-dire financé par des banques), car cela compromettrait davantage son autonomie et sa capacité de se concentrer sur sa mission.

Dans ces circonstances, il est d'autant plus impératif que nous assortissions nos charges à des estimations prudentes de nos produits prévisionnels. Si nous devons emprunter l'approche par étapes proposée par Québec, notre déficit accumulé continuerait de grossir. Ce n'est donc qu'en réduisant considérablement nos dépenses, et ce, dès à présent, que nous garderons la maîtrise de notre déficit accumulé sans alourdir la dette que doit supporter notre budget de fonctionnement déjà comprimé.

⁶ <http://publications.mcgill.ca/mcgillnews/2010/12/03/rooted-in-Québec/>

4.3 Réponse de McGill aux compressions budgétaires

McGill a mené de vastes consultations auprès des membres de la communauté universitaire sur les conséquences de l'annulation des hausses de droits de scolarité et les compressions soudaines et radicales de financement annoncées en décembre 2012⁷. Au cours des 14 prochains mois, McGill aura 56,3 M\$ de moins en allocation gouvernementale et en droits de scolarité que ce qui avait été prévu précédemment lorsque nous avons établi le budget pluriannuel précédent au printemps de 2012, bien qu'on nous ait annoncé par ailleurs une augmentation ponctuelle et partielle de jusqu'à 8,8 M\$ de notre subvention de la province. Il nous faut en conséquence soit réduire nos dépenses, soit trouver d'autres sources de revenus pour combler la différence, ou les deux. Vu que 75 % du budget de fonctionnement de base de McGill vont aux salaires, aux retraites et aux autres charges sociales, il est aussitôt ressorti des consultations que l'Université devait mettre en œuvre plusieurs moyens et que la réponse aux compressions passerait obligatoirement par la réduction de la masse salariale de McGill, par la combinaison d'un gel salarial, de l'octroi de congés non payés et d'une réduction des effectifs par divers moyens, dont un gel de l'embauche, un ralentissement du recrutement de nouveaux professeurs, des départs volontaires à la retraite et d'autres formes de compression d'effectifs.

Dans les rencontres sur le terrain et autres consultations des membres de la communauté universitaire, nombreux ont été ceux et celles à exprimer leur volonté de faire des sacrifices pour protéger des emplois. Comme suite à leurs suggestions et en vue de réduire le plus possible le nombre de suppressions de postes, les compressions budgétaires de McGill viseront dans un premier temps un gel salarial, un gel de l'embauche, un programme de retraite volontaire à l'intention du personnel administratif, ainsi que la poursuite du programme de retraite volontaire actuellement offert aux professeurs. À cela s'ajouteront plusieurs autres mesures d'économies ciblées. Au cours du premier trimestre du nouvel exercice financier, le Bureau du budget et des services financiers évaluera les économies que pourront rendre possibles ces mesures. Dans l'éventualité où la combinaison de toutes ces mesures n'aboutirait pas aux économies ou aux nouveaux revenus ciblés et, selon le niveau réel de

⁷ Ces consultations ont compris : a) la rencontre du 17 décembre entre le vice-principal exécutif et les doyens portant sur les moyens éventuels d'opérer les compressions budgétaires demandées; b) des lettres, en janvier 2012, de la principale aux vice-principaux ainsi que du vice-principal exécutif aux doyens, demandant la réduction de 3 % à 5 % des dépenses au titre du fonds de fonctionnement; c) la création sur le site Web de McGill d'une page sur le *Sommet sur l'enseignement supérieur* du Québec avec des liens, sur le blogue Rouge, vers une discussion du Sommet et vers le site web du Sommet; d) la création, sur le blogue Rouge, d'une page sur les compressions budgétaires, sollicitant des suggestions et invitant à la diffusion de l'information; e) des rencontres publiques sur les deux campus, à la mi-février 2013, en présence du vice-principal exécutif et du vice-principal (administration et finances), sur le thème des compressions budgétaires; f) des discussions, avec des représentants de l'Association des professeurs et bibliothécaires de McGill au sein du comité sur la rémunération du personnel enseignant, portant sur les questions budgétaires, dont les compressions demandées, les déficits des régimes de retraite et la politique de rémunération des professeurs; g) la séance du Forum sur le leadership universitaire sur les questions budgétaires à la mi-mars 2013; h) des groupes de discussion, réunissant des professeurs de disciplines diverses, sur la confrontation des avantages et inconvénients du gel salarial considéré par rapport à l'octroi de congés non payés; i) des discussions continues avec les directeurs des finances et chefs des finances des facultés sur les compressions budgétaires, sur fond de préparation des soumissions au titre des « conventions » relatives aux facultés et aux unités administratives et le nouveau modèle de *Cadre intégré de planification, de budgétisation et d'information financière pluriannuel et multifonds* (le projet « IFB »); et j) des rencontres avec les présidents des associations d'employés pour discuter du gel salarial.

réduction des coûts qui aura été atteint, d'autres mesures de compression pourront devoir être déployées, dont des réductions d'effectifs.

En dépit de ces enjeux de taille, nous devons et entendons bien poursuivre nos grandes priorités stratégiques sur le plan académique au cours des cinq prochaines années. Nous ne pourrons tout accomplir à la fois, et la bonne exécution de nos priorités devra prendre en compte les circonstances financières du moment tout comme les défis qui pourraient nous attendre au tournant. Nous n'en resterons pas moins guidés par nos plans stratégiques et considérerons en tout temps l'impact que nos décisions budgétaires pourront avoir sur la qualité de nos missions de recherche, d'enseignement et de service, de sorte que nos décisions soient à même d'assurer la pérennité de McGill, une pérennité reposant sur des fondements de qualité, d'accessibilité et de saine gestion budgétaire.

4.4 Mise en œuvre des compressions budgétaires

En mars et en avril, des membres de la haute direction ont rencontré des représentants de chacun de nos groupes d'employés en vue de discuter de toute la gamme des options possibles. Ont été retenues plus spécifiquement les mesures suivantes :

- une réduction de 3 % et un gel du salaire de la principale, du vice-principal exécutif et des vice-principaux (et de certains autres membres de la haute direction) et de tous les doyens;
- une réduction globale de l'ordre de 7 à 9 % des budgets de fonctionnement de tous les portefeuilles des vice-principaux et des bureaux de la principale et du vice-principal exécutif;
- un programme de retraite volontaire offert pendant un temps limité aux membres du personnel administratif et de soutien âgés de 60 ans ou plus, outre, la poursuite du programme actuel de départ volontaire à la retraite du personnel enseignant;
- un gel de l'embauche pour le personnel administratif et de soutien et un gel temporaire de la révision des postes et des demandes salariales particulières.
- De plus, il a été demandé à tous les groupes professionnels un gel salarial d'un an, sauf dans les deux cas suivants :
 - les professeurs adjoints titulaires d'un poste menant à la permanence, qui auront droit à une augmentation générale de 1 %, en guise de reconnaissance de la nécessité de les appuyer en début de carrière;
 - les auxiliaires d'enseignement (AÉÉDEM), dont la rémunération est considérée comme un soutien financier aux étudiants des cycles supérieurs.
 - Nota : Au 5 avril 2013, MUNACA et le syndicat des employés de service (SES) n'avaient toujours pas accepté le gel des salaires.
- D'autres mesures visant à réduire la masse salariale de l'Université, dont des départs involontaires de personnel, pourront être prises au vu de l'efficacité des mesures précitées.

5 Processus budgétaire

5.1 Mise en œuvre d'un nouveau cadre budgétaire à McGill

Ces dernières années, le *Livre du budget* de McGill a fourni un cadre général, applicable à l'ensemble de l'Université, pour la planification et l'attribution des ressources sur plusieurs années et à partir de ses multiples fonds, ainsi que pour l'affectation de ces ressources en accord avec le plan académique stratégique de McGill.

En 2011, dans le cadre de l'*Initiative de recadrage stratégique* (l'IRS) et avec le soutien du vice-principal exécutif, le vice-principal (administration et finances) a lancé un processus visant à bâtir, sur le modèle de rectorat de 2007, un processus intégral et intégré de planification et d'affectation des ressources qui soit structuré de telle sorte que toutes les affectations de ressources s'alignent de façon facile, claire et transparente sur les priorités et objectifs stratégiques. De ce processus est né le *Cadre intégré de planification, de budgétisation et d'information financière pluriannuelles et multifonds*, lequel part à la fois du *Livre du budget* de l'Université et de l'ancien processus des « *Compacts* », pour étendre la portée de ces « conventions » à l'ensemble des facultés et unités administratives sur un horizon de plusieurs années.

Les conventions permettent de mettre clairement en corrélation les priorités et objectifs stratégiques d'une part, et les plans de fonctionnement de chaque faculté ou unité administrative de l'autre, de sorte que des objectifs ciblés puissent être établis pour chacune et dont les résultats pourront être mesurés à partir d'« indicateurs de performance de base » et d'autres indicateurs propres aux facultés et unités administratives. L'Université s'est donc dotée d'un « *cadre de reddition de comptes* » résumant les liens entre les priorités stratégiques et les objectifs, et les rattachant aux indicateurs de performance correspondants. De plus, alors que le *Livre du budget* était jusque-là principalement centré sur les activités de l'Université dans son ensemble et étalé sur un horizon de plusieurs années et recouvrant des fonds multiples, il propose pour l'exercice 2014 des modèles de planification financière pluriannuels et multifonds, au niveau de chaque faculté et unité administrative, qui reflètent les plans financiers prévus aux conventions les visant. À la faveur de l'établissement du budget de l'exercice 2015, cette planification pluriannuelle sera aussi étendue plus spécifiquement au niveau des départements et des sous-unités.

Ces conventions pluriannuelles d'affectation globale des ressources énoncent les plans de fonctionnement et plans financiers que ces facultés ou unités administratives ont convenu d'entreprendre pour atteindre les objectifs ciblés. Les mécanismes de reddition de comptes rappellent clairement les cibles et la façon dont elles s'articulent ainsi que les indicateurs de performance devant servir à mesurer les progrès tant des activités courantes que des initiatives récemment projetées, et indiquent unités de soutien qui sont nécessaires à l'atteinte de ces cibles.

Les conventions comportent quatre éléments qui ont été mis en œuvre dans le cadre du processus de planification pour l'exercice 2014, à savoir :

- 1) un [cadre stratégique et de reddition de comptes](#), établi à partir de l'APAS 2012, plan académique stratégique de McGill, et d'autres documents de planification, qui intègre les priorités en lien avec les plans annuels;
- 2) des [conventions](#) avec les facultés et unités administratives, auxquelles sont incorporés des plans de fonctionnement pluriannuels, multifonds et de ressources globales;
- 3) un [processus de planification budgétaire pluriannuelle](#) simplifié et uniforme;
- 4) un [modèle financier et budgétaire](#) quinquennal normalisé, à l'aide duquel les données financières recueillies au niveau de chaque unité pourront s'intégrer à un plan consolidé pour l'ensemble de l'Université.

Le processus d'établissement des conventions incorporé au nouveau *Cadre intégré de planification, de budgétisation et d'information financière pluriannuelles et multifonds* (aussi appelé projet d'« *Intégration financière et budgétaire* » (« IFB »)) part du processus appliqué jusque-là aux *Compacts* pour aboutir à un cadre général de reddition de comptes dérivé du plan académique stratégique (APAS 2012) et d'autres documents de planification de l'Université. Le cadre vise quatre catégories de priorités stratégiques :

- a) Enseignement et excellence en recherche
- b) Focalisation continue sur l'axe étudiant
- c) Visibilité externe et notoriété
- d) Gestion efficace de l'ensemble des ressources sur une base pluriannuelle.

À leur tour, ces priorités se rattachent à des « indicateurs de performance de base ». Il est ainsi demandé aux facultés et unités administratives d'énoncer en quoi leurs activités s'alignent sur les priorités stratégiques de l'Université, de déterminer les rôles de soutien que sont appelées à jouer les autres facultés et unités administratives dans l'exercice de ces activités, de cibler des objectifs pour ces activités échelonnés sur plusieurs années et de proposer de nouvelles initiatives qui se rattachent aux objectifs stratégiques, aux indicateurs de performance et aux ressources requises avec une évaluation des risques en cause.

Des rapports de résultats doivent être produits dans les délais prévus pour chaque section thématique de la convention. L'introduction de ces nouveaux processus, outils et modèles de présentation de l'information financière est censée rationaliser et améliorer la planification du budget et sa mise en œuvre, et donner aux doyens et vice-principaux une plus grande marge de manœuvre dans la planification et la gestion de leurs ressources à l'intérieur d'un cadre où les responsabilités et comptes à rendre sont bien définis et convenus par tous les intervenants.

On trouvera les dates de tombée pour les demandes budgétaires et autres dates clés à respecter par les facultés et unités administratives dans le [calendrier budgétaire de l'IFB](#).

6 Plans stratégiques

6.1 APAS 2012 : Atteindre nos priorités académiques stratégiques

L'APAS 2012 est l'énoncé officiel du plan académique stratégique de l'Université McGill, lequel vise à rehausser et soutenir le leadership de McGill en matière de recherche, d'enseignement et de présence dans la collectivité. L'APAS 2012 est le fruit d'une vaste et profonde consultation de la communauté mcgilloise. Élaboré à la faveur de la mise à jour du [Plan stratégique de recherche](#) de McGill et d'autres documents de planification de base, l'APAS 2012 fournit le cadre à l'intérieur duquel les priorités académiques bien définies de l'Université pourront guider l'attribution des ressources et l'élaboration des processus s'y rattachant pour les cinq prochaines années.

Trois grandes priorités stratégiques viendront guider nos actions dans l'avenir immédiat et renseigner les décisions budgétaires. Ces actions visent notamment :

- le rayonnement de McGill sur le plan de la réussite, du profil et de la réputation d'excellence académique, tant au pays qu'à l'étranger, en tant que l'une des meilleures universités à vocation de recherche dans le monde;
- la focalisation soutenue sur un modèle axé sur les étudiants, susceptible de rehausser la qualité de l'enseignement, de la recherche et de la vie para-universitaire et des expériences d'apprentissage de ceux et celles qui y étudient, quel que soit leur niveau;
- la bonne gestion des ressources existantes et la diversification et l'optimisation des sources de revenus en vue d'accroître au maximum le soutien aux programmes d'études, aux activités de recherche et à l'engagement social.

L'APAS 2012 guidera la prise des décisions d'affectation de ressources dans l'élaboration du budget de l'Université McGill pour l'exercice 2014 et les exercices ultérieurs à partir du *Cadre intégré de planification, de budgétisation et d'information financière pluriannuel et multifonds*. Il est attendu de chaque faculté ou unité administrative de McGill qu'elle trouve des moyens adaptés d'exprimer ses grands objectifs stratégiques et de les assortir d'actions concrètes. Pour les cinq prochaines années, les grands objectifs stratégiques seront les suivants :

1. **Instituer de nouvelles approches en matière de recrutement, de perfectionnement et de rétention du personnel enseignant**
2. **Focaliser sur la prestation de programmes d'études novateurs et de niveaux adaptés d'aide financière aux étudiants**
3. **Assurer le caractère innovateur des études de cycles supérieurs tablant sur la qualité de la recherche et la compétitivité des financements**
4. **Élaborer et mettre en œuvre des projets de recherche transformationnelle reposant sur une compétitivité avérée**

5. **Développer une culture des « meilleures pratiques » dans les entreprises universitaires**
6. **Rehausser le potentiel de cheminement de carrière du personnel administratif et de soutien**
7. **Instituer des principes, processus et outils d'analyse sur le plan universitaire, ainsi que des cercles de rétroaction**
8. **Fournir des services aux collectivités du Québec, du Canada et d'ailleurs dans le monde dans le cadre d'activités et de collaborations internationales aux incidences mesurables**
9. **Encourager la diversité pour ce qui est de la provenance et de la culture des étudiants, des professeurs et des membres du personnel de soutien**
10. **Acquérir une position de tête pour ce qui est de l'enseignement destiné aux milieux professionnels**

Les principes et grandes lignes directrices de l'APAS 2012 devant présider au plan académique stratégique de McGill ont été approuvés par le Sénat en octobre 2012 et par le Conseil des gouverneurs, en février 2013. On trouvera le rapport détaillé de l'APAS 2012 (en version originale anglaise) sur le site <http://www.mcgill.ca/asap/>.

6.2 Plan stratégique de recherche 2013-2017

Le [Plan stratégique de recherche 2013-2017](#) (PSR) a été approuvé par le Sénat de McGill en novembre 2012 et par le Conseil des gouverneurs, en février 2013.

Dans le cadre du vaste processus de consultation qui a mené au PSR, la vice-principale (recherche et relations internationales) a rencontré un large éventail de professeurs, d'étudiants, d'employés administratifs et de soutien et de partenaires externes pour discuter des objectifs, enjeux et priorités des prochaines années en matière de recherche.

Au nombre des groupes consultés figurent le Comité consultatif du PSR, le Conseil consultatif de la recherche, des associations étudiantes, des groupes de discussion et des chercheurs bien établis ou en début de carrière, outre un aréopage de conseillers externes. Des membres de la plus vaste communauté mcgilloise ont aussi eu l'opportunité de soumettre leurs impressions par l'entremise d'un site Web ainsi que sur plusieurs grandes tribunes. Les consultations ayant présidé au PSR ont été coordonnées avec celles d'[APAS 2012 : Atteindre nos priorités académiques stratégiques](#), de sorte que les secteurs prioritaires des deux plans soient bien harmonisés.

De ce vaste processus de consultation auprès de la communauté mcgilloise est né le *Plan stratégique de recherche 2013-2017* de McGill, dont le contenu et la structure recourent bien les thèmes dominants.

7 Amélioration des processus administratifs

7.1 Initiative de recadrage stratégique

Lancée en 2010, l'*Initiative de recadrage stratégique* (IRS) est un processus de transformation des façons de faire à McGill. L'IRS a été élaborée dans une perspective d'augmentation des revenus et de réduction importante des dépenses, et de réflexion sur les méthodes de travail en place et les moyens de les améliorer. À terme, l'IRS vise à rehausser les performances de McGill en tant que l'une des meilleures universités du monde, de manière à lui permettre de s'acquitter de son mieux de sa mission d'enseignement, de recherche et de service à la collectivité. Comme cela est souligné plus haut, le projet d'*Intégration financière et budgétaire* a vu le jour dans le cadre des travaux de l'IRS. Le [site de l'IRS](#) présente un survol de ses origines et des principaux projets en cours de réalisation.

7.2 Projets de l'IRS et retombées attendues

Les projets de l'IRS de McGill continueront de produire des économies au titre des budgets du fonds de fonctionnement et du fonds avec restrictions de l'Université pour l'exercice 2014. Pour ce qui concerne le budget de fonctionnement, les projets de l'IRS devraient générer 2 M\$ d'économies, attribuables pour l'essentiel à la réforme des régimes de retraite (1,3 M\$), aux méthodes d'approvisionnement (0,5 M\$), aux produits tirés de l'École d'éducation permanente (0,14 M\$) et aux réductions pratiquées dans les cours à faibles niveaux d'inscriptions (0,1 M\$).

Pour ce qui concerne le fonds avec restrictions, plusieurs projets de l'IRS concourent à l'atteinte des objectifs de l'Université en matière de recherche et de philanthropie. Les projets de recherche de l'IRS visent notamment à accroître le montant global de financement destiné à la recherche à McGill en ajoutant des ressources pour aider les chercheurs de l'Université dans la préparation de leurs demandes de subventions auprès de conseils publics et du secteur privé. Les projets de l'IRS devraient permettre à l'Université d'accroître d'environ 35 M\$ les fonds recueillis, principalement par l'entremise de ses facultés.

À mesure que les projets de l'IRS seront mis en œuvre et qu'ils aboutiront, ils rapporteront à l'Université des économies importantes et, dans bien des cas, récurrentes.

Pour l'exercice 2014, le budget de l'IRS devrait coûter à l'Université de 1,0 M\$ à 1,5 M\$, ce qui comprend les dépenses liées tant au fonds de fonctionnement qu'au fonds avec restrictions.

7.3 Principaux indicateurs de performance

Pour la deuxième année de suite, l'Université rend compte de ses 22 indicateurs de performance de base au Conseil des gouverneurs. Élaborés de concert avec le gouvernement du Québec, ces indicateurs de base et cibles de rendement sont actuellement révisés à la lumière de la conjoncture économique dans laquelle évolue l'Université. Conjugués, ces indicateurs de performance de base s'appuient sur les principes suivants :

- Les étudiants se trouvent au cœur de la mission de l'université.
- Les revenus supplémentaires qu'en tirera l'université doivent mener à une augmentation des taux de diplômation et à une amélioration de la qualité de l'enseignement et de la recherche.

7.4 Gestion du risque d'entreprise

Mandatée par le comité d'audit du Conseil des gouverneurs à la fin de 2009, l'initiative de *Gestion du risque d'entreprise* (GRE) reste encore aujourd'hui un bon moyen de repérer les principaux risques auxquels s'expose McGill et de rendre compte de leur nature et de leurs incidences sur l'orientation stratégique de l'Université. L'initiative de GRE fournit également des moyens de rendre compte des plans de réduction du risque et d'en assurer le suivi en vue d'atténuer les éventuelles retombées négatives que pourraient avoir les risques recensés.

Au cours de la dernière année, des mesures supplémentaires ont été mises en œuvre pour réduire encore davantage les principaux risques encourus. L'un de ces risques, le risque lié à la recherche, tient au contexte de financement de la recherche, qui est en constante évolution. Ce risque est atténué par plusieurs projets, qui sont tous en cours. Chaque projet se concentre sur une dimension particulière de ce risque fondamental; ainsi, alors que l'un porte sur la mise en place d'une stratégie de relations externes, un autre cible plus particulièrement la formation d'une unité de recherche plus largement axée sur le service, notamment auprès des entreprises de recherche. Des mesures d'atténuation ont aussi été mises en place en vue de contrer le risque lié aux infrastructures. Des améliorations qualitatives ont ainsi été apportées à plusieurs bâtiments, bien qu'un grand nombre d'autres installations méritent toujours qu'on s'y intéresse de façon plus suivie. Les unités administratives se sont quant à elles attaquées à leur registre de risques internes et, notamment, aux risques liés aux ressources financières dont elles ont besoin pour assurer leurs activités, en alignant davantage leurs objectifs sur les risques encourus dans l'objectif ultime d'améliorer leurs résultats.

L'initiative de GRE va bon train, à mesure que l'Université s'emploie à trouver de nouveaux moyens de contrer ou d'atténuer les principaux risques courus, et qu'elle poursuit en permanence son évaluation des risques courants ou grandissants. Les prochaines étapes porteront sur une analyse plus poussée des principaux risques encourus qui devrait permettre de se concentrer sur les risques stratégiques par la recommandation de plusieurs mesures tactiques (comparaisons des registres de risques, entretiens avec des cadres supérieurs, et sensibilisation aux risques par des sites Web internes).

La mise en œuvre et le développement du GRE – dont les bases sont désormais posées et consolidées – devraient se poursuivre à bon rythme, à mesure que l'Université s'applique à incorporer la gestion du risque à chacun de ses processus opérationnels et décisionnels.

Un état de la gestion du risque d'entreprise sera présenté au comité d'audit au printemps de 2013⁸.

8 Incitatifs à la croissance : inscriptions et recherche

En dépit des plus faibles revenus qu'entraîneront les compressions budgétaires imposées par Québec et les plus basses rentrées que prévu liées aux droits de scolarité, l'Université entend continuer d'inciter les facultés à accroître leurs niveaux d'inscriptions dans des disciplines cibles, à poursuivre leurs démarches de financement à l'égard des chaires dotées de manière à réduire la charge devant être supportée par son budget de fonctionnement, et à accentuer la recherche. Nous poursuivrons donc simultanément trois programmes incitatifs, lesquels ont été lancés ou bonifiés en 2012, visant respectivement les inscriptions, les chaires dotées et les frais indirects de recherche.

Ainsi, pour toute augmentation du nombre d'étudiants inscrits, les facultés se voient attribuer une part de 25 % des produits différentiels tirés de la subvention du MESRST et des droits de scolarité. Ce programme incitatif a valu un montant différentiel de 3,5 M\$ aux facultés à l'exercice 2013, qu'elles ont pu affecter à leurs grandes priorités académiques. Ce montant devrait être de l'ordre de 4,0 M\$ à 4,5 M\$ à l'exercice 2014.

Le programme incitatif lié aux chaires dotées permet d'affecter, à un fonds prioritaire du doyen, 50 % des revenus tirés du fonds de dotation consacrés au salaire de titulaires de chaire menant à l'obtention de la permanence pour toutes les chaires instituées depuis le 1^{er} juin 2010 (et 25 % pour les chaires créées entre le 1^{er} juin 2006 et le 31 mai 2010). À l'exercice 2012, ce programme a ainsi permis de répartir 116 000 \$ entre quatre facultés. Cette allocation augmentera à mesure que de nouvelles chaires seront créées. On trouvera à l'[annexe A](#) la liste de toutes les chaires dotées, par faculté.

Aussi institué à l'exercice 2012, le programme incitatif lié aux frais indirects de recherche attribue aux facultés 50 % tant des « coûts indirects de recherche » du fédéral que des « frais indirects de recherche » (FIR) du Québec en sus d'un seuil établi (correspondant à une moyenne triennale établie à partir des données des exercices 2007 à 2009). Ce programme s'ajoute à la part existante de 25 % des coûts indirects du fédéral que touchent déjà les facultés en vue de financer la conduite de leurs recherches. Ce programme devra être revu au cours de l'année qui vient en raison de la diminution des frais indirects de recherche auxquels a droit McGill, en dépit de la montée des subventions de recherche qu'elle touche. Cette situation a donné lieu au versement de très petits montants incitatifs au titre de ce programme (moins de 500 k\$ au total pour l'ensemble des facultés).

⁸ Article fourni par l'unité de gestion du risque de McGill.

9 Buts et objectifs des facultés et unités administratives

Chacune des facultés et unités administratives de McGill a la responsabilité de mettre en œuvre les objectifs stratégiques énoncés dans les articles précédents portant sur le [Cadre intégré de planification, de budgétisation et d'information financière pluriannuel et multifonds](#) et l'[APAS 2012](#). L'organigramme de l'[annexe B](#) illustre comment l'Université est organisée à l'interne de manière que les unités soient à même de contribuer à l'atteinte de ces objectifs dans le domaine où leur apport sera le plus précieux. Chaque unité se voit attribuer un budget à même le fonds de fonctionnement, mais elle est aussi en droit de se financer à partir d'autres sources, lesquelles sont habituellement limitées, comme des subventions de recherche, des dons et legs et des dotations. On trouvera aux annexes [C](#) à [J](#) quatre années de données sur les ressources non affectées et une année de données sur les ressources affectées de chacune des grandes unités figurant à l'organigramme. Ces ressources vont principalement au financement des charges salariales. On trouvera une ventilation historique des effectifs par unité aux annexes [K](#) à [N](#).

L'[annexe O](#) et l'[annexe P](#) montrent la répartition des montants supplémentaires alloués à chaque unité au titre du budget de fonctionnement de l'exercice 2013 (en date du 8 mars 2013). Conformément au *Cadre intégré de planification, de budgétisation et d'information financière*, toutes les activités entreprises par les facultés et unités administratives doivent se rattacher aux priorités et objectifs stratégiques de l'Université. Comme quoi chaque montant attribué au titre du budget doit lui aussi se rattacher aux priorités et objectifs stratégiques.

9.1 Unités universitaires : Facultés et écoles

Suivent les différentes facultés de l'Université (on trouvera un complément d'information à leur sujet, dont leurs buts et objectifs, sur leurs sites Web respectifs). À mesure que nous mettrons en œuvre le *Cadre intégré de planification, de budgétisation et d'information financière*, chaque faculté devra présenter, dans son plan de fonctionnement (sa « convention »), ses activités courantes ainsi que les nouvelles initiatives proposées et la façon dont elles s'alignent sur les objectifs stratégiques. Les conventions relatives à chaque unité seront disponibles en ligne.

- [Agriculture et sciences de l'environnement](#)
- [Arts](#)
- [Droit](#)
- [École de musique Schulich](#)
- [Études religieuses](#)
- [Faculté de gestion Desautels](#)
- [Génie](#)
- [Médecine](#)
- [Médecine dentaire](#)
- [Sciences](#)
- [Sciences de l'éducation](#)

Chaque faculté est chapeautée par un doyen, lequel est nommé pour un mandat de cinq ans aux termes duquel il doit veiller à ce que le corps professoral s'acquitte de ses tâches d'enseignement,

de recherche et autres avec un niveau d'excellence répondant aux normes internationales les plus élevées. La diversité des disciplines pratiquées y est telle que l'expression de cette excellence varie selon la faculté considérée. Des rencontres ont lieu régulièrement entre le vice-principal exécutif et les doyens en vue d'aligner ces modes d'expression sur les priorités et objectifs stratégiques de l'Université dans son ensemble.

Sous la direction du vice-principal exécutif (qui représente en l'occurrence la principale), chaque doyen administre les affaires courantes tant académiques qu'administratives de sa faculté, et a la charge d'en préparer le budget, en consultation avec les directeurs de départements. La [figure 1](#) ci-après illustre la part revenant à chaque faculté du budget de fonctionnement global des facultés pour l'exercice 2013.

Institut neurologique de Montréal

L'Institut neurologique de Montréal (INM), qui relève de la Faculté de médecine, exerce bon nombre des grandes activités de recherche les plus courantes dans les instituts de recherche, outre des fonctions d'enseignement analogues à celles des autres départements de la Faculté de médecine. Bien que l'INM ait toujours entretenu des liens étroits sur le plan du fonctionnement et de la recherche avec l'Hôpital neurologique de Montréal (intégré au CHUM), il fait partie intégrante de McGill et de sa Faculté de médecine. Au cours de la dernière année, son budget financier a été remanié en vue de mieux distinguer les activités d'enseignement des activités de recherche scientifique et clinique.

École d'éducation permanente (anciennement le Centre d'éducation permanente)

Le mandat du doyen de l'École d'éducation permanente est de fournir un enseignement de qualité susceptible de répondre aux besoins des apprenants adultes, dont ceux recherchant des possibilités de perfectionnement personnel pour répondre aux défis de leur milieu de travail en constante évolution. Relevant du vice-principal exécutif, le doyen administre les affaires académiques et administratives de l'École et a la charge d'établir la proposition de budget. Des rencontres ont lieu à intervalles réguliers entre les deux pour aligner le mandat avec les orientations et objectifs stratégiques de l'Université dans son ensemble.

Bibliothèques

De par l'étendue et la qualité de leurs collections et services, les bibliothèques de McGill ont pour mandat de proposer des produits d'information novateurs et de la plus haute qualité, ciblés sur les besoins de leur clientèle et en soutien à la mission et aux orientations stratégiques de l'Université.

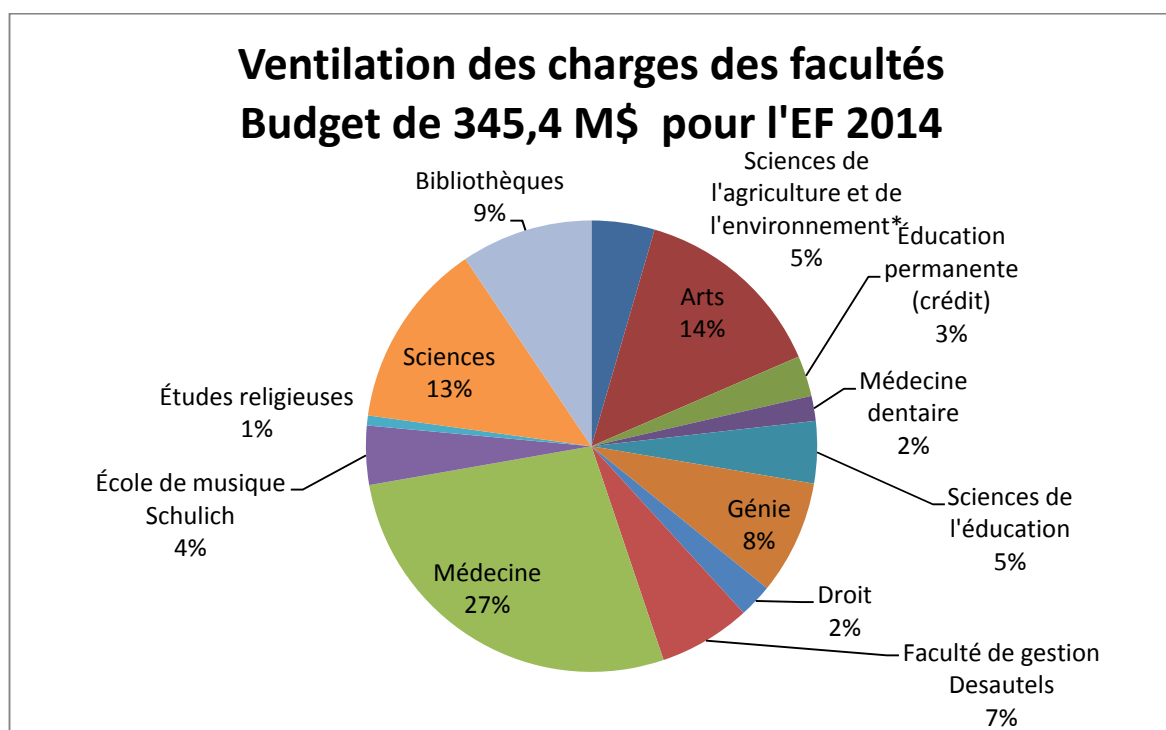
Les bibliothèques sont chapeautées par un doyen ou un directeur, nommé pour un mandat de cinq ans pouvant être reconduit une seule fois, et relevant du vice-principal exécutif.

Bureau des études supérieures et postdoctorales

Le Bureau des études supérieures et postdoctorales a pour mission de promouvoir, à l'échelle de l'Université, le leadership et l'excellence à l'intention des étudiants diplômés effectuant des études de cycles supérieurs et postdoctoraux à McGill, en collaboration et consultation avec les facultés, les unités de recrutement, les programmes de 1^{er} cycle et d'autres unités universitaires et administratives. Le doyen rencontre régulièrement le vice-principal exécutif pour aligner le mandat du Bureau sur les orientations et objectifs stratégiques de l'Université dans son ensemble.

Nommé pour un mandat pouvant être reconduit une seule fois, le doyen des Études supérieures et postdoctorales assure la conduite des affaires universitaires et administratives, et a la charge de la préparation de la proposition de budget.

9.1.1 Figure 1 : Ventilation des charges des facultés, budget de l'EF 2014



* L'École d'environnement de McGill relève de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'environnement

Source : Service du budget, modèle de budget pour l'EF 2014

9.2 Unités administratives

Sont ici décrites les principales unités administratives de l'Université. Pour un complément d'information sur chacune d'elles, dont leur mandat et leurs liens hiérarchiques, cliquez sur le titre de l'administrateur principal du site Web de chaque unité. Comme pour les facultés, chaque vice-principal doit établir une « convention » au titre du *Cadre intégré de planification, de budgétisation et d'information financière*, qui montrera en quoi les activités de chaque unité s'alignent sur les objectifs stratégiques de l'Université. Ces conventions seront présentées ultérieurement en ligne.

Chef de la direction de l'Université McGill, la [principale et vice-chancelière](#) accompagne la collectivité universitaire dans sa quête d'excellence dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et des services à la société. Elle est également chargée de représenter l'Université McGill auprès d'établissements et organismes au pays et à l'étranger.

À titre de directeur des études de l'Université (après la principale), le [vice-principal exécutif](#) est chargé de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation de tous les programmes et politiques d'enseignement, ainsi que de la planification et des affectations budgétaires.

Le [premier vice-principal exécutif adjoint \(études et vie étudiante\)](#) est chargé de la mise en œuvre des politiques, des mesures et des décisions qui ont pour but d'améliorer la qualité de la vie étudiante et de l'enseignement à McGill.

Le [vice-principal \(administration et finances\)](#) est le chef des services financiers et administratifs de l'Université. À ce titre, il a sous sa responsabilité les services financiers, les services universitaires et les ressources humaines.

Le [vice-principal \(développement et relations avec les diplômés\)](#) est chargé de la promotion de l'Université auprès de sa communauté et de ses nombreux publics. Il a pour mission de bâtir sur les acquis de l'Université en matière d'appel de fonds et de renforcer les relations avec les diplômés, les bénévoles et les amis de l'Université.

Le [vice-principal \(santé et affaires médicales\)](#), qui est aussi le doyen de la Faculté médecine, est responsable d'assurer l'excellence du réseau universitaire de santé de McGill ainsi que des hôpitaux d'enseignement qui y sont rattachés.

Le [vice-principal \(relations externes\)](#) a sous sa responsabilité le maintien et l'amélioration des relations avec les médias, les gouvernements et le corps diplomatique, ainsi que la liaison avec d'autres organismes et établissements publics.

Le [vice-principal \(recherche et relations internationales\)](#) a sous sa responsabilité les services et politiques de recherche et doit à ce titre optimiser les réalisations de l'Université et de ses hôpitaux affiliés en ce domaine. Il est également le principal représentant de l'Université en matière de recherche et de questions connexes.

La [secrétaire générale](#) est la première responsable de la gouvernance de McGill. Elle dirige le Secrétariat, en soutien aux activités du Sénat et du Conseil des gouverneurs et de leurs comités.

Deux autres unités relèvent de la haute direction de l'Université.

L'avocate générale de l'Université assure également la direction du Service **juridique**, l'unité responsable de fournir des conseils juridiques aux membres de la haute direction.

Le [directeur général \(planification et analyse institutionnelle\)](#) supervise le bureau chargé de colliger, de conserver, d'analyser et de transmettre toute donnée pertinente de l'Université, notamment en ce qui a trait à la planification. Le bureau joue également un rôle majeur dans l'élaboration du cadre de politique externe en soutien aux travaux de représentation de la principale, du vice-principal exécutif et de la haute direction de McGill.

Le [Service de vérification interne](#) a été créé par la direction et le Conseil des gouverneurs aux fins de la production d'audits indépendants sur les facultés et les unités d'administration pour le compte du Comité d'audit, un comité permanent du Conseil des gouverneurs chargé de la surveillance des affaires financières et des audits de l'Université.

9.3 Partenaires

9.3.1 Hôpitaux affiliés à l'Université McGill

Le réseau hospitalier de l'Université McGill fait partie intégrante des activités d'enseignement, de recherche et de recherche clinique de la Faculté de médecine. Par convention comme par tradition, l'administration, le personnel médical et le personnel scientifique de ces établissements sont reliés de près à l'Université McGill et forment la base des départements cliniques de la Faculté de médecine. Ces établissements hospitaliers sont les suivants :

- [Institut universitaire en santé mentale Douglas](#)
- [Centre universitaire de santé McGill \(CUSM\)](#)
 - [Institut thoracique de Montréal](#)
 - [Hôpital de Montréal pour enfants](#)
 - [Hôpital neurologique de Montréal](#)
 - [Hôpital Royal Victoria](#)
 - [Hôpital de Lachine et Pavillon Camille-Lefebvre](#)
- [Hôpital général juif Sir Mortimer B. Davis](#)
- [Centre hospitalier de St. Mary](#)

Outre les établissements ci-dessus, l'Université est affiliée à des instituts de recherche associés à chacun des hôpitaux d'enseignement, dont le principal est l'Institut de recherche du Centre universitaire de santé McGill (IR-CUSM). Dans le cadre de leur association, McGill et IR-CUSM se partagent la masse salariale annuelle de leurs chercheurs. À la faveur du déménagement du campus Glenn, cette convention de partage des coûts annuels est en cours de renégociation, dans une démarche visant à assurer la viabilité financière de l'institut de recherche et le maintien de bonnes relations entre les deux parties.

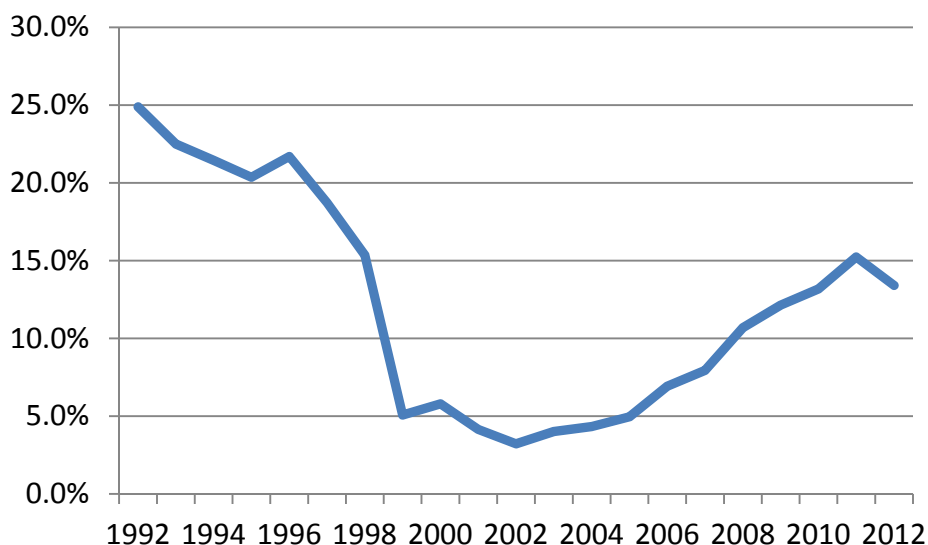
10 Élaboration du budget de l'exercice 2014

10.1 Aperçu général des objectifs et résultats budgétaires

Le principal poste du budget de McGill est formé des salaires versés au corps professoral. Pour soutenir la concurrence du milieu universitaire, non seulement avec les autres établissements de recherche canadiens, mais aussi avec les grandes universités de ce monde, les salaires de départ tout comme les majorations salariales annuelles des professeurs de McGill doivent aussi être concurrentiels. Malheureusement, en raison des compressions qui ont été imposées à McGill par le gouvernement québécois, il a été demandé à tous les groupes salariaux d'accepter un gel salarial de un an pour l'exercice 2014. Le MESRST a néanmoins indiqué qu'à compter de l'exercice 2015 il fournirait un financement supplémentaire aux universités de la province, lequel devrait nous permettre à notre tour de proposer des augmentations de salaire compétitives, tout particulièrement au personnel enseignant.

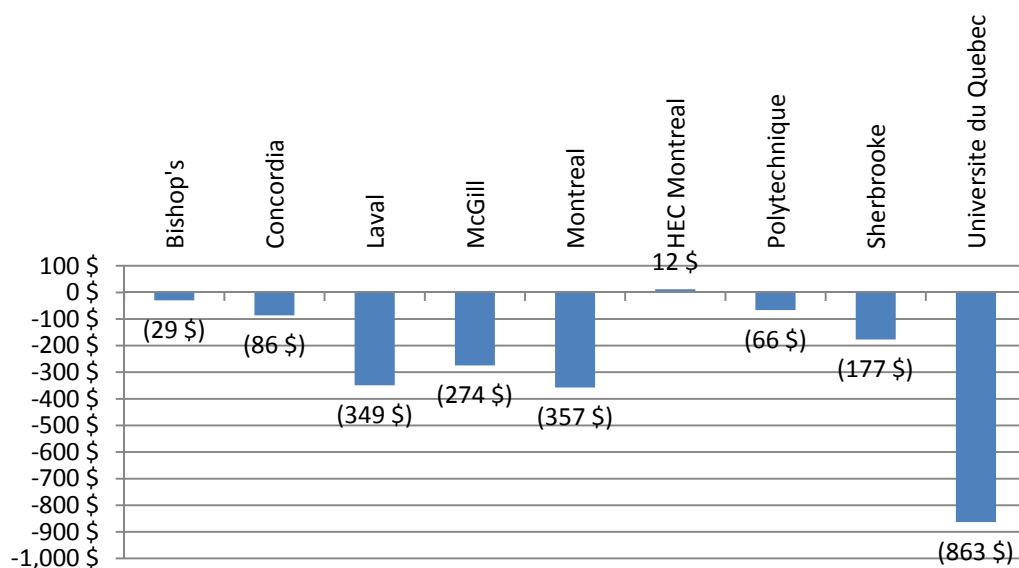
Comme l'illustre la [figure 2](#) ci-après, le **déficit accumulé (financé) du fonds de fonctionnement**, de 95 M\$ en date d'avril 2012, équivaut à 13,4 % du total de nos produits. Pour situer ce déficit dans une perspective plus large, il doit être rappelé que le déficit accumulé le plus considérable que nous ayons jamais atteint en 22 ans, exprimé en pourcentage des produits, a été de 24,9 % à l'exercice 1991, et le plus bas, à 3,2 % en 2002. Il y a aussi lieu de noter que le pic observé en 2011 avait été principalement attribuable au fait que l'exercice n'avait compté que 11 mois.

10.1.1 Figure 2 : Déficit accumulé (financé) du fonds d'exploitation de McGill en pourcentage des produits



Le déficit accumulé de McGill selon les PCGR soutient donc toujours favorablement la comparaison avec celui d'autres universités de la province qui ont une faculté de médecine (Université Laval et Université de Montréal), comme le montre la figure 3 ci-après.

10.1.2 Figure 3 : Déficit accumulé des universités québécoises selon les PCGR (M\$)



McGill n'aura donc le choix que d'intégrer les compressions budgétaires proposées dans l'équilibrage de son budget. À terme, une fois qu'auront été prises en compte les questions de qualité et d'accessibilité ainsi que les grandes priorités académiques, l'Université devra donc se mettre à réduire le large déficit accumulé. L'objectif n'en reste pas moins de lui préserver son statut de l'une des grandes universités à financement public du monde, même si elle reste sous-financée. C'est donc sur cette toile fond que nous proposons pour l'exercice 2014 un budget assorti d'un déficit de fonctionnement d'environ 10 M\$. Nous comptons revenir à l'équilibre budgétaire à compter de 2015, vu que les coûts associés au programme de départ à la retraite et à d'autres mesures d'économie sont exceptionnels et non récurrents.

L'Université ne devra pas déroger à l'impératif d'investir dans ses domaines prioritaires. Pour ce faire, nous devons reconnaître la nécessité d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître nos produits et de freiner la progression du déficit accumulé. Ces stratégies passent notamment par :

- l'instauration de mesures d'économie ciblées visant un large éventail d'activités, tant au sein des facultés que des unités d'administration et de soutien, et des réductions marquées d'effectifs pour lesquels il n'y aura pas de remplacement;
- le relèvement des niveaux de recrutement d'étudiants de 1^{er} cycle dans des programmes ciblés ayant la capacité voulue pour les accueillir ainsi que dans des programmes internationaux déréglementés;
- l'obtention de financements compétitifs pour le recrutement d'étudiants des cycles supérieurs, en vue d'accroître la proportion d'étudiants inscrits à des programmes de recherche à McGill;
- la poursuite de nos démarches visant à hausser encore davantage les droits de scolarité et à réglementer à nouveau les droits applicables aux étudiants étrangers de 1^{er} cycle dans tous les

programmes d'études, dans le cadre de notre engagement à rehausser l'aide financière aux étudiants à hauteur de 30 % des produits différentiels nets tirés des droits de scolarité;

- l'investissement continu dans l'avancement de projets axés sur les priorités stratégiques de l'Université et élaborés à partir de ceux-ci – une fois que les ressources offertes aux universités regagneront des niveaux plus consistants (à l'exercice 2015 et par la suite).

Pour l'exercice clos le 30 avril 2012, McGill a dégagé de son fonctionnement un excédent de 0,9 M\$. Bien que les chiffres définitifs ne soient pas été arrêtés avant l'été, selon nos prévisions actuelles, l'exercice se clôturant le 30 avril 2013 se soldera par un déficit de l'ordre de 29 M\$. Initialement, le déficit prévu au budget pour l'exercice 2013 était de 7 M\$. L'augmentation de la prévision de déficit s'explique essentiellement par les compressions de 19,1 M\$ imposées par le MESRST, la perte de 6 M\$ au titre des produits tirés des droits de scolarité (atténuée par une compensation de seulement 4,4 M\$), une hausse des cotisations de retraite requises, et certaines charges non récurrentes. L'[annexe Q](#) compare les projections budgétaires faites l'an dernier pour l'exercice 2013 aux prévisions courantes pour ce même exercice, accompagnées des motifs expliquant les différences survenues entre les deux.

Une fois réussies les imposantes compressions budgétaires (d'environ 30 M\$) telles qu'elles sont présentées dans le budget de l'exercice 2014, le déficit de fonctionnement accumulé (financé) pré-PCGR devrait être globalement de l'ordre de 135,0 M\$ au 30 avril 2014, et de plus de 300 M\$ compte tenu de tous les passifs devant être pris en compte au titre des PCGR.

Suivent les principales méthodes comptables et hypothèses retenues pour la comptabilisation des produits et charges de fonctionnement pour l'exercice 2014. On trouvera à l'[annexe R](#) les perspectives financières pluriannuelles établissant la comparaison entre deux exercices de réalisations (2011 et 2012), les prévisions de l'exercice 2013 et le budget de l'exercice 2014.

11 Budget global

11.1 Éléments du budget

Le **budget** global de l'Université est formé de quatre fonds : le **fonds d'exploitation (non affecté)**, le **fonds avec restrictions (ou fonds affecté)**, le **fonds d'immobilisations** et le **fonds de dotation**. Les deux premiers fonds portent sur toutes les activités normalement associées aux activités de base d'enseignement et de recherche de l'Université. La principale distinction entre les deux est que les sommes reçues qui n'ont aucune affectation précise quant à leur utilisation (comme les **subventions de recherche**) doivent être inscrites au titre du fonds avec restrictions. Bien entendu, les **charges** qui s'y rattachent doivent être inscrites séparément pour en faciliter le suivi et la déclaration. Sont inscrits dans le fonds d'immobilisations les **produits** de toutes sources autres que le fonds de fonctionnement ou le fonds avec restrictions et qui sont spécifiquement destinés à l'acquisition, la construction ou la rénovation d'**immobilisations corporelles** (équipement et installations). Le fonds de dotation réunit tous les **dons et legs**, dont ceux destinés à des chaires nominatives, à de l'aide financière ou aux autres fonctions spécifiques pour lesquelles des capitaux ont fait l'objet de dotations. La présentation des éléments devant faire partie de chacun des fonds a cependant évolué en raison du passage aux PCGR survenu il y a quelques années. L'[annexe S](#) présente les principaux éléments devant être comptabilisés au titre des PCGR.

L'[annexe T](#) regroupe globalement les quatre fonds dans une colonne, sur une période de trois ans, à savoir les réalisations de 2012, les prévisions de 2013 et le budget de 2014. Bien que les PCGR obligent à combiner les quatre fonds dans une seule colonne, le fonds sur lequel l'Université porte plus particulièrement son attention en ce qui concerne ses activités courantes reste le fonds de fonctionnement. L'état de l'évolution de l'actif net de l'Université fait l'objet de l'[annexe U](#).

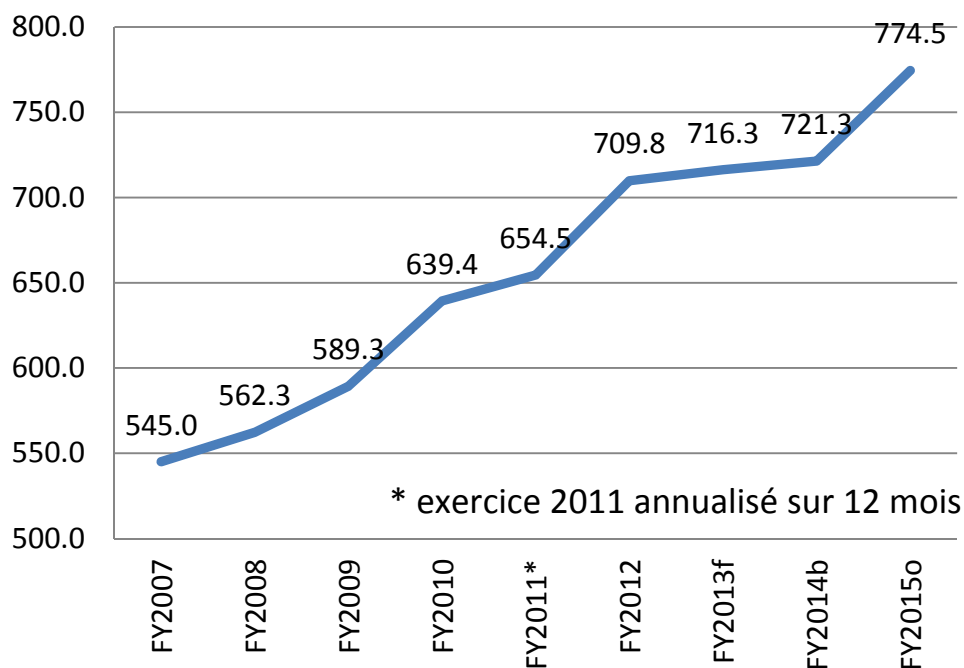
11.2 Produits

En dépit des importantes réductions des subventions de fonctionnement de l'Université pour les exercices 2013 et 2014, nous prévoyons que nos produits seront en légère hausse par rapport à 2012, comme l'illustre la [figure 4](#) ci-après. Cela s'explique principalement par la hausse des droits de scolarité et frais (provenant en partie des droits de scolarité déréglés perçus auprès des étudiants étrangers) et de la hausse des ventes de produits et services. Il y a lieu de noter que, aux fins de la présentation, nous avons annualisé la portion de nos produits de l'exercice 2011 (qui a compté exceptionnellement 11 mois, par suite du changement de date de clôture de l'exercice financier imposé par le gouvernement québécois) issue de la subvention de fonctionnement du MESRST. De plus, les produits des exercices 2010 et 2011 ont été ajustés par rapport aux PCGR en vue de rendre compte du référentiel comptable précédent (« pré-PCGR ») et, notamment, du fonds de dotation.

Comme le montre la *figure 3* ci-après, nous prévoyons une augmentation majeure de nos produits à l'exercice 2015, par suite surtout des trois facteurs suivants :

1. Expiration des compressions de 19,2 M\$.
2. Pleine déréglementation de certaines disciplines choisies du 1^{er} cycle (pour McGill, il s'agit du droit, de la gestion, du génie et des sciences pures); à compter de l'exercice 2015, McGill ne restituera plus les montants forfaitaires perçus au titre des étudiants étrangers, mais elle ne touchera plus en revanche la partie « enseignement » de la subvention visant ces étudiants, ce qui donnera lieu à un gain de 17,6 M\$ au titre des montants forfaitaires pour étudiants étrangers, à une perte de (8,5 M\$) au titre des subventions du MESRST à l'enseignement, pour un gain net d'environ 9,1 M\$ pour McGill.
3. Promesse d'une augmentation des réinvestissements de Québec alignée sur les catégories suivantes :
 - a. Hausse (indexation) du financement de base : 7,5 M\$
 - b. Qualité de l'enseignement : 10,9 M\$
 - c. Soutien et recherche : 5,4 M\$
 - d. Philanthropie : 2,9 M\$
 - e. Pratiques financières et gouvernance : 2,6 M\$

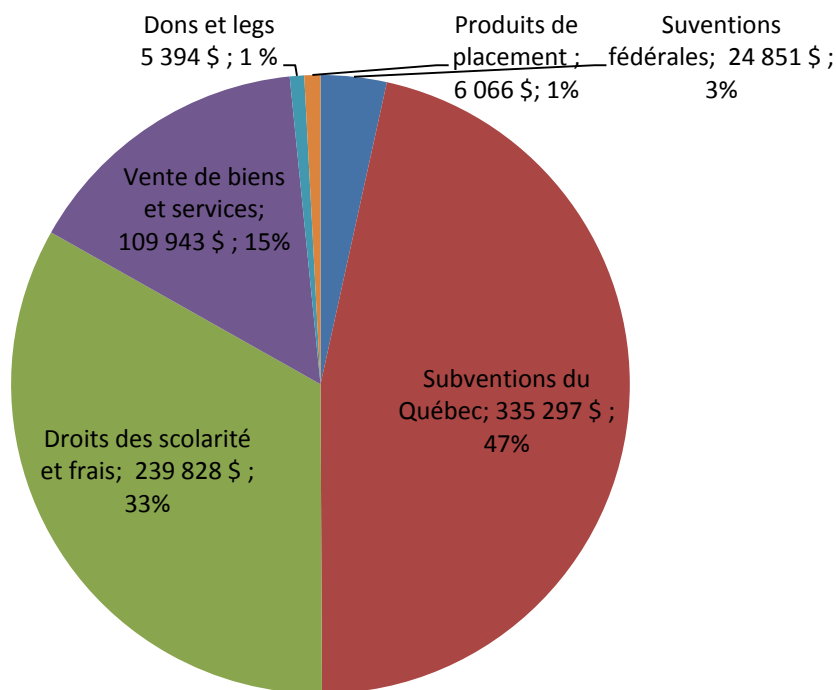
11.2.1 Figure 4 : Évolution des produits - EF 2007 au budget de l'EF 2015 (M\$)



f = prévisions b = budget o = perspectives

Dans le budget de fonctionnement de McGill pour 2014, les produits sont tirés : 1) de la subvention du MELS (47 %), 2) des droits de scolarité et frais (33 %), 3) du produit de la **vente de biens et services** (15 %), ce qui comprend les activités autofinancées, les services auxiliaires et les services à la collectivité, 4) de la subvention fédérale au titre des **coûts indirects de recherche** (3 %), 5) des produits de dotation et des dons et legs (1 %), et 6) des produits de placement (1 %). Le total des produits tirés de ces sources pour l'exercice 2014 devrait être de 721 M\$, comme l'illustre la *figure 5*.

11.2.2 Figure 5 : Produits - Budget de l'EF 2014 (k\$) 721 379 \$



Source : Service du budget

11.3 Hypothèses

11.3.1 Hypothèses relatives aux inscriptions et à la subvention de fonctionnement du MESRST

- Tout en veillant continuellement à préserver et à rehausser la qualité, les facultés bénéficieront, avec la mise en œuvre du programme incitatif lié aux inscriptions, d'une part de 25 % des produits différentiels amenés par la hausse des niveaux d'inscriptions à McGill. Étant donné que la plupart des produits sont liés aux facteurs de pondération établie par le MESRST en fonction de l'effectif étudiant en équivalence au temps plein (EEETP), les facultés seront dès lors incitées à accroître leurs effectifs étudiants dans les programmes d'études supérieures et, tout particulièrement, les programmes de recherche, qui ont droit à une plus grande pondération sur le plan des financements.
- Au titre du *Cadre intégré de planification, de budgétisation et d'information financière*, il a été demandé à toutes les facultés d'établir sur cinq ans des objectifs d'inscription pour les

étudiants des programmes de 1^{er} cycle et des programmes de maîtrise et de doctorat. C'est de ces données d'entrée dont nous sommes partis pour établir nos objectifs d'inscription quinquennaux pour l'ensemble de l'Université.

- Les inscriptions aux programmes de 1^{er} cycle ne devraient augmenter que dans des disciplines précises qui sont capables d'accueillir plus d'étudiants sans sacrifier pour autant aux critères de qualité élevés recherchés au titre de l'admission et de l'enseignement. Cela pourrait signifier que les admissions (de nouveaux étudiants) pourraient diminuer pour un exercice donné, mais que le niveau global d'inscriptions pourrait continuer de croître légèrement à mesure qu'on améliorera les taux de persévérance.
- Le [tableau 2](#) énonce les hypothèses de croissance au titre des inscriptions financées qui ont été modélisées sur l'horizon de planification. C'est le Bureau de planification et d'analyse institutionnelle qui compile et mesure les données sur les inscriptions. Les EEETP indiqués pour l'exercice 2013 sont des estimations établies à partir des données de mars 2013 tirées du système de Gestion des données sur l'effectif universitaire (GDEU).

11.3.2 Tableau 2 : Variations en pourcentage du total des inscriptions financées

| | | EEETP | Projections de taux de croissance des inscriptions | | | | |
|------------------------------------|----------|--------------|--|---------|---------|---------|---------|
| | | EF 2013 est. | EF 2014 | EF 2015 | EF 2016 | EF 2017 | EF 2018 |
| Étudiants du 1 ^{er} cycle | | 23 476 | 0,7 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| Étudiants des cycles supérieurs | Maîtrise | 3 765 | 1,0 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |
| | Doctorat | 2 021 | 0,5 | 2,5 | 2,5 | 2,0 | 2,0 |

11.4 Hypothèses relatives à la subvention de fonctionnement du MESRST

- En date du 30 mars 2013, le MESRST n'avait toujours pas annoncé le taux d'indexation par rapport à la valeur pour l'exercice 2013, en ce qui concerne les éléments de la subvention liés aux EEETP. Par prudence, nous avons modélisé un taux d'indexation annuel de 0 % pour le budget de l'exercice 2014.
- À compter de l'exercice 2015, McGill aura la possibilité de compenser le manque à gagner lié à la subvention « d'enseignement » associée aux disciplines pour lesquelles elle facture des droits de scolarité au taux des étudiants étrangers (pour McGill, il s'agit des sciences, du génie, de la gestion et du droit) en retenant pour son compte la hausse des droits de scolarité pendant la même période. Ce montant devrait correspondre à une hausse de quelque 9,1 M\$ pour McGill à l'exercice 2015.
- Étant donné que les droits de scolarité augmenteront progressivement par suite de leur majoration annoncée à 3 % par an à compter de l'exercice 2014, nous avons présumé une retenue de 35 % des prêts et bourses financés par la province, ce qui réduira les retombées nettes de la subvention de fonctionnement.

Combinés, la subvention de fonctionnement du MESRST et les droits de scolarité et frais devraient représenter plus de 75 % des produits que McGill tirera de son fonctionnement. Comme cela est dit plus haut, aux fins de l'établissement du budget de l'exercice 2014, nous avons présumé que la grille de pondération du MESRST, fondée sur les inscriptions d'étudiants aux programmes, comportera des modifications qui donneront lieu à une augmentation de 1,6 M\$ de la subvention de fonctionnement accordée à McGill.

11.4.1 Hypothèses relatives aux EEETP du système GDEU du MESRST

Le [tableau 3](#) (ci-dessous) présente nos estimations des prévisions du MESRST relativement aux EEETP de McGill pour l'exercice 2013.

11.4.2 Tableau 3 : Comparaison de l'estimation du MESRST relative aux EEETP et EEETP pondéré de l'EF 2013 avec le budget initial

| EEETP | Budget initial | Estimation en date de mars 2013 | Variation par rapport au budget |
|-------------------------|----------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 1 ^{er} cycle | 23 239 | 23 477 | 238 |
| 2 ^e cycle | 3 568 | 3 765 | 197 |
| 3 ^e cycle | 2 154 | 2 021 | (133) |
| Résidents | 1 866 | 1 999 | 133 |
| Total de l'EEETP | 30 827 | 31 261 | 434 |

| EEETP pondéré | Budget initial | Estimation en date de mars 2013 | Variation par rapport au budget |
|---------------------------------|----------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 1 ^{er} cycle | 42 077 | 42 506 | 429 |
| 2 ^e cycle | 16 966 | 17 445 | 479 |
| 3 ^e cycle | 19 202 | 18 040 | (1 162) |
| Résidents | 6 271 | 6 717 | 446 |
| Total de l'EEETP pondéré | 84 516 | 84 708 | 192 |

Les prévisions tant pour l'EEETP que pour l'EEETP pondéré sont globalement assez proches du budget initial. La baisse des prévisions d'inscriptions financées au niveau du doctorat (3^e cycle) par rapport au budget est plus qu'annulée par l'augmentation des inscriptions d'étudiants des 1^{er} et 2^e cycles (maîtrise) et des résidents.

On trouvera à la [annexe V](#) des détails sur la subvention de fonctionnement du MESRST depuis les réalisations de l'exercice 2011 jusqu'au budget de l'exercice 2014.

11.4.3 Droits de scolarité et autres frais d'étude

Comme cela est dit plus haut, le gouvernement québécois a annoncé qu'il permettrait aux universités de majorer leurs droits de scolarité à compter de l'automne 2013 d'à peine 3 % par an, ce qui revient à environ 65 \$ par EETP.

- À compter de l'exercice 2014, les produits nets tirés des droits de scolarité de base augmenteront de 42 \$ (pour une augmentation brute de 65 \$ par EETP), déduction faite de la retenue présumée de 35 % par Québec au titre de l'aide aux étudiants, ce qui revient à un montant net de quelque 1,3 M\$ (1,9 M\$ brut) de plus par année.
- En ce qui concerne les disciplines de 1^{er} cycle déréglementées ouvertes aux étudiants étrangers (génie, commerce, droit et sciences), les nouveaux étudiants continueront de payer des droits de scolarité « garantis » sur quatre ans, quoiqu'à un taux plus élevé que le taux actuel. Les produits supplémentaires tirés de ces étudiants étrangers déréglementés de 1^{er} cycle seront d'environ 3 M\$ pour l'exercice 2014.
- L'augmentation des « frais institutionnels obligatoires » (FIO), ou autres frais d'études, continue d'être régie par le MESRST depuis les trois dernières années et elle le restera jusqu'à nouvel ordre. Pour McGill, cela limite les autres frais d'études à 15 \$ par an (pour environ 450 k\$ au total), à moins que des ententes particulières ne soient passées avec les associations étudiantes. Pour notre horizon de planification budgétaire, nous avons donc présumé une augmentation maximale de 15 \$ par an.
- À partir des indications préliminaires du MESRST, les « montants forfaitaires » de l'exercice 2014 devraient augmenter, à raison de 7,76 % pour les étudiants canadiens et de 2,77 % pour les étudiants étrangers.

Pour assurer leur situation financière à moyen et à plus long terme, McGill et le réseau universitaire québécois au grand complet doivent être autorisés à régler de nouveau les droits de scolarité des étudiants étrangers de 1^{er} cycle, et ainsi renverser la tendance à la baisse de l'accessibilité au réseau d'enseignement postsecondaire de la province et de sa qualité. C'est dans cette perspective que McGill s'est engagée – et reste engagée – à réinvestir 30 % des nouveaux produits nets qui en résulteront dans l'attribution d'une aide basée sur les besoins des étudiants, comme les programmes de **bourses d'admission** et d'aide aux cycles supérieurs.

11.5 Produits liés à la recherche

11.5.1 Hypothèses relatives à la subvention fédérale à l'égard des coûts indirects de recherche

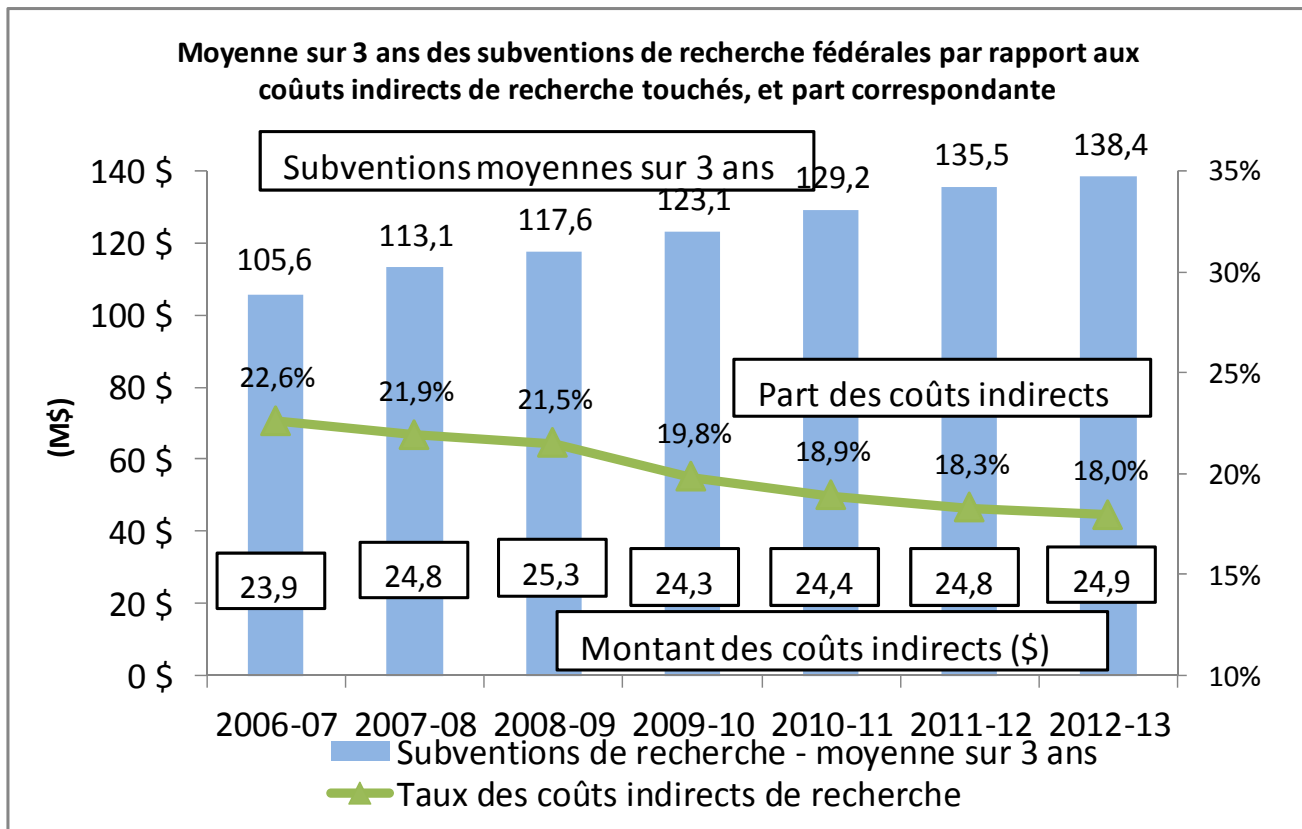
- La concurrence pour l'octroi de subventions fédérales ne fera que s'accroître à mesure qu'augmentera le nombre de titulaires aspirant à la permanence dans l'ensemble des universités, que les budgets de subvention auront du mal à suivre et qu'on dirigera plus de capitaux vers les centres et les infrastructures; nous avons prévu qu'environ 7,5 % de l'enveloppe fédérale globale continuerait de revenir à McGill pour l'horizon de planification.
- En raison du mode de calcul des coûts indirects de recherche par le fédéral, McGill pourrait voir augmenter ses subventions fédérales à la recherche, mais baisser, en revanche, le montant qu'elle reçoit au titre de ces coûts indirects. Comme le montre le [tableau 4](#) ci-après, compte tenu du niveau de subventions de recherche attribuées à chaque université jusqu'à concurrence de 6 M\$, les taux de financement des coûts indirects publiés ont été appliqués. Vu que l'enveloppe des coûts indirects de recherche est fixe, les universités auxquelles ont été attribuées des subventions au-delà du seuil de 6 M\$ se voient accorder des coûts indirects de recherche suivant un taux dégressif, de manière à ne pas déborder du cadre de l'enveloppe prévue à cette fin.

11.5.2 Tableau 4 : Produits moyens tirés des subventions des IRSC, CRSH et CRSNG

| Produits moyens tirés des subventions de recherche IRSC, CRSH et CRSNG | Financement des coûts indirects de recherche |
|--|---|
| 1 ^{re} tranche de 100 000 \$ | 80 % |
| 2 ^e tranche de 900 000 \$ | 50 % |
| Tranche suivante jusqu'à concurrence de 6 M\$ | 40 % |
| Solde | Montant calculé chaque année à partir du montant total disponible |

McGill a vu chuter le taux appliqué à ses coûts indirects de recherche par les trois conseils de recherche subventionnaires fédéraux, de 22,6 % qu'il était à l'exercice 2007, à 18,0 % à l'exercice 2013, du fait de l'application de la formule ci-dessus qui alloue un taux bien plus élevé aux universités bénéficiant d'un petit montant de subventions de recherche, ce qui, du coup, laisse moins de coûts indirects de recherche à recouvrer par de véritables établissements de recherche intensive comme McGill. La [figure 6](#) compare de façon détaillée les subventions de recherche fédérales par rapport à la part décroissante de coûts indirects de recherche touchés.

11.5.3 Figure 6 : Moyenne sur trois ans des subventions de recherche fédérales par rapport aux coûts indirects de recherche touchés, et part correspondante



Source : Données tirées du site du *Programme des coûts indirects* des CRC

Tant les autorités fédérales que les autorités provinciales reconnaissent la nécessité de soutenir financièrement le plein montant des coûts « institutionnels » ou « indirects » liés à l'administration et à la gestion d'activités de recherche de haut niveau. Ces coûts ou frais indirects de la recherche correspondent en l'occurrence aux activités qui ne peuvent être directement imputables à un projet de recherche spécifique, comme l'entretien et le chauffage de bâtiments, et à la fourniture d'un large éventail de services pouvant aller de la mise en place d'un réseau fédérateur de fibres optiques aux abonnements de bibliothèque, en passant par des revues scientifiques et la gestion des produits dangereux, ainsi que toute autre charge du même ordre. Les contrats et subventions de recherche sont généralement censés aider à soulager quelque peu le fardeau financier que doit supporter l'Université pour la conduite de ses travaux de recherche et qui vient notamment des coûts de fonctionnement qui viennent s'y greffer.

Selon le type de recherche menée, le MESRST défraie l'Université à hauteur de 40 à 65 % des produits tirés de subventions versées par ses organismes subventionnaires accrédités, à savoir le Fonds de recherche du Québec - Santé (FRSQ), le Fonds de recherche du Québec – Nature et technologies (FRQNT) et le Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FRQSC).

Le financement issu de ces fonds est inclus dans la **subvention du MESRST** et dès lors directement déposé dans le fonds de fonctionnement de l'Université. Le montant de frais indirects de

recherche (FIR) rattaché à des subventions provinciales était de 9,0 M\$ à l'exercice 2013, en baisse par rapport aux 10,4 M\$ de 2012. Un montant supplémentaire de 7,0 M\$ a été accordé à McGill à titre de subvention « transitoire », en vue de tenir compte du fait que le taux appliqué par le fédéral aux FIR était inférieur à 40 % et insuffisant pour couvrir les coûts indirects réellement engagés pour la recherche.

Le gouvernement fédéral accorde aussi un soutien financier à l'égard des coûts indirects de recherche subventionnée. Le soutien financier que nous recevons par la voie de cette enveloppe correspond à 18,0 % des coûts admissibles visés par les octrois des trois organismes subventionnaires que sont les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC), le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) et le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

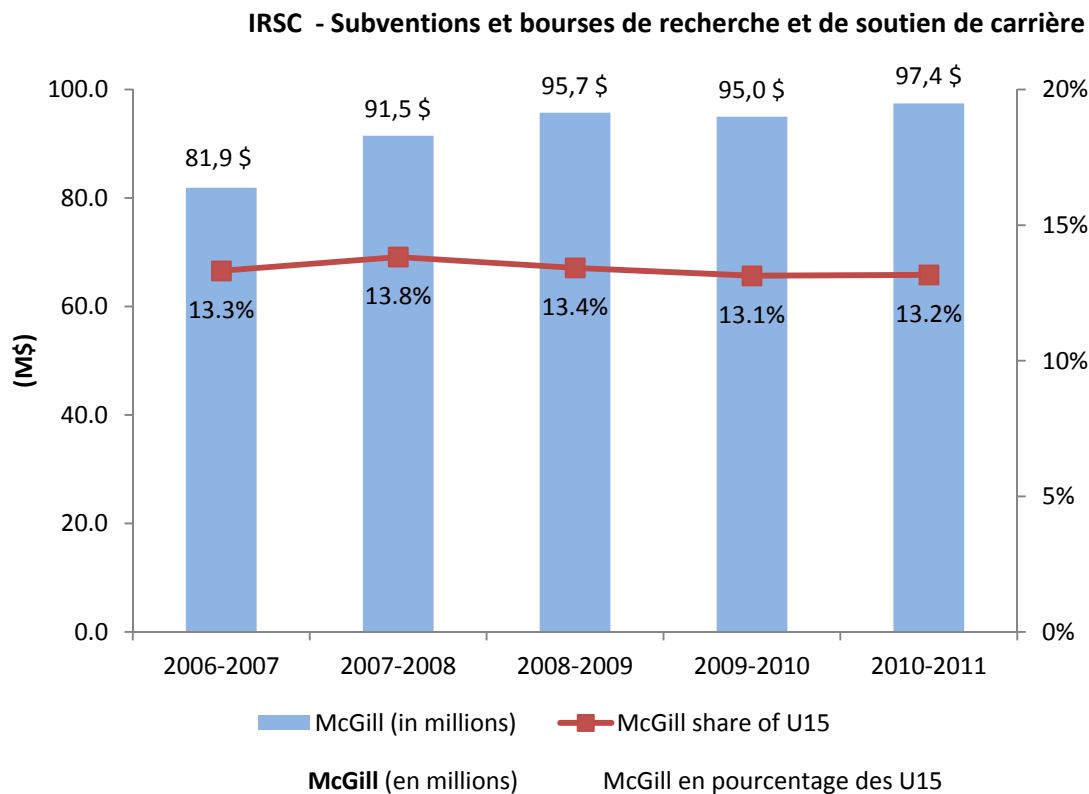
À l'heure actuelle, McGill affecte 25 % des produits tirés de ces subventions aux facultés qui les génèrent, tandis que le reste va à la couverture des coûts institutionnels définis plus haut. Malheureusement, le taux actuel d'environ 18,0 % ne permet pas de couvrir la totalité des coûts engagés dans le soutien de la recherche au sein de notre établissement. Nous poursuivons donc nos démarches en vue d'inciter le gouvernement fédéral à financer ces coûts indirects de la recherche dans leur intégralité. Nous avons cherché activement à en augmenter la part revenant directement aux facultés, ce qui revêtira d'autant plus d'importance lorsque nous mettrons en place un système et modèle de budgétisation à base d'activités pour l'établissement des budgets à venir de l'Université.

11.5.4 Organismes subventionnaires fédéraux

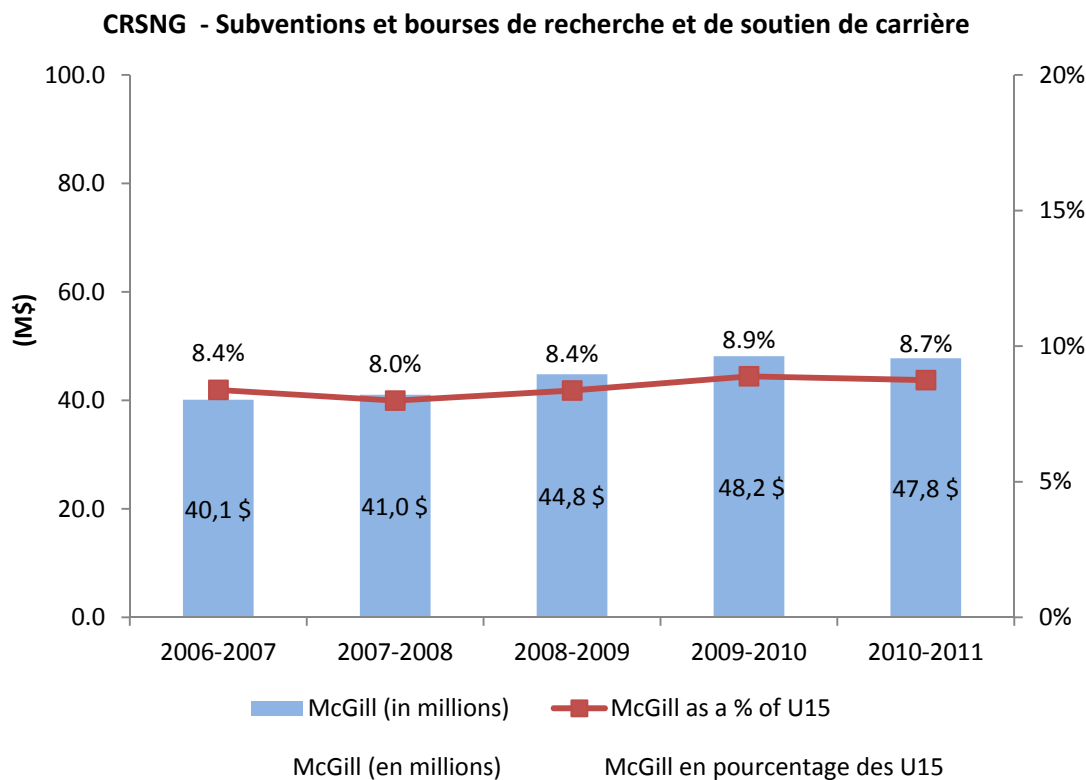
Les graphiques ci-après (*figures 7, 8, 9*) illustrent les subventions de recherche fédérales versées et la part revenant à McGill parmi les 15 grandes universités canadiennes (« U15 ») issue de chacun des trois grands conseils subventionnaires (ce qui comprend aussi les bourses, qui ne génèrent en revanche aucune subvention au titre des coûts indirects de recherche). Les données de 2011-2012 n'étaient pas disponibles au moment de publier le présent rapport. Marquant un revirement de tendance par rapport aux exercices précédents, la part de McGill des subventions versées aux U15 s'est accrue pour les IRSC comme pour le CRSH à l'exercice 2011, ce qui indique que les subventions à McGill ont progressé à un plus grand rythme que celles des 14 autres universités. En revanche, les subventions du CRSNG et la part revenant à McGill avaient toutes deux vu le contraire se produire à l'exercice 2011.

Nota : Les montants indiqués représentent les sommes versées par l'organisme subventionnaire en cause au cours de son propre exercice financier (qui va du 1^{er} avril au 31 mars).

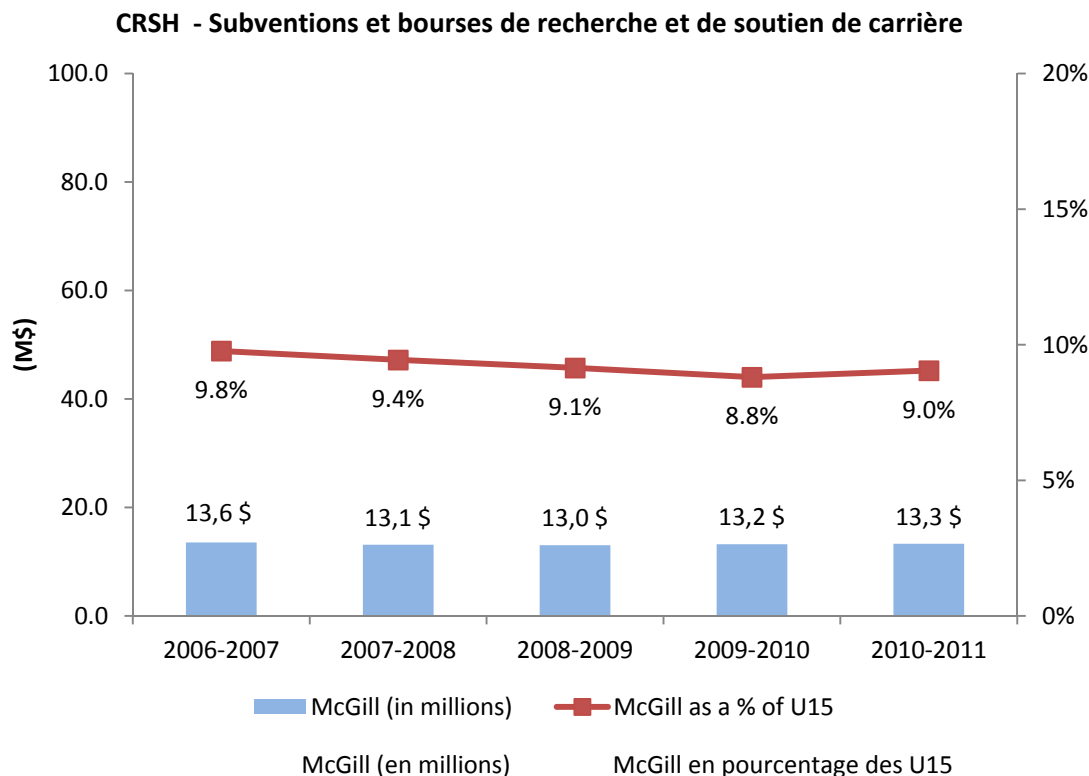
11.5.5 Figure 7 — Subventions de recherche triconseils (IRSC)



11.5.6 Figure 8 — Subventions de recherche triconseils (CRSNG)



11.5.7 Figure 9 — Subventions de recherche triconseils (CRSH)

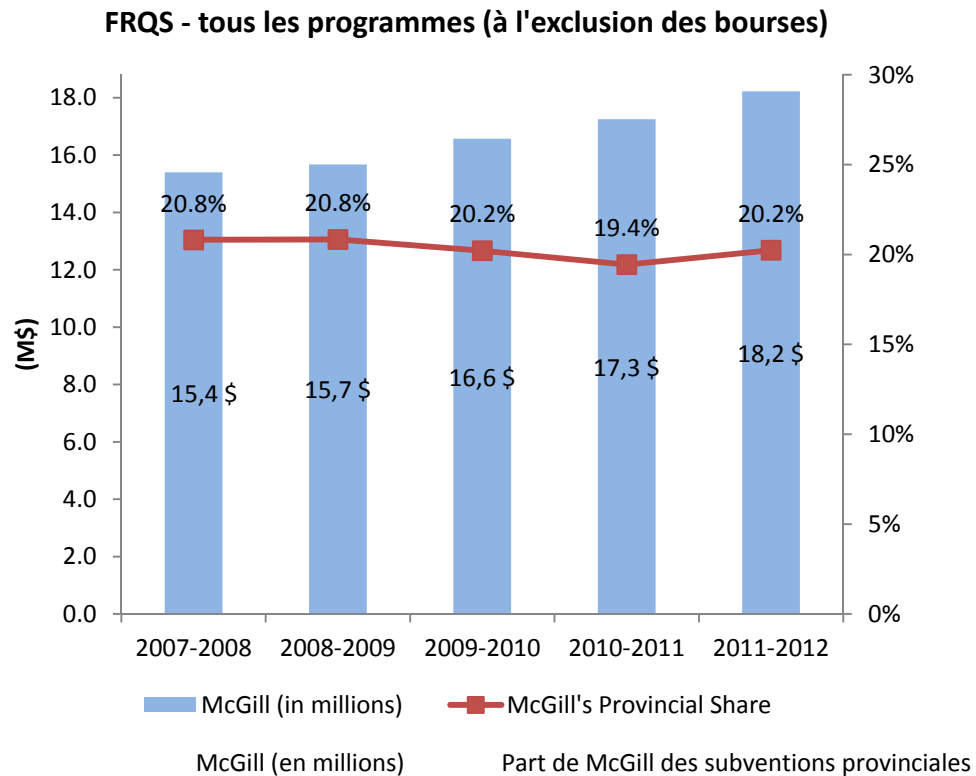


Source : Échange de données U15

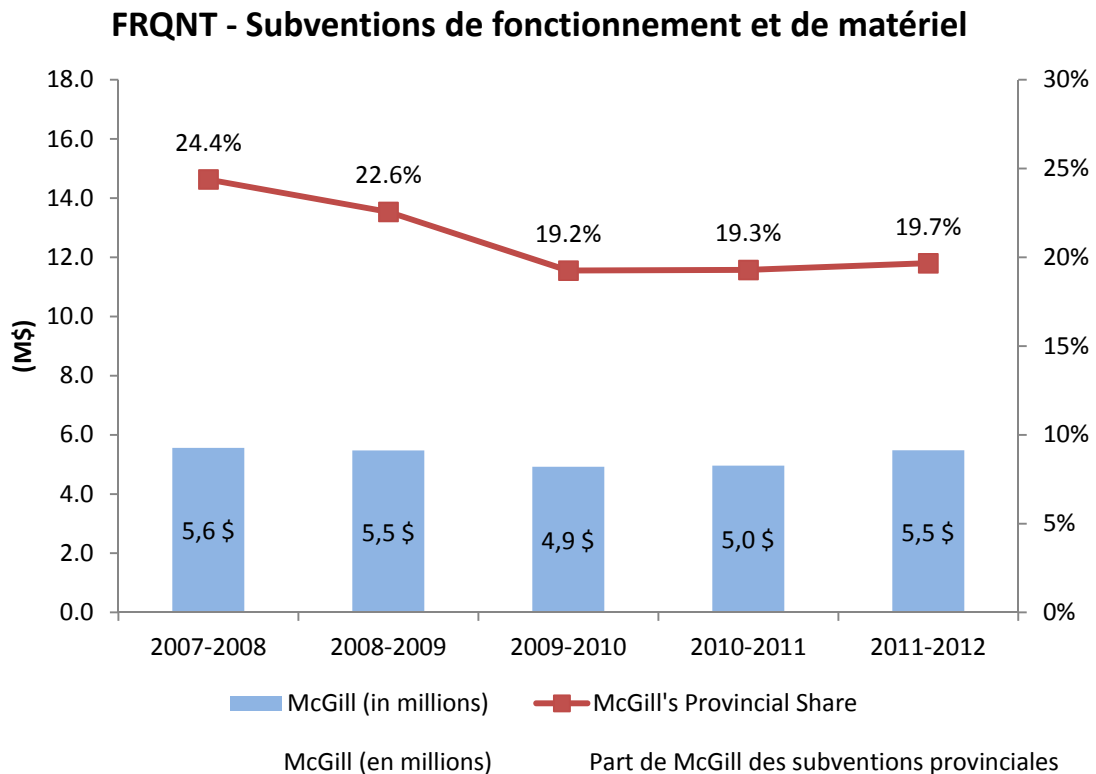
11.5.8 Organismes subventionnaires provinciaux

Comme l'illustre la [figure 10](#), la part des subventions du FRQS revenant à McGill a rebondi à 20,2 %, à l'exercice 2012, alors qu'elle était de 19,4 % un an plus tôt. Les subventions provinciales accordées à McGill par le FRQS ont aussi continué d'augmenter. Il y a lieu, ici, de considérer tant la part en pourcentage que la valeur réelle en dollars, dans la mesure où plusieurs programmes dépendent plus de la première que de la seconde. Quant aux subventions que McGill a reçues du FRQSC et du FRQNT, elles sont en légère progression à l'exercice 2012, la part revenant à McGill des subventions du FRQNT ayant progressé, alors que celle des subventions du FRQSC s'est légèrement repliée, comme le montrent les [figures 11 et 12](#). En ce qui concerne le FRQSC et le FRQNT, le montant accordé pour chaque exercice correspond à la somme des montants attribués pour ce concours, majorée des montants gagnés au titre de concours antérieurs.

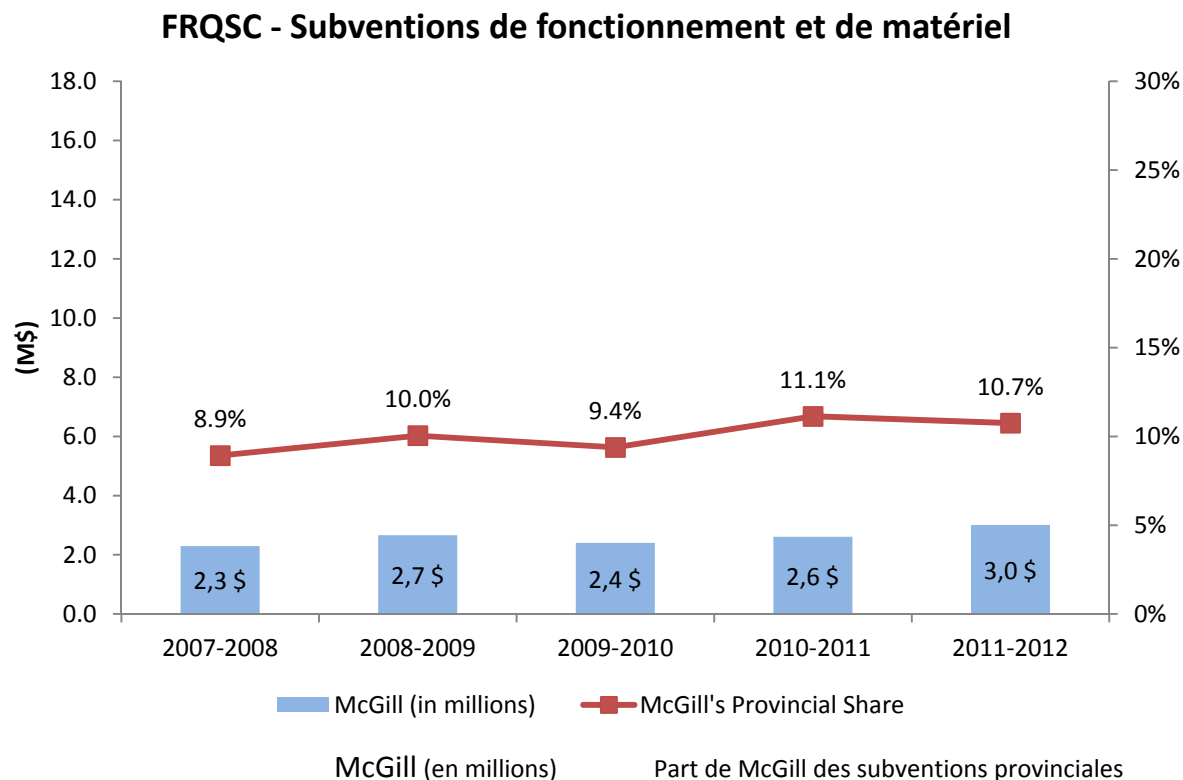
11.5.9 Figure 10—Subventions de recherche provinciales (FRQS)



11.5.10 Figure 11 — Subventions de recherche provinciales (FRQNT)



11.5.11 Figure 12 — Subventions de recherche provinciales (FRQSC)



Source : FRSQ et extranet FQRNT-FQRSC

11.6 Développement et relations avec les diplômés

Le 30 avril 2013, McGill clôturera les comptes de la campagne de financement la plus ambitieuse de son histoire. Lancée en 2007 avec pour objectif initial de recueillir 750 M\$, la Campagne McGill, qui rassemble l'apport de plus de 93 000 donateurs, vise à soutenir l'atteinte des priorités stratégiques de McGill et à enrichir sa contribution à cinq grands thèmes :

- Améliorer l'expérience étudiante
- Stimuler la recherche et l'innovation
- Améliorer la santé des communautés
- Tisser des liens internationaux
- Créer et rajeunir l'infrastructure

La Campagne a connu un succès retentissant et, de toute évidence, elle dépassera sûrement son objectif financier initial. Elle a aussi bénéficié du concours de diplômés, de parents et d'amis de l'Université du monde entier, tout en rehaussant la notoriété de McGill et son image dans les collectivités du Québec, du Canada et d'ailleurs.

En ce qui concerne l'année qui vient, nos activités se concentreront sur la consolidation des gains faits pendant la dernière campagne et sur la mise en place des structures susceptibles de rapporter des

revenus philanthropiques solides, durables et capables de donner corps aux ambitions futures de McGill. Cela passera dans la pratique par la sollicitation efficace des milliers de donateurs à la Campagne et la bonne gestion de leurs dons, par le soutien des groupes de bénévoles qui imprimeront leur leadership aux entreprises philanthropiques à venir de l'Université, par la découverte de nouveaux mécanismes de sollicitation auprès de diplômés de l'Université, où ils se trouvent dans le monde, avec un accent particulier sur les jeunes diplômés, par l'optimisation de nos principales œuvres de financement et par une gestion financière rigoureuse des ressources en contexte de rareté.

En ce qui concerne les prévisions de revenus d'ordre philanthropique de McGill, les produits encaissés (soit les dons, plus les promesses de dons, exclusion faite des montants faisant l'objet d'engagements) devraient être de l'ordre de 80 M\$ pour l'exercice 2013, tandis que le montant budgétisé pour l'exercice 2014 est de 85 M\$, dont 38 M\$ de dotations (déjà prévus) pour l'exercice 2013 et 40 M\$ (budgétisés) pour l'exercice 2014. La plupart de ces dons seront réacheminés vers le fonds avec restrictions ou le fonds de dotation, mais ils ne seront pas comptabilisés dans le fonds de fonctionnement.

11.7 Hypothèses relatives aux dotations

L'Université fait une gestion attentive des dons, legs et dotations qu'elle reçoit, et a bien conscience des obligations qui lui incombent à l'acceptation de dons à caractère philanthropique. Aussi réexaminons-nous en permanence les affectations qui leur sont imposées afin de désengorger les produits tirés de nos campagnes de manière à pouvoir les rediriger le plus possible vers nos grandes priorités stratégiques. L'objectif visé ici n'est pas tant d'éliminer complètement ces fonds recapitalisés (car il y a des motifs légitimes pour lesquels ces dotations sont jusqu'à un certain point recapitalisées; par exemple, certains projets demandent l'engagement de plus de ressources en une année que n'en génèrent les rendements tirés des fonds investis) que de les ramener à un niveau plus raisonnable (comme à 10 % des distributions totales).

L'[annexe A](#) présente les 142 chaires dotées de l'Université par faculté (exclusion faite des chaires hospitalières), qui devraient rapporter plus de 8 M\$ de produits à l'exercice 2014, dont 60 % iront au paiement des salaires des titulaires de chaire.

L'[annexe Y](#) présente les bourses et chaires ayant rapporté un revenu de dotation par faculté et unité d'importance, qui a totalisé 38 M\$ à l'exercice 2012.

11.8 Hypothèses relatives aux unités autofinancées

- L'apport des activités autofinancées continuera d'être positif, même si cet apport devrait être de moins de 1 M\$ pour l'exercice 2014.
- Les unités autofinancées devraient continuer de réinvestir les fonds qu'elles génèrent dans les activités académiques et le soutien aux étudiants.

11.9 Hypothèses relatives aux charges

Un juste équilibre doit être atteint entre investir dans les grandes priorités de l'Université et exercer un sens des responsabilités budgétaires. D'importantes compressions devront être appliquées pour atteindre les objectifs financiers auxquels nous nous sommes fermement engagés. La *Loi 100* du Québec oblige aussi toutes les universités de la province à :

- réduire de 10 % au total, sur les quatre prochaines années, les « dépenses de fonctionnement de nature administrative »;
- élaborer un plan sur quatre ans de « réduction des effectifs de leur personnel d'encadrement et de leur personnel administratif en privilégiant l'attrition » (à raison d'un remplacement pour deux départs);
- plafonner les augmentations de salaire de certains postes d'encadrement ou d'administration désignés.

Dans le cadre de l'IRS, McGill avait mis en œuvre un programme de réduction de ses effectifs administratifs par voie d'attrition et dans le respect du budget de fonctionnement. Ce programme sera remplacé par les compressions budgétaires en cours, qui seront assorties, notamment, de réductions d'effectifs.

11.9.1 Principales charges exceptionnelles et charges courantes

Équité salariale

La *Loi sur l'équité salariale* du Québec a été adoptée en 1996 dans le but de corriger les écarts de rémunération dont souffrent les personnes occupant des postes relevant de catégories d'emploi à prédominance féminine du fait d'une discrimination systémique fondée sur le sexe. Dans la pratique, le principe de l'équité salariale oblige un employeur à verser à des personnes remplissant des fonctions le plus souvent remplies par des femmes des conditions salariales semblables aux salaires versés à du personnel occupant des postes à prédominance masculine de valeur égale ou comparable. La Loi précise en outre la façon dont l'équité salariale doit être évaluée et mise en œuvre.

En 2002, McGill a soumis et accepté un programme d'équité salariale s'inspirant de celui présenté par le Conseil du trésor du Québec. Cela a valu à l'Université une prime non récurrente pour s'être acquittée de cette tâche, car elle a été la seule de son secteur à avoir agi de la sorte. Cependant, plusieurs années après, la Commission de l'équité salariale est revenue sur sa décision, estimant que la méthodologie suivie pour arriver aux montants faisant l'objet de règlements devait être réexaminée.

À l'exercice 2012, après des années de discussions avec un conciliateur, l'Université McGill et MUNACA sont parvenues à un accord de principe sur la méthode d'ajustement. La nouvelle méthode a donné lieu à une radiation exceptionnelle visant à couvrir la rétroactivité, ainsi qu'à la passation d'une charge annuelle récurrente, qui se répercutera sur le budget de fonctionnement des années ultérieures.

À l'exercice 2012, McGill a constitué une provision représentant l'élément rétroactif qui pourrait s'appliquer à la période allant de 2001 à 2010. Une partie de ce montant donnera lieu à une charge salariale récurrente pour l'Université. En ce qui concerne les montants supplémentaires attribuables à la période postérieure à 2010, l'Université a constitué d'autres provisions à l'égard des montants qu'elle pourrait devoir verser au titre du coût de maintien de l'équité salariale prévu par la Loi à compter du 31 décembre 2010, une fois que les versements rétroactifs auront été faits jusqu'à cette date.

Charge de retraite et obligation au titre des avantages postérieurs au départ à la retraite

Compte tenu de la charge de retraite à payer, la charge de retraite pour l'exercice 2014 devrait augmenter à 15 M\$.

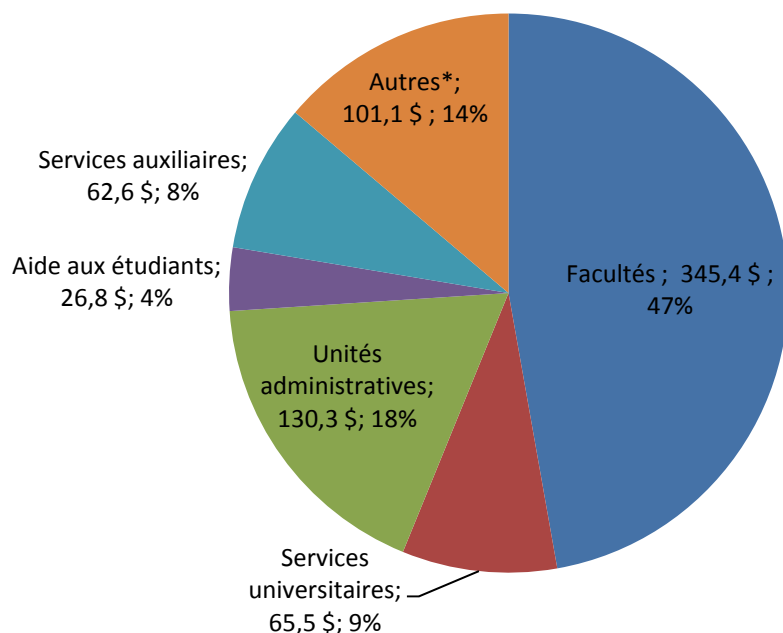
La charge totale, selon les PCGR, au titre des prestations constituées et charges complémentaires de retraite a donc été réévaluée en fonction de l'évaluation projetée de décembre 2012. Cette charge se ventile comme suit :

| | Prévisions EF 2013 | Budget EF 2014 |
|---|---------------------------|-----------------------|
| Charge de retraite à payer | 12,3 M\$ | 15,0 M\$ |
| Obligation au titre des avantages postérieurs au départ à la retraite | <u>5,0 M\$</u> | <u>5,0 M\$</u> |
| Total de la charge de retraite selon les PCGR | 17,3 M\$ | 20,0 M\$ |

11.9.2 Total des charges

Contrairement à nos états financiers, qui ventilent les charges par catégorie, notre budget de fonctionnement les présente par faculté ou grande unité administrative, laissant à chacune la gestion locale de ses catégories de charges. Ce mode de répartition des charges par unité est illustré ci-après à la [figure 13](#). La plupart des charges de fonctionnement vont à la rémunération des professeurs existants et des nouvelles recrues, ce qui comprend les coûts indirectement liés à l'investissement dans ces nouvelles recrues, comme les frais de recrutement et frais de soutien.

11.9.3 Figure 13 : Budget - Charges (par unité) - EF 2014 (M\$) 731,7 \$



*Entrent dans la catégorie « Autres » les charges d'intérêts, les provisions pour éventualités, les services aux étudiants et aux collectivités, le soutien à l'enseignement et à la recherche, la charge de retraite à payer et les frais de mise en œuvre des mesures d'économie.

12 Alignement des ressources sur les priorités universitaires

Les [annexes O](#) et [P](#) ventilent le budget de fonctionnement par unité pour l'exercice 2013. En ce qui concerne le budget de l'exercice 2014, l'affectation des ressources s'alignera sur les objectifs stratégiques suivants :

1. rehausser le programme incitatif lié aux inscriptions et modifier le programme incitatif lié à la recherche mis en œuvre à l'exercice 2012, au titre desquels les facultés peuvent se voir attribuer des fonds supplémentaires si elles arrivent à relever leurs niveaux d'inscriptions et de recherche au-delà des résultats de l'exercice 2011;
2. faciliter le recrutement d'étudiants diplômés visant à se concentrer sur la recherche; d'importants investissements iront au soutien aux étudiants des cycles supérieurs;
3. continuer d'améliorer le cadre universitaire pour un meilleur apprentissage;
4. maintenir en fonctions et recruter des professeurs à temps plein de haut calibre, notamment par la poursuite de nos investissements de 4 M\$ dans nos programmes de McGill et Dawson, et de 2 M\$ dans nos centres de recherche;
5. affecter à nos unités d'études des montants importants (environ 4 M\$) à même les subventions fédérales aux coûts indirects de recherche;

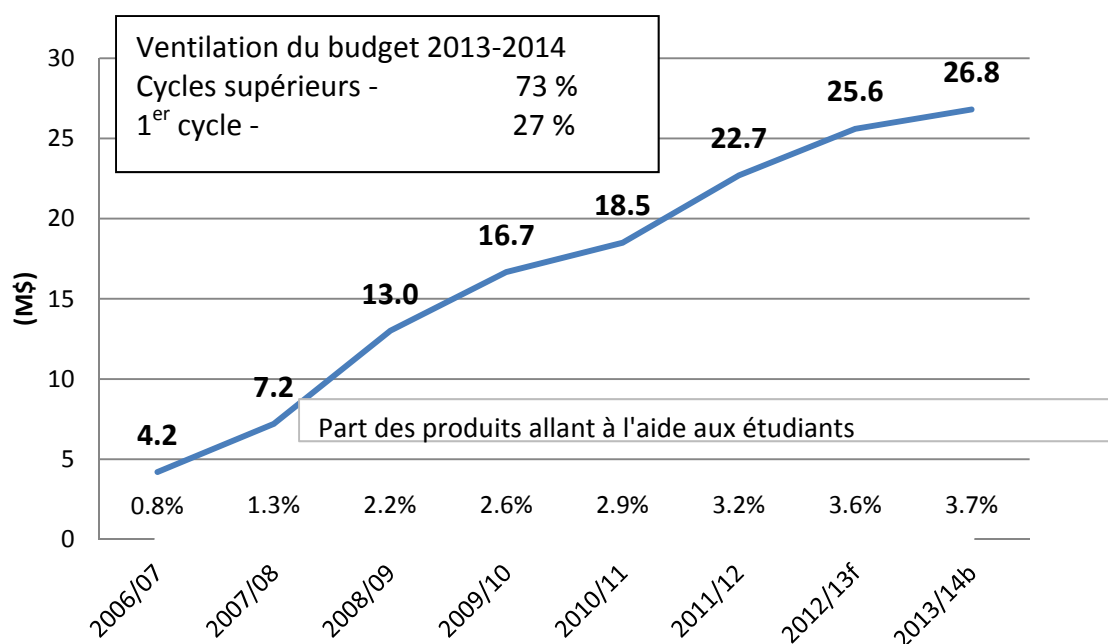
6. assurer un soutien administratif efficace, notamment par la rationalisation de certaines de nos pratiques courantes en matière d'approvisionnement, ce qui est, du reste, l'un de nos projets au titre de l'IRS qui devraient rapporter 0,5 M\$ d'économies à l'exercice 2014;
7. mettre à niveau et entretenir nos installations et les infrastructures des campus.

12.1 Aide financière aux étudiants

1. McGill s'est engagée à contribuer à l'aide aux étudiants au moins 30 % du montant net de droits de scolarité différentiels.
2. Compte tenu de la réduction des droits de scolarité annuels, qui sont passés du montant prévu de 325 \$ l'an dernier à la récente annonce d'indexation de 3 %, ou environ 65 \$, le montant que McGill est susceptible de contribuer à l'aide aux étudiants a considérablement baissé.

La [figure 14](#) présente la ventilation de l'aide financière aux étudiants provenant du fonds de fonctionnement. Est comprise dans les montants indiqués une estimation de la part de 30 % des augmentations nettes des droits de scolarité qui sera aussitôt redirigée vers l'aide aux étudiants. Il y a lieu de noter que le fonds avec restrictions (qui comprend les dons directs, les dotations et les subventions affectées) contribue aussi beaucoup à l'aide aux étudiants (pour environ 81 M\$, selon les prévisions de l'exercice 2013). L'Université s'attend en outre à verser environ 30 M\$ de salaires aux étudiants à même ses fonds de fonctionnement et fonds avec restrictions. À l'exercice 2013, il y a eu un programme ponctuel de bourses à l'intention des étudiants étrangers déréglés de 1^{re} année totalisant 1,1 M\$ (dont il est tenu compte dans le graphique ci-après). Ce montant n'est pas appelé à se reproduire dans l'avenir immédiat, ce qui explique le ralentissement de la hausse de la ligne d'aide financière aux étudiants— l'autre motif de ce fléchissement étant la moins grande augmentation des droits de scolarité pour l'ensemble de l'Université.

12.1.1 Figure 14 : Aide aux étudiants provenant du fonds de fonctionnement



f= prévisions; b= budget

Nota : Les pourcentages en abscisse indiquent la part de l'aide financière aux étudiants (bourses et aides aux cycles supérieurs) issue des produits de fonctionnement.

Source : Services financiers, Service du budget

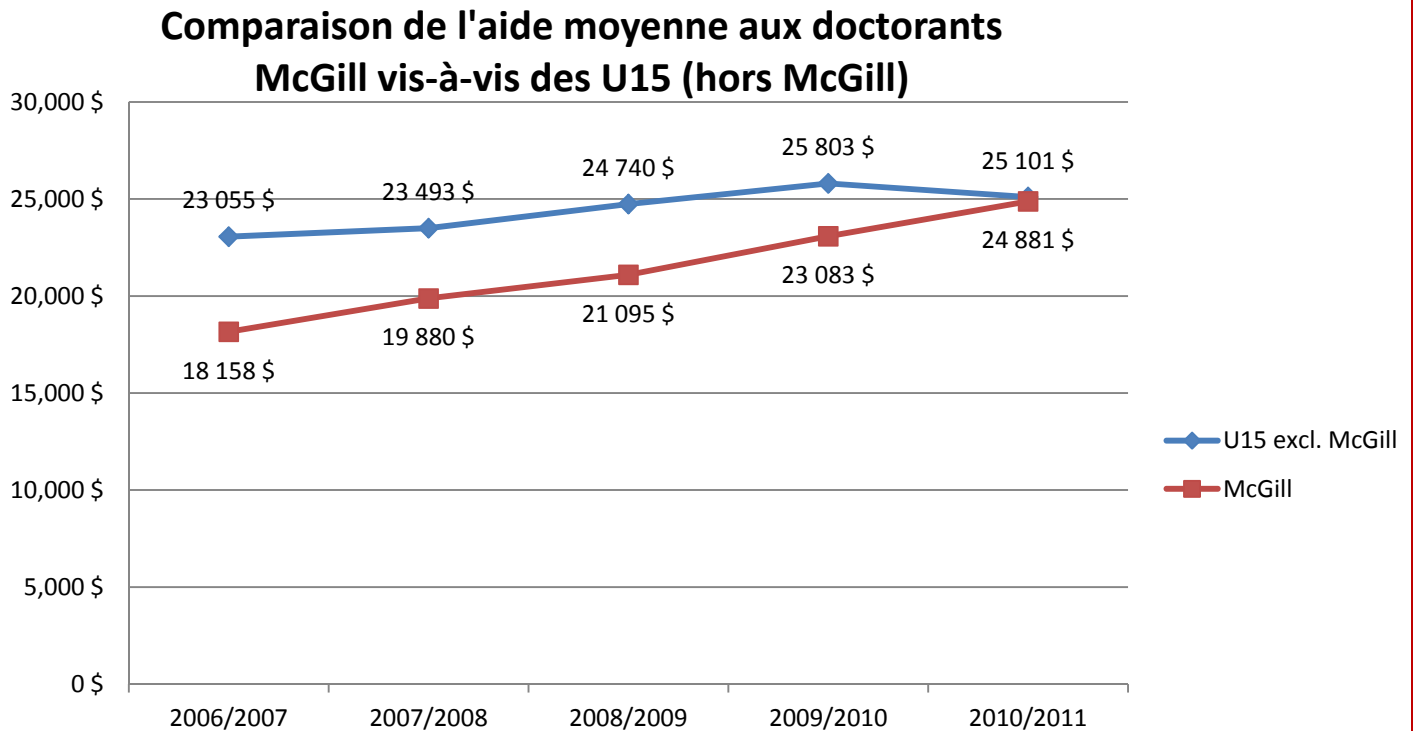
12.2 Valorisation de l'aide financière aux cycles supérieurs

12.2.1 Principes de bonification du fonds d'aide aux étudiants des cycles supérieurs

- Dans le cadre de sa planification stratégique, l'Université McGill a reconnu la nécessité de fournir aux étudiants des cycles supérieurs une aide financière qui soutienne la concurrence, en vue d'attirer les étudiants les plus brillants pour travailler aux côtés de notre prestigieux corps professoral.
- D'après les informations comparatives sur le niveau d'aide financière aux cycles supérieurs de l'Université par rapport aux établissements canadiens de même calibre, nous aurions fait d'importants progrès dans l'amélioration de la situation de ces étudiants, quoiqu'il nous reste encore beaucoup à accomplir. Les figures [15](#) et [16](#) ci-après montrent la convergence de l'aide aux cycles supérieurs à l'exercice 2011 par rapport aux 14 autres grandes universités du pays.

- L'injection de nouveaux capitaux a porté fruit, en ce qu'elle a permis d'attirer des étudiants de haut calibre et d'accroître les nombres de ceux et celles qui ont décidé de fréquenter McGill (voir la [figure 17](#) ci-après).
- Les modèles de financement élaborés par le doyen des études supérieures et postdoctorales sont financièrement viables, vu qu'environ 11,9 % des produits tirés des inscriptions aux programmes de maîtrise et de doctorat sont redirigés vers l'aide aux cycles supérieurs (soit 17,4 M\$ sur 146,8 M\$).

12.2.2 Figure 15 : Comparaison de l'aide moyenne aux doctorants (2010-2011)

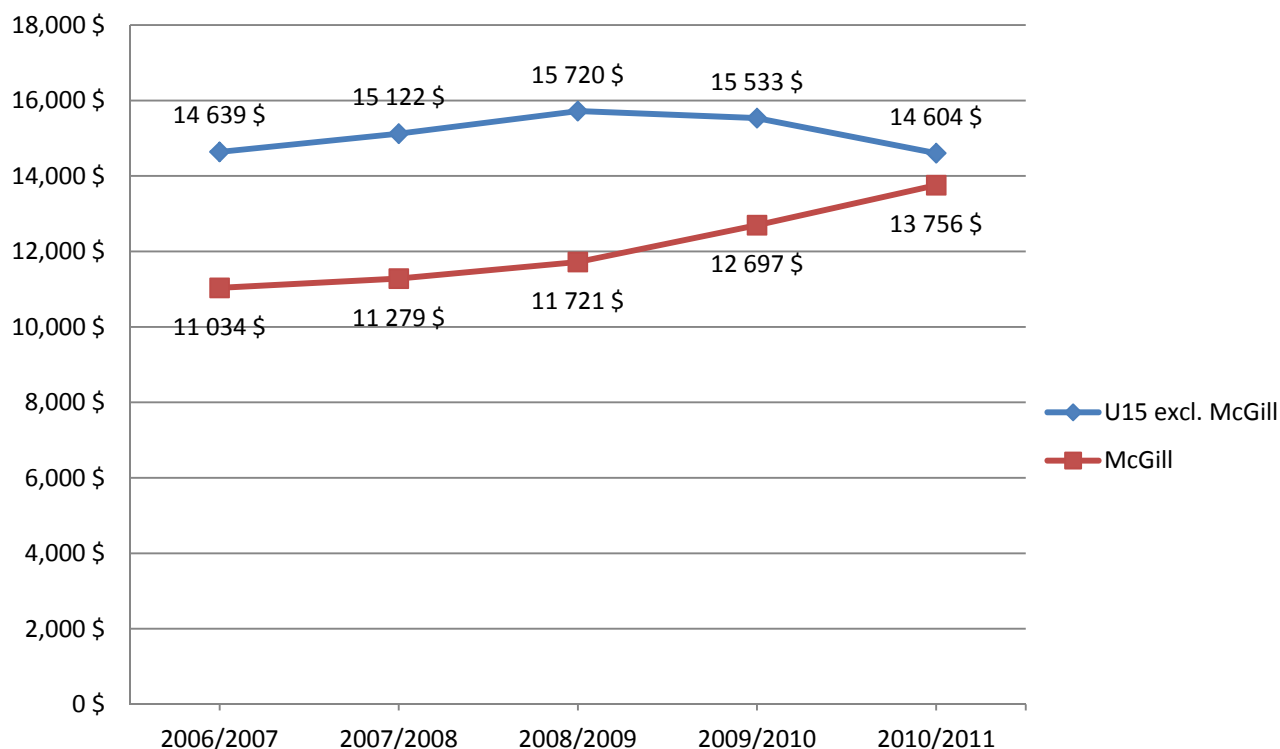


Nota : U13 avant 2010-2011; l'Univ. du Manitoba a participé en 2010-2011, mais pas Dalhousie et Saskatchewan

Source des données : Dashboard – Comparaison de l'aide moyenne aux doctorants entre McGill et les 14 autres grandes universités canadiennes, pour les années comptant 15 universités (2006-2007 à 2010-2011)

12.2.3 Figure 16 : Comparaison de l'aide moyenne aux étudiants de maîtrise (2010-2011)

Comparaison de l'aide moyenne aux étudiants de maîtrise - McGill vis-à-vis des U15 (hors McGill)



Nota : U13 avant 2010-2011; l'Univ. du Manitoba a participé en 2010-2011, mais pas Dalhousie et Saskatchewan

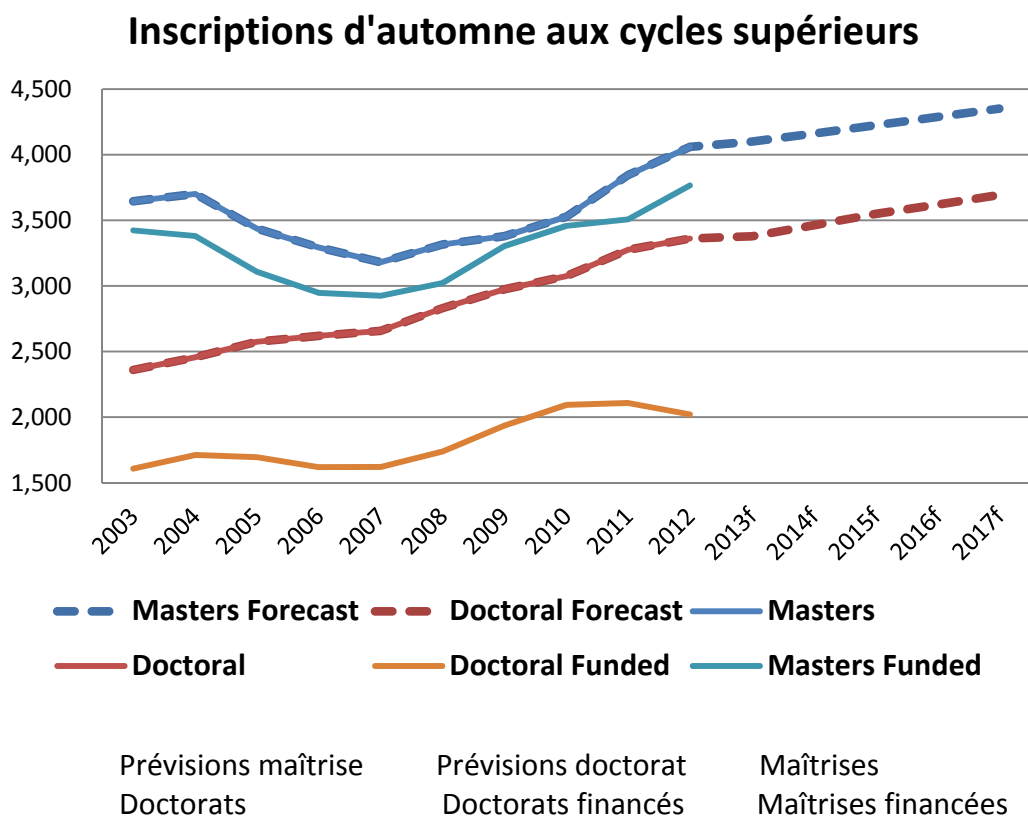
Source des données : Dashboard – Comparaison de l'aide moyenne aux étudiants de maîtrise entre McGill et les 12 autres grandes universités canadiennes, pour les années comptant 13 universités (2006-2007 à 2009-2010)

Comme l'indique le *Plan académique stratégique*, l'Université cherchera à rehausser encore davantage le niveau d'inscriptions aux cycles supérieurs par diverses initiatives. Comme il s'exerce une vive concurrence à l'égard des candidats diplômés, plusieurs objectifs sont visés pour l'amélioration de la qualité des effectifs étudiants aux études supérieures pour l'exercice 2014, laquelle passera par :

- la plus grande compétitivité des programmes d'aide aux cycles supérieurs, en vue de prêter main-forte aux facultés dans leurs efforts de recruter les meilleurs étudiants, tant au pays qu'à l'étranger;
- l'adéquation du nombre de professeurs susceptibles d'encadrer un plus grand nombre d'étudiants des cycles supérieurs;
- le respect des délais d'achèvement des études en conformité avec les normes disciplinaires;
- la détermination des indicateurs de capacité des programmes des cycles supérieurs, en vue d'aider McGill à se hisser au premier rang de toutes les universités de recherche intensive à financement public pour ce qui est du nombre d'étudiants aux cycles supérieurs par faculté à offrir des postes menant à la permanence.

La [figure 17](#) illustre la croissance des inscriptions aux cycles supérieurs par rapport aux EETP financés par le MESRST à McGill ces dix dernières années. La croissance des inscriptions aux programmes de maîtrise à l'automne de 2012 a été ainsi supérieure de 5,6 % à celle de l'automne précédent, mais cette croissance devrait fléchir considérablement pour retomber à seulement 1 % à l'automne de 2013. Bien que les inscriptions aux programmes de doctorat aient progressé de 2,5 % à l'automne de 2012, la croissance des doctorants financés, à savoir les doctorants qui n'en sont qu'à leurs huit premiers trimestres, est, elle, en repli. Nous prévoyons que les inscriptions de doctorants financés augmenteront à peine de 0,5 % à l'automne de 2013 par rapport à l'automne de 2012, avant de regagner par la suite un taux de croissance annuelle de l'ordre de 2,5 %.

12.2.4 Figure 17 : Inscriptions aux cycles supérieurs selon les inscriptions d'automne



Source : Rapport (Banner) sur les inscriptions aux cycles supérieurs et EETP tirés du système de GDEU

12.3 Amélioration du cadre universitaire

12.3.1 Hypothèse relative au financement de la Bibliothèque

La Bibliothèque poursuit ses efforts pour améliorer les installations et services de l'Université, mener à bien son engagement de démontrer tout le potentiel que revêtent les ressources numériques dans l'avancement de l'éducation, et rester au service des étudiants comme du corps professoral.

La Bibliothèque a connu plusieurs rénovations qui méritent d'être soulignées, notamment en ce qui concerne la Bibliothèque des sciences de l'éducation, la création de nouveaux lieux d'étude collectifs d'un genre nouveau à la Bibliothèque des sciences humaines et sociales, la poursuite des travaux d'extension des rayonnages pour documents électroniques sur le tiers du 3^e étage du bâtiment de la Bibliothèque McLennan, dont le périmètre rénové permet maintenant d'accueillir 300 étudiants, l'augmentation des places assises à la Bibliothèque de droit, et la transformation du 2^e étage de la Bibliothèque des sciences de la vie.

La Bibliothèque a réussi le transfert du Centre d'information géographique Walter HITSCHFELD à la Faculté des sciences, laquelle a réaffecté l'usage des locaux aux activités du Centre ainsi qu'aux besoins de l'Université en matière d'enseignement de la télédétection.

La Bibliothèque a aussi mené à bien plusieurs initiatives du plan stratégique, dont la proposition d'un guichet unique dans chaque succursale, la révision des heures d'ouverture et l'extension de l'accès aux sections d'études dans trois succursales qui, de septembre à avril, sont ouvertes 24 h sur 24, cinq jours sur sept.

Le rapport annuel sur les universités canadiennes du *Globe and Mail* a attribué à la Bibliothèque de McGill la cote A-, soit au 2^e rang juste après l'Université Laval. La Bibliothèque a reçu la cote A chaque année au cours des quatre dernières années.

Il importe de noter que la Bibliothèque investit nettement plus d'argent dans ses collections que dans son personnel. Conformément à son statut de grand établissement de recherche du Canada et en réponse à la demande de littérature scientifique, le poste principal du budget des collections va aux revues scientifiques.

Dans l'ensemble, l'usage des bibliothèques et de leurs installations et services ne cesse de croître, avec au total plus de 6,6 millions de visites à la Bibliothèque en 2010-2011, en hausse de 12 % par rapport à 2009-2010. L'augmentation des investissements dans son réseau au cours des quelques dernières années a permis de porter les collections matérielles à plus de sept millions de documents. Sur le plan des ressources en ligne, la croissance a aussi été considérable, avec plus de 80 000 titres de revues électroniques et deux millions d'ouvrages numériques.

12.4 Maintien en service d'un corps professoral de haut calibre

12.4.1 Hypothèses relatives aux conventions facultaires établies (*Compacts*)

- Les enveloppes de financement discrétionnaire des facultés ont été préservées pour le budget de l'exercice 2014.
- Toutes les affectations aux facultés qui sont liées au « matériel » seront négociées dans le cadre des conventions facultaires (*Compacts*) pour en assurer la conformité avec les règles et pratiques d'approvisionnement qui ont été resserrées suivant les recommandations des rapports de conformité présentés au gouvernement et des rapports d'audit interne et externe.
- Les engagements particuliers qui ont été pris avec les doyens relativement à l'année universitaire en cours seront honorés dans le cadre des financements prévus au titre des conventions facultaires (*Compacts*) de l'exercice 2014.
- Du financement sera annoncé pour les nouveaux projets des facultés de l'exercice 2014.

12.4.2 Hypothèses relatives à l'augmentation des salaires et charges sociales

- Les salaires des professeurs (hormis ceux des professeurs adjoints, comme cela est dit plus haut) sont gelés pour 2013-2014. Comme les projections établies pour les années ultérieures sont provisoires et appelées à changer, elles ne sont données qu'à titre indicatif.
- L'enveloppe « maintien du personnel et anomalies », ainsi que les montants prévus au titre des promotions au sein du corps professoral, sera portée à 1,7 M\$ pour l'exercice 2014, alors qu'elle était de 0,7 M\$ à l'exercice 2013.

12.4.3 Hypothèses relatives au renouvellement du corps professoral

En 2001, McGill s'est engagée dans un ambitieux plan de renouvellement de son corps professoral, lequel a été repensé et renforcé par le détail en 2006 dans *Atouts et ambitions - Livre blanc sur l'avenir de l'Université McGill*, puis étoffé davantage dans *APAS 2012 : Atteindre nos priorités académiques stratégiques*, le plan stratégique subséquent de l'Université, qui met l'accent sur un soutien accru aux membres du personnel enseignant de McGill tout au long de leur carrière, ainsi que sur la poursuite du recrutement quoiqu'à un rythme ralenti. L'objectif visé en l'occurrence est d'accroître le professorat permanent et en voie de permanence de manière à consolider et maintenir la position de tête de McGill parmi les grandes universités de recherche centrées sur les étudiants.

L'enveloppe de renouvellement du corps professoral est la source de financement des activités de renouvellement du personnel enseignant visées par les conventions facultaires (*Compacts*). Au nombre des dépenses qui y sont prévues figurent les salaires des nouveaux professeurs permanents et des titulaires de postes menant à la permanence nouvellement recrutés, les indemnités de départ à la retraite et les apports aux coûts de recrutement et frais de démarrage.

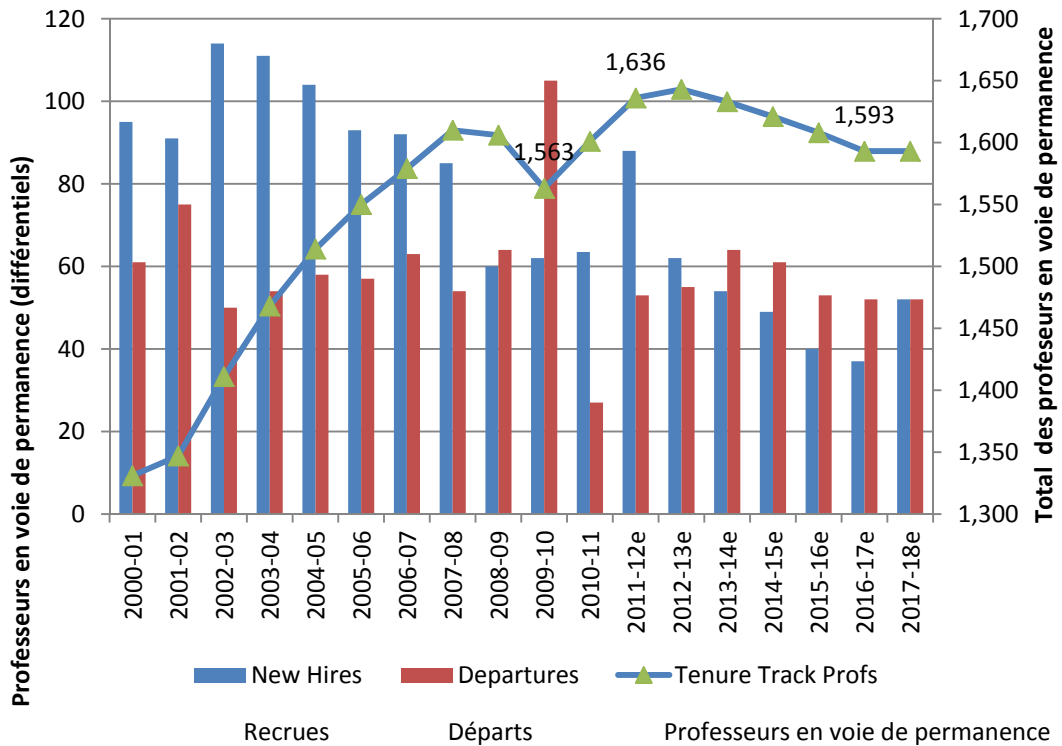
Le vice-principal exécutif, de concert avec le doyen, fixe pour chaque faculté un objectif en ce qui concerne l'effectif de professeurs permanents et en voie de permanence. Cet objectif est comparé à l'effectif réel de chaque faculté en vue de déterminer le nombre de licences d'enseignement pouvant être accordées à la faveur du recrutement de professeurs.

La mise en œuvre du programme d'incitation à la retraite a cependant modifié la trajectoire du recrutement à McGill. La phase I du programme, instituée en 2009-2010, avait amené 115 professeurs permanents et en voie de permanence à s'en prévaloir. Comme les unités universitaires avaient été tenues de mettre en veilleuse le remplacement de ces départs à la retraite, un nombre nettement plus élevé de professeurs ont été recrutés à l'exercice 2012 (comme le montre la [figure 18](#)). Le programme d'incitation à la retraite révisé (initialement dit de « phase II ») a été institué en 2010-2011 et il se poursuit toujours. Il comporte trois fenêtres d'admissibilité respectivement pour les âges de 65, 66 et 67 ans.

Pour éviter des poussées trop brusques du déficit accumulé dans la foulée des compressions sévères et soudaines annoncées par le MESRST en décembre 2012, le modèle de recrutement a été rajusté de manière à réaliser un chiffre net de 10, 12, 13 et 15 départs respectivement pour les années 2013-2014 à 2016-2017 (comme le montre la [figure 19](#)). Nous comptons pouvoir regagner des niveaux de recrutement plus normaux par la suite.

L'un des principaux apports à l'enveloppe de renouvellement du corps professoral de McGill vient du programme des *Chaires de recherche du Canada*, qui prévoit actuellement l'attribution de 157 chaires de CRC pour le financement de postes de professeurs permanents et en voie de permanence, dont 138 ont déjà été pourvues. McGill a été autorisée à fondre deux « chaires de niveau 2 » en une « chaire de niveau 1 », ou à en scinder une en deux, comme quoi, dans la pratique, l'affectation des chaires peut quelque peu varier par rapport aux attributions initiales. Pour conserver les chaires de CRC qui lui ont été attribuées, McGill doit continuellement améliorer le rendement relatif de ses subventions de recherche. Bien qu'il y ait eu des fluctuations de faible ampleur, l'attribution des chaires de McGill est restée relativement stable depuis l'exercice 2003.

12.4.4 Figure 18 : Effectifs de professeurs permanents et en voie de permanence (EF 2001 - EF 2018)



Nota : Les effectifs de fin d'exercice de la *figure 18* comprennent environ 36 personnes qui sont des conjoints recrutés ou bien des cadres supérieurs qui sont absents de leurs « postes d'enseignement » afin de remplir des fonctions administratives et non enseignantes, et qui n'entrent dès lors pas dans le décompte des professeurs permanents et en voie de permanence. McGill compte atteindre l'effectif ciblé ultérieurement.

Source : Bureau de gestion universitaire et Service du personnel enseignant, du Bureau du vice-principal exécutif.

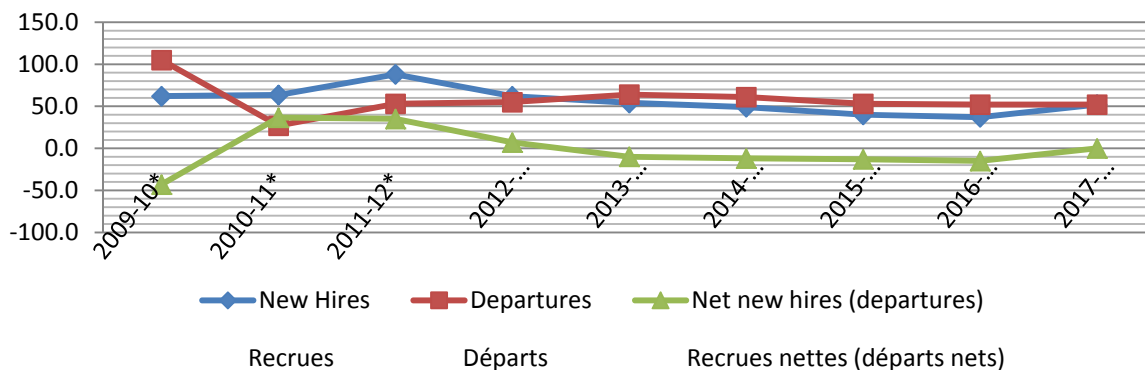
Le [tableau 5](#) ci-après présente les recrues et départs de professeurs permanents ou en voie de permanence, exclusion faite des cadres supérieurs et des conjoints recrutés.

12.4.5 Tableau 5 : Effectif de professeurs permanents ou en voie de permanence avant les exclusions

| | 2010-2011 (réel) | 2011-2012 (réel) | 2012-2013 (est.) | 2013-2014 (est.) | 2014-2015 (est.) | 2015-2016 (est.) | 2016-2017 (est.) | 2017-2018 (est.) |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Recrues | 63,5 | 88 | 62 | 54 | 49 | 40 | 37 | 52 |
| Départs | 27 | 53 | 55 | 64 | 61 | 53 | 52 | 52 |
| Recrues nettes (départs nets) | 37 | 35 | 7 | (10) | (12) | (13) | (15) | 0 |
| Effectif de fin d'exercice | 1 601 | 1 636 | 1 643 | 1 633 | 1 621 | 1 608 | 1 593 | 1 593 |

Le nombre de départs annuels prévus devrait se stabiliser autour de 52 en 2015-2016 et par la suite ([figure 19](#)).

12.4.6 Figure 19 : Recrues nettes (départs nets)



Le coût différentiel net du renouvellement du corps professoral est estimé à 515 K\$ pour 2013-2014.

Ce coût comprend :

- les salaires normaux des nouveaux professeurs permanents et en voie de permanence, moins les départs
- les frais de démarrage
- les indemnités de départ à la retraite
- les autres coûts, comme les coûts de recrutement, les apports aux chaires dotées et les apports aux bourses salariales

Les projections de coûts pour l'enveloppe de renouvellement du corps professoral telles qu'elles sont établies à l'heure actuelle figurent au [tableau 6](#).

12.4.7 Tableau 6 : Coût différentiel du renouvellement du corps professoral (M\$)

| | 2010-2011 (réalis.) (exercice de 11 mois) | 2011-2012 (réalis.) | 2012-2013 (est.) | 2013-2014 (est.) | 2014-2015 (est.) | 2015-2016 (est.) | 2016-2017 (est.) | 2017-2018 (est.) |
|-----------------|---|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Coût annuel | 2,5 | (0,1) | (2,8) | (3,4) | (2,2) | (2,8) | (3,3) | (1,9) |
| Coûts ponctuels | 1,7 | 4,7 | 4,1 | 3,9 | 2,6 | 2,2 | 2,3 | 2,3 |
| Coût total | 4,2 | 4,6 | 1,3 | 0,5 | 0,4 | (0,6) | (1,0) | 0,4 |

12.5 Prestation d'un soutien administratif efficace

12.5.1 Hypothèses relatives aux priorités administratives

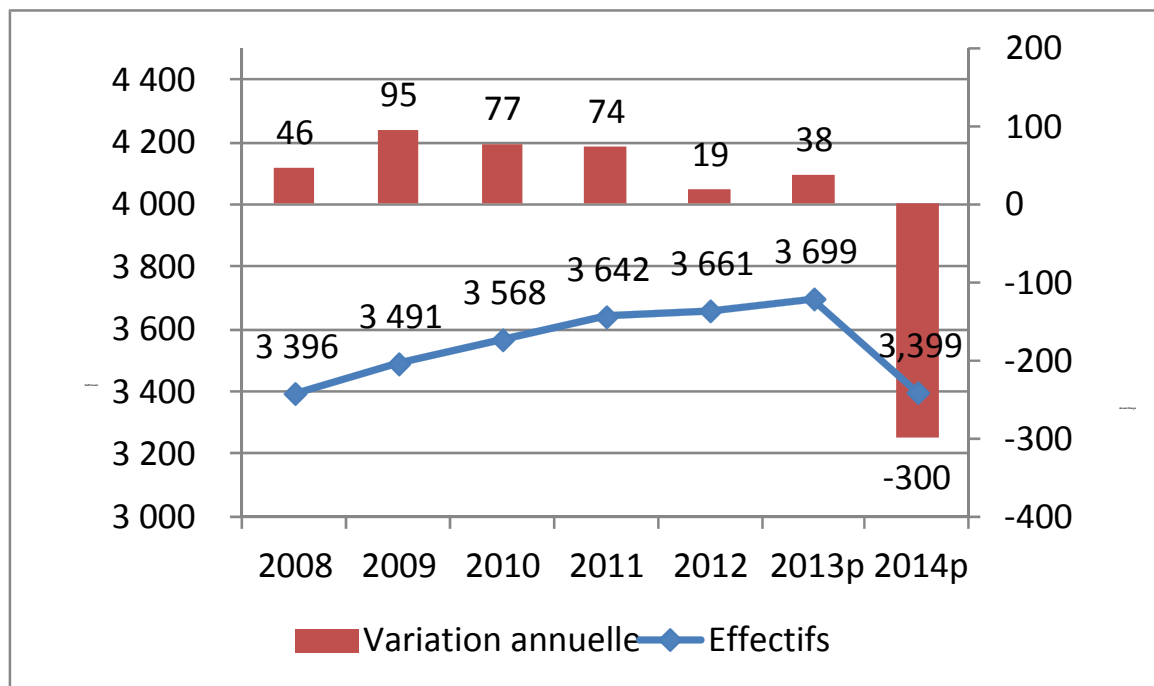
- Pour l'exercice 2014, la notion d'enveloppe liée « au pool d'emploi prioritaire » a été abolie. De plus, pour l'avenir immédiat, le *Cadre intégré de planification, de budgétisation et d'information financière* prescrit qu'un comité exécutif du budget, formé du vice-principal exécutif, de la principale et du vice-principal (administration et finances), examine toutes les demandes de financement et décide des affectations en fonction des priorités établies et des fonds disponibles.
- Les salaires du personnel administratif et de soutien ont été gelés pour un an à compter du 1^{er} mai 2013. Tous les contrats salariaux et conventions salariales voient donc leurs augmentations salariales en pourcentage repoussées d'un an. Il y a lieu de noter qu'en date d'avril 2013, MUNACA n'avait toujours pas accepté le gel salarial, de sorte que 35 autres postes devront être supprimés.
- Le comité exécutif du budget rencontrera les vice-principaux pendant l'exercice en cours pour établir l'état courant des besoins. Lors de ces rencontres, les vice-principaux pourront présenter leurs demandes budgétaires et discuter de leurs buts et objectifs financiers de l'exercice subséquent.

Au 31 mai 2012, notre personnel administratif et de soutien comptait environ 3 661 ETP, en hausse de 9,3 % depuis 2007, comme l'illustre la [figure 20](#).

Un programme de retraite volontaire est offert à tous les membres du personnel non enseignant âgé de 60 ans ou plus. Environ 450 lettres ont été envoyées le 2 avril 2013 aux salariés admissibles, dont 350 voient leur salaire financé par le fonds de fonctionnement. Nous estimons qu'au total 30 % des salariés admissibles y répondront favorablement (soit quelque 110 personnes rémunérées à même

le fonds de fonctionnement). Ces départs volontaires à la retraite, conjugués aux autres postes qui devront être supprimés pour satisfaire aux objectifs de compression budgétaire à défaut de pouvoir parvenir à des économies équivalentes par d'autres moyens, devraient ramener le personnel administratif et de soutien à quelque 300 salariés à l'exercice 2014.

12.5.2 Figure 20 : Personnel administratif et de soutien à plein temps au 31 mai



P = prévisions

Source : Rapport sur les effectifs de McGill; prévisions des Ressources humaines et du Service du budget

12.6 Ventilation du personnel administratif et de soutien des facultés et unités principales

Comme le montrent les statistiques descriptives ci-dessus, les cinq dernières années ont été marquées par une croissance soutenue des effectifs du personnel administratif et de soutien dans l'ensemble de l'Université. En ce qui concerne les facultés et bibliothèques, ces effectifs ont augmenté de 2 %, ou 27 personnes, passant de 1 596 en 2007 à 1 623 en 2012. Pour les unités administratives, l'augmentation du personnel administratif et de soutien des cinq dernières années a été plus marquée, puisque l'effectif est passé de 1 754 en 2007 à 2 038 en 2012, soit +16 %. Les [annexes K](#) et [L](#) donnent la ventilation des effectifs administratifs par unité. L'initiative de planification de la main-d'œuvre devrait permettre à McGill d'optimiser ses effectifs ainsi que de viser des escompétences qui seraient alignées aux besoins de la mission de l'Université, tout d'abord en mettant un terme à la croissance de ce groupe et, à terme, en réduisant ses effectifs. Même si l'initiative pourrait bien manquer sa cible de 2,2 M\$ d'économies pour l'exercice 2013, environ 1,2 M\$ d'économies en ont été tirés jusqu'à présent. L'unité du Développement organisationnel instituée par les Ressources humaines devrait aider à ce remaniement interne ainsi qu'à la mise en place des éléments des compressions budgétaires visant les ressources humaines qui se répercuteront sur bien des unités à l'exercice 2014.

13 Dette globale et dette bancaire

Au 31 janvier 2013, le total de la dette de l'Université se chiffrait à 992,4 M\$, soit une dette à long terme de 798,2 M\$ et une dette bancaire de 194,2 M\$. La dette à long terme comprend 150 M\$ de débentures non garanties de premier rang de McGill émises en 2002. Les 648,2 M\$ restants sont constitués pour l'essentiel par des obligations au MESRST, dont l'Université répercute les intérêts sur le MESRST. Globalement, la dette à long terme a augmenté de 76,6 M\$ à l'exercice 2013 par rapport à la clôture de l'exercice en avril 2012, ce qui est intégralement attribuable à la dette à l'égard du Québec. En ce qui concerne le MESRST, le total de la dette devrait être d'environ 575 M\$ d'ici avril 2013.

La dette bancaire prend la forme de marges de crédit non garanties et non engagées de 330 M\$ sur lesquelles McGill peut normalement prélever des montants au moyen d'acceptations bancaires émises pour des périodes maximales d'un an. Le Conseil des gouverneurs de McGill a autorisé un montant d'endettement bancaire maximal de 300 M\$ pour l'exercice 2013 au moyen de facilités de crédit à court terme. Il est prévu que ce plafond devrait être relevé, car l'Université devra emprunter à nouveau pour mener à bien certains projets d'entretien différé au cours des cinq prochaines années (voir l'[annexe W](#)).

Nos emprunts bancaires à court terme de l'exercice 2013 comprenaient environ 120 M\$ d'emprunts temporaires pour le compte du MESRST ainsi que pour des projets d'immobilisations (46 M\$) dont les démarches de financement sont toujours en cours (voir l'[annexe X](#)). Le montant net restant est formé de la trésorerie tirée de certains éléments du fonds de roulement et du financement du déficit accumulé.

Les coûts de portage associés aux emprunts temporaires du MESRST se répercutent sur le gouvernement au taux mensuel de 1,5 %, à savoir le taux du CDOR (taux interbancaire offert au Canada) majoré de 30 points de base. Suivent les autres hypothèses relatives aux taux d'intérêt.

13.1 Hypothèses relatives aux charges d'intérêts

Les coûts d'emprunt devraient être d'au moins 1,69 % tout au long de l'exercice 2013 (estimation fournie par le Service de la trésorerie de McGill), tandis que les prévisions de charges d'intérêts devraient totaliser 4,4 M\$ à l'exercice 2013. Aux fins de l'extrapolation des estimations budgétaires ultérieures, nous avons prévu que ce taux monterait légèrement à 1,99 % à l'exercice 2014, et que les charges d'intérêts augmenteraient à 6,7 M\$ du fait, notamment, de l'emprunt de 50 M\$ supplémentaires pour la réalisation des projets d'entretien différé.

14 Fonds d'immobilisations

Le fonds d'immobilisations comprend les subventions d'investissement destinées principalement à la rénovation des espaces existants et, à l'occasion, à la construction de nouveaux espaces.

Il importe de noter que, comme le MESRST n'a pas encore confirmé son budget d'immobilisations pour l'exercice 2012, les chiffres pour les exercices 2013 ou 2014 ne sont évidemment pas disponibles. Cependant, en nous fondant sur le budget d'immobilisations de l'exercice 2011, nous pouvons en déduire que celui de l'exercice 2014 ne dérogera pas beaucoup de celui des années antérieures, et comprendra 1) deux enveloppes : l'une de 15,9 M\$ pour la rénovation et le réaménagement (l'Université affecte principalement ces enveloppes au financement de projets d'investissement axés sur le recrutement de nouveaux professeurs, d'importants travaux de rénovation des facultés, des rénovations de salles de classe ou de laboratoires d'enseignement, et des rénovations prioritaires d'installations universitaires), et l'autre de 27,1 M\$, pour l'entretien différé, 2) 3,6 M\$ pour une « enveloppe de rattrapage » en rénovation, et 3) 1,9 M\$ au titre du matériel et du développement informatiques.

Les subventions seraient les suivantes :

| | Budget EF 2014 |
|--|---------------------------|
| Enveloppe de réaménagement des espaces existants | 3,1 M\$ |
| Enveloppe de rénovation des espaces existants | 12,8 M\$ |
| Entretien différé (programme en cours) | 10,5 M\$ |
| Entretien différé (nouveau programme) | 16,6 M\$ |
| Enveloppe de rattrapage en rénovation | <u>3,6 M\$</u> |
| Total partiel (maintien des actifs) | 46,7 M\$ |
| Développement informatique | <u>1,9 M\$</u> |
| | |
| TOTAL | 48,6 M\$ |

Outre ces fonds, dans l'annonce du budget de mars 2012, Québec a indiqué avoir octroyé à l'Université une subvention de 35 M\$ pour la rénovation du Pavillon Wilson. Nous en avons déduit que, pour l'établissement du présent budget, cette allocation serait incorporée au plan d'investissement du MESRST de 2012.

Comme l'an passé, pour élaborer nos projections budgétaires pluriannuelles, nous avons présumé que le niveau de financement du MESRST se maintiendrait au cours des cinq prochaines années et que les enveloppes au titre de l'**entretien différé** se poursuivraient sur une quinzaine d'années (à compter de 2007), comme l'a indiqué Québec dans son propre budget. Le moment de l'annonce du budget de l'exercice 2012 du MESRST n'est pas connu. Comme son nom l'indique, l'enveloppe de rattrapage en rénovation de 3,6 M\$ est un programme visant à corriger des manquements au titre d'allocations de financement passées. On ignore pour l'instant pendant combien de temps ce supplément de

financement restera disponible. Nous avons tout de même tenu compte de ces allocations du MESRST dans notre budget pour l'exercice 2014 et dans nos plans préliminaires pour les exercices ultérieurs.

En 2007, notre déficit d'entretien différé de bâtiments universitaires était estimé à 647 M\$ et réunissait les travaux à réaliser qui avaient été recensés dans le cadre d'un exercice mené par la CREPUQ à l'échelle de la province, en 2007. En 2009, un recensement analogue portant cette fois sur nos bâtiments autofinancés à vocation non universitaire (comme les résidences et les garages) a mis en évidence un montant supplémentaire de 185 M\$ au titre des travaux d'entretien différé requis.

De 2007 à 2011, McGill a investi 259,1 M\$ dans le renouvellement de ses installations et dans leur entretien différé (le « lot 1 »); il faut toutefois noter que notre arriéré à cet égard n'a cessé de croître vu l'insuffisance des subventions d'immobilisations par rapport à ce qui aurait dû être investi chaque année en rénovations.

L'expérience récente dans l'exécution de ces projets d'entretien différé nous a enseigné que non seulement le déficit d'entretien différé était bien supérieur à l'estimation de 647 M\$ de 2007, mais qu'à cet arriéré venaient aussi se greffer à un rythme sans précédent des problèmes nouveaux et jusque-là inconnus, qui ne faisaient que l'empirer. En conséquence, nous estimons que, en dépit des progrès marqués de 2007 à 2011, le déficit d'entretien différé de l'Université est de loin supérieur à l'estimation de 647 M\$ de 2007.

Le programme accéléré d'entretien différé amorcé en 2007 a été financé par les programmes alloués par le MESRST à l'entretien différé. À ce jour, il ne s'est pas révélé nécessaire d'emprunter sur les financements d'années ultérieures pour financer ces travaux, mais vu le très grand volume de projets d'entretien prioritaires ne pouvant plus souffrir de retards, McGill pourrait bien devoir emprunter sur les fonds d'immobilisations futurs au cours des prochaines années.

En 2011, les projets d'entretien différé restants ont été priorisés à partir de trois critères de base : la santé et la sécurité, l'impératif technique lié au maintien de la capacité d'utilisation de l'infrastructure considérée, et l'impact sur les priorités universitaires et leur poursuite. Il en découle le programme (révisé en date de février 2012) suivant :

| | | |
|--------------|-------|----------------|
| 2011-2014 | Lot 2 | 350 M\$ |
| 2014-2017 | Lot 3 | <u>283 M\$</u> |
| TOTAL | | 633 M\$ |

L'Université est à examiner les options de financement de ces travaux urgents.

Sont exclues du total ci-dessus les subventions d'investissement particulières suivantes :

- les constructions nouvelles ou projets nouveaux,
- les subventions d'investissement de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) et les apports équivalents du Québec, les dons,
- les subventions de recherche liées aux immobilisations du Fonds de recherche du Québec – Nature et technologies (FRQNT).

En ce qui concerne les nouveaux projets de construction et d'investissement, McGill a soumis pour l'exercice 2014, dans le cadre de sa demande au titre du *Plan quinquennal d'investissements (PQI)* du MESRST, les projets suivants, (présentés par ordre de priorité) :

- le déménagement de la clinique dentaire de l'Hôpital général de Montréal
- l'édification d'un bâtiment sur le site Powell
- l'exercice de planification de l'Hôpital Royal Victoria
- la rénovation majeure de l'immeuble Lyman Duff
- divers projets liés à l'universalité de l'accès
- le centre de données et l'infrastructure informatique
- l'agrandissement de l'École de gestion Desautels

Il est prévu que l'Université engagera de grandes discussions avec le MESRST pour passer ces projets en revue. Tout donne à penser que les fonds du MESRST visant les nouveaux projets d'immobilisations des prochaines années seront extrêmement limités, même si l'annonce, l'an dernier, de la subvention de 35 M\$ pour le pavillon Wilson est un pas dans la bonne direction. Au moment d'arrêter le présent *Livre du budget*, le MESRST s'apprêtait à confirmer que les seuls fonds qu'il fournirait relativement au projet de déménagement de la clinique dentaire se limiteraient à une augmentation de la subvention de location annuelle existante, en vue de la faire passer de 220 k\$ à quelque 320 k\$, assortie d'une subvention d'investissement ponctuelle de 288 k\$ au titre de nouveaux espaces.

Les fonds de la FCI sont alloués « projet par projet », par l'entremise de son programme de financement.

À l'exercice 2010, l'Université avait réussi à obtenir de Québec l'élargissement des allocations versées à l'Université relativement à des espaces subventionnés pour y inclure l'Institut neurologique de Montréal (INM). À l'exercice 2011, nous avons poursuivi notre démarchage dans la même veine, pour y faire entrer cette fois divers bâtiments récemment acquis, à savoir l'immeuble de la rue Durocher et la Maison Martlett. Comme cela vient d'être annoncé dans le PQI 2011, ces dernières démarches ont aussi porté leurs fruits et l'Université a pu maintenir sa part du budget d'immobilisations. Le MESRST a recalculé ses subventions de fonctionnement au titre des « Terrains et bâtiments » et des « Frais indirects de recherche » pour y inclure ces espaces pour l'exercice 2011 et les suivants.

À l'exercice 2013, le dernier paiement de capital a été fait au titre de l'allocation de 5,1 M\$ visant les emprunts au titre de l'entretien différé, et l'emprunt en tant que tel a été remboursé. L'Université a pu ainsi revoir l'ensemble de ses allocations au titre du fonds d'immobilisations pour l'exercice 2014. L'Université compte donc allouer 50,4 M\$ de son fonds d'immobilisations de l'exercice 2014, y compris à l'égard des projets d'entretien différé, de la façon suivante :

| | |
|--|--------------------------------|
| Priorités institutionnelles | 7,0 M\$ (majoré de 2,5 M\$) |
| Allocation au titre des conventions facultaires (l'allocation de priorités facultaires de 2,5 M\$ est désormais intégrée aux Priorités institutionnelles) | 3,5 M\$ (minoré de 0,8 M\$) |
| Allocations de base au titre des immobilisations visant le personnel administratif et de soutien | 0,9 M\$ |
| Entretien des installations des campus | 5,0 M\$ |
| Développement informatique | 1,9 M\$ |
| Rénovation des espaces liés à l'enseignement (les allocations aux salles de classe et laboratoires d'enseignement ont doublé par rapport à l'année précédente) | 4,0 M\$ |
| Entretien différé visant à réduire l'arriéré | 27,1 M\$ |
| Remboursement de capital sur les emprunts liés à l'entretien différé | 0,0 M\$ |
| Éventualités | 1,0 M\$ |
| TOTAL pour l'exercice 2014 | 50,4 M\$ |

Il y a lieu de noter que ce budget dépasse de peu les produits attendus de 48,6 M\$, vu que nos charges ont environ un an de retard par rapport à nos allocations.

Les allocations prévues par les conventions passées avec les facultés en comprennent une qui porte sur des activités de démarrage liées aux nouvelles recrues et, notamment, sur la mise en place de laboratoires de recherche et sur des rénovations. Ces allocations sont calculées et ajustées en fonction des prévisions de renouvellement du corps professoral. Les allocations de base aux facultés y ont aussi été majorées de 0,8 M\$ à 1,9 M\$.

En vue de déterminer, comme chaque année, l'ordre de priorité des dépenses en immobilisations, les Services universitaires, sous l'autorité de leur vice-principal adjoint, ont rencontré tous les doyens en novembre et décembre 2012, en vue de discuter des priorités de leur faculté respective pour ce qui est des besoins d'espaces, des travaux d'entretien courant et des projets d'investissement.

Les questions d'espaces et d'entretien seront par la suite revues respectivement par les services Planification des campus et des espaces et Gestion et développement des installations. Les projets d'investissement liés aux priorités facultaires seront soumis, au printemps, à l'examen du vice-principal exécutif et du vice-principal (administration et finances), en vue de décider des projets qui passeront aux stades ultérieurs de la conception et des devis.

14.1 Rénovations des espaces liés à l'enseignement

Les [tableaux 7](#) et [8](#) ci-après indiquent le nombre d'espaces liés à l'enseignement (salles de classe et laboratoires) rénovés depuis 2005 à même des fonds centralisés. Une fois qu'auront été réalisés les projets figurant au budget de l'exercice 2014, la grande majorité des salles de classe des campus auront été restaurées.

14.1.1 Tableau 7 : Rénovation de salles de classe

Hypothèse : budget d'immobilisations de 2 M\$; budget de fonctionnement (équipement informatique) de 747 k\$

| Type de rénovation | Nombre de salles de classe et exercice financier visé par l'allocation | | | |
|--|--|------------|-----------|--|
| | EF 2005- EF 2011 | EF 2012 | EF 2013 | EF 2014 [projection] |
| Rénovations majeures (100 k\$+) | 12 | 2 | 2 | 5 : Otto Maass 10 Centre du centenaire 163Macdonald-Harrington 103McConnell 10 Stewart S3/3 |
| Rénovations mineures | 33 | 50 | 2 | 8 (à confirmer à partir des devis) |
| Informatique | 184 | 164 | 81 | 22 |
| Total des salles de classe rénovées | 229 | 216 | 85 | 35 |

14.1.2 Tableau 8 : Rénovation de laboratoires d'enseignement

Hypothèse : budget d'immobilisations (de rénovation) de 2 M\$; budget de fonctionnement (équipement) de 1 M\$

| Type de rénovation | Nombre de laboratoires d'enseignement et exercice financier visé par l'allocation | | |
|--|---|---|--|
| | EF 2012 | EF 2013 | EF 2014 [projection] |
| Rénovations majeures (100 k\$+) | 1 : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Macdonald-Stewart – laboratoire d'apprentissage pratique | 1 : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maison Hosmer – Physiothérapie et ergothérapie | 3 : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Laboratoire de physique 1^{er} cycle ▪ Laboratoire d'anatomie Pavillon d'anatomie et de médecine dentaire Strathcona ▪ Laboratoire de biologie Stewart, 4^e étage |
| Rénovations mineures | | 3 : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Laboratoire de mathématiques – Sciences de l'éducation ▪ Laboratoires de piano - Musique ▪ Laboratoires de génie | |
| Études (préliminaires) | 5 : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Laboratoire d'anatomie Pavillon d'anatomie et de médecine dentaire Strathcona ▪ Laboratoire de physique 1^{er} cycle ▪ Matériaux de construction ▪ Laboratoire de langue – Éducation permanente ▪ Maison Hosmer – Physiothérapie et ergothérapie | 1 : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Laboratoire de biologie Stewart, 4^e étage | |
| Matériel | 1 : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Laboratoire intégré de chimie Otto Maass 121 | 1 : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Laboratoire intégré de génie mécanique 1^{er} cycle | Matériel pédagogique et informatique adapté aux méthodes d'enseignement modernes et lié aux grands projets de rénovation ci-dessus. |
| Total des laboratoires d'enseignement et études (préliminaires) | 7 | 6 | 3 |

15 Fonds avec restrictions

Le fonds avec restrictions (aussi appelé « fonds affecté ») est principalement composé de subventions et contrats de recherche, mais il tire aussi d'autres revenus se présentant sous forme de subventions, de dons et d'autres allocations dont les affectations font l'objet d'un contrôle suivi et dont l'emploi doit être conforme aux prescriptions de la subvention ou aux indications des donateurs.

Outre les charges devant être engagées dans le fonctionnement et l'équipement des laboratoires modernes ou dans la prestation des services et infrastructures de recherche, une grande part des subventions de recherche va au soutien de l'enseignement et de la formation des étudiants aux cycles supérieurs et, notamment, aux stages postdoctoraux. En 2002, le gouvernement fédéral a reconnu que la recherche entraînait aussi par ailleurs l'engagement d'un plus grand niveau de frais indirects, lesquels devaient être financés. Ces frais sont engagés dans des activités et ressources communes qui ne peuvent être attribuées exclusivement à un projet ou à une activité spécifique, d'où la difficulté d'évaluer à combien devrait être répercutée la part de ces frais sur les divers utilisateurs.

Pour l'exercice 2004, le gouvernement fédéral a officiellement instauré un *Programme des coûts indirects* (PCI) visant à couvrir une partie des coûts indirectement associés aux recherches que des professeurs d'une université donnée effectuent avec l'aide d'une subvention de recherche du fédéral reconnue. Ces subventions annuelles aux coûts indirects de recherche sont comptabilisées dans le fonds de fonctionnement, au titre des « produits », en vue de compenser les « coûts indirects » associés à l'exercice des activités. Malheureusement, le niveau de financement de ces coûts indirects (actuellement inférieur à 20 %) est insuffisant par rapport aux coûts indirects réellement engagés par les universités comme McGill, où ils sont de l'ordre de 40 à 60 %. Ces dernières années, nous avons affecté 25 % des produits tirés de ces subventions (déduction faite des montants allant aux hôpitaux d'enseignement) directement aux facultés, en fonction de leur quote-part des subventions de recherche reçues des trois conseils subventionnaires fédéraux. Le reste va à la compensation des charges générales de l'Université, comme les services publics, la gestion des immeubles, les investissements dans les bibliothèques, la mise en place du réseau fédérateur de fibre optique pour l'informatique et d'autres coûts « indirectement » liés à la recherche.

16 Fonds de dotation

La valeur de marché du fonds de dotation de McGill a constamment progressé au cours de l'exercice en cours sous l'effet de l'amélioration des marchés financiers, augmentant de 10,3 % à 1 071 M\$ pour l'exercice 2013 (soit la période de 10 mois jusqu'au 28 février 2013), par rapport à 971 M\$ à la clôture de l'exercice 2012.

Les frais de gestion payés à même le fonds de fonctionnement sont d'environ 50 points de base, tandis que 40 autres points vont au paiement de charges connexes découlant de services externes de gestion de placements et de garde d'actifs, et de charges associées au Service des placements.

Le *Fonds commun de placement* de McGill réunit les placements au titre des dotations reçues par McGill ainsi que les comptes gérés au nom d'unités de McGill ou d'entités affiliées.

Un taux de distribution des revenus de 4,25 % a été fixé pour l'exercice 2013, ce qui cadre avec le taux de l'année précédente. Le Conseil des gouverneurs a approuvé un taux de distribution de 4,25 % pour l'exercice 2014. Même si le taux reste le même d'un exercice à l'autre, la distribution réelle des revenus exprimée en dollars sera de 2,9 % supérieure (13,12 \$ par part à l'exercice 2014, contre 12,75 \$ par part à l'exercice 2013), en raison des variations de la moyenne des valeurs de marché sur trois ans sur laquelle le taux de distribution est fondé. On trouvera à l'[annexe Y](#) les prévisions de produits tirés des dotations.

16.1.1 Croissance du fonds de dotation

Le [tableau 9](#) ci-après montre la croissance réelle du fonds de dotation par suite de la réception régulière de dons et précise certains rendements de placements donnés pour l'exercice 2012.

Dans l'ensemble, le fonds de dotation a gagné 1,6 % en valeur, comparativement à un gain de 13,5 % à l'exercice précédent. Même si les nouveaux dons sont responsables de 4,2 % de l'augmentation (4,0 % en 2011), la combinaison des gains réalisés à la vente de placements et de la variation de la valeur non réalisée de ces placements a contribué à une hausse de 0,7 % de la valeur du fonds (augmentation nette de 13,8 % en 2011). Les distributions de revenus et paiements annuels, y compris les autres transferts, ont joué pour 3,2 % dans la diminution (diminution nette de 4,3 % en 2011).

16.1.2 Tableau 9 : Variation de la valeur de marché du fonds de dotation de McGill au 30 avril 2012

| | 30 avril 2012 (12 mois) (en millions de dollars) | | 30 avril 2011 (11 mois) (en millions de dollars) | |
|---|--|----------------|--|---------------|
| Valeur comptable à l'ouverture de l'exercice | 857,6 | | 831,0 | |
| Valeur de marché non réalisée | 96,3 | | 9,2 | |
| Valeur de marché d'ouverture | <u>953,9</u> | | <u>840,2</u> | |
| Nouveaux dons reçus | 40,1 | 4,2 % | 33,9 | 4,0 % |
| Bénéfice net réalisé | 36,4 | 3,8 % | 28,8 | 3,4 % |
| Bénéfice net distribué (déduction faite des montants capitalisés) | (34,5) | (3,6) % | (31,9) | (3,8) % |
| Transferts d'autres fonds (vers d'autres fonds), hormis les fiducies | 4,2 | 0,4 % | (4,2) | (0,5) % |
| Plus-value de l'actif réalisée | 46,2 | 4,8 % | 26,6 | 3,1 % |
| Variation des valeurs de marché non réalisées | <u>(29,3)</u> | <u>(3,1) %</u> | <u>87,1</u> | <u>10,4 %</u> |
| Plus-value totale de l'actif du fonds | <u>16,9</u> | <u>1,6 %</u> | <u>113,7</u> | <u>13,5 %</u> |
| Valeur comptable à la clôture | 903,8 | 93,1 % | 857,6 | 89,9 % |
| Valeur de marché non réalisée | <u>67,0</u> | <u>6,9 %</u> | <u>96,3</u> | <u>10,1 %</u> |
| Valeur de marché à la clôture de l'exercice | <u>970,8</u> | | <u>953,9</u> | |

Source : Rapport de gestion 2011-2012

L'[annexe A](#) indique le nombre de chaires dotées par faculté, tandis que l'[annexe Y](#) ventile l'apport du fonds de dotation au fonds avec restrictions.

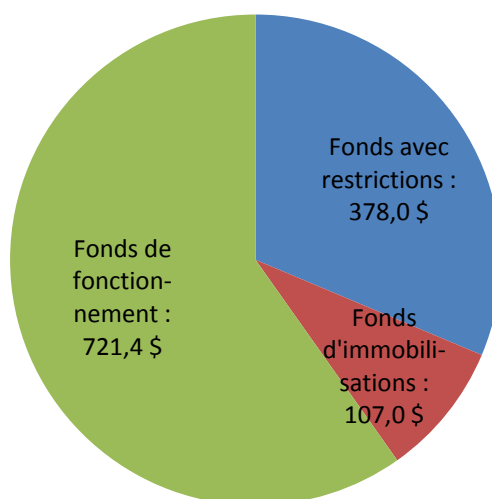
17 Conclusion

Pour l'exercice 2014, le budget tiré au total des quatre fonds de l'Université devrait rapporter des produits de 1 206 M\$ ([figure 21](#)). À leur tour, ces produits devront compenser des charges globales, selon les PCGR, pour les quatre fonds, qui devraient se chiffrer à 1 240 M\$ ([figure 22](#)).

Le budget proposé pour l'exercice 2014 a été conçu en réponse à la diminution des financements disponibles à l'Université par l'opération de profondes compressions budgétaires. Ces compressions budgétaires permettront à l'Université d'aligner ses prévisions de produits sur ses prévisions de charges sans pour autant accroître de beaucoup le déficit accumulé. Ce budget vise à atténuer le plus possible le préjudice que ces compressions pourraient porter au personnel et aux programmes, et à préserver nos missions fondamentales d'enseignement et de recherche.

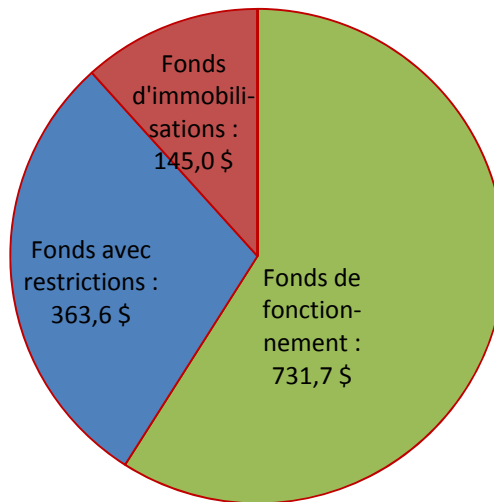
Bien que l'exercice 2014 s'annonce difficile, l'Université en ressortira grandie et mieux à même d'investir dans ses priorités stratégiques pour l'avenir.

17.1.1 Figure 21 : Budget EF 2014 - Total des produits en PCGR (M\$) : 1 206 M\$



Nota : Conformément aux PCGR, les produits tirés des placements du fonds de dotation sont comptabilisés dans le fonds de fonctionnement et le fonds avec restrictions.

17.1.2 Figure 22 : Budget EF 2014 - Total des charges en PCGR (M\$) : 1 240 M\$

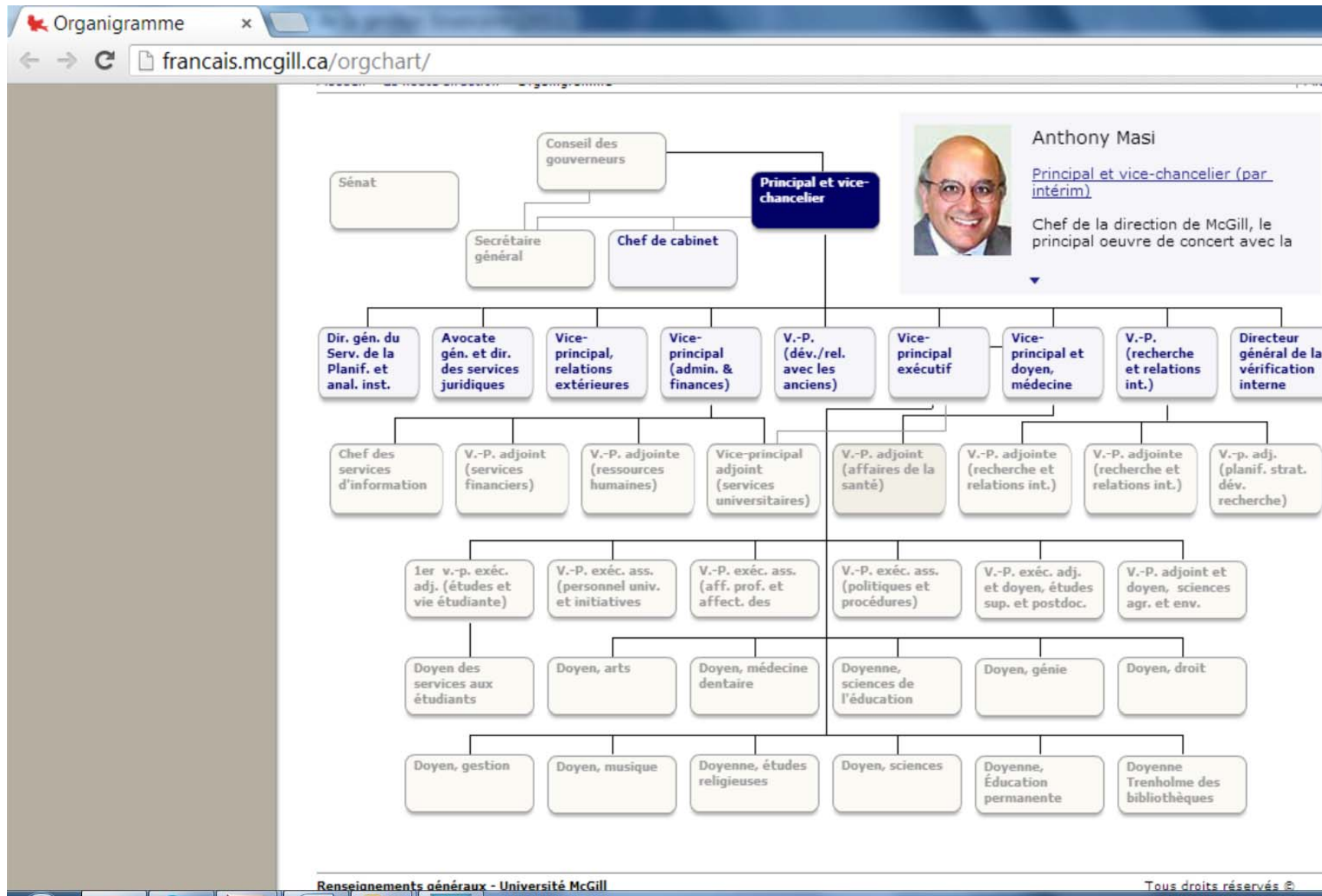


Nota : Conformément aux PCGR, les charges du fonds de dotation sont comptabilisées dans le fonds de fonctionnement et le fonds avec restrictions. Ces charges sont portées en réduction de l'actif net. L'[annexe T](#) ventile en détail chacun de quatre fonds pour ce qui est des sources des produits et charges prévisionnels pour le budget de l'exercice 2014 selon les PCGR.

18 Annexe A : Chaires dotées par faculté

| Livre du budget 2013-2014 | | | | | |
|--|--|--|---|---|--------|
| Revenus tirés de chaires dotées | | | | | |
| Source: Vice-principal exécutif associé- Affaires professorales et affectation des ressources | | | | | |
| | Données préliminaires 2012-2013 | | Estimations 2013-2014 | | |
| | Nombre de chaires (vacantes et pourvues) | Revenu de dotation annuel en fonction d'une distribution de 12,75 \$ par unité | Revenu de dotation en fonction d'une distribution rehaussé à 13,12 \$ par unité | Part du revenu de dotation allant au paiement des salaires, y compris les salaires de titulaires de chaires | |
| Chaires universitaires | | | | | |
| Agriculture et environnement | 2 | 103,847 \$ | 106,861 \$ | 83,105 \$ | 78% |
| Arts | 22 | 1,141,079 \$ | 1,174,193 \$ | 949,357 \$ | 81% |
| Médecine dentaire | 1 | 37,875 \$ | 38,974 \$ | 0 \$ | 0% |
| Sciences de l'éducation | 2 | 125,066 \$ | 128,695 \$ | 91,129 \$ | 71% |
| Génie | 13 | 707,194 \$ | 727,717 \$ | 510,739 \$ | 70% |
| Droit | 12 | 614,225 \$ | 632,050 \$ | 446,754 \$ | 71% |
| Gestion | 5 | 224,224 \$ | 230,731 \$ | 141,692 \$ | 61% |
| Médecine | 60 | 3,581,553 \$ | 3,685,490 \$ | 2,770,895 \$ | 75% |
| École de l'environnement | 1 | 207,944 \$ | 213,979 \$ | 201,745 \$ | 94% |
| Musique | 2 | 148,307 \$ | 152,611 \$ | 121,666 \$ | 80% |
| Études religieuses | 1 | 47,238 \$ | 48,609 \$ | 0 \$ | 0% |
| Sciences | 20 | 919,243 \$ | 945,919 \$ | 722,182 \$ | 76% |
| Bibliothèques | 1 | 83,086 \$ | 85,497 \$ | 85,497 \$ | 100% |
| | 142 | 7,940,881 \$ | 8,171,325 \$ | 6,124,761 \$ | 75% |
| | | | | | Note 1 |
| Note 1: Estimation de 75 % attribuable au délai des allocations des chaires vacantes ou nouvellement créées, et aux chaires non entièrement instituées et qui ne peuvent servir à couvrir les salaires. | | | | | |
| | Données préliminaires 2012-2013 | | Estimation 2013-2014 | | |
| | Nombre | Financement direct | Financement direct | Part de la chaire de fondation hospitalière couvrant les salaires | |
| Chaires de fondations hospitalières | | | | | |
| Chaires actives | 2 | 255,000 \$ | 255,000 \$ | 255,000 \$ | 100% |
| Chaires identifiées mais non encore actives | 11 | 0 \$ | 250,000 \$ | 250,000 \$ | 100% |
| Chaires hospitalières supplémentaires prévues | 2 | | | | |
| Total | 15 | 255,000 \$ | 505,000 \$ | 505,000 \$ | 100% |
| | | | | | Note 2 |
| Note 2: Les chaires de fondations hospitalières assurent un financement direct à McGill au titre des salaires (le capital est détenu par l'hôpital). Nous prévoyons recevoir des flux de revenus de 15 chaires hospitalières, dont 2 sont en activité. Tous les revenus vont au paiement des salaires. | | | | | |
| | Données préliminaires 2012-2013 | | Estimation 2013-2014 | | |
| | Nombre | Financement direct | Financement direct | Part de la chaire de recherche dotée ou nominative couvrant les salaires | |
| Chaires de recherche dotées ou nominatives | | | | | |
| Chaires actives | 2 | 186,690 \$ | 186,690 \$ | 186,690 \$ | 100% |
| Chaires identifiées mais non encore actives | 2 | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | |
| Total | 4 | 186,690 \$ | 186,690 \$ | 186,690 \$ | 100% |
| | | | | | Note 3 |
| Note 3: Les revenus des chaires de recherche dotées ou nominatives vont intégralement au paiement des salaires. | | | | | |

19 Annexe B : Organigramme de l'Université McGill



20 Annexe C : États financiers des fonds non affectés de l'EF 2009 à l'EF 2012 par faculté (1/3)

| | Agricultural & Environmental Science | | | | Arts | | | | Continuing Studies | | | | Dentistry | | | | Education | | | |
|--|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 |
| Revenue | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Canada | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Quebec | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 20 | - | - | - |
| Tuition & Fees | 101 | 383 | 360 | 395 | 566 | 303 | 676 | 686 | 4,305 | 4,750 | 4,728 | 5,167 | 713 | 751 | 853 | 674 | 9 | 12 | 13 | 36 |
| Sales of Goods & Services | 2,149 | 1,946 | 1,695 | 1,868 | 409 | 807 | 406 | 520 | 1,104 | 835 | 1,361 | 3,159 | 2,164 | 1,627 | 1,841 | 1,975 | 539 | 607 | 886 | 809 |
| Gifts & Bequests | 17 | 8 | 15 | 33 | 465 | 455 | 683 | 659 | - | 3 | 3 | - | 18 | 1 | 24 | 4 | 18 | 22 | 26 | 46 |
| Short Term Interest | - | - | - | - | - | - | - | - | 4 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Investment Income | 4 | 8 | 3 | 3 | - | 3 | 3 | 3 | - | - | - | - | 19 | 21 | 20 | 23 | - | - | - | - |
| Total Revenue | 2,272 | 2,345 | 2,073 | 2,299 | 1,440 | 1,568 | 1,768 | 1,868 | 5,413 | 5,588 | 6,092 | 8,326 | 2,914 | 2,400 | 2,738 | 2,676 | 586 | 641 | 925 | 891 |
| Expenses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Salary Expenses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Academic | 9,567 | 9,408 | 8,442 | 9,071 | 30,305 | 30,171 | 27,492 | 29,564 | 5,454 | 5,813 | 6,164 | 7,840 | 3,313 | 3,213 | 2,827 | 3,324 | 9,913 | 9,530 | 9,092 | 10,053 |
| Administrative and support | 3,087 | 3,335 | 3,139 | 2,983 | 6,112 | 6,122 | 5,197 | 4,953 | 2,169 | 2,426 | 2,380 | 2,583 | 1,307 | 1,468 | 1,416 | 1,367 | 2,470 | 2,654 | 2,369 | 2,189 |
| Student | 591 | 683 | 750 | 509 | 2,619 | 2,753 | 2,384 | 2,302 | 1 | 1 | 6 | 57 | 61 | 104 | 132 | 89 | 437 | 433 | 453 | 372 |
| Student Aid | 45 | 18 | 43 | 142 | 481 | 430 | 464 | 575 | - | - | 13 | 2 | 5 | 4 | 22 | 61 | 16 | 4 | - | 71 |
| Benefits | 2,289 | 3,015 | 2,497 | 2,388 | 6,534 | 8,038 | 6,439 | 6,824 | 1,287 | 1,383 | 1,509 | 1,880 | 717 | 758 | 744 | 817 | 2,286 | 2,923 | 2,070 | 2,252 |
| Total Salaries | 15,579 | 16,459 | 14,871 | 15,093 | 46,051 | 47,514 | 41,976 | 44,218 | 8,911 | 9,623 | 10,072 | 12,362 | 5,403 | 5,547 | 5,141 | 5,658 | 15,122 | 15,544 | 13,984 | 14,937 |
| Non-Salary Expenses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Materials, Supplies and Publications | 478 | 401 | 328 | 178 | 229 | 157 | 114 | 112 | 74 | 64 | 73 | 75 | 281 | 304 | 260 | 221 | 93 | 84 | 97 | 112 |
| Transfer to Partner Institutions | - | - | 3 | (3) | 23 | 1 | 17 | - | - | - | - | - | 60 | 48 | 19 | 62 | - | 2 | - | 4 |
| Contract Services | 171 | 126 | 132 | 98 | 594 | 640 | 692 | 300 | 97 | 153 | 318 | 1,387 | 251 | 241 | 230 | 218 | 118 | 188 | 171 | 180 |
| Professional Fees | 22 | (1) | 125 | 39 | 142 | 150 | 102 | 111 | 842 | 792 | 736 | 953 | 4 | 257 | 539 | 322 | 113 | 87 | 102 | 87 |
| Travel | 500 | 462 | 399 | 464 | 676 | 518 | 451 | 433 | 201 | 177 | 168 | 247 | 93 | 106 | 132 | 155 | 202 | 246 | 170 | 205 |
| Cost of Goods & Services Rendered | 15 | 18 | 9 | 14 | - | - | - | - | - | - | - | - | 445 | 394 | 271 | 612 | - | - | - | - |
| Building & Occupancy Costs | 232 | 108 | 108 | 157 | 616 | 149 | 135 | 63 | 297 | 109 | 175 | 128 | 169 | 182 | 63 | 82 | 90 | 45 | 36 | 17 |
| Tuition Expense | 14 | 1 | 2 | - | 220 | 18 | 4 | 5 | 4 | 35 | 5 | 6 | 7 | 1 | 65 | 66 | 1 | 1 | - | - |
| Energy | 9 | 8 | 29 | 27 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Other Non-Salary Expenses | 858 | 893 | 609 | 661 | 1,379 | 1,731 | 1,427 | 1,534 | 1,325 | 1,584 | 1,607 | 1,684 | 222 | 494 | 441 | 394 | 348 | 338 | 331 | 376 |
| Capital Purchases | 194 | 257 | 190 | 217 | 532 | 237 | 311 | 302 | 81 | 31 | 23 | 67 | 124 | 133 | 130 | 88 | 131 | 174 | 150 | 127 |
| Interest & Bank Charges | - | - | 2 | - | 2 | 2 | 2 | 4 | 57 | 56 | 53 | 71 | 22 | 18 | 17 | 13 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| Total Non-Salary | 2,493 | 2,273 | 1,936 | 1,852 | 4,413 | 3,603 | 3,255 | 2,864 | 2,978 | 3,001 | 3,158 | 4,618 | 1,678 | 2,178 | 2,167 | 2,233 | 1,098 | 1,168 | 1,060 | 1,110 |
| Total Expenses | 18,072 | 18,732 | 16,807 | 16,945 | 50,464 | 51,117 | 45,231 | 47,082 | 11,889 | 12,624 | 13,230 | 16,980 | 7,081 | 7,725 | 7,308 | 7,891 | 16,220 | 16,712 | 15,044 | 16,047 |
| (Deficiency) Excess of Revenues over Expenses, Before the Undernoted | (15,800) | (16,387) | (14,734) | (14,646) | (49,024) | (49,549) | (43,463) | (45,214) | (6,476) | (7,036) | (7,138) | (8,654) | (4,167) | (5,325) | (4,570) | (5,215) | (15,634) | (16,071) | (14,119) | (15,156) |
| Net capz & decapz of investment income | - | (3) | (13) | (3) | - | - | - | - | - | - | - | - | (31) | 26 | (9) | (20) | - | - | - | - |
| Interfund Transfers | 436 | 877 | 1,044 | 861 | 881 | 229 | 284 | 331 | (152) | (146) | (137) | (168) | 4 | (171) | (277) | (329) | 47 | 107 | 88 | 144 |
| Total Change in Net Assets | (15,364) | (15,513) | (13,703) | (13,788) | (48,143) | (49,320) | (43,179) | (44,883) | (6,628) | (7,182) | (7,275) | (8,822) | (4,194) | (5,470) | (4,856) | (5,564) | (15,587) | (15,964) | (14,031) | (15,012) |

21 Annexe D : États financiers des fonds non affectés de l'EF 2009 à l'EF 2012 par faculté (2/3)

| | Engineering | | | | Law | | | | Management | | | | Medicine | | | | Music | | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 |
| Revenue | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Canada | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Quebec | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 106 | 706 | - | - | - | - |
| Tuition & Fees | 677 | 545 | 749 | 916 | - | - | - | - | 265 | 228 | 202 | 350 | 206 | 244 | 250 | 266 | 873 | 805 | 779 | 818 |
| Sales of Goods & Services | 1,406 | 1,079 | 1,155 | 1,265 | 173 | 225 | 384 | 174 | 4,847 | 4,104 | 3,767 | 4,018 | 6,493 | 10,330 | 6,753 | 10,814 | 1,809 | 1,960 | 1,923 | 1,738 |
| Gifts & Bequests | 347 | 766 | 509 | 489 | 89 | 185 | 85 | 84 | 286 | 256 | 334 | 313 | 136 | 313 | 1,039 | 718 | 39 | 55 | 141 | 95 |
| Short Term Interest | 2 | - | - | - | 1 | - | - | - | - | - | - | - | 1 | - | - | - | - | - | - | - |
| Investment Income | - | 1 | 1 | 1 | 7 | 22 | 21 | 22 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 | 310 | 288 | 293 | - | 40 | 37 | 37 |
| Total Revenue | 2,432 | 2,391 | 2,414 | 2,671 | 270 | 432 | 490 | 280 | 5,402 | 4,592 | 4,306 | 4,684 | 6,853 | 11,197 | 8,436 | 12,797 | 2,721 | 2,860 | 2,880 | 2,688 |
| Expenses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Salary Expenses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Academic | 14,949 | 15,508 | 14,837 | 16,718 | 4,866 | 4,766 | 4,438 | 4,879 | 12,155 | 13,400 | 12,713 | 14,274 | 53,156 | 55,689 | 50,893 | 57,554 | 8,768 | 8,796 | 8,359 | 9,331 |
| Administrative and support | 5,807 | 6,123 | 5,618 | 5,424 | 1,535 | 1,544 | 1,456 | 1,454 | 4,340 | 4,870 | 4,549 | 4,739 | 15,594 | 17,688 | 16,007 | 16,579 | 2,851 | 3,042 | 2,751 | 2,821 |
| Student | 1,325 | 1,444 | 1,980 | 1,679 | 158 | 113 | 148 | 157 | 680 | 680 | 625 | 420 | 737 | 828 | 900 | 647 | 294 | 338 | 280 | 249 |
| Student Aid | 134 | 142 | 152 | 528 | 3 | 4 | 52 | 69 | 35 | 87 | 310 | 817 | 102 | 140 | 125 | 250 | 12 | - | 60 | 14 |
| Benefits | 3,617 | 3,799 | 3,644 | 4,546 | 1,098 | 1,023 | 1,414 | 1,212 | 2,569 | 2,854 | 2,796 | 3,005 | 12,095 | 15,338 | 13,395 | 14,604 | 1,968 | 2,316 | 1,957 | 2,431 |
| Total Salaries | 25,832 | 27,016 | 26,231 | 28,895 | 7,660 | 7,450 | 7,508 | 7,771 | 19,779 | 21,891 | 20,993 | 23,255 | 81,684 | 89,683 | 81,320 | 89,634 | 13,893 | 14,492 | 13,407 | 14,846 |
| Non-Salary Expenses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Materials, Supplies and Publications | 433 | 390 | 303 | 276 | 36 | 35 | (6) | 20 | 234 | 223 | 221 | 184 | 727 | 932 | 1,164 | 954 | 72 | 109 | 127 | 45 |
| Transfer to Partner Institutions | - | - | - | (11) | - | - | - | - | - | - | - | - | 960 | 821 | 885 | 1,199 | - | - | - | - |
| Contract Services | 394 | (58) | 178 | 76 | 189 | 200 | 198 | 203 | 379 | 403 | 370 | 259 | 923 | 574 | 924 | 531 | 316 | 373 | 125 | 108 |
| Professional Fees | 122 | 93 | 53 | 90 | 66 | 43 | 19 | 60 | 1,910 | 1,497 | 1,218 | 1,408 | 1,255 | 1,116 | 825 | 448 | 187 | 229 | 341 | 222 |
| Travel | 378 | 530 | 361 | 599 | 161 | 118 | 157 | 131 | 787 | 548 | 649 | 820 | 910 | 905 | 834 | 807 | 213 | 126 | 131 | 96 |
| Cost of Goods & Services Rendered | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 120 | 113 | - | - | - | - |
| Building & Occupancy Costs | 390 | 269 | 243 | 184 | 49 | 24 | 46 | 46 | 59 | 68 | 298 | 141 | 579 | 939 | 974 | 833 | 271 | 159 | 219 | 227 |
| Tuition Expense | 5 | 3 | 1 | - | - | - | - | - | 121 | 98 | 117 | 91 | 42 | 52 | 5 | 1 | 13 | 3 | - | - |
| Energy | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 30 | 7 | - | - | - | - | - | - |
| Other Non-Salary Expenses | 1,025 | 657 | 837 | 641 | 302 | 301 | 262 | 441 | 1,628 | 1,683 | 2,012 | 1,983 | 2,374 | 2,121 | 1,435 | 2,356 | 659 | 688 | 666 | 525 |
| Capital Purchases | 788 | 991 | 916 | 974 | 57 | 65 | 11 | 62 | 156 | 86 | 94 | 449 | 992 | 1,246 | 1,150 | 994 | 377 | 684 | 225 | 149 |
| Interest & Bank Charges | 10 | 2 | 3 | 4 | - | 2 | 4 | 3 | 14 | 18 | 19 | 23 | 111 | 11 | 18 | 20 | 16 | 16 | 17 | 18 |
| Total Non-Salary | 3,545 | 2,877 | 2,895 | 2,833 | 860 | 788 | 691 | 966 | 5,288 | 4,624 | 4,998 | 5,358 | 8,903 | 8,724 | 8,334 | 8,256 | 2,124 | 2,387 | 1,851 | 1,390 |
| Total Expenses | 29,377 | 29,893 | 29,126 | 31,728 | 8,520 | 8,238 | 8,199 | 8,737 | 25,067 | 26,515 | 25,991 | 28,613 | 90,587 | 98,407 | 89,654 | 97,890 | 16,017 | 16,879 | 15,258 | 16,236 |
| (Deficiency) Excess of Revenues over Expenses, Before the Undernoted | (26,945) | (27,502) | (26,712) | (29,057) | (8,250) | (7,806) | (7,709) | (8,457) | (19,665) | (21,923) | (21,685) | (23,929) | (83,734) | (87,210) | (81,218) | (85,093) | (13,296) | (14,019) | (12,378) | (13,548) |
| Net capz & decapz of investement income | - | (1) | (1) | (1) | (7) | (22) | (21) | (22) | - | - | - | - | (10) | (99) | (139) | (129) | - | - | - | - |
| Interfund Transfers | 964 | 1,069 | 328 | 1,502 | 22 | (109) | 2 | 175 | 1,539 | 2,374 | 1,194 | 205 | 373 | (3,008) | (2,013) | (4,335) | 5 | (1) | (112) | (25) |
| Total Change in Net Assets | (25,981) | (26,434) | (26,385) | (27,556) | (8,235) | (7,937) | (7,728) | (8,304) | (18,126) | (19,549) | (20,491) | (23,724) | (83,371) | (90,317) | (83,370) | (89,557) | (13,291) | (14,020) | (12,490) | (13,573) |

22 Annexe E : États financiers des fonds non affectés de l'EF 2009 à l'EF 2012 par faculté (3/3)

| | Religious Studies | | | | Science | | | | Libraries | | | | McGill School Of Environment | | | | Total | | | |
|--|-------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 |
| Revenue | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Canada | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | - | - | - |
| Quebec | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 20 | - | 106 | 706 |
| Tuition & Fees | - | 8 | 11 | 19 | 573 | 560 | 684 | 688 | 305 | 309 | 248 | 224 | - | - | 1 | - | 8,593 | 8,898 | 9,554 | 10,239 |
| Sales of Goods & Services | 98 | 87 | 100 | 113 | 1,196 | 1,212 | 897 | 1,215 | 315 | 353 | 353 | 343 | 2 | 7 | - | 5 | 22,704 | 25,179 | 21,521 | 28,016 |
| Gifts & Bequests | 40 | 4 | 15 | 76 | 399 | 491 | 555 | 334 | 87 | 42 | 43 | 42 | 15 | 17 | 16 | 22 | 1,956 | 2,618 | 3,488 | 2,915 |
| Short Term Interest | - | - | - | - | 26 | - | 26 | 10 | - | - | - | - | - | - | - | - | 34 | - | 26 | 10 |
| Investment Income | - | 144 | 132 | 132 | 1 | 18 | 17 | 17 | 430 | 317 | 326 | 332 | - | - | - | - | 482 | 888 | 851 | 866 |
| Total Revenue | 138 | 243 | 258 | 340 | 2,195 | 2,281 | 2,179 | 2,264 | 1,137 | 1,021 | 970 | 941 | 17 | 24 | 17 | 27 | 33,790 | 37,583 | 35,546 | 42,752 |
| Expenses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Salary Expenses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Academic | 1,622 | 1,607 | 1,512 | 1,539 | 24,976 | 24,993 | 24,011 | 27,226 | 5,105 | 5,514 | 5,047 | 5,019 | 837 | 845 | 855 | 993 | 184,986 | 189,253 | 176,682 | 197,385 |
| Administrative and support | 412 | 446 | 430 | 399 | 7,287 | 7,799 | 7,194 | 6,897 | 7,690 | 7,788 | 6,722 | 6,037 | 132 | 150 | 137 | 131 | 60,793 | 65,455 | 59,365 | 58,556 |
| Student | 139 | 153 | 141 | 131 | 4,269 | 4,204 | 4,188 | 3,880 | 11 | 2 | - | - | 54 | 63 | 65 | 94 | 11,376 | 11,799 | 12,052 | 10,586 |
| Student Aid | 16 | 4 | 7 | 29 | 281 | 294 | 215 | 530 | - | - | - | - | 3 | 14 | 9 | 7 | 1,133 | 1,141 | 1,472 | 3,095 |
| Benefits | 348 | 351 | 398 | 529 | 5,799 | 6,784 | 6,464 | 6,608 | 2,676 | 2,780 | 2,562 | 2,668 | 177 | 220 | 166 | 191 | 43,460 | 51,582 | 46,055 | 49,955 |
| Total Salaries | 2,537 | 2,561 | 2,488 | 2,627 | 42,612 | 44,074 | 42,072 | 45,141 | 15,482 | 16,084 | 14,331 | 13,724 | 1,203 | 1,292 | 1,232 | 1,416 | 301,748 | 319,230 | 295,626 | 319,577 |
| Non-Salary Expenses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Materials, Supplies and Publications | 3 | 3 | 2 | 1 | 647 | 438 | 259 | 358 | 13,079 | 12,450 | 13,470 | 15,414 | 1 | 1 | 1 | 2 | 16,387 | 15,591 | 16,413 | 17,952 |
| Transfer to Partner Institutions | - | - | - | - | 31 | - | 5 | 3 | - | - | - | - | - | - | - | - | 1,074 | 872 | 929 | 1,254 |
| Contract Services | 15 | 11 | 11 | 16 | 148 | 289 | 197 | 357 | 674 | 825 | 1,007 | 1,068 | 10 | 1 | - | 2 | 4,279 | 3,966 | 4,553 | 4,803 |
| Professional Fees | 6 | 6 | 8 | - | 120 | 103 | 125 | 113 | 113 | 10 | 11 | 22 | 26 | 28 | 14 | 15 | 4,928 | 4,410 | 4,218 | 3,890 |
| Travel | 30 | 36 | 13 | 59 | 1,306 | 1,167 | 1,006 | 987 | 105 | 101 | 100 | 128 | 11 | 4 | 14 | 21 | 5,573 | 5,044 | 4,585 | 5,152 |
| Cost of Goods & Services Rendered | - | - | - | - | 13 | 309 | 399 | 358 | - | - | - | - | - | - | - | - | 473 | 721 | 799 | 1,097 |
| Building & Occupancy Costs | 8 | 4 | - | 5 | 869 | 475 | 657 | 647 | 820 | 1,763 | 595 | 579 | 17 | 9 | 2 | 11 | 4,466 | 4,303 | 3,551 | 3,120 |
| Tuition Expense | - | - | - | - | 35 | 8 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 462 | 220 | 199 | 169 |
| Energy | - | - | - | - | 62 | 66 | 80 | 75 | - | - | - | - | - | - | - | - | 101 | 81 | 109 | 102 |
| Other Non-Salary Expenses | 74 | 81 | 76 | 99 | 1,310 | 1,139 | 993 | 762 | 875 | 813 | 1,054 | 1,085 | 58 | 46 | 42 | 33 | 12,437 | 12,569 | 11,792 | 12,574 |
| Capital Purchases | 10 | 17 | 2 | 4 | 1,212 | 874 | 964 | 1,763 | 3,106 | 679 | 952 | 468 | 16 | 2 | 5 | 5 | 7,776 | 5,476 | 5,123 | 5,669 |
| Interest & Bank Charges | - | - | - | - | - | 1 | 1 | 3 | 6 | 7 | 6 | 7 | - | - | - | - | 240 | 136 | 145 | 168 |
| Total Non-Salary | 146 | 158 | 112 | 184 | 5,753 | 4,869 | 4,686 | 5,426 | 18,778 | 16,648 | 17,195 | 18,771 | 139 | 91 | 78 | 89 | 58,196 | 53,389 | 52,416 | 55,950 |
| Total Expenses | 2,683 | 2,719 | 2,600 | 2,811 | 48,365 | 48,943 | 46,758 | 50,567 | 34,260 | 32,732 | 31,526 | 32,495 | 1,342 | 1,383 | 1,310 | 1,505 | 359,944 | 372,619 | 348,042 | 375,527 |
| (Deficiency) Excess of Revenues over Expenses, Before the Undernoted | (2,545) | (2,476) | (2,342) | (2,471) | (46,170) | (46,662) | (44,579) | (48,303) | (33,123) | (31,711) | (30,556) | (31,554) | (1,325) | (1,359) | (1,293) | (1,478) | (326,154) | (335,036) | (312,496) | (332,775) |
| Net capz & decapz of investement income | - | (3) | - | - | (1) | - | (5) | (28) | (12) | (275) | (118) | (7) | - | - | - | - | (61) | (377) | (306) | (210) |
| Interfund Transfers | 11 | 29 | (23) | 1 | (576) | 735 | - | 427 | (234) | 56 | 1,261 | (276) | 2 | (6) | 1 | (7) | 3,322 | 2,035 | 1,640 | (1,494) |
| Total Change in Net Assets | (2,534) | (2,450) | (2,365) | (2,470) | (46,747) | (45,927) | (44,584) | (47,904) | (33,369) | (31,930) | (29,413) | (31,837) | (1,323) | (1,365) | (1,292) | (1,485) | (322,893) | (333,378) | (311,162) | (334,479) |

23 Annexe F : États financiers des fonds non affectés de l'EF 2009 à l'EF 2012 par unité administrative (1/3)

| | Principal and Vice Chancellor | | | | Institutional Services | | | | Provost | | | | Planning and Institutional Analysis | | | | Assoc. VP (Macdonald Campus) | | | |
|--|-------------------------------|---------|---------|---------|------------------------|---------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|-------------------------------------|-------|-------|---------|------------------------------|---------|---------|---------|
| | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 |
| Revenue | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Canada | - | - | - | - | 25,315 | 24,331 | 24,414 | 24,766 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Quebec | - | - | - | - | 295,327 | 295,042 | 305,709 | 356,141 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Tuition & Fees | - | - | - | - | 143,191 | 164,760 | 180,337 | 191,318 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Sales of Goods & Services | - | 143 | - | - | 3,704 | 1,491 | 214 | 1,781 | 2 | 1 | 1 | 7 | 1,667 | 148 | 144 | - | 139 | 206 | 200 | 762 |
| Gifts & Bequests | - | - | - | - | (94) | - | - | - | - | 1,967 | 1,199 | 1,552 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Short Term Interest | - | - | - | - | 3,910 | 1,751 | 2,269 | 2,561 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Investment Income | - | - | - | - | 8,417 | 6,918 | 1,343 | 1,338 | - | (9) | 136 | 150 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Total Revenue | - | 143 | - | - | 479,770 | 494,293 | 514,286 | 577,905 | 2 | 1,959 | 1,336 | 1,709 | 1,667 | 148 | 144 | - | 139 | 206 | 200 | 762 |
| Expenses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Salary Expenses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Academic | 20 | 20 | 23 | 20 | 50 | (485) | 1,032 | 366 | 32 | 8 | 11 | 47 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Administrative and support | 571 | 664 | 645 | 663 | 3,508 | 3,466 | 4,273 | 9,726 | 1,401 | 1,712 | 1,969 | 2,498 | 1,160 | 896 | 847 | 953 | 821 | 903 | 871 | 955 |
| Student | - | - | - | - | - | 1 | - | - | - | 32 | 3 | 7 | - | - | - | - | 3 | 4 | 1 | 4 |
| Student Aid | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 3 | 10 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Benefits | 96 | 113 | 103 | 114 | 4,975 | 4,969 | 10,304 | 9,294 | 242 | 292 | 341 | 436 | 210 | 155 | 145 | 161 | 162 | 180 | 205 | 200 |
| Total Salaries | 687 | 797 | 771 | 797 | 8,533 | 7,951 | 15,609 | 19,386 | 1,675 | 2,044 | 2,327 | 2,998 | 1,370 | 1,051 | 992 | 1,114 | 986 | 1,087 | 1,077 | 1,159 |
| Non-Salary Expenses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Materials, Supplies and Publications | 7 | 16 | 9 | 8 | 124 | 87 | 60 | 60 | 16 | 30 | 34 | 23 | 4 | 3 | 6 | 5 | 62 | 75 | 64 | 52 |
| Transfer to Partner Institutions | - | - | - | - | - | - | 6,649 | 8,371 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Contract Services | 32 | 127 | 23 | 85 | 963 | 1,134 | (11,750) | (12,552) | 21 | 21 | 19 | 24 | 40 | (3) | 1 | 2 | 565 | 572 | 502 | 561 |
| Professional Fees | 33 | 129 | 215 | 20 | 1,760 | 2,930 | 2,782 | 2,712 | 31 | 42 | 27 | 29 | 113 | 17 | 43 | 7 | 1 | 1 | - | - |
| Travel | 58 | 56 | 63 | 47 | 238 | 193 | 178 | 202 | 138 | 189 | 41 | 200 | 22 | 19 | 15 | 27 | 34 | 38 | 39 | 31 |
| Cost of Goods & Services Rendered | - | - | - | - | - | - | 1,057 | 332 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Building & Occupancy Costs | 7 | 12 | 6 | (1) | 410 | 499 | 6,994 | 7,951 | 12 | 7 | 27 | 8 | 1,717 | - | - | - | 167 | 26 | 148 | 370 |
| Tuition Expense | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Energy | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 19 | 29 | 32 | 62 |
| Other Non-Salary Expenses | 114 | 168 | 133 | 192 | 7,876 | 8,667 | (6,057) | (4,012) | 1,091 | 572 | 271 | 1,282 | 290 | 25 | 22 | 176 | (3) | 2 | 27 | (58) |
| Capital Purchases | 14 | 12 | 16 | 19 | 169 | 125 | 4,995 | 4,864 | 21 | 41 | 84 | 33 | 186 | - | 2 | 1 | 26 | 13 | 8 | 4 |
| Interest & Bank Charges | - | - | - | - | 5,051 | 2,139 | 2,584 | 3,486 | - | 49 | - | - | - | - | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Total Non-Salary | 265 | 520 | 465 | 370 | 16,591 | 15,774 | 7,492 | 11,414 | 1,330 | 951 | 503 | 1,599 | 2,372 | 61 | 89 | 218 | 872 | 757 | 821 | 1,023 |
| Total Expenses | 952 | 1,317 | 1,236 | 1,167 | 25,124 | 23,725 | 23,101 | 30,800 | 3,005 | 2,995 | 2,830 | 4,597 | 3,742 | 1,112 | 1,081 | 1,332 | 1,858 | 1,844 | 1,898 | 2,182 |
| (Deficiency) Excess of Revenues over Expenses, Before the Undernoted | (952) | (1,174) | (1,236) | (1,167) | 454,646 | 470,568 | 491,185 | 547,105 | (3,003) | (1,036) | (1,494) | (2,888) | (2,075) | (964) | (937) | (1,332) | (1,719) | (1,638) | (1,698) | (1,420) |
| Net capz & decapz of investment income | - | - | - | - | 831 | (13) | (13) | (13) | - | 9 | 200 | 984 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Interfund Transfers | (9) | 3 | - | - | (3,485) | (3,970) | 2,300 | 1,028 | (57) | (2,279) | (239) | (794) | 202 | 64 | 12 | - | 99 | 111 | 85 | (14) |
| Total Change in Net Assets | (961) | (1,171) | (1,236) | (1,167) | 451,992 | 466,585 | 493,472 | 548,120 | (3,060) | (3,306) | (1,533) | (2,698) | (1,873) | (900) | (925) | (1,332) | (1,620) | (1,527) | (1,613) | (1,434) |

24 Annexe G : États financiers des fonds non affectés de l'EF 2009 à l'EF 2012 par unité administrative (2/3)

| | Deputy Provost (Student Life & Learning) | | | | Assoc. Provost (Graduate Education) | | | | Vice-Principal (Administration & Finance) | | | | Information Technology Services | | | | Assoc. VP (University Services) | | | | |
|--|--|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---|---------------|-----------------|----------------|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----|
| | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | |
| Revenue | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Canada | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| Quebec | 2,216 | 1,993 | 1,910 | 2,144 | - | - | - | - | 390 | 420 | 485 | 590 | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| Tuition & Fees | 12,219 | 13,213 | 13,742 | 14,310 | - | - | - | - | - | - | - | - | 5,794 | 85 | 88 | 94 | - | - | - | - | |
| Sales of Goods & Services | 37,556 | 43,584 | 44,274 | 46,682 | - | 156 | 5 | - | 301 | 42,552 | 375 | 65 | 2,011 | 2,192 | 2,119 | 2,690 | 19,856 | 20,789 | 19,107 | 19,161 | |
| Gifts & Bequests | 200 | 156 | 142 | 376 | - | - | - | - | 25 | - | - | - | - | - | - | - | - | 176 | 419 | 435 | |
| Short Term Interest | - | - | - | - | - | - | - | - | - | (176) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| Investment Income | 259 | 230 | 215 | 216 | 51 | 47 | 44 | 45 | 5 | 6,836 | 4 | 4 | - | - | - | - | - | - | - | 61 | 90 |
| Total Revenue | 52,450 | 59,176 | 60,283 | 63,728 | 51 | 203 | 49 | 45 | 721 | 49,632 | 864 | 659 | 7,805 | 2,277 | 2,207 | 2,784 | 19,856 | 20,965 | 19,587 | 19,686 | |
| Expenses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Salary Expenses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Academic | 2,732 | 3,047 | 3,063 | 3,049 | 24 | 37 | 35 | 36 | - | - | - | - | - | - | 1 | - | - | 1 | 9 | 29 | |
| Administrative and support | 22,119 | 23,200 | 23,245 | 25,504 | 1,781 | 1,819 | 1,617 | 1,567 | 1,665 | 2,067 | 1,553 | 1,714 | 19,183 | 19,710 | 18,377 | 21,051 | 24,721 | 26,811 | 25,769 | 30,170 | |
| Student | 146 | 215 | 200 | 227 | 30 | 12 | 39 | 3 | - | - | - | - | - | - | - | - | 18 | 15 | 27 | 24 | |
| Student Aid | 1,774 | 1,902 | 2,717 | 4,089 | 10,085 | 13,606 | 14,308 | 15,491 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 15 | 39 | |
| Benefits | 5,258 | 5,495 | 5,522 | 6,152 | 346 | 349 | 305 | 296 | 283 | 377 | 265 | 292 | 3,459 | 3,735 | 3,396 | 3,956 | 5,017 | 5,307 | 5,060 | 5,960 | |
| Total Salaries | 32,029 | 33,859 | 34,747 | 39,021 | 12,266 | 15,823 | 16,304 | 17,393 | 1,948 | 2,444 | 1,818 | 2,006 | 22,642 | 23,445 | 21,774 | 25,007 | 29,756 | 32,134 | 30,880 | 36,222 | |
| Non-Salary Expenses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Materials, Supplies and Publications | 3,487 | 3,519 | 3,877 | 3,924 | 61 | 78 | 70 | 38 | 7 | 13 | 12 | 10 | 56 | 69 | 41 | 111 | 4,034 | 3,916 | 3,934 | 4,202 | |
| Transfer to Partner Institutions | - | - | - | - | - | 21 | 24 | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | |
| Contract Services | 2,310 | 2,852 | 3,316 | 3,858 | 4 | 31 | 8 | 9 | 38 | 71 | 73 | 73 | (1,191) | (1,109) | (74) | (1,352) | 17,005 | 14,642 | 12,176 | 14,216 | |
| Professional Fees | 244 | 152 | 194 | 385 | 2 | - | - | 1 | 75 | 50 | 100 | 31 | 159 | 69 | 538 | 479 | 7 | 135 | 125 | 757 | |
| Travel | 1,143 | 1,129 | 1,102 | 1,365 | 41 | 29 | 32 | 35 | 13 | 19 | 7 | 15 | 271 | 172 | 153 | 140 | (115) | (138) | (100) | (94) | |
| Cost of Goods & Services Rendered | - | 6,962 | 5,722 | 6,120 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 15,325 | 13,247 | 11,626 | 12,414 | |
| Building & Occupancy Costs | 8,542 | 7,869 | 16,252 | 11,823 | 11 | 6 | 6 | 2 | 2,253 | 1,909 | 2,061 | 2,589 | 4,988 | 4,241 | 214 | 677 | (5,341) | (2,106) | (4,812) | (3,540) | |
| Tuition Expense | 89 | 81 | 50 | 29 | - | - | 279 | 62 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| Energy | 3,859 | 3,923 | 4,139 | 4,071 | - | - | - | - | 2 | - | - | - | - | - | - | - | 16,271 | 14,483 | 14,303 | 14,361 | |
| Other Non-Salary Expenses | 4,894 | 2,800 | 2,750 | 3,393 | 173 | 193 | 298 | 292 | 474 | 7,738 | 534 | 671 | (2,357) | (1,628) | 1,627 | 1,156 | (2,332) | (931) | (922) | (774) | |
| Capital Purchases | 1,906 | 2,819 | 1,569 | 1,668 | 20 | 16 | 21 | 7 | 13 | 23 | 14 | 24 | 2,580 | 3,052 | 2,856 | 3,289 | (5,401) | (3,258) | (2,950) | (3,625) | |
| Interest & Bank Charges | 3,456 | 4,810 | 4,497 | 4,974 | - | - | - | - | - | - | - | - | 4 | 3 | 1 | 1 | 563 | 473 | 396 | 426 | |
| Total Non-Salary | 29,930 | 36,916 | 43,468 | 41,610 | 312 | 374 | 738 | 447 | 2,875 | 9,823 | 2,801 | 3,413 | 4,510 | 4,869 | 5,356 | 4,501 | 40,016 | 40,463 | 33,776 | 38,344 | |
| Total Expenses | 61,959 | 70,775 | 78,215 | 80,631 | 12,578 | 16,197 | 17,042 | 17,840 | 4,823 | 12,267 | 4,619 | 5,419 | 27,152 | 28,314 | 27,130 | 29,508 | 69,772 | 72,597 | 64,656 | 74,566 | |
| (Deficiency) Excess of Revenues over Expenses, Before the Undernoted | (9,509) | (11,599) | (17,932) | (16,903) | (12,527) | (15,994) | (16,993) | (17,795) | (4,102) | 37,365 | (3,755) | (4,760) | (19,347) | (26,037) | (24,923) | (26,724) | (49,916) | (51,632) | (45,069) | (54,880) | |
| Net capz & decapz of investment income | (32) | (27) | (56) | (51) | (51) | (13) | (13) | - | (5) | (4) | (4) | (4) | - | - | - | - | - | - | (61) | (90) | |
| Interfund Transfers | (175) | (6,863) | (138) | (389) | 454 | 170 | 277 | 271 | (92) | (117) | (41,453) | (96) | (5) | 208 | 89 | 96 | (786) | 8,116 | (2,082) | (361) | |
| Total Change in Net Assets | (9,716) | (18,489) | (18,126) | (17,343) | (12,124) | (15,837) | (16,729) | (17,524) | (4,199) | 37,244 | (45,212) | (4,860) | (19,352) | (25,829) | (24,834) | (26,628) | (50,702) | (43,516) | (47,212) | (55,331) | |

25 Annexe H : États financiers des fonds non affectés de l'EF 2009 à l'EF 2012 par unité administrative (3/3)

| | Assoc. VP (Human Resources) | | | | Asst. VP (Financial Services) | | | | Vice-Principal (RIR) | | | | Vice-Principal (DAR) | | | | Public Affairs | | | |
|--|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 | FY09 | FY10 | FY11 | FY12 |
| Revenue | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Canada | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Quebec | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Tuition & Fees | - | - | - | - | - | 9 | 540 | 1,173 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Sales of Goods & Services | 193 | 721 | 752 | 747 | 830 | 413 | 361 | 244 | 1,118 | 1,330 | 1,234 | 898 | 1,302 | 1,207 | 1,168 | 1,114 | 16 | 40 | 39 | 52 |
| Gifts & Bequests | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 2,848 | 121 | 178 | 155 | - | - | - | - |
| Short Term Interest | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Investment Income | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 129 | 128 | - | - | - | - | - | - |
| Total Revenue | 193 | 721 | 752 | 747 | 830 | 422 | 901 | 1,417 | 1,118 | 1,330 | 1,234 | 898 | 4,279 | 1,456 | 1,346 | 1,269 | 16 | 40 | 39 | 52 |
| Expenses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Salary Expenses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Academic | (57) | 14 | - | 6 | - | - | - | - | 2,440 | 2,046 | 1,061 | 708 | 1 | 3 | 1 | - | - | - | - | - |
| Administrative and support | 5,862 | 6,041 | 5,306 | 5,417 | 6,520 | 6,725 | 6,119 | 6,129 | 3,053 | 3,195 | 3,792 | 4,602 | 9,177 | 9,193 | 8,686 | 9,457 | 1,788 | 2,383 | 2,395 | 2,522 |
| Student | 6 | - | - | - | - | - | - | - | - | 4 | 1 | - | - | - | - | 18 | - | - | - | - |
| Student Aid | - | - | - | - | - | - | - | - | 20 | 19 | 18 | 13 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Benefits | (56) | 85 | (1,227) | (3,244) | 1,166 | 1,215 | 1,131 | 1,151 | 871 | 1,023 | 873 | 1,054 | 1,567 | 1,618 | 1,532 | 1,756 | 309 | 404 | 413 | 461 |
| Total Salaries | 5,755 | 6,140 | 4,079 | 2,179 | 7,686 | 7,940 | 7,250 | 7,280 | 6,384 | 6,287 | 5,745 | 6,377 | 10,745 | 10,814 | 10,219 | 11,231 | 2,097 | 2,787 | 2,808 | 2,983 |
| Non-Salary Expenses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Materials, Supplies and Publications | 22 | 18 | 10 | 10 | 37 | 20 | 29 | 16 | 28 | 38 | (7) | 2 | 248 | 79 | 261 | 185 | 71 | 123 | 40 | 35 |
| Transfer to Partner Institutions | - | 3 | - | - | - | - | - | - | 167 | 105 | 67 | 121 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Contract Services | 180 | 101 | 111 | 80 | 114 | 104 | 94 | 105 | 90 | 174 | 166 | 212 | 1,030 | 958 | 747 | 757 | 139 | 123 | 294 | 231 |
| Professional Fees | 721 | 500 | 423 | 347 | 10 | 1 | 154 | 73 | 754 | 655 | 506 | 1,388 | 9 | 5 | 63 | 10 | 11 | 109 | 30 | 80 |
| Travel | 52 | 38 | 24 | 31 | 14 | 23 | 12 | 23 | 213 | 177 | 92 | 180 | 699 | 425 | 382 | 539 | 19 | 22 | 27 | 22 |
| Cost of Goods & Services Rendered | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Building & Occupancy Costs | 96 | 232 | 25 | 7 | 26 | 13 | 4 | 4 | 33 | 24 | 7 | 194 | 211 | 243 | 100 | 72 | 8 | (3) | 5 | 6 |
| Tuition Expense | - | - | - | - | 477 | 509 | 546 | 510 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Energy | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Other Non-Salary Expenses | 451 | 542 | 323 | 263 | 318 | 268 | 243 | 319 | 513 | 414 | 423 | 606 | 3,859 | 2,752 | 2,042 | 2,317 | 337 | 293 | 410 | 481 |
| Capital Purchases | 66 | 29 | 19 | 12 | 27 | 9 | 4 | 47 | 43 | 13 | 15 | 31 | 76 | 48 | 81 | 89 | 12 | 14 | 9 | 18 |
| Interest & Bank Charges | - | - | - | - | - | 3 | 3 | 3 | - | - | - | - | 64 | 20 | 33 | 12 | - | - | - | - |
| Total Non-Salary | 1,588 | 1,463 | 935 | 750 | 1,023 | 950 | 1,089 | 1,100 | 1,841 | 1,600 | 1,269 | 2,734 | 6,196 | 4,530 | 3,709 | 3,981 | 597 | 681 | 815 | 873 |
| Total Expenses | 7,343 | 7,603 | 5,014 | 2,929 | 8,709 | 8,890 | 8,339 | 8,380 | 8,225 | 7,887 | 7,014 | 9,111 | 16,941 | 15,344 | 13,928 | 15,212 | 2,694 | 3,468 | 3,623 | 3,856 |
| (Deficiency) Excess of Revenues over Expenses, Before the Undernoted | (7,150) | (6,882) | (4,262) | (2,182) | (7,879) | (8,468) | (7,438) | (6,963) | (7,107) | (6,557) | (5,780) | (8,213) | (12,662) | (13,888) | (12,582) | (13,943) | (2,678) | (3,428) | (3,584) | (3,804) |
| Net capz & decapz of investement income | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | (129) | (128) | - | - | - | - | - | - |
| Interfund Transfers | - | 61 | 56 | 2 | 25 | 1 | - | - | (2,866) | (3,010) | (5,097) | (3,568) | (39) | (8) | (1,163) | 12 | 5 | (5) | 1 | 1 |
| Total Change in Net Assets | (7,150) | (6,821) | (4,206) | (2,180) | (7,854) | (8,467) | (7,438) | (6,963) | (9,973) | (9,567) | (10,877) | (11,781) | (12,830) | (14,024) | (13,745) | (13,931) | (2,673) | (3,433) | (3,583) | (3,803) |

26 Annexe I : États financiers des fonds affectés de l'EF 2012 par unité – Facultés et bibliothèques

| Research & Restricted Funds - Without GAAP adjustments | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|----------------|------------|--------------|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|-----------------|------------------------------|
| For the year ended April 30, 2012 | | | | | | | | | | | | | | |
| Summary (In '000s) | | | | | | | | | | | | | | |
| Revenues | Agriculture | Arts | Cont Ed | Dentistry | Education | Engineering | GPS | Law | Management | Medicine | Music | Religious Studies | Science | McGill School of Environment |
| Grant - Government Sponsors | | | | | | | | | | | | | | |
| Canada | 11,426 | 9,661 | 0 | 2,947 | 4,527 | 22,180 | 7,173 | 957 | 1,176 | 77,282 | 1,646 | 57 | 33,588 | 89 |
| Quebec | 3,341 | 2,449 | 214 | 889 | 1,053 | 3,604 | 55 | 182 | 647 | 21,077 | 106 | 0 | 7,630 | 0 |
| United States | 180 | 154 | 0 | 17 | -96 | 1,135 | 0 | 0 | 256 | 4,482 | 0 | 0 | 813 | 0 |
| Other Grant Sponsors | 2,475 | 625 | 0 | 44 | 418 | 1,958 | 61 | 140 | 333 | 17,741 | 179 | 0 | 2,679 | 0 |
| Contracts | 610 | 27 | 0 | 76 | 0 | 4,774 | 0 | 33 | 118 | 7,504 | 2 | 0 | 3,564 | 0 |
| Tuition & Fees | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sales of Goods & Services | 383 | 160 | 141 | 502 | 46 | 105 | 94 | 135 | 236 | 6,205 | 18 | 0 | 419 | 0 |
| Gifts and Bequests | 729 | 1,847 | 109 | 1,000 | 606 | 1,768 | 285 | 1,164 | 1,922 | 12,683 | 560 | 35 | 919 | 26 |
| Investment & Interest Income | 874 | 3,638 | 14 | 735 | 328 | 3,324 | 1,839 | 1,575 | 1,682 | 12,351 | 922 | 107 | 2,759 | 154 |
| Total Revenue: | 20,018 | 18,561 | 478 | 6,210 | 6,882 | 38,848 | 9,507 | 4,186 | 6,370 | 159,325 | 3,433 | 199 | 52,371 | 269 |
| Expenses | | | | | | | | | | | | | | |
| Salary | | | | | | | | | | | | | | |
| Academic | 3,468 | 4,186 | 4 | 1,979 | 1,331 | 4,766 | 0 | 1,135 | 711 | 37,160 | 482 | 67 | 9,162 | 0 |
| Administrative and support | 707 | 868 | 16 | 459 | 255 | 1,330 | 0 | 94 | 168 | 13,876 | 322 | 6 | 1,550 | 0 |
| Student | 2,125 | 1,823 | 0 | 663 | 894 | 6,094 | 176 | 727 | 449 | 15,930 | 319 | 16 | 8,198 | 58 |
| Benefits | 957 | 1,122 | 2 | 488 | 364 | 1,224 | 0 | 257 | 153 | 11,070 | 164 | 18 | 2,343 | 7 |
| Student Aid | 2,040 | 4,156 | 18 | 444 | 1,267 | 10,848 | 10,952 | 756 | 840 | 10,804 | 1,514 | 115 | 8,868 | 4 |
| Total Salary: | 9,297 | 12,155 | 40 | 4,033 | 4,111 | 24,262 | 11,128 | 2,969 | 2,321 | 88,840 | 2,801 | 222 | 30,121 | 69 |
| Non-Salary | | | | | | | | | | | | | | |
| Materials, Supplies and Publications | 1,978 | 340 | 0 | 528 | 152 | 2,055 | 0 | 46 | 73 | 17,627 | 10 | 3 | 3,424 | 0 |
| Contributions to Partner Institutions | 1,731 | 1,883 | 0 | 158 | 331 | 2,100 | 0 | 209 | 424 | 22,336 | 22 | 0 | 4,611 | 0 |
| Contract Services | 378 | 439 | 14 | 103 | 53 | 777 | 0 | 206 | 216 | 4,492 | 76 | 17 | 719 | 13 |
| Professional Fees | 80 | 502 | 73 | 190 | 89 | 172 | 0 | 121 | 350 | 3,186 | 176 | 0 | 404 | 15 |
| Travel | 1,204 | 1,697 | 6 | 114 | 393 | 2,022 | 8 | 535 | 669 | 4,457 | 379 | 86 | 4,087 | 7 |
| Building & Occupancy Costs | 542 | 92 | 0 | 16 | 29 | 244 | 0 | 60 | 27 | 4,455 | 26 | 0 | 5,017 | 0 |
| Tuition | 0 | 86 | 3 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 204 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Energy | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 645 | 0 | 0 | 452 | 0 |
| Other Non-Salary Expenses | 1,737 | 3,059 | 89 | 308 | 321 | 2,132 | -138 | 248 | 692 | 8,110 | 127 | 107 | 3,806 | 10 |
| Capital Purchases | 2,106 | 694 | 12 | 466 | 252 | 6,559 | 0 | 39 | 211 | 19,886 | 1,121 | 1 | 13,763 | 0 |
| Interest & Bank Charges | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 8 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| Total Non-Salary: | 9,757 | 8,795 | 197 | 1,885 | 1,620 | 16,067 | -130 | 1,464 | 2,663 | 85,406 | 1,937 | 214 | 36,285 | 45 |
| Total Expense: | 19,054 | 20,950 | 237 | 5,918 | 5,731 | 40,329 | 10,998 | 4,433 | 4,984 | 174,246 | 4,738 | 436 | 66,406 | 114 |
| (Deficiency) Excess of Revenues Over Expenses, Before the Undernoted | 964 | -2,389 | 241 | 292 | 1,151 | -1,481 | -1,491 | -247 | 1,386 | -14,921 | -1,305 | -237 | -14,035 | 155 |
| Interfund Transfer | (369) | (851) | 2 | (1,149) | 42 | 1,548 | 547 | 158 | 125 | 7,367 | (1) | 37 | 2,201 | 51 |
| Total Change in Net Assets: | 595 | (3,240) | 243 | (857) | 1,193 | 67 | (944) | (89) | 1,511 | (7,554) | (1,306) | (200) | (11,834) | 206 |

27 Annexe J : États financiers des fonds affectés de l'EF 2012 par unité – Unités administratives

| Research & Restricted Funds - Without GAAP adjustments | | | | | | | | | |
|--|---------------|---------------------------------------|--------------------|--------------------|------------------------|-----------------------------------|--------------|--------------------|--------------|
| For the year ended April 30, 2012 | | | | | | | | | |
| Summary (In '000s) | | | | | | | | | |
| | GPS | VP Research & International Relations | Sponsored Research | VP Admin & Finance | Central Administration | VP Development & Alumni Relations | Provost | Deputy Provost SLL | Libraries |
| Revenues | | | | | | | | | |
| Grant - Government Sponsors | | | | | | | | | |
| Canada | 7,173 | 375 | 98 | 15,636 | 1 | 0 | 0 | 22 | 0 |
| Quebec | 55 | 0 | 0 | -107 | 125 | 0 | 0 | 2,847 | 0 |
| United States | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Other Grant Sponsors | 61 | 0 | 0 | -291 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Contracts | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tuition & Fees | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sales of Goods & Services | 94 | 79 | 0 | 24 | 0 | -44 | 132 | -5 | 6 |
| Gifts and Bequests | 285 | 0 | 0 | 102 | 0 | 12,590 | 0 | 1,011 | 1,182 |
| Investment & Interest Income | 1,839 | 137 | 0 | 822 | 89 | 168 | 82 | 5,485 | 1,203 |
| Total Revenue: | 9,507 | 591 | 98 | 16,186 | 215 | 12,714 | 214 | 9,360 | 2,391 |
| Expenses | | | | | | | | | |
| Salary | | | | | | | | | |
| Academic | 0 | 207 | 0 | 0 | 0 | 0 | 516 | 5 | 160 |
| Administrative and support | 0 | 98 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 881 | 137 |
| Student | 176 | 19 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Benefits | 0 | 77 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 54 | 44 |
| Student Aid | 10,952 | 82 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9,084 | 6 |
| Total Salary: | 11,128 | 483 | 0 | 8 | 0 | 0 | 516 | 10,024 | 347 |
| Non-Salary | | | | | | | | | |
| Materials, Supplies and Publications | 0 | 22 | 0 | 7 | 0 | 1 | 0 | 48 | 1,242 |
| Contributions to Partner Institutions | 0 | 10 | 0 | 36 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Contract Services | 0 | -240 | 5 | 1 | 15 | 2 | 0 | 23 | 78 |
| Professional Fees | 0 | 0 | 8 | 0 | 1 | 0 | 0 | 13 | 5 |
| Travel | 8 | 16 | 13 | 0 | 8 | 0 | 0 | 87 | 13 |
| Building & Occupancy Costs | 0 | 13 | 0 | 8 | 20 | 1 | 0 | 84 | 1 |
| Tuition | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Energy | 0 | 0 | 0 | 51 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Other Non-Salary Expenses | -138 | 39 | 91 | 429 | 25 | 43 | 60 | -163 | -54 |
| Capital Purchases | 0 | 29 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 23 | 21 |
| Interest & Bank Charges | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 105 | 0 | 0 | 0 |
| Total Non-Salary: | -130 | -111 | 117 | 532 | 71 | 152 | 60 | 115 | 1,306 |
| Total Expense: | 10,998 | 372 | 117 | 540 | 71 | 152 | 576 | 10,139 | 1,653 |
| (Deficiency) Excess of Revenues Over Expenses, Before the Undernoted | -1,491 | 219 | -19 | 15,646 | 144 | 12,562 | -362 | -779 | 738 |
| Interfund Transfer | 547 | (689) | (4,527) | (773) | (93) | (18,523) | (39) | (236) | 164 |
| Total Change in Net Assets: | (944) | (470) | (4,546) | 14,873 | 51 | (5,961) | (401) | (1,015) | 902 |

28 Annexe K : Effectifs de personnel administratif et de soutien au sein des facultés et bibliothèques

| | Année | | | Variation en 1 an | | Variation sur 5 ans | |
|--|--------------|--------------|--------------|-------------------|----------------|---------------------|--------------|
| | 2007 | 2011 | 2012 | Nombre | % | Nombre | % |
| Agriculture et sciences de l'environnement | 90 | 88 | 84 | - 4 | - 4,5 % | - 6 | - 6,7 % |
| Arts | 127 | 118 | 120 | 2 | 1,7 % | - 7 | - 5,5 % |
| Éducation permanente | 40 | 46 | 51 | 5 | 10,9 % | 11 | 27,5 % |
| Médecine dentaire | 38 | 44 | 43 | - 1 | - 2,3 % | 5 | 13,2 % |
| Faculté de gestion Desautels | 70 | 82 | 79 | - 3 | - 3,7 % | 9 | 12,9 % |
| Sciences de l'éducation | 49 | 52 | 45 | - 7 | - 13,5 % | -4 | - 8,2 % |
| Génie | 127 | 136 | 135 | - 1 | - 0,7 % | 8 | 6,3 % |
| Droit | 29 | 31 | 31 | 0 | 0,0 % | 2 | 6,9 % |
| Bibliothèque | 161 | 144 | 141 | - 3 | - 2,1 % | - 20 | - 12,4 % |
| Médecine | 628 | 657 | 649 | - 8 | - 1,2 % | 21 | 3,3 % |
| École d'environnement | 3 | 3 | 3 | 0 | 0,0 % | 0 | 0,0 % |
| Études religieuses | 7 | 8 | 7 | - 1 | - 12,5 % | 0 | 0,0 % |
| École de musique | 56 | 61 | 59 | - 2 | - 3,3 % | 3 | 5,4 % |
| Sciences | 171 | 174 | 176 | 2 | 1,1 % | 5 | 2,9 % |
| Total | 1 596 | 1 644 | 1 623 | - 21 | - 1,3 % | 27 | 1,7 % |

Nota : Le tableau ne tient pas compte du personnel en congé d'invalidité de longue durée ni des placements transitoires.

Source : Rapport sur les effectifs et congés du personnel 2011-2012 – données en date de mai de l'année indiquée – comprend tous les fonds.

29 Annexe L : Effectifs de personnel administratif et de soutien au sein des grandes unités

| | Année | | Variation en 1 an | | Variation sur 5 ans | | |
|---|--------------|--------------|-------------------|-----------|---------------------|------------|---------------|
| | 2007 | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % |
| Administration universitaire | 106 | 123 | 123 | 0 | 0,0 % | 17 | 16,0 % |
| Études et vie étudiante | 385 | 490 | 510 | 20 | 4,1 % | 125 | 32,5 % |
| Études supérieures et postdoctorales | 29 | 30 | 29 | - 1 | - 3,3 % | 0 | 0,0 % |
| Recherche et relations internationales | 51 | 77 | 83 | 6 | 7,8 % | 32 | 62,7 % |
| Développement et relations avec les diplômés | 146 | 158 | 165 | 7 | 4,4 % | 19 | 13,0 % |
| Administration et finances | 29 | 33 | 34 | 1 | 3,0 % | 5 | 17,2 % |
| Services financiers | 116 | 122 | 129 | 7 | 5,7 % | 13 | 11,2 % |
| Ressources humaines | 76 | 85 | 84 | - 1 | - 1,2 % | 8 | 10,5 % |
| Services d'information | 307 | 323 | 327 | 4 | 1,2 % | 20 | 6,5 % |
| Services universitaires | 482 | 523 | 529 | 6 | 1,1 % | 47 | 9,8 % |
| Total partiel : | 1 727 | 1 964 | 2 013 | 49 | 2,5 % | 286 | 16,6 % |
| Unités affiliées | 27 | 34 | 25 | - 9 | - 26,5 % | - 2 | - 7,4 % |
| Total général | 1 754 | 1 998 | 2 038 | 40 | 2,0 % | 284 | 16,2 % |

Nota 1 : Le tableau ne tient pas compte du personnel en congé d'invalidité de longue durée ni des placements transitoires.

Nota 2 : Les unités affiliées comprennent les Presses universitaires McGill-Queen's, l'Association étudiante de l'Université McGill, Valacta, l'Arboretum Morgan, *Dairy Herd Analysis*.

Nota 3 : Le tableau 18 présente une ventilation de l'administration universitaire par unité.

Nota 4 : Le tableau 19 présente une ventilation du service de Recherche et de relations internationales.

Source : Rapport sur les effectifs et congés du personnel 2011-2012 – données en date de mai de l'année indiquée – comprend tous les fonds.

30 Annexe M : Effectifs de professeurs permanents et en voie de permanence à plein temps ⁹

| Faculté | Année | | | Variation nette en 1 an | | Variation sur 5 ans | | Nouvelles recrues 2007-2012 |
|--|----------------|----------------|----------------|-------------------------|--------------|---------------------|--------------|-----------------------------|
| | 2007 | 2011 | 2012 | Nombre | % | Nombre | % | |
| Agriculture et sciences de l'environnement | 84,3 | 84,8 | 82,8 | - 2,0 | - 2,4 % | - 1,5 | - 1,8 % | 15,5 |
| Arts | 268,8 | 262,3 | 275,0 | 12,7 | 4,8 % | 6,2 | 2,3 % | 59,5 |
| Médecine dentaire | 17,0 | 18,0 | 20,0 | 2,0 | 11,1 % | 3,0 | 17,6 % | 6,0 |
| Faculté de gestion Desautels | 50 | 72,5 | 74,5 | 2,0 | 2,8 % | 24,5 | 49,0 % | 36,5 |
| Sciences de l'éducation | 84,5 | 80,0 | 81,0 | 1,0 | 1,3 % | - 3,5 | - 4,1 % | 24,5 |
| Génie | 138,0 | 157,0 | 149,0 | - 8,0 | - 5,1 % | 11,0 | 8,0 % | 33,0 |
| Droit | 43,0 | 40,0 | 39,5 | - 0,5 | - 1,3 % | - 3,5 | - 8,1 % | 9,5 |
| Médecine | 560,2 | 562,7 | 570,0 | 7,3 | 1,3 % | 9,8 | 1,8 % | 96,5 |
| École d'environnement | 6,7 | 7,8 | 9,2 | 1,3 | 17,0 % | 2,5 | 37,5 % | 2,5 |
| Études religieuses | 13,5 | 12,5 | 12,5 | 0,0 | 0,0 % | - 1,0 | - 7,4 % | 1,0 |
| École de musique Schulich | 54 | 57 | 58 | 1,0 | 1,8 % | 4,0 | 7,4 % | 13 |
| Sciences | 255,0 | 253,8 | 263,0 | 9,2 | 3,6 % | 8,0 | 3,1 % | 65,0 |
| Total | 1 575,0 | 1 608,5 | 1 634,5 | 26,0 | 1,6 % | 59,5 | 3,8 % | 362,5 |

Les demi-points (0,5) pour 2011 et 2012 rendent compte de la nomination récente de la doyenne de la Bibliothèque, qui cumule ses fonctions avec la Faculté des sciences de l'éducation.

Source : Rapport sur les effectifs et congés du personnel 2011-2012 – données en date de mai de l'année indiquée – comprend tous les fonds.

8 Les chiffres du **tableau 1** portant sur des cumuls de fonctions, et qui sont souvent comptés comme relevant de leur faculté « principale », sont plus précis lorsqu'on fractionne les affectations de façon égale entre les facultés ou départements concernés.

31 Annexe N : Personnel de bibliothèques permanent et en voie de permanence à plein temps

| | 2003 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Membres du personnel en voie de permanence | 48 | 36 | 64 | 65 | 64 | 68,5 | 59,5 |
| Membres du personnel n'étant pas en voie de permanence | 12 | 25 | 5 | 10 | 10 | 11 | 5 |
| Total | 60 | 61 | 69 | 75 | 74 | 79,5 | 64,5 |

Nota : Les demi-points (0,5) pour 2011 et 2012 rendent compte de la nomination récente de la doyenne de la Bibliothèque, qui cumule ses fonctions avec la Faculté des sciences de l'éducation.

Source : Rapport sur les effectifs et congés du personnel 2011-2012 – données en date de mai de l'année indiquée.

32 Annexe O : Allocations par reconduction au budget de fonctionnement de l'EF 2013 par faculté

| McGill University | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------------------|--------------|--------------------|------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|---------------|-----------|--------------|-------------------|--------------|---------------|
| Incremental Budget Allocations for Faculties | | | | | | | | | | | | | | | |
| For the period May 1, 2012 to March 8, 2013 | | | | | | | | | | | | | | | |
| in 000's | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Agriculture & Environmental Science | Arts | Continuing Studies | Dentistry | Education | Engineering | Law | Libraries | Management | Medicine | MSE | Music | Religious Studies | Science | Total |
| Academic Renewal | 6 | 136 | 0 | 94 | 123 | 206 | 59 | 0 | 28 | 1,696 | 16 | 36 | (16) | 311 | 2,694 |
| Allocation Acad Retirement | 162 | 102 | 0 | 0 | 328 | 130 | 44 | 0 | 0 | 844 | 0 | 60 | 124 | 113 | 1,906 |
| Allocation admin/support | 0 | 10 | 45 | 0 | 48 | 103 | 0 | 0 | 0 | 24 | 0 | 0 | 13 | 33 | 276 |
| Allocation Indirect Cost | 280 | 189 | 0 | 80 | 77 | 547 | 28 | 0 | 62 | 2,288 | 0 | 32 | 9 | 987 | 4,579 |
| Allocation McGill/Dawson | 213 | 578 | 0 | 65 | 170 | 573 | 129 | 0 | 53 | 1,451 | 0 | 138 | 0 | 726 | 4,094 |
| Allocation Research | 67 | 36 | 0 | 188 | 0 | 265 | 21 | 0 | 21 | 120 | 0 | 0 | 2 | 14 | 733 |
| Allocation Start Ups | 0 | 144 | 0 | 0 | 0 | 60 | 0 | 0 | 0 | 80 | 0 | 0 | 0 | 0 | 284 |
| Allocation TA | 12 | 59 | 0 | 0 | 9 | 31 | 0 | 0 | 2 | 11 | 2 | 6 | 4 | 86 | 222 |
| Allocation Teaching Other | 423 | 261 | 1,040 | 157 | 669 | 460 | 139 | 0 | 2,467 | 1,869 | 14 | 555 | (123) | 1,604 | 9,536 |
| Other* | 38 | 1,804 | 4 | 20 | 188 | 566 | (14) | 352 | 1,517 | (101) | (27) | 298 | 31 | (324) | 4,354 |
| Priority Pool Allocation | 200 | 300 | 99 | 0 | 100 | 365 | 308 | 0 | 0 | 300 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,672 |
| Salary Policy - non teaching | 127 | 201 | 84 | 58 | 77 | 214 | 59 | 340 | 93 | 674 | 6 | 97 | 16 | 315 | 2,363 |
| Salary Policy - teaching | 291 | 1,037 | 46 | 111 | 269 | 532 | 181 | 184 | 337 | 2,001 | 26 | 211 | 38 | 981 | 6,246 |
| Tenure Track salaries | (118) | 175 | 0 | 184 | (543) | 328 | 72 | 0 | (438) | 1,406 | (1) | 86 | 5 | (823) | 330 |
| Total | 1,701 | 5,034 | 1,319 | 957 | 1,515 | 4,379 | 1,026 | 876 | 4,141 | 12,663 | 36 | 1,519 | 102 | 4,023 | 39,290 |

* The most significant "Other" includes:

- Desautels: Allocations to cover accumulated deficits 1.6M\$
- Arts Allocations to cover accumulated deficits 1.9M\$

Notes:

- Salary policy - non teaching: is higher in FY13 because of the MUNACA retroactive component
- Tenure track salaries: is dramatically lower due to the adjustment we made at the beginning of FY13 to reflect the FY12 4th quarter perm adjustments (a reduction of 1.2M\$, in FY12, the FY11 4th quarter adjustments was only a reduction of 123K).
- Teaching – other: as at March 8th, AMO had not yet transferred the MBA allocation and so it is not included on the attached.

Excludes fund code 3: Control, benefit, central allocation and external/student revenue funds.

Includes allocations made during annual (FY13) Budget Development Exercise. Does not include budget cuts or workforce planning budget recaptures.

33 Annexe P : Allocations par reconduction au budget de fonctionnement de l'EF 2013 par unité administrative

| McGill University | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|--|---------------------------------|------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|------------|----------------|---|---|---|---------------|
| Incremental Budget Allocations to Administrative Units | | | | | | | | | | | | | | | | |
| For the period May 1, 2012 to March 8, 2013 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| in '000's | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Assoc. Provost (Graduate Education) | Assoc. VP (Human Resources) | Assoc. VP (Macdonald Campus) | Assoc. VP (University Services) | Asst. VP (Financial Services) | Deputy Provost (Student Life & Learning) | Information Technology Services | Institutional Services | Planning and Institutional Analysis | Principal and Vice Chancellor | Provost | Public Affairs | Vice-Principal (Development and Alumni Relations) | Vice-Principal (Research & International Relations) | Vice-Principal (Administration & Finance) | Total |
| Allocation admin/support | 0 | 0 | 0 | 36 | 0 | 18 | 0 | 0 | 51 | 0 | 54 | 144 | 102 | 0 | 0 | 405 |
| Allocation Research | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 125 | 0 | 125 |
| Other* | 2,008 | 314 | 0 | 125 | 139 | 1,931 | 1,466 | 1,619 | 1,164 | 750 | 108 | 0 | 204 | 1,367 | 1,209 | 12,403 |
| Priority Pool Allocation | 87 | 205 | 0 | 95 | 0 | 242 | 585 | 392 | 0 | 0 | 50 | 407 | 540 | 260 | 0 | 2,862 |
| Salary Policy - non teaching | 52 | 211 | 31 | 450 | 242 | 265 | 647 | 103 | 26 | 36 | 81 | 56 | 176 | 125 | 60 | 2,561 |
| Salary Policy - teaching | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 22 |
| Technological infrastructure | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,809 | (809) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,000 |
| Total | 2,147 | 730 | 31 | 705 | 381 | 4,285 | 1,889 | 2,114 | 1,242 | 786 | 293 | 607 | 1,022 | 1,879 | 1,269 | 19,378 |
| * Other includes | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - DP(SLL) Student aid | 1.4M\$ | | | | | | | | | | | | | | | |
| - AP(Grad) Student Aid | 1.9M\$ | | | | | | | | | | | | | | | |
| - CIO Replacement of MAO-TIC grant | 1.5M\$ | | | | | | | | | | | | | | | |
| - PIA: SRI for projects not yet begun | 1.2M\$ | | | | | | | | | | | | | | | |
| - VP(RIR): CFI round 6 & 7 | .8M\$ | | | | | | | | | | | | | | | |
| - VP(A&F): priorities | 1M\$ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Excludes fund code 3: Control, benefit, central allocation and external/student revenue funds. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Includes allocations made during annual (FY13) Budget Development Exercise. Does not include budget cuts or workforce planning budget recaptures. | | | | | | | | | | | | | | | | |


34 Annexe Q : Comparaison des prévisions du fonds d'exploitation de l'EF 2013 au budget de l'exercice précédent

| (\$ 000's) | FY13 Budget | FY13 Forecast | Variance | Explanation |
|---|----------------|-----------------|-----------------|---|
| <u>Revenues</u> | | | | |
| MELS - operating grant | 346,210 | 331,819 | (14,391) | loss due to \$19M cut; partially offset by \$4.4M tuition compensation |
| Federal indirect costs of research grant | 24,731 | 24,851 | 120 | |
| Tuition and student charges | 205,300 | 204,817 | (483) | Loss of expected regulated tuition (\$6M) offset by higher self-funded tuition (\$3M), additional session fees (\$1M) and other fees (\$1.5M) than budget |
| Departmental External Revenues | 14,701 | 20,793 | 6,092 | Budget for known revenues only - little margin impact |
| Gifts and bequests | 1,100 | 1,500 | 400 | |
| Short-term investment income | 3,386 | 3,150 | (236) | |
| Endowment investment income | 827 | 831 | 4 | |
| Total revenues before self-financing activities: | 596,254 | 587,761 | (8,493) | |
| <u>Expenses</u> | | | | |
| Faculties | 347,060 | 349,376 | 2,316 | Additional allocations required in Arts and Medicine |
| Academic services | 69,622 | 69,366 | (256) | |
| Support services | 145,876 | 147,516 | 1,641 | Expected Overspend in Facilities |
| Interest and other financial expenses | 5,865 | 4,360 | (1,505) | interest rates did not increase as expected |
| Student assistance | 22,373 | 23,097 | 724 | |
| Contingency | 5,000 | 1,000 | (4,000) | Approx \$4M of contingency not expected to be required |
| Total expenses before self-financing activities: | 595,796 | 594,715 | (1,081) | |
| Surplus (deficit) before self-financing activities: | 458 | (6,954) | (7,412) | |
| <u>Self-financing activities</u> | | | | |
| Revenues | 114,236 | 128,617 | 14,381 | |
| Expenses | 113,747 | 125,566 | 11,819 | |
| Net contribution from self-financing activities: | 489 | 3,051 | 2,562 | Additional margin above budget |
| Total Operating Revenues | 710,490 | 716,378 | 5,888 | |
| Total Operating Expenses | 709,543 | 720,281 | 10,738 | |
| Contribution from the Endowment Fund | (4,400) | (4,400) | - | |
| Decrease (Increase) in accumulated deficit - pre GAAP: | 5,347 | 2,321 | (3,026) | |
| Post Retirement Costs Accrual | (3,500) | (5,000) | (1,500) | |
| Pension Plan Liability Accrual | (7,300) | (12,300) | (5,000) | Estimate of new valuation |
| Early Retirement Accrual | (1,500) | (1,500) | - | |
| Pay Equity: 1 time Accrual | | (4,000) | (4,000) | Additional Pay Equity |
| Implementation costs / Contingency | | (2,000) | (2,000) | Retirement packages - signed by April 30, 2013 |
| Contribution to Capital 410 Sherbrooke Residence | | (3,500) | (3,500) | Costs in excess of realizable value |
| Over/(under) Distributed Endowment Income | | (1,500) | (1,500) | |
| Net Capitalization of Investment Income | | (450) | (450) | |
| Decrease (Increase) in accumulated deficit - GAAP: | (6,953) | (29,753) | (22,800) | |

35 Annexe R : Réalisations du fonds d'exploitation (non affecté) pour les EF 2011 et 2012, prévisions de l'EF 2013 et budget de l'EF 2014 (en PCGR)

| McGill University | | | | |
|--|--------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| Multi-year financial outlook by Revenue and Expense | | | | |
| (\$ 000's) | | | | |
| Unrestricted (Operating) Fund | | | | |
| | Actual 2010-11 11 months | Actual 2011-12 | Forecast 2012-13 | Budget 2013-14 |
| Revenue | | | | |
| Government Sources | | | | |
| Canada | 24,414 | 24,766 | 24,851 | 24,851 |
| Quebec | 294,560 | 356,881 | 336,645 | 335,297 |
| Tuition & Fees | 203,835 | 217,133 | 229,503 | 239,828 |
| Sales of Goods & Services | 92,233 | 102,221 | 113,905 | 109,943 |
| Gifts & Bequests | 4,709 | 5,431 | 5,913 | 5,394 |
| Short-term investment income | 2,295 | 2,571 | 3,150 | 3,614 |
| Endowment investment income | 8,410 | 973 | 2,410 | 2,462 |
| Total Revenue | 630,456 | 709,976 | 716,377 | 721,388 |
| Expenses | | | | |
| Salaries: | | | | |
| Academic | 186,460 | 204,914 | 217,034 | 216,611 |
| Administrative & Support | 165,317 | 193,058 | 200,952 | 195,296 |
| Student | 12,324 | 10,871 | 10,578 | 9,380 |
| Student Aid | 18,535 | 22,735 | 25,600 | 26,800 |
| Benefits | 75,065 | 86,316 | 93,722 | 98,150 |
| Retirement Settlements | | | 5,167 | 1,487 |
| Total Salary | 457,701 | 517,894 | 553,053 | 547,724 |
| Non-Salary: | | | | |
| Materials, supplies & publications | 13,529 | 13,239 | 13,544 | 12,962 |
| Contributions to partner institutions | 7,668 | 8,454 | 9,287 | 8,277 |
| Contract services | 10,263 | 11,179 | 12,281 | 10,945 |
| Professional fees | 9,417 | 10,210 | 11,217 | 9,997 |
| Travel | 6,653 | 7,915 | 8,695 | 7,750 |
| Cost of good sold & services rendered | 19,204 | 19,963 | 21,931 | 19,546 |
| Building occupancy costs | 10,715 | 14,791 | 16,249 | 16,482 |
| Energy | 19,250 | 19,375 | 19,285 | 18,970 |
| Other Non-Salary Expenses | 12,204 | 17,237 | 16,936 | 18,077 |
| Faculty Tuition | 1,072 | 770 | 846 | 754 |
| Hardware & software maintenance | 5,404 | 6,110 | 6,712 | 5,982 |
| Interest and bank charges | 3,147 | 4,146 | 4,360 | 6,728 |
| Total Non-Salary | 118,526 | 133,389 | 141,345 | 136,469 |
| Total Expenses | 576,227 | 651,283 | 694,398 | 684,193 |
| Excess (deficiency) of revenue over expenses | 54,229 | 58,693 | 21,979 | 37,196 |
| Book-to-Market Adjustment | (5,929) | 1,904 | - | - |
| Over/(Under) Distributed of Endowment Income | 173 | (169) | - | - |
| Interfund Transfers | (43,196) | (59,131) | (51,732) | (47,556) |
| Net Capitalization & Decapitalization of Investment Income | (531) | (425) | - | - |
| Decrease (Increase) in accumulated deficit : | 4,746 | 872 | (29,753) | (10,360) |

36 Annexe S : Budget pro forma de l'EF 2014 en PCGR (1 colonne)

| Revenue and Expenses - Management Statements (all funds) | |  | | |
|--|--|---|---------------------|---------------------|
| Budget FY2014, Forecast FY2013 and Actual FY2012 | | | | |
| For the fiscal period ended: April 30, 2014 | | | | |
| (\$000's) | | | | |
| | | Actuals | Forecast | Budget |
| | | 2012 | 2013 | 2014 |
| | | All Funds | | |
| Revenue | | | | |
| Government Sources | | | | |
| Canada | | \$ 210,912 | \$ 215,815 | \$ 210,851 |
| Quebec | | \$ 467,118 | \$ 462,907 | \$ 459,297 |
| United States | | \$ 6,312 | \$ 7,808 | \$ 10,000 |
| Grants - Other Sources | | \$ 19,772 | \$ 22,008 | \$ 20,000 |
| Contracts | | \$ 20,057 | \$ 19,652 | \$ 20,000 |
| Tuition & Fees | | \$ 217,133 | \$ 229,503 | \$ 239,828 |
| Sales of Goods & Services | | \$ 111,326 | \$ 122,104 | \$ 118,943 |
| Gifts & Bequests | | \$ 37,067 | \$ 50,061 | \$ 51,394 |
| Short Term Interest | | \$ 2,572 | \$ 3,150 | \$ 3,614 |
| Investment Income | | \$ 49,039 | \$ 71,052 | \$ 72,452 |
| | Total Revenues | \$ 1,141,308 | \$ 1,204,060 | \$ 1,206,379 |
| Expenses | | | | |
| Salaries: | | | | |
| | Academic | \$ 269,866 | \$ 295,563 | \$ 292,098 |
| | Non-Academic | \$ 213,509 | \$ 225,221 | \$ 219,296 |
| | Benefits | \$ 104,658 | \$ 113,486 | \$ 118,150 |
| | Student Aid | \$ 84,533 | \$ 107,278 | \$ 113,800 |
| | Student | \$ 48,369 | \$ 40,517 | \$ 39,380 |
| | Total Salaries | \$ 720,935 | \$ 782,065 | \$ 782,724 |
| Non-Salary: | | | | |
| | Materials & Supplies & Publications | \$ 39,631 | \$ 44,619 | \$ 43,962 |
| | Contributions to Partner Institutions | \$ 38,954 | \$ 44,461 | \$ 41,277 |
| | Contract Services | \$ 18,567 | \$ 20,546 | \$ 19,945 |
| | Professional Fees | \$ 18,014 | \$ 19,773 | \$ 18,997 |
| | Travel | \$ 23,716 | \$ 27,222 | \$ 25,750 |
| | Cost of Goods Sold & Services Rendered | \$ 19,963 | \$ 21,931 | \$ 19,546 |
| | Building Occupancy Costs | \$ 19,117 | \$ 21,237 | \$ 21,482 |
| | Energy | \$ 20,524 | \$ 21,234 | \$ 19,970 |
| | Other Non-Salary Expenses | \$ 41,196 | \$ 40,546 | \$ 39,831 |
| | Hardware and software maintenance | \$ 7,753 | \$ 7,069 | \$ 6,482 |
| | Amortization | \$ 104,852 | \$ 111,098 | \$ 114,000 |
| | Interest & Bank Charges | \$ 35,457 | \$ 35,464 | \$ 37,884 |
| | Total Non-Salary | \$ 387,744 | \$ 415,200 | \$ 409,126 |
| | Total Expenses | \$ 1,108,679 | \$ 1,197,265 | \$ 1,191,850 |
| | Excess of revenue over expenses: | \$ 32,629 | \$ 6,795 | \$ 14,529 |
| | Net Assets, beginning of year | \$ 851,334 | \$ 901,955 | \$ 988,749 |
| | Net change in Endowment assets | \$ 17,992 | \$ 80,000 | \$ 60,000 |
| | Interfund Transfers: Book to Market Adjustment | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Capitalization of current year income | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Internal loan repayments | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Capital Purchases via interfund transfers | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Interfund Transfers - Operations | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Over (Under) distributed income | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Net Assets, end of period: | \$ 901,955 | \$ 988,749 | \$ 1,063,278 |

37 Annexe T : États financiers pro forma en PCGR aux fins du budget de l'EF 2014 par rapport aux prévisions de l'EF 2013 – 4 fonds



| Revenue and Expenses - Management Statements (all funds) | | | | | | | | | |
|--|--|---------------------|--------------------|--------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-----------|
| Budget FY2014, Forecast FY2013 and Actual FY2012 | | | | | | | | | |
| For the fiscal period ended: April 30, 2014 | | | | | | | | | |
| (\$000's) | | | | | | | | | |
| | | | | | BUDGET FY 2014 | Budget 2014 | Forecast 2013 | | |
| | | | | | Unrestricted Fund | Restricted Fund | Plant Fund | Endowment Fund | All Funds |
| Revenue | | | | | | | | | |
| Government Sources | | | | | | | | | |
| Canada | | \$ 24,851 | \$ 170,000 | \$ 16,000 | - | \$ 210,851 | \$ 215,815 | | |
| Quebec | | \$ 335,297 | \$ 40,000 | \$ 84,000 | - | \$ 459,297 | \$ 462,907 | | |
| United States | | - | \$ 10,000 | - | - | \$ 10,000 | \$ 7,808 | | |
| Grants - Other Sources | | - | \$ 20,000 | - | - | \$ 20,000 | \$ 22,008 | | |
| Contracts | | - | \$ 20,000 | - | - | \$ 20,000 | \$ 19,652 | | |
| Tuition & Fees | | \$ 239,828 | - | - | - | \$ 239,828 | \$ 229,503 | | |
| Sales of Goods & Services | | \$ 109,943 | \$ 8,000 | \$ 1,000 | - | \$ 118,943 | \$ 122,104 | | |
| Gifts & Bequests | | \$ 5,394 | \$ 40,000 | \$ 6,000 | - | \$ 51,394 | \$ 50,061 | | |
| Short Term Interest | | \$ 3,614 | - | - | - | \$ 3,614 | \$ 3,150 | | |
| Investment Income | | \$ 2,452 | \$ 70,000 | \$ - | - | \$ 72,452 | \$ 71,052 | | |
| | Total Revenues | \$ 721,379 | \$ 378,000 | \$ 107,000 | - | \$ 1,206,379 | \$ 1,204,060 | | |
| Expenses | | | | | | | | | |
| Salaries: | | | | | | | | | |
| | Academic | \$ 218,098 | \$ 74,000 | - | - | \$ 292,098 | \$ 295,563 | | |
| | Non-Academic | \$ 195,296 | \$ 24,000 | - | - | \$ 219,296 | \$ 225,221 | | |
| | Benefits | \$ 98,150 | \$ 20,000 | - | - | \$ 118,150 | \$ 113,486 | | |
| | Student Aid | \$ 26,800 | \$ 87,000 | - | - | \$ 113,800 | \$ 107,278 | | |
| | Student | \$ 9,380 | \$ 30,000 | - | - | \$ 39,380 | \$ 40,517 | | |
| | Total Salaries | \$ 547,724 | \$ 235,000 | - | - | \$ 782,724 | \$ 782,065 | | |
| Non-Salary: | | | | | | | | | |
| | Materials & Supplies & Publications | \$ 12,962 | \$ 31,000 | - | - | \$ 43,962 | \$ 44,619 | | |
| | Contributions to Partner Institutions | \$ 8,277 | \$ 33,000 | - | - | \$ 41,277 | \$ 44,461 | | |
| | Contract Services | \$ 10,945 | \$ 9,000 | - | - | \$ 19,945 | \$ 20,546 | | |
| | Professional Fees | \$ 9,997 | \$ 9,000 | - | - | \$ 18,997 | \$ 19,773 | | |
| | Travel | \$ 7,750 | \$ 18,000 | - | - | \$ 25,750 | \$ 27,222 | | |
| | Cost of Goods Sold & Services Rendered | \$ 19,546 | - | - | - | \$ 19,546 | \$ 21,931 | | |
| | Building Occupancy Costs | \$ 16,482 | \$ 5,000 | - | - | \$ 21,482 | \$ 21,237 | | |
| | Energy | \$ 18,970 | \$ 1,000 | - | - | \$ 19,970 | \$ 21,234 | | |
| | Other Non-Salary Expenses | \$ 17,831 | \$ 22,000 | \$ - | - | \$ 39,831 | \$ 40,546 | | |
| | Hardware and software maintenance | \$ 5,982 | \$ 500 | - | - | \$ 6,482 | \$ 7,069 | | |
| | Amortization | - | - | \$ 114,000 | - | \$ 114,000 | \$ 111,098 | | |
| | Interest & Bank Charges | \$ 6,784 | \$ 100 | \$ 31,000 | - | \$ 37,884 | \$ 35,464 | | |
| | Total Non-Salary | \$ 135,526 | \$ 128,600 | \$ 145,000 | - | \$ 409,126 | \$ 415,200 | | |
| | Total Expenses | \$ 683,250 | \$ 363,600 | \$ 145,000 | - | \$ 1,191,850 | \$ 1,197,265 | | |
| | Excess of revenue over expenses: | \$ 38,129 | \$ 14,400 | \$ (38,000) | - | \$ 14,529 | \$ 6,795 | | |
| | Net Assets, beginning of year | \$ (304,170) | \$ (10,391) | \$ 243,206 | \$ 1,060,104 | \$ 988,749 | \$ 901,955 | | |
| | Net change in Endowment assets | | | | \$ 60,000 | \$ 60,000 | \$ 80,000 | | |
| | Interfund Transfers: Book to Market Adjustment | \$ (500) | \$ - | \$ - | \$ 500 | \$ - | \$ - | | |
| | Capitalization of current year income | \$ (250) | \$ (4,000) | \$ - | \$ 4,250 | \$ - | \$ - | | |
| | Internal loan repayments | \$ (9,500) | \$ - | \$ 9,500 | \$ - | \$ - | \$ - | | |
| | Capital Purchases via interfund transfers | \$ (25,000) | \$ (18,000) | \$ 43,000 | \$ - | \$ - | \$ - | | |
| | Interfund Transfers - Operations | \$ (14,239) | \$ 8,000 | \$ 1,000 | \$ 5,239 | \$ - | \$ - | | |
| | Over (Under) distributed income | \$ 1,000 | \$ - | \$ - | \$ (1,000) | \$ - | \$ - | | |
| | Net Assets, end of period: | \$ (314,530) | \$ (9,991) | \$ 258,706 | \$ 1,129,093 | \$ 1,063,278 | \$ 988,749 | | |

38 Annexe U : État de l'évolution de l'actif net sur 4 exercices

| in thousands of \$ | | | | | |
|---|------------------|----------------|----------------|----------------|--|
| | Budget | Forecast | Actual | Actual | |
| | FY2014 | FY2013 | FY2012 | FY2011 | |
| Net Assets, beginning of year | 988,749 | 901,954 | 851,334 | 695,300 | |
| Excess/(deficiency) of revenue over expenses | 14,529 | 6,795 | 32,629 | 42,731 | |
| Endowment contributions | 38,000 | 40,000 | 42,415 | 34,563 | |
| Investment income items reported as direct increase/(decrease) in net assets | 22,000 | 40,000 | (24,423) | 78,740 | |
| Net Assets, end of year | 1,063,278 | 988,749 | 901,954 | 851,334 | |

39 Annexe V : Subvention de fonctionnement du MESRST

| MESRST Operating Grant | | | | | |
|--|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | 2010-11 | 2011-12 | 2012-13 | 2013-14 |
| \$000s | | Actual | Actual | Forecast | Budget |
| | <i>Notes</i> | 11 Mos. | | | |
| Teaching services | a | 237,778 | 269,990 | 300,956 | 304,488 |
| Administrative and support services | b | 42,136 | 47,159 | 52,505 | 52,861 |
| Other MELS Operating Grant | c | 20,476 | 39,399 | 12,891 | 13,094 |
| Facilities and buildings | | 34,472 | 35,282 | 35,800 | 35,390 |
| General fixed costs | | 3,024 | 2,426 | 2,444 | 2,967 |
| Budget Cut | | | | (19,100) | (19,200) |
| Enrollment adjustment/Compensation | | 9,090 | 27,725 | 5,900 | 6,500 |
| Total Operating (Permanent) Grant | | 337,886 | 394,256 | 391,396 | 396,100 |
| Contribution to student aid | d | (7,615) | (8,332) | (11,374) | (12,058) |
| Canadian fee supplements | | (24,075) | (27,260) | (30,147) | (32,714) |
| International fee supplements | e | (42,082) | (48,247) | (48,705) | (50,268) |
| Total MELS Recoveries: | | (73,772) | (83,839) | (90,226) | (95,040) |
| Allocation for graduation premiums | f | 6,248 | 6,330 | 6,537 | 6,537 |
| Indirect Cost of Research Grant | | 15,112 | 17,403 | 16,034 | 16,734 |
| Information technology and libraries | | 2,545 | 2,702 | 2,671 | 2,794 |
| Adjustments to Calcul | | | 14,129 | | |
| Other grants | g | 4,630 | 3,763 | 5,408 | 4,803 |
| Specific (Temporary) Grants | | 28,535 | 44,327 | 30,650 | 30,868 |
| Subtotal 1A Operating Grant | | 292,650 | 354,745 | 331,820 | 331,928 |
| Student Services not captured above | h | | 2,136 | 4,825 | 3,369 |
| Total Operating Grant | | 292,650 | 356,881 | 336,645 | 335,297 |
| <i>Notes:</i> | | | | | |
| a) Based on weighted FTEs (FY2011 factors adjusted by 94% to account for 11 month year) | | | | | |
| b) Based on unweighted FTEs | | | | | |
| c) Includes reinvestment, International fees compensation, enrolment adjustment & strike expenses | | | | | |
| d) Assume QC will keep 35% of 3% tuition increase in FY2014 | | | | | |
| e) Increased supplement for international deregulated students (McGill will keep the tuition offset beginning in FY2015) | | | | | |
| f) \$500 per undergraduate, \$1,000 per Masters and \$7,000 for PhD graduates | | | | | |
| g) Includes matching donation, lease rental, Chantiers and other support envelopes from MESRST | | | | | |
| h) Note that a portion of MESRST grant flows directly to student services. | | | | | |

40 Annexe W : Entretien différé – Échéancier de la dette totale et de la dette bancaire de McGill

| <i>McGill University</i> | | | | |
|---|--|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| <i>Summary of Credit Facilities & Projections</i> | | | | |
| <i>April 2013</i> | | | | |
| \$ in millions | | | | |
| | | Actual <i>FY12</i> | Forecast <i>FY13</i> | Budget <i>FY14</i> |
| <i>Known use of funds:</i> | | | | |
| MESRST Annual Capital : | <i>i</i> | | | |
| Deferred maintenance (DM) grants | | | \$ 27.1 | \$ 27.1 |
| Capital budget grants | | | \$ 21.5 | \$ 21.5 |
| Annual Debt repayments | <i>ii</i> | | \$ (132.4) | \$(136.4) |
| Financement Quebec (FQ) debt issuances | <i>iii</i> | | \$ 192.0 | \$ 195.0 |
| Outstanding Quebec capital claims | <i>iv</i> | | \$ (88.5) | \$(137.1) |
| Projected annual deficits (surplus) | | | \$ (29.8) | \$ (10.4) |
| Total Known requirements : | | | \$ (10.1) | \$ (40.3) |
| <i>Projected use of funds :</i> | | | | |
| Annual Deferred Maintenance (DM) projects | <i>v</i> | | \$ (27.0) | \$ (27.0) |
| Acceleration of DM projects | <i>v</i> | | \$ (5.0) | \$ (5.0) |
| Capital projects / renovations | <i>v</i> | | \$ (21.5) | \$ (21.5) |
| Energy conservation projects | <i>vi</i> | | \$ (5.0) | \$ (5.0) |
| Deferred Maintenance - Residences | <i>vii</i> | | \$ (3.5) | \$ (5.0) |
| IT systems, projects & networks | <i>viii</i> | | \$ (3.0) | \$ (5.0) |
| Unused bond proceeds | <i>ix</i> | | \$ 5.0 | \$ 10.0 |
| Operation cash / working capital | | | \$ 15.0 | \$ 15.0 |
| Total Projected requirements : | | | \$ (45.0) | \$ (43.5) |
| <i>Projected net cash needs :</i> | | | \$ (55.1) | \$ (83.8) |
| <i>Bank indebtedness / net borrowings :</i> | | \$ (219.2) | \$ (200.1) | \$ (283.9) |
| <i>Total Current Bank Facilities</i> | | \$ 330.0 | \$ 330.0 | \$ 330.0 |
| <i>Notes :</i> | | | | |
| <i>i</i> | Paid / reimbursed via future Financement Quebec debt issuances. | | | |
| <i>ii</i> | Per notes to FY 2012 audited Financial Statements. Amounts owing are financed short-term through borrowings then repaid | | | |
| <i>iii</i> | Assume amount is approximate to prior year issuances and / or requirements; amount is determined by Financement Quebec | | | |
| <i>iv</i> | Represents all capital amounts owing from Quebec, including annual capital and deferred maintenance grants, and any matu | | | |
| <i>v</i> | Expected annual capital spending, including some advanced spending on future deferred maintenance project plans & detail | | | |
| <i>vi</i> | Continued investments, as approved by BPC. Timing of spending may differ from year to year. | | | |
| <i>vii</i> | Additional work required which may be financed long-term by either unused bond proceeds or annual residence operations. | | | |
| <i>viii</i> | Expected spending on IT infrastructure; certain spending (i.e. telephone system) can no longer be delayed. | | | |
| <i>ix</i> | This balance will be replenished via capital repayments & be available for reinvestments, since bond has effectively been "d | | | |
| <i>x</i> | Includes: RBC (\$ 120M), Desjardins (\$ 75M), BMO (\$ 60M), and TD (\$ 75M). National (\$ 50+) under negotiations. | | | |

41 Annexe X : Sommaire de l'encours des emprunts au titre des projets d'investissement

| McGill University | | | | | | |
|---|--|---|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Summary of Outstanding Capital Borrowings | | | | | | |
| Supported by future donations | | | | | | |
| March 2013 | | | | | | |
| | | Expected Sources of Funds | Outstanding Borrowings (\$ M) | | | |
| | | | FY13 (est) | FY12 | FY11 | FY10 |
| 1 | <u>Life Sciences</u> | Capital Campaign – Future Fundraising | \$ 9.32 | \$ 9.32 | \$ 9.32 | \$ 9.97 |
| 2 | <u>740 Penfield</u> | Capital Campaign – Future Fundraising | \$ 3.00 | \$ 3.00 | \$ 6.00 | \$ 6.00 |
| 3 | <u>Barton Library</u> | | \$ 1.87 | \$ 1.87 | \$ 2.03 | \$ 2.13 |
| | | Support Committed to Date (Gifts and Pledges) | | | | |
| | | MacDonald Stewart Foundation | | | | |
| | | McGill University Private Support Matching Grant | | | | |
| | | Capital Campaign – Future Fundraising | | | | |
| 4 | <u>New Music</u> | Capital Campaign – Future Fundraising | \$ 2.00 | \$ 2.00 | \$ 3.50 | \$ 3.50 |
| 5 | <u>Bronfman Basement</u> | Support Committed to Date (Gifts and Pledges) | \$ 2.00 | \$ 2.92 | \$ 2.92 | \$ 2.92 |
| 6 | <u>Bronfman 3rd floor</u> | Capital Campaign – Future Fundraising | \$ 2.23 | \$ 2.23 | \$ 2.26 | \$ 2.26 |
| 7 | <u>Bronfman 2nd floor</u> | Future Fundraising | \$ 1.39 | \$ 1.39 | \$ - | \$ - |
| 8 | <u>Faculty of Law Renovations</u> | Capital Campaign – Future Fundraising | \$ 0.90 | \$ 1.19 | \$ 1.17 | \$ 1.16 |
| 9 | <u>Dietetics & Human Nutrition</u> | Capital Campaign – Future Fundraising | \$ 0.75 | \$ 0.75 | \$ 0.88 | \$ - |
| 10 | <u>Eduation - Professor Anders</u> | Capital Campaign – Future Fundraising | \$ 0.58 | \$ 0.58 | \$ 0.48 | \$ - |
| 11 | <u>Governance Room</u> | Capital Campaign – Future Fundraising | \$ 1.63 | \$ 1.63 | \$ 0.22 | \$ - |
| 12 | <u>Molson Stadium</u> | Future gifts/Allouettes - line of credit Cost overruns - loans | \$ 1.03 | \$ 6.67 | \$ 4.00 | \$ 4.00 |
| 13 | <u>Other (< \$ 200k)</u> | Various | \$ 0.25 | \$ 0.14 | \$ 2.50 | \$ 0.35 |
| | | Outstanding Capital Borrowings : | \$ 26.95 | \$ 33.69 | \$ 35.27 | \$ 32.29 |
| 14 | MNI - McBir (CFI) | | \$ 19.11 | \$ 23.11 | \$ 16.88 | \$ 5.60 |
| | | TOTAL | \$ 46.06 | \$ 56.80 | \$ 52.15 | \$ 37.89 |

Il y a eu diminution de 10 M\$ des emprunts au titre des projets d'investissement par rapport à l'exercice 2012. Cela vient d'un montant de 4 M\$ provenant du fonds avec restrictions lié à la phase 1 du projet de l'INM, de la marge de crédit de 4,043 M\$ liée aux Alouettes de Montréal qui a été remboursée à la demande du prêteur et d'un montant de 0,8 M\$ provenant de la Ville de Montréal relativement au projet du stade Molson. Le reste est attribuable aux dons qui entrent au compte-gouttes.

42 Annexe Y : Apport du fonds de dotation au fonds avec restrictions (par unité principale) – comparaison de l'EF 2012 aux EF 2011, 2010 et 2009

| McGill University | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|---------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Current Year Endowment Income Received by Restricted Funds | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FY2012 details compared to FY2009-FY2012 to (in \$'000s) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | DP SLL | Agriculture | Arts | Cont Ed | Dentistry | Education | Engineering | GPS | Law | Mgmt | Medicine | Music | Religious Studies | Science | Libraries | Total FY2012 | 2011 (11 mois) | 2010 | 2009 |
| Medals | | \$ 4 | \$ 11 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 5 | \$ - | \$ 7 | \$ 1 | \$ 1 | \$ 1 | \$ - | \$ 12 | \$ - | \$ 42 | \$ 41 | \$ 44 | \$ 54 |
| Prizes | \$ 156 | \$ 30 | \$ 111 | \$ 4 | \$ 16 | \$ 44 | \$ 73 | \$ 15 | \$ 54 | \$ 67 | \$ 173 | \$ 30 | \$ 24 | \$ 39 | \$ - | \$ 837 | \$ 779 | \$ 812 | \$ 997 |
| Scholarships | \$ 4,153 | \$ 160 | \$ 224 | \$ - | \$ 28 | \$ 58 | \$ 320 | \$ 5 | \$ 121 | \$ 79 | \$ 491 | \$ 581 | \$ 13 | \$ 381 | \$ - | \$ 6,636 | \$ 6,768 | \$ 7,078 | \$ 8,530 |
| Bursaries | \$ 706 | \$ 1 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 9 | \$ 4 | \$ 20 | \$ 3 | \$ 9 | \$ - | \$ - | \$ 752 | \$ 643 | \$ 571 | \$ 602 |
| Fellowships | \$ - | \$ 190 | \$ 769 | \$ - | \$ 30 | \$ 52 | \$ 677 | \$ 1,752 | \$ 236 | \$ 81 | \$ 1,340 | \$ 78 | \$ - | \$ 572 | \$ 8 | \$ 5,807 | \$ 4,843 | \$ 4,738 | \$ 5,230 |
| Chairs | \$ - | \$ 104 | \$ 1,335 | \$ - | \$ 39 | \$ 131 | \$ 738 | \$ - | \$ 717 | \$ 234 | \$ 4,027 | \$ 155 | \$ - | \$ 901 | \$ 87 | \$ 8,662 | \$ 7,412 | \$ 7,802 | \$ 9,296 |
| Other | \$ 242 | \$ 819 | \$ 1,204 | \$ 9 | \$ 623 | \$ 48 | \$ 1,512 | \$ 80 | \$ 431 | \$ 1,219 | \$ 6,321 | \$ 91 | \$ 192 | \$ 859 | \$ 1,110 | \$ 16,032 | \$ 15,384 | \$ 16,101 | \$ 17,396 |
| | \$ 5,257 | \$ 1,308 | \$ 3,654 | \$ 13 | \$ 736 | \$ 333 | \$ 3,325 | \$ 1,852 | \$ 1,575 | \$ 1,685 | \$ 12,373 | \$ 939 | \$ 238 | \$ 2,764 | \$ 1,205 | \$ 38,768 | \$ 35,870 | \$ 37,146 | \$ 42,105 |

43 Annexe Z : L'Université McGill en bref

Coordonnées

- Date de fondation de l'Université McGill : 1821
- Diplômes attribués en 2011-2012 : 8 300
- Campus Centre-ville : 845, rue Sherbrooke Ouest, Montréal (Québec)
- Campus Macdonald : 21111, ch. Bord-du-Lac, Sainte-Anne-de-Bellevue (Québec) H9X 3V9

Gouvernance

- Chancelier : Arnold Steinberg
- Président du Conseil des gouverneurs : Stuart (« Kip ») Cobbett
- Principale et vice-chancelière : Heather Munroe-Blum (jusqu'en juin 2013); Suzanne Fortier : (à compter de septembre 2013)

Effectif étudiant

- 37 835 étudiants
- Plus de boursiers Rhodes que toute autre université canadienne

Corps professoral

- 1 636 professeurs et titulaires de postes menant à la permanence

Facultés et écoles

- 11 facultés et 11 écoles

Recherche

- 510 M\$ consentis en subventions de recherche en 2009-2010 (McGill et hôpitaux affiliés)

Premières dignes de mention

- Nature de la radioactivité (Ernest Rutherford)
- Découverte du rôle de l'hippocampe dans la mémoire (Brenda Milner)
- Première cellule artificielle (Thomas Chang)
- Premier moteur de recherche sur Internet (Peter Deutsch, Alan Emtage, Bill Heelan)
- Invention du dispositif à transfert de charge utilisé dans les appareils-photo numériques et les photocopieurs (Willard Boyle, B. Sc. 1947, M. Sc. 1948 et Ph. D. 1950)
- Résolution du processus de protection de l'ADN des cellules contre les altérations (Jack Szostak, B. Sc. 1972)

- Découverte du pulsar à la rotation la plus rapide (Vicky Kaspi)

Santé

- Première faculté de médecine du Canada, fondée en 1829
- Quatre hôpitaux universitaires affiliés à McGill, dont le Centre universitaire de santé McGill, regroupant 6 hôpitaux et instituts.
- Par l'entremise de sa Faculté de médecine et de ses hôpitaux universitaires, McGill assure des services tertiaires de soins de santé, d'enseignement et de recherche auprès d'un territoire (Réseau universitaire intégré de santé ou RUIS) couvrant 63 % de la population du Québec – soit 1,7 million d'habitants.

Droits de scolarité

- Résidents du Québec : 2 168 \$
- Résidents du reste du Canada : 5 858 \$
- Étudiants étrangers (variable selon le programme suivi – voir [source](#))

44 Annexe AA : Méthodes comptables de l'Université et PCGR

44.1.1 Méthodes comptables et financières

Les états financiers audités de l'Université ont été établis conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada selon la méthode du report. Avant l'exercice financier 2010, conformément aux indications du MESRST, McGill suivait les méthodes et pratiques comptables prescrites par le *Cahier des définitions, des termes et des directives de présentation du rapport financier annuel pour les universités du Québec*.

Voici les principales méthodes comptables suivies pour l'établissement des états financiers audités annuels de l'Université :

44.1.2 Comptabilisation des produits

L'Université suit la méthode du report sans présentation de l'information par fonds pour comptabiliser les apports affectés, ce qui comprend les dons et legs et les subventions gouvernementales, alors qu'elle suivait précédemment la méthode de la comptabilité par fonds affectés.

Les produits d'intérêts et de dividendes sont constatés selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les gains ou les pertes réalisés à la vente de placements sont comptabilisés au coût lorsque les titres sont vendus. Les gains et les pertes latents liés à la variation de la valeur de marché sont présentés à titre de produit de placement.

Les produits exceptionnels sont de nature non récurrente. Le montant de produits exceptionnels est généralement le même d'un exercice à l'autre, même s'il peut provenir de sources diverses (comme des produits de subventions affectées, certaines enveloppes de subventions particulières du MESRST et les dons et legs).

44.1.3 Équilibre budgétaire

Le MESRST n'oblige pas les universités du Québec à soumettre chaque année un budget équilibré, quoiqu'elles doivent en revanche présenter un plan de retour à l'équilibre budgétaire dans un délai acceptable. L'Université entend par « budget équilibré » des produits suffisants pour compenser la totalité des charges liées à son fonctionnement. Le seuil d'équilibre budgétaire annuel correspond donc à des produits qui équivalent exactement aux charges. Si les résultats financiers réels diffèrent des montants budgétisés l'année précédente, des explications sont fournies dans le rapport de gestion.

L'Université prévoit que ses exercices 2013 et 2014 se solderont par des déficits, et s'attend à regagner un bon équilibre budgétaire d'ici la fin de l'exercice 2015. Le niveau actuel de déficit accumulé est comparé à celui des autres universités de la province et il cadre actuellement avec celui d'autres grandes universités ayant une faculté de médecine.

44.1.4 Fonds pour éventualités

Le fonds pour éventualités de mi-exercice de l'Université sera d'environ 4,5 M\$ à l'exercice 2014, et devrait suffire à couvrir les besoins imprévus sur le plan du fonctionnement ou de la construction.

44.1.5 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût et inscrites à l'actif du fonds d'immobilisations. Dans le cadre de la réforme de son information financière, le MESRST a modifié les règles régissant les seuils de capitalisation, le classement, les méthodes, la comptabilisation et les délais d'amortissement des immobilisations corporelles.

Depuis l'adoption des PCGR, les achats réalisés à même les fonds de fonctionnement ou fonds avec restrictions ne sont plus passés en charges dans ces fonds respectifs, mais inscrits directement à l'actif du fonds d'immobilisations. Les montants au titre de la dotation aux amortissements pour le cumul de l'exercice en cours rendent compte des catégories d'actifs et taux d'amortissement. Les apports à des fonds affectés sont comptabilisés dans le fonds d'immobilisations à titre d'apports reportés et inscrits comme produits avec imputation parallèle de la charge d'amortissement correspondante.

Le groupe de Gestion des installations, chargé de la réparation et de l'entretien courant des immobilisations corporelles de l'Université, comptabilise ses charges dans le fonds de fonctionnement.

44.1.6 Subventions à recevoir

Selon les PCGR, ces montants remplissent les critères d'un actif et ils ont donc été comptabilisés à titre de subventions à recevoir. Une charge compensatoire correspondante est comptabilisée à titre d'apport reporté. On se reportera plus haut, à la rubrique « Comptabilisation des produits », pour un complément d'information à cet égard.

De plus, la part à court terme des subventions à recevoir a été ramenée à sa valeur actuelle selon le taux d'emprunt en vigueur au 31 mai 2010. Auparavant, les subventions à recevoir n'étaient pas actualisées, vu que les directives d'information financière du MESRST posaient en principe que le taux d'intérêt du marché pour ces produits à recevoir était de 0 %.

44.1.7 Promesses de dons

Les promesses de dons faites dans le cadre d'activités de financement et d'autres dons sont comptabilisées au cours de la période pendant laquelle elles sont reçues, avec déclaration des futures promesses de dons à recevoir. Auparavant, les promesses de dons étaient comptabilisées dans les produits, et en tant qu'effets à recevoir lorsque les promesses étaient faites. On se reportera à la note 17 des états financiers pour un complément d'information sur les promesses de dons en cours.

44.1.8 Actualisation des subventions à recevoir à long terme

Selon les PCGR, les effets à recevoir à long terme sont ramenés à leur valeur actuelle. Par le passé, le MELS avait dicté l'utilisation d'un taux d'actualisation de 0 %, ce qui n'était pas conforme aux PCGR. Un taux basé sur le risque de contrepartie est donc convenu. Ces évaluations sont effectuées en fin d'exercice financier.

44.1.9 Report des subventions de recherche et d'immobilisations

Les fonds de recherche non dépensés sont désormais comptabilisés comme des produits reportés, plutôt que comme produits de subventions, de manière à inscrire pour chaque année un montant de produits équivalant aux charges s'y rapportant. Par le passé, on inscrivait le total des produits pour l'année considérée, ce qui donnait lieu à un excédent des produits sur les charges dans le fonds avec restrictions, sur lequel on effectuait par les années ultérieures des prélèvements à mesure que les charges étaient engagées.

44.1.10 Dette à long terme

La dette à long terme est présentée à la valeur brute de l'encours total de la dette.

44.1.11 Dette à court terme

Le Conseil des gouverneurs de McGill a autorisé un niveau d'emprunt maximal de 300 M\$ au titre de ses facilités de crédit à court terme. Des marges de crédit non garanties et non engagées totalisant 330 M\$ sont à la disposition de McGill, qui y fait normalement des prélèvements sous forme d'acceptations bancaires pour des périodes de jusqu'à un an.

44.1.12 Avantages sociaux futurs

L'Université s'est conformée sur une base rétrospective aux prescriptions du chapitre 3461 du *Manuel de l'ICCA*, « Avantages sociaux futurs », pour la comptabilisation des charges liées aux régimes de retraite et d'avantages sociaux de son personnel, donnant lieu à la comptabilisation de charges au titre des avantages sociaux futurs pour la période pendant laquelle le salarié a rendu des services à l'Université. Cela comprend les charges à inscrire pour l'exercice au titre des jours de vacances courus, des heures supplémentaires en réserve et tous les autres avantages sociaux.

44.1.13 Avantages sociaux futurs, jours de vacances courus et autres charges complémentaires de retraite

Selon les PCGR, les charges à inscrire pour l'exercice doivent être comptabilisées sur les périodes de service. La méthode actuelle de comptabilisation consiste à inscrire ces charges à mesure qu'elles sont engagées (c'est-à-dire selon la méthode de la comptabilisation de la trésorerie). Une évaluation actuarielle sera réalisée en date du 31 décembre 2012 visant à déterminer le passif futur devant figurer au bilan (et l'augmentation correspondante du déficit accumulé) au titre du coût des services passés et de la charge annuelle en découlant. L'évaluation part des hypothèses retenues et des modifications apportées aux régimes d'avantages sociaux existants pendant l'exercice financier en cours.

44.1.14 Autres changements de présentation

Plusieurs changements de présentation de l'information financière devront être apportés qui n'auront à terme aucune incidence sur le résultat de l'exercice. Ces changements de présentation, avec le retraitement des ajustements au titre des exercices précédents, seront effectués en clôture d'exercice.

44.2 Information prospective

- i. Les nouvelles *Normes comptables pour les organismes sans but lucratif* (Partie III du *Manuel de l'ICCA*) :
 - a) s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2012;
 - b) seront adoptées par l'Université à compter du 30 avril 2013, avec application rétrospective;
 - c) exigent la présentation du bilan sur trois exercices comparatifs;
 - d) amèneront des changements significatifs à la comptabilisation des prestations de retraite, dont la comptabilisation des gains ou pertes actuariels au cours de l'exercice plutôt que par amortissement (comme le fait actuellement l'Université).

- ii. Instauration des *Normes internationales d'information financière* (IFRS) s'appliquant aux organismes sans but lucratif
 - a. Un nouveau référentiel comptable, suivant les normes IFRS, pourrait s'appliquer ultérieurement aux organismes sans but lucratif, mais il n'est pas clair pour le moment en quoi cela pourrait se répercuter sur les PCGR actuels. Le MESRST n'a pour le moment indiqué aucune directive à cet égard. Quoi qu'il en soit, ces changements de référentiel comptable ne devraient pas avoir beaucoup d'incidence sur les états financiers de l'Université.

45 Annexe BB : Glossaire

Actif : Immobilisation corporelle ou incorporelle de valeur positive pour l'Université (ex. : trésorerie, effets à recevoir du gouvernement, bâtiment ou matériel).

Affectation des ressources : Processus de répartition des ressources entre les unités en vue de leur permettre de réaliser leurs activités désignées et d'absorber les frais liés à leur fonctionnement ou leurs installations de manière à atteindre leurs buts.

Amortissement : Mode de comptabilisation d'un bien acheté, représentant l'échelonnement d'une charge hors trésorerie sur une durée donnée. En ce qui concerne les unités ayant à rembourser des emprunts internes, représente le remboursement systématique de la dette dans le délai convenu.

Apport : Don, subvention, legs ou tout autre transfert de ressources (en argent ou en nature) du même ordre.

Bilan : État de la situation financière arrêtée à une date donnée et présentant l'actif, le passif et le solde des fonds dont dispose l'entité pour des usages futurs.

Budget : Plan organisationnel exprimé en termes financiers et servant à mesurer les niveaux de produits et de charges par rapport à des attentes données.

Budgétisation basée sur des activités (ABB): Formule d'établissement de budget qui affecte des produits aux activités qui les génèrent. Dans le cas d'une université, le gros des produits est attribuable aux inscriptions d'étudiants, qui lui rapportent tant des subventions que des droits de scolarité. De plus, les activités qui sont assorties de coûts dans chaque segment fonctionnel sont comptabilisées, analysées puis reliées à la mission et aux objectifs stratégiques de l'établissement. De cette façon, l'ensemble des coûts des programmes et services sont plus transparents et, dès lors, plus utiles à la planification, à la budgétisation et à la prise de décisions.

Calendrier budgétaire : Ordonnancement dans le temps des principaux jalons tant pour la demande de ressources que pour la présentation d'informations liées au budget, entre le Service du budget et les utilisateurs finaux et vice versa.

Campagne McGill : Ensemble d'opérations et d'actions dans lesquelles s'engage l'Université dans le but d'accroître les sommes d'argent pouvant lui être versées sous forme de dons à caractère philanthropique et visant à lui apporter un soutien dans l'atteinte de ses priorités, buts et objectifs.

Charge : Dépense, payée ou à payer, engagée dans le fonctionnement, l'entretien, les intérêts ou autres dépenses comptabilisées au cours de l'exercice financier considéré.

Code CLARDER : Classification de la recherche et des domaines d'enseignement et de recherche, permettant au MESRST et aux universités de codifier les cours, programmes, activités de recherche et personnels selon diverses disciplines.

Compact : Entente, désormais remplacée par les « conventions facultaires » dans le nouveau processus d'IFB, rendant compte du plan de fonctionnement convenu entre le membre du comité exécutif du budget (vice-principal exécutif, principale ou vice-principal [administration et finances]) et le doyen ou vice-principal, relativement aux activités venant appuyer l'atteinte des objectifs stratégiques de l'unité, à l'affectation des ressources des divers fonds et à la mesure de l'atteinte de ces objectifs sur un horizon de plusieurs années.

Convention facultaire : Plan de fonctionnement convenu entre le membre du comité exécutif du budget (vice-principal exécutif, principale ou vice-principal [administration et finances]) et le doyen ou vice-principal, relativement aux activités venant appuyer l'atteinte des objectifs stratégiques de l'unité, à l'affectation des ressources des divers fonds et à la mesure de l'atteinte de ces objectifs sur un horizon de plusieurs années.

Déficit : Insuffisance des produits par rapport aux charges pour un compte donné, se soldant par moins de 0 \$.

Déficit accumulé (du fonds de fonctionnement) : Dette totale (correspondant à la somme des divers déficits de fonctionnement) représentant l'excédent du cumul des charges engagées sur les produits obtenus.

Dépense : Utilisation de trésorerie ou engagement d'utiliser la trésorerie à un moment ultérieur, en contrepartie de l'acquisition d'un bien ou d'un service; les dépenses comprennent les charges, le service de la dette et les dépenses en immobilisations.

Déréglementation : Processus par lequel le gouvernement cède à une université l'autorité voulue pour fixer les droits de scolarité d'un ou plusieurs programmes d'études donnés.

Don : Ressource procurée par un donateur agissant de son propre chef et pour laquelle il ne reçoit aucune contrepartie autre qu'une marque d'appréciation. Ce type d'apport peut prendre plusieurs formes, dont des dons en espèces, des titres négociables, des immobilisations corporelles et des biens de consommation. Les dons sont classés, en fonction de l'absence ou de la présence des volontés du donateur, en dons non affectés, temporairement affectés ou affectés en permanence.

Droits de scolarité déréglementés : Droits de scolarité que l'Université peut établir à sa guise (voir aussi « droits de scolarité réglementés » et « droits de scolarité réglementés de nouveau »).

Droits de scolarité réglementés : Droits de scolarité fixes, établis par le MESRST.

Droits de scolarité réglementés de nouveau : Droits de scolarité à l'égard desquels le gel a été supprimé dans le cadre des hausses fixées par le MESRST (voir aussi « droits de scolarité réglementés »).

Durabilité : Capacité de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre à leurs propres besoins.

Emprunts liés au renouvellement des campus : Emprunts que l'Université a contractés auprès d'institutions financières pour financer les projets d'entretien différé nécessitant une attention immédiate.

Entretien différé : Travaux de rénovation et de mise à niveau requis au titre des infrastructures matérielles de l'Université. Le besoin de réparation est impérieux du fait qu'aucun entretien préventif n'a été réalisé dans les années précédentes. Il peut s'agir en l'occurrence de modernisation des systèmes de ventilation, de la réfection de toitures ou du remplacement de murs ou de cloisons.

Enveloppe de rétention : Enveloppe réservée à l'ajustement du salaire de certains professeurs de manière que l'Université soit à même de garder à son service les meilleurs éléments face à la concurrence externe.

Étudiant en équivalence au temps plein (EETP) : Étudiant à plein temps inscrit à un programme de cours de 30 crédits; les cours sont divisés en 23 familles disciplinaires qui reçoivent une pondération de 1 à 10,69 selon le grade universitaire et le programme d'études. Les pondérations les plus élevées indiquent les cours dont la prestation est la plus onéreuse.

Exercice (financier) : Période, généralement de douze mois consécutifs, au terme de laquelle l'Université clôt ses comptes. Depuis l'année 2011-2012, l'exercice financier début le 1^{er} mai et prend fin le 30 avril.

Établissement à financement public : Établissement d'enseignement dont la plus grande part du financement provient des pouvoirs publics ou d'un organisme gouvernemental.

Fonds avec restrictions (ou fonds affecté) : Tout fonds dont l'emploi, au moment du don qui en est fait, est prescrit par écrit à l'Université, habituellement dans le cadre d'un projet ou d'une activité, par le commanditaire ou le donateur externe. Les fonds affectés renvoient aussi à des fonds de recherche issus de sources québécoises, canadiennes ou étrangères.

Fonds de dotation : Fonds formé de l'ensemble des dons et legs, y compris au titre de chaires, de l'aide financière ou d'autres fins spécifiées, qui est investi de manière à rapporter un rendement raisonnable avec le temps, tout en préservant le pouvoir d'achat du capital initial. Les produits tirés de la dotation sont distribués conformément à la politique de l'Université alors en vigueur et utilisés aux fins spécifiées par le donateur ou testateur.

Fonds d'e fonctionnement : Fonds dont les produits sont principalement issus des subventions, des droits de scolarité et frais, des coûts indirects de recherche subventionnée, des produits de placement et de dotations, et des dons annuels. Ces produits sont mis en commun, puis répartis entre les unités en fonction principalement des activités courantes ou fondamentales de recherche et d'enseignement qu'elles mènent pour le compte de l'Université. Le fonds de fonctionnement n'étant pas affecté, il n'est visé par aucune contrainte externe, pour autant que les dépenses s'alignent sur le cadre des politiques et procédures de l'Université.

Fonds d'immobilisations : Fonds destiné à l'équipement ainsi qu'aux installations et aux projets d'investissement, réunissant notamment les subventions d'immobilisations de Québec, des dons et des capitaux d'autres sources, et détenant à la fois les immobilisations corporelles acquises par l'Université et les emprunts contractés aux fins de leur acquisition.

Frais indirects de recherche (FIR) : Frais institutionnels engagés par l'Université dans le soutien aux projets de recherche, composés notamment de coûts indirects liés au soutien administratif central, aux services publics, ainsi qu'à l'équipement et aux installations.

Legs : Don versé à l'Université au décès du donateur et selon ses dernières volontés. Le legs peut prendre des formes diverses, dont des dons en espèces, des titres négociables, des immobilisations corporelles et des biens de consommation. Les legs sont classés, en fonction de l'absence ou de la présence des dernières volontés du testateur, en legs non affectés, temporairement affectés ou affectés en permanence.

Montants forfaitaires : Droits de scolarité facturés, en sus des droits de scolarité des étudiants du Québec, aux étudiants canadiens hors Québec et aux étudiants étrangers. Ces montants sont déterminés chaque année par le MESRST, et les universités les restituent à la province en échange du financement de ces étudiants par voie de subvention.

Permanence : Statut permanent accordé aux professeurs titulaires et professeurs agrégés qui ont montré de l'excellence dans leurs activités d'enseignement et de recherche.

Placement : Échange de trésorerie contre un actif moins liquide dont la valeur est censée augmenter au-delà de sa valeur d'acquisition initiale. Les instruments de placement comprennent les actions et obligations d'entreprise, les obligations d'État et les titres immobiliers.

Poste de professeur menant à la permanence : Poste d'enseignement universitaire précédant l'attribution d'un poste de professeur permanent.

Produit : Revenu tiré de la fourniture de biens ou de services par une unité de l'Université à un client externe. L'Université tire des produits de ses droits de scolarité et frais, de la vente de produits et services, et des gains réalisés sur ses placements.

Programme de bourses d'admission : Programme de McGill au titre duquel des bourses d'études sont accordées à de nouveaux étudiants.

Réalisation : S'entend de tout montant de produits, de charges salariales, de dépenses ou de transferts comptabilisé comme s'étant réalisé dans un fonds.

Renouvellement du corps professoral : Programme au titre duquel l'Université fixe aux facultés des objectifs d'avancement des titulaires de poste d'enseignement menant à la permanence et leur fournit le soutien fonctionnel voulu en termes de salaires et de fonds de démarrage et de recrutement pour atteindre ces objectifs.

Seconde réglementation : Ajustement des droits de scolarité dont conviennent le gouvernement provincial et le Conseil des gouverneurs en vue d'accroître la part du financement venant des droits de scolarité en remplacement de la subvention gouvernementale annuelle. Dans le contexte québécois, ces hausses de droits de scolarité peuvent s'accompagner d'une réduction du financement des programmes du gouvernement et la mise de côté d'une part des hausses des droits de scolarité aux fins de l'aide financière aux étudiants, en vue de préserver l'accessibilité des étudiants aux études supérieures.

Ressources : Personnes et biens et matériels disponibles (réels et prévus) aux fins du bon fonctionnement de l'Université; comprend le personnel ainsi que l'équipement et les installations.

Services administratifs et de soutien : Ensemble des services d'administration de l'Université, dont les services aux installations matérielles.

Services auxiliaires : Ressources dédiées aux activités et emplois, comme les services de restauration, les résidences universitaires et l'imprimerie, assurés en complément des services de base offerts par l'Université.

Solde de fonds : Résultat cumulatif d'un fonds, correspondant à l'excédent de l'actif sur le passif.

Subvention : Apport ou allocation de fonds.

Subvention administrative : Part de la subvention de fonctionnement fournie par le MELS visant à couvrir les coûts d'administration (hors enseignement) engagés dans la bonne marche de l'Université, et correspondant au produit de la multiplication d'un étudiant en équivalence au temps plein (EETP) par un montant en dollars par EETP.

Subvention du MESRST : Subvention reçue du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie du Québec, prédécesseur du MELS (ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport), au titre du soutien à l'enseignement et à la recherche.