



# McGill

Livre du budget de l'Université McGill  
pour l'exercice 2015

(Traduit à partir du *McGill University Budget Book FY2015*)



Préparé par le Bureau  
du vice-principal exécutif  
Avril 2014

Montréal (Québec), Canada

# Tableau des matières

L'Université McGill en bref .....	8
Lettre de la principale et vice-chancelière, la professeure Suzanne Fortier.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Préambule du vice-principal exécutif, le professeur Anthony C. Masi.....	12
1 Sommaire du <i>Livre du budget pour l'exercice 2015</i> .....	17
<b>1.1 Principaux écarts budgétaires à la clôture de l'EB 2014</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2 Compressions budgétaires et réinvestissements du MESRST</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3 Objectifs d'excédent et de déficit</b> .....	<b>19</b>
1.3.1 <i>Tableau 1.3.1</i> : Objectifs d'excédent ou de déficit annuel du fonds de fonctionnement révisés en avril 2014 (M\$).....	19
1.3.2 <i>Figure 1.3.2</i> : Total du déficit accumulé financé – Projections initiales de 2013 et projections révisées de 2014 .....	19
<b>1.4 Prévisions d'inscriptions</b> .....	<b>20</b>
<b>1.5 Renouvellement du corps professoral</b> .....	<b>20</b>
<b>1.6 Réductions des effectifs administratif et de soutien</b> .....	<b>21</b>
<b>1.7 Politique de rémunération</b> .....	<b>21</b>
<b>1.8 Compressions budgétaires</b> .....	<b>21</b>
<b>1.9 Charges exceptionnelles et charges continues d'importance</b> .....	<b>21</b>
<b>1.10 Enveloppe pour projets spéciaux</b> .....	<b>22</b>
<b>1.11 Facteurs de risque</b> .....	<b>22</b>
1.11.1 <i>Tableau 1.11.1</i> : Projections quinquennales (M\$).....	23
2 Contexte économique et politique .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.1 Conjoncture économique et politique</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2 Sommet sur l'enseignement supérieur et Commission de l'éducation et de la culture</b> .....	<b>28</b>
<b>2.3 Réponse de McGill aux réductions des financements publics</b> .....	<b>29</b>
2.3.1 <i>Tableau 2.3.1</i> : Réinvestissement stratégique dans les universités du Québec (M\$) .....	32
3 Plans stratégiques de l'Université McGill.....	33
<b>3.1 APAS 2012 : Atteindre nos priorités académiques stratégiques</b> .....	<b>33</b>
3.1.1 McGill dans les cinq prochaines années : une université ouverte, branchée, déterminée.....	34
3.1.2 Projets en cours de réalisation.....	35
<b>3.2 Plan stratégique de recherche 2013-2017</b> .....	<b>39</b>
<b>3.3 Plan directeur d'aménagement</b> .....	<b>39</b>
<b>3.4 Groupe d'étude de la principale sur la vie étudiante et l'acquisition de connaissances</b> .....	<b>40</b>
<b>3.5 Groupe d'étude de la principale sur la diversité, l'excellence et l'engagement communautaire</b> .....	<b>40</b>
<b>3.6 Campagne de McGill</b> .....	<b>41</b>
4 Buts et objectifs de l'Université, des facultés et des unités administratives.....	42

<b>4.1 Unités universitaires : facultés, écoles et bibliothèques .....</b>	<b>42</b>
4.1.1 <i>Figure 4.1.1</i> : Ventilation des charges des facultés et de la bibliothèque – Budget de fonctionnement non affecté (M\$) de l’EB 2015 – 371,4 M\$ .....	44
<b>4.2 Unités administratives.....</b>	<b>44</b>
4.2.1 <i>Figure 4.2.1</i> : Ventilation des charges des unités administratives – Budget de fonctionnement non affecté (M\$) de l’EB 2015 – 246,4 M\$ .....	47
<b>4.3 Unités partenaires .....</b>	<b>47</b>
4.3.1 Hôpitaux affiliés à l’Université McGill .....	47
4.3.2 Autres unités affiliées .....	48
<b>4.4 Objectifs, plans d’action et cibles des unités .....</b>	<b>49</b>
4.4.1 Facultés des sciences de l’agriculture et de l’environnement [dont l’École d’environnement de McGill] (Budget de fonctionnement non affecté 2015 : 18,2 M\$) .....	49
4.4.2 Faculté des arts (Budget de fonctionnement non affecté 2015 : 48,7 M\$).....	52
4.4.3 Faculté de médecine dentaire (Budget de fonctionnement non affecté 2015 : 6,6 M\$).....	53
4.4.4 Faculté des sciences de l’éducation (Budget de fonctionnement non affecté 2015 : 16,7 M\$) .....	54
4.4.5 Faculté de génie (Budget de fonctionnement non affecté 2015 : 29,3 M\$).....	56
4.4.6 Faculté de droit (Budget de fonctionnement non affecté 2015 : 8,6 M\$) .....	58
4.4.7 Faculté de gestion Desautels (Budget de fonctionnement non affecté 2015 : 26,0 M\$).....	60
4.4.8 Faculté de médecine (dont l’Institut neurologique de Montréal) (Budget de fonctionnement non affecté 2015 : 110,3 M\$).....	62
4.4.9 Faculté des études religieuses (Budget de fonctionnement non affecté 2015 : 2,7 M\$).....	63
4.4.10 École d’éducation permanente (Budget de fonctionnement non affecté 2015 : 11,8 M\$) .....	65
4.4.11 École de musique Shulich (Budget de fonctionnement non affecté 2015 : 15,1 M\$).....	66
4.4.12 Faculté des sciences (Budget de fonctionnement non affecté 2015 : 46,2 M\$) .....	67
4.4.13 Bibliothèque de McGill (Budget de fonctionnement non affecté 2015 : 31,2 M\$) .....	69
<b>5 Budget global : conception et cadre budgétaire de McGill .....</b>	<b>71</b>
<b>5.1 Élaboration du budget 2015-2019 .....</b>	<b>72</b>
5.1.1 <i>Figure 5.1.1</i> : Grandes lignes du processus de planification budgétaire (fonds non affectés) de McGill.....	<b>Error!</b>
5.1.2 <i>Tableau 5.1.2</i> : Ventilation du total des produits de McGill pour les quatre fonds (M\$).....	75
<b>5.2 Cadre d’intégration financière et budgétaire multifonds pluriannuel.....</b>	<b>75</b>
<b>5.3 Gestion du risque d’entreprise (GRE).....</b>	<b>76</b>
<b>6 Fonds non affectés : Budget de l’exercice 2015 .....</b>	<b>77</b>
<b>6.1 Produits non affectés [768,8 M\$] .....</b>	<b>77</b>

6.1.1	Figure 6.1.1 : Projections de produits au budget de l'EB 2015 (M\$) : 768,8 M\$.....	78
6.1.2	Figure 6.1.2 : Évolution des produits au fonds de fonctionnement de l'EB 2013 à l'EB 2019 (M\$).....	79
6.1.3	Tableau 6.1.3 : Évolution des produits au fonds de fonctionnement de l'EB 2013 à l'EB 2019 (M\$) .....	80
6.1.4	Inscriptions et subvention de fonctionnement du MESRST .....	80
6.1.5	Tableau 6.1.5 : Prévisions des effectifs étudiants (EETP et EP) des programmes réglementés .....	82
6.1.6	Tableau 6.1.6 : Prévisions des effectifs étudiants (EETP) des programmes déréglés .....	83
6.1.7	Tableau 6.1.7 : Prévisions des effectifs étudiants (EETP) des programmes autofinancés – Maîtrises en gestion .....	83
6.1.8	Figure 6.1.8 : Évolution des ratios étudiants-professeurs .....	84
6.1.9	Réinvestissement du MESRST .....	85
6.1.10	Tableau 6.1.10 : Réinvestissement du MESRST dans les universités québécoises (M\$) .....	85
6.1.11	Tableau 6.1.11 : Enveloppes de réinvestissement stratégique de l'EB 2015 (M\$).....	86
6.1.12	Droits de scolarité et frais institutionnels.....	87
6.1.13	Coûts et frais indirects de recherche .....	88
6.1.14	Figure 6.1.14 : Évolution des subventions de recherche fédérales par rapport à la contribution du PCI.....	89
<b>6.2</b>	<b>Alignement des charges sur les priorités universitaires .....</b>	<b>90</b>
6.2.1	Figure 6.2.1 : Évolution des charges au fonds de fonctionnement de l'EB 2013 à l'EB 2019 (M\$) .....	90
6.2.2	Figure 6.2.2 : Projections de charges au fonds de fonctionnement de l'EB 2015 (M\$) : 775,8 M\$ .....	91
6.2.3	Rémunération et politique salariale : recrutement et maintien en service de professeurs de haut calibre .....	91
6.2.4	Tableau 6.2.4 : Comparaison des salaires de professeurs de McGill aux U15 (2010) .....	92
6.2.5	Figure 6.2.5 : Augmentation de la masse salariale pour l'EB 2015 issue de la politique salariale .....	93
6.2.6	Renouvellement du corps professoral permanent et en voie de permanence .....	93
6.2.7	Figure 6.2.7 : Évolution du corps professoral permanent et en voie de permanence de l'EB 2001 à l'EB 2019. ....	94
6.2.8	Tableau 6.2.8 : Effectif de professeurs permanents et en voie de permanence avant les exclusions.....	96
6.2.9	Figure 6.2.9 : Variation nette du corps professoral - Recrues (départs).....	96
6.2.10	Tableau 6.2.10 : Coût différentiel du renouvellement du corps professoral (M\$).....	97
6.2.11	Prestation d'un soutien administratif efficace.....	97
6.2.12	Figure 6.2.12 : Personnel administratif et de soutien à temps plein au 31 mai .....	98
6.2.13	Ventilation des effectifs administratifs et de soutien des facultés et unités principales .....	98
6.2.14	Affectations budgétaires liées aux inscriptions .....	99
6.2.15	Tableau 6.2.15 : Affectations budgétaires (en dollars par EETP) liées aux variations des inscriptions des facultés.....	99
6.2.16	Affectations budgétaires liées à la recherche.....	100

6.2.17 Priorités stratégiques et initiatives nouvelles .....	100
6.2.18 Aide financière aux étudiants .....	101
6.2.19 <i>Figure 6.2.19</i> : Aide financière aux étudiants issue du fonds de fonctionnement (M\$) .....	102
6.2.20 Aide financière aux étudiants des cycles supérieurs .....	102
6.2.21 <i>Figure 6.2.21</i> : Comparaison de l'aide moyenne aux doctorants (EB 2011).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6.2.22 <i>Figure 6.2.22</i> : Comparaison de l'aide moyenne aux étudiants de maîtrise (EB 2011) .....	104
6.2.23 Financement de la Bibliothèque .....	104
6.2.24 Activités autofinancées et frais indirects.....	105
6.2.25 Réductions budgétaires .....	105
<b>6.3 Charges exceptionnelles et charges continues d'importance.....</b>	<b>106</b>
6.3.1 Équité salariale .....	106
6.3.2 Charge de retraite et obligation au titre des avantages postérieurs au départ à la retraite .....	107
6.3.3 Investissements à long terme .....	108
<b>6.4 Objectif d'excédent ou de déficit.....</b>	<b>108</b>
6.4.1 <i>Tableau 6.4.1</i> : Comparaison du financement par EETP de McGill à d'autres modèles de financement provinciaux (EB 2012) .....	108
6.4.2 <i>Figure 6.4.2</i> : Projections de financement par EETP de McGill (subvention du MESRST et droits de scolarité).....	109
6.4.3 Contraintes du MESRST à l'égard des déficits ciblés.....	109
6.4.4 <i>Tableau 6.4.4</i> : Enveloppes de réinvestissement stratégique de l'EB 2015 (M\$).....	111
6.4.5 Déficit en PCGR de McGill par comparaison avec les autres universités du Québec .....	111
6.4.6 <i>Figure 6.4.6</i> : Déficit accumulé en PCGR des universités du Québec pour l'EB 2012 (M\$) .....	112
6.4.7 Déficits accumulés .....	113
6.4.8 <i>Figure 6.4.8</i> : Déficit accumulé (financé) du fonds de fonctionnement de McGill en pourcentage des produits .....	113
<b>7 Fonds avec restrictions .....</b>	<b>77</b>
<b>7.1 Affectations liées à la recherche.....</b>	<b>114</b>
<b>7.2 Produits de la recherche.....</b>	<b>114</b>
7.2.1 <i>Figure 7.2.1</i> : Projections de produits de la recherche (M\$) .....	114
<b>7.3 Produits de dotation sans affectation.....</b>	<b>115</b>
<b>8 Fonds de dotation .....</b>	<b>115</b>
<b>8.1 Dons et legs .....</b>	<b>115</b>
8.1.1 <i>Figure 8.1.1</i> : Projections de produits de dons et legs.....	116
<b>8.2 Dotations.....</b>	<b>116</b>

8.2.1 <i>Tableau 8.2.1</i> : Variation de la valeur de marché du fonds de dotation de McGill pour l'exercice clos le 30 avril 2013 .....	118
9 Fonds d'immobilisations .....	115
9.1.1 <i>Tableau 9.1.1</i> : Budget d'investissement du MESRST pour l'EB 2015 de McGill .....	119
9.1.2 <i>Tableau 9.1.2</i> : Affectations du budget d'immobilisations de McGill de l'EB 2015 .....	121
9.1.3 <i>Figure 9.1.3</i> : Projets de rénovation de salles de classe approuvés pour l'EB 2015 .....	122
9.1.4 <i>Figure 9.1.4</i> : Projets de rénovation de laboratoires d'enseignement approuvés pour l'EB 2015.....	123
<b>9.2 Incidence des dépenses d'investissement sur le budget de fonctionnement.....</b>	<b>123</b>
10 Dette totale et dette bancaire .....	119
<b>10.1 Hypothèses relatives aux charges d'intérêt .....</b>	<b>125</b>
11 Conclusion.....	125
11.1.1 <i>Figure 11.1.1</i> : Budget EB 2015 – Total des produits en PCGR (M\$) : 1 243,5 M\$ .....	126
11.1.2 <i>Figure 11.1.2</i> : Budget EB 2015 – Total des charges en PCGR (M\$) : 1 217,3 M\$ .....	127
Annexe 1 : Variations du fonds de fonctionnement de l'EB 2014 par rapport au budget de l'exercice précédent.....	129
Annexe 2 : Organigramme de l'Université McGill.....	130
Annexe 3 : Fonds non affectés des unités EB 2010 à 2013 – Facultés et bibliothèques (1/5) .....	131
Annexe 4 : Fonds non affectés des unités EB 2010 à 2013 – Unités administratives (1/5).....	136
Annexe 5 : Fonds affectés des unités EB 2013 – Facultés et bibliothèques (1/3) .....	141
Annexe 6 : Fonds affectés des unités EB 2013 – Unités administratives (1/4).....	144
Annexe 7 : Effectifs de professeurs en voie de permanence à plein temps (à l'exclusion des bibliothécaires en voie de permanence - voir l'annexe 8) .....	148
Annexe 8 : Effectif bibliothécaire permanent et en voie de permanence à plein temps.....	149
Annexe 9 : Effectifs administratifs et de soutien des facultés, bibliothèques et unités administratives .....	150
Annexe 10 : Affectations différentielles au budget de fonctionnement des facultés et bibliothèques de l'EB 2014.....	151
Annexe 11 : Affectations différentielles au budget de fonctionnement des unités administratives de l'EB 2014 .....	152
Annexe 12 : Calendrier budgétaire - Octobre 2013 à avril 2014 (1/2) .....	153
Annexe 13 : États financiers pro forma en PCGR – Budget de l'EB 2015, prévisions de l'EB 2014 et réalisations de l'EB 2013 – 4 fonds.....	155
Annexe 14 : État de l'évolution de l'actif net sur 5 ans .....	156
Annexe 15 : Subvention de fonctionnement du MESRST .....	157
Annexe 16 : Chaires dotées par faculté .....	158
Annexe 17 : Initiatives nouvelles des facultés et unités administratives .....	159
Annexe 18 : Tendances des subventions de recherche – Conseils subventionnaires fédéraux.....	160

Annexe 19 : Tendances des subventions de recherche – Conseils subventionnaires provinciaux .....	162
Annexe 20 : Apport des produits de dotation au fonds avec restrictions (par unité d'importance) .....	164
Annexe 21 : Entretien différé – Échéancier de la dette totale et de la dette bancaire de McGill.....	165
Annexe 22 : Projets d'investissement – Sommaire des emprunts .....	166
Annexe 23 : Projections financières pluriannuelles de l'Université McGill ventilées par produits et charges .....	167
Annexe 24 : Méthodes comptables et Principes comptables généralement reconnus appliqués par l'Université.....	168
24.1.1    Méthodes comptables et d'information financière.....	168
24.1.2    Constatation des produits.....	168
24.1.3    Équilibre budgétaire.....	168
24.1.4    Fonds pour éventualités .....	169
24.1.5    Immobilisations.....	169
24.1.6    Subventions à recevoir.....	169
24.1.7    Promesses de dons .....	169
24.1.8    Actualisation des subventions à recevoir à long terme .....	169
24.1.9    Report des subventions de recherche et d'investissement.....	169
24.1.10    Dette à long terme .....	169
24.1.11    Dette à court terme .....	170
24.1.12    Avantages sociaux futurs .....	170
24.1.13    Avantages sociaux futurs, jours de vacances courus et autres charges complémentaires de retraite..	170
24.1.14    Autres changements de présentation.....	170
<b>24.2    Information prospective .....</b>	<b>170</b>
Annexe 25 : Glossaire.....	172
Annexe 26 : Regroupements administratifs (par unité ou faculté) .....	178

# L'Université McGill en bref

## Énoncé de mission

L'Université McGill a pour mission de faire progresser le savoir par son enseignement, ses travaux de recherche et les services qu'elle rend à la société. Pour s'en acquitter, elle offre la meilleure instruction qui soit à un effectif étudiant de 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycle exceptionnel; elle effectue des travaux de recherche jugés excellents selon les normes internationales les plus rigoureuses ; enfin, elle rend des services à la société dans les domaines où elle est particulièrement experte.

## Coordonnées

- Date de fondation de l'Université McGill : 1821
- Diplômes attribués en 2012-2013 : 8 282
- Campus Centre-ville : 845, rue Sherbrooke ouest, Montréal (Québec)
- Campus Macdonald : 21111, chemin Bord-du-Lac, Sainte-Anne-de-Bellevue (Québec)

## Gouvernance

- Chancelier : Arnold Steinberg (jusqu'à juin 2014); Michael Meighen (à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014)
- Président du Conseil des gouverneurs : Stuart (« Kip ») Cobbett
- Principale et vice-chancelière : Suzanne Fortier
- Vice-principal exécutif : Anthony C. Masi

## Effectif étudiant

- 38 779 étudiants
- Plus de boursiers Rhodes que toute autre université canadienne

## Corps professoral

- 1 674 professeurs permanents ou en voie de permanence

## Facultés et écoles

- 11 facultés et 11 écoles

## Recherche

- 483,5 M\$ d'octrois de recherche en 2011-2012 (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, et Bill Heelan)
- Invention du dispositif à transfert de charge utilisé dans les appareils-photo numériques et 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 six 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 : 2 282,10 \$
- Résidents du reste du Canada : 6 640,80 \$
- Étudiants étrangers (variable selon le programme suivi)

## Message de la principale et vice-chancelière, la professeure Suzanne Fortier

Le 15 avril 2014

Chers membres de la communauté mcgilloise,

C'est avec fierté que je rédige pour la toute première fois le message d'introduction du *Livre du budget* annuel de l'Université McGill, outil d'orientation et de planification financière en appui à la mission et aux objectifs de l'Université. Le *Livre du budget pour l'exercice 2015* témoigne d'une gouvernance responsable des ressources de McGill et des moyens mis en place afin de répondre aux compressions budgétaires et contraintes financières imprévues tout en gardant le cap sur nos priorités.

Ce document met en évidence l'importance que nous accordons au succès et au bien-être de nos étudiants, professeurs et employés. En évaluant ses performances de façon continue, McGill cherche à devenir une organisation plus agile et plus efficace, engagée vis-à-vis ses partenaires locaux, nationaux et internationaux et à l'écoute de leurs besoins.

A mon arrivée à McGill en septembre 2013, les universités québécoises traversaient une vague d'incertitude financière. Confrontée à d'importantes compressions budgétaires et ne pouvant compter sur une hausse des droits de scolarité qui lui aurait rapporté près de 57 M\$ en deux ans, McGill a dû réduire de 43,5 M\$ ses dépenses de fonctionnement. En adoptant certaines mesures, tel le *Programme de retraite volontaire* et un gel des embauches, nous avons réduit la masse salariale de 29,8 M\$. Dans ce contexte, nous n'avons malheureusement d'autres options que de mettre en place ces mesures difficiles.

Comme par le passé, nous ne pouvons laisser les difficultés financières définir ce que nous sommes. Nous n'avons qu'à penser aux années 1990 lorsque McGill a réussi à reprendre la tête en recherche au Canada après d'importantes compressions budgétaires. Afin d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés pour les quatre prochaines années nous devons continuer d'assurer une gestion prudente et rigoureuse. Notre détermination, nos talents intrinsèques et les engagements que nous avons pris vis-à-vis de nous-mêmes et de la collectivité nous permettront, à terme, de réaliser cette vision.

Pour déployer leur plein potentiel comme moteurs de prospérité économique et de progrès social à l'échelle de la province et du pays, McGill et ses pairs devront non seulement accroître mais aussi diversifier leurs sources de revenus. Nous devons également prendre part, avec le gouvernement du Québec, au développement d'une nouvelle formule de financement simple et transparente, et qui tienne compte des principes d'équité, de prévisibilité, de performance et de reddition de comptes.

Dans un contexte mondial, hautement réseauté et en grande mouvance, les modes d'acquisition du savoir et de sa transmission se transforment au quotidien. Le présent *Livre du budget* souligne la nécessité de prendre appui sur nos forces et talents tout en étant ouverts au changement. C'est, à mon sens, de cette adaptabilité que dépend notre réussite à venir.

Je tiens ici à remercier tout particulièrement le vice-principal exécutif, son équipe ainsi que le groupe de travail sur le budget pour le travail remarquable accompli dans la préparation du budget 2015.

Cordialement,

Prof. Suzanne Fortier  
Principale et vice-chancelière  
Université McGill

## Préambule du vice-principal exécutif, le professeur Anthony C. Masi

Le Bureau du vice-principal exécutif est responsable de la préparation du budget de l'Université McGill. L'horizon budgétaire ici visé est de cinq ans, et l'exercice de planification prévoit l'établissement d'estimations et de projections à l'égard des quatre fonds de McGill, à savoir le *fonds de fonctionnement*, le *fonds avec restrictions*, le *fonds d'immobilisations* et le *fonds de dotation*. Comme par les années précédentes, le budget de l'exercice 2015 rend compte des priorités, buts et objectifs de McGill, qui sont exposés dans divers documents de planification, dont *APAS 2012 : Atteindre nos priorités académiques stratégiques* (l'« *APAS 2012* »). Les priorités universitaires qui y sont définies ont servi d'amorces aux processus de budgétisation et d'allocation des ressources en découlant.

Le présent préambule précise les circonstances, considérations et principales hypothèses qui ont été prises en compte dans l'établissement de ce plan budgétaire quinquennal. Il expose en outre les principales difficultés avec lesquelles McGill doit composer dans un contexte d'incertitude à l'égard des engagements de financement gouvernemental. Il donne également un aperçu général du budget de l'exercice 2015 à titre de document de politique de plein droit, lequel document fait ressortir dans leurs grandes lignes les moyens que l'administration entend déployer pour assurer, dans la durée, la poursuite de la mission de McGill et le positionnement de cette dernière parmi les plus grandes universités publiques, centrées sur les étudiants et axées sur la recherche.

Pour l'exercice budgétaire 2015, plusieurs améliorations ont été apportées à la présentation du *Livre de budget*. Premièrement, des indicateurs de performance propres à chaque faculté ont été ajoutés aux principaux indicateurs de performance servant à l'évaluation continue des progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs stratégiques. Il a été ainsi demandé à chaque faculté de fixer ses propres objectifs sur cinq ans concernant les effectifs de professeurs et d'étudiants inscrits, les subventions de recherche et les dons à caractère philanthropique. Deuxièmement, une nouvelle partie y a été ajoutée qui brosse un aperçu général du budget d'immobilisations et des processus qui y aboutissent et qui examine l'incidence que les investissements réalisés dans les matériels et installations peuvent avoir sur le budget de fonctionnement. Troisièmement, un modèle commun a été adopté pour assurer l'uniformité de la présentation des données ainsi que la lisibilité des tableaux et graphiques, de façon que, chaque fois que cela était possible, on puisse présenter des projections pour les cinq années du plan. Quatrièmement, pour la première fois cette année, le cadre budgétaire retenu pour l'ensemble de l'Université réalise l'intégration des plans de dépenses de chacune des facultés et unités administratives figurant dans leur « modèle de planification et d'information financière » (MPIF) pluriannuel et multifonds. C'est ainsi qu'à compter de 2014, le plan budgétaire de 2015 est désormais élaboré à partir du *Cadre intégré de planification, de budgétisation et d'information financière pluriannuelles et multifonds* de l'Université, après consultation des doyens et vice-principaux et de leurs équipes administratives, des conseils facultaires, directeurs de département, et des membres du Sénat et cela, avant sa soumission au Comité des finances pour recommandation au Conseil des gouverneurs et approbation par ce dernier.

## Contexte du budget de l'exercice 2015

Le budget de McGill pour l'exercice 2015 s'inscrit dans le contexte des propositions de financement du gouvernement provincial survenues au cours de l'année universitaire 2012-2013. Comme l'indiquait le Livre du budget pour l'exercice 2014, en décembre 2012, avec huit mois de l'exercice 2013 déjà révolus, Québec avait annoncé une réduction de 124 M\$ dans le financement accordé au réseau universitaire de la province. La quote-part de McGill pour cette coupure ainsi que le manque à gagner occasionné par l'annulation des hausses des droits de scolarité privaient ainsi l'Université d'un peu moins de 57 M\$ en revenus pour les exercices 2013 et 2014. Ces baisses de revenus ont été annoncées après l'adoption du nouveau budget quinquennal par le Conseil des gouverneurs de l'Université McGill. Ce budget avait été établi à partir des promesses de contribution gouvernementale énoncées dans un budget provincial qui avait été dûment déposé.

Face à des compressions de revenus aussi soudaines que sévères, la situation financière de McGill a changé de façon draconienne. Alors que nous comptions pouvoir profiter d'une augmentation progressive des soutiens gouvernementaux et de majorations des droits de scolarité qui nous auraient permis la réalisation de nos plans d'investissements stratégiques, nous avons eu, au contraire, à faire face à un scénario caractérisé par une accentuation de nos déficits de fonctionnement et de financement annuels accumulés. Vu l'ampleur des compressions, en janvier 2013, nous avons même craint que notre déficit de fonctionnement annuel dépasse les 7,2 M\$ initialement prévus au budget, pour atteindre pas moins de 37,8 M\$ – un déficit accumulé intenable de \$145,8M au budget de fonctionnement. Prudemment, nous avons aussitôt pris des mesures pour limiter nos dépenses et rapatrier les éventuels excédents budgétaires des unités. C'est l'effet conjugué de certaines croissances de revenus et des rendements financiers supérieurs à ceux que nous attendions des marchés qui a permis à McGill de clore l'exercice 2013 avec un déficit annuel de fonctionnement de seulement 13,4 M\$.

Au vu de ces circonstances, une bonne part de l'exercice 2014 a donc été consacrée à la recherche de moyens de soutenir la mission de McGill tout en réduisant les dépenses et en réaménageant les investissements sur les campus. Grâce à une variété de mesures d'économies, dont notre *Programme de retraite volontaire* et d'autres mesures liées à l'emploi, McGill projette de clore l'exercice 2014 avec un déficit de son fonds de fonctionnement d'environ 10,4 M\$, soit un résultat très proche de ce qui avait été prévu en avril 2013 (à savoir 10,3 M\$, avant les compressions gouvernementales), pour un déficit accumulé d'environ 121,1 M\$. Ces mesures, qui se sont conjuguées à une gestion responsable et des contrôles rigoureux des finances, avaient pour but de maintenir le déficit accumulé de McGill, lequel est financé par des emprunts, à un niveau plus soutenable. Cet exercice de « serrage de ceinture » a eu notamment pour conséquences que McGill doit désormais fonctionner avec des effectifs moindres, de manière à pouvoir résorber progressivement ses déficits et poursuivre ses investissements selon ses priorités stratégiques.

Le présent plan budgétaire vise à mettre un terme aux déficits annuels du budget de fonctionnement et à rembourser, d'ici cinq ans, les quelque 24,5 M\$ qui sont venus gonfler le déficit accumulé dans la foulée des compressions de 2012-2013 aux subventions de fonctionnement et de l'annulation des hausses de droits de scolarité alors annoncées. Au moins une partie des réinvestissements promis par Québec au *Sommet sur l'enseignement supérieur* tenu en février 2013 reste cependant conditionnelle au maintien d'une gestion financière saine et responsable et prévoyant, à tout le moins, l'absorption des déficits accumulés ces deux dernières années. À plus long terme, il en va donc de l'intérêt de McGill qu'elle rembourse ses déficits et qu'elle alloue des fonds en vue de continuer à réduire son déficit accumulé, financé par voie d'emprunts, au

cours des cinq prochaines années. En ce faisant nous serons à même d'atténuer les risques associés à d'éventuelles hausses des taux d'intérêt et, du coup, de consacrer davantage nos ressources à des priorités stratégiques plutôt qu'au seul paiement d'intérêts qui ne nous rapportent rien en retour.

### **Des temps d'incertitude qui se maintiennent**

Malgré quelques signes récents encourageants, nous ne pouvons pas nous considérer pour autant comme étant sortis de l'auberge. L'engagement de Québec de « réinvestir » dans les universités de la province semble même plutôt avoir donné une allure de permanence aux compressions de 2013. En fait, si l'on compare l'exercice budgétaire 2015 à celui de 2012, il est pour le moins difficile d'y repérer de vrais « nouveaux » investissements. Il ne faudrait surtout pas oublier qu'en sus des fortes compressions des effectifs administratifs qui ont résulté du *Programme de retraite volontaire*, les salaires de la plupart des groupes d'employés de McGill, dont ceux des professeurs permanents, ont été gelés à l'exercice 2014. Ne serait-ce que vis-à-vis de nos homologues comme de nos concurrents, un sérieux rattrapage salarial s'impose donc pour le corps professoral, pour ne pas dire que ce rattrapage est dû depuis fort longtemps. Aussi, pour nous maintenir au niveau de croissance salariale du U15 (un groupe de 15 universités canadiennes à forte intensité de recherche), le budget de McGill pour l'exercice 2015 prévoit une augmentation des salaires du corps professoral et la projection d'augmentations du même ordre pour les trois à cinq prochaines années. Globalement, pour l'exercice budgétaire 2015, il est prévu pour toutes les catégories d'emploi une enveloppe salariale d'un peu plus de 17,0 M\$.

Des interrogations demeurent cependant quant au projet de réinvestissement de Québec pour 2015 et après. Au moment d'arrêter le présent budget (soit en avril 2014), le gouvernement provincial en poste avant les élections du 7 avril 2014 s'était engagé à réinvestir presque 1,8 G\$ de l'exercice 2015 à l'exercice 2019 dans le secteur universitaire. Malheureusement, certains aspects de ce réinvestissement n'ont jamais été entièrement formulés. C'est pourquoi, compte tenu de toute l'information dont nous disposions, nous avons retenu une série d'hypothèses prudentes quant aux projections de revenus que McGill retirerait de ce « réinvestissement » global – soit environ 27,0 M\$ pour l'exercice 2015.

Bien entendu, si ce réinvestissement tardait à se matérialiser ou qu'il devait se révéler nettement inférieur aux attentes, les conséquences pourraient être considérables pour nos projections de revenus. Le plus récent budget provincial, publié en janvier 2014, expliquait le retard à parvenir à un équilibre budgétaire par le rendement moins performant que prévu de l'activité économique. Le ministre des Finances a de surcroît annoncé son intention de revoir le barème des droits de scolarité des étudiants hors Québec et des étudiants étrangers de manière à faire des économies annuelles de quelque 60 M\$. Sans qu'on connaisse pour autant le détail des mesures préconisées, il n'est pas interdit de penser que d'autres compressions supplémentaires pourraient voir le jour dans le but spécifique de financer ces engagements de réinvestissement. Qui plus est, comme aucune université n'avait encore signé sa « convention spécifique » avant l'annonce des élections du 7 avril 2014, rien n'est moins sûr quant à savoir si cet engagement serait repris par le nouveau gouvernement en place.

## Vers 2015 et après

Au moment d'arrêter le *Livre du budget pour l'exercice 2015*, le cadre financier et les sommes qui s'y rattachent ne sont toujours pas confirmés. Il n'en demeure pas moins que le Bureau du vice-principal exécutif doit soumettre au Conseil des gouverneurs son plan budgétaire pour les cinq prochaines années. Nous chercherons donc ici à poursuivre un « cadre d'équilibre budgétaire », même si nous ne prévoyons pas réellement y parvenir à l'exercice 2015. Nous présenterons les sources des financements qui viendront soutenir nos principales actions stratégiques. Et nous renforcerons et poursuivrons les missions d'enseignement et de recherche de McGill.

Les actions qui bénéficieront d'affectations budgétaires devront viser à consolider la mission de McGill. Pour cela, nous avons soigneusement élaboré un cadre global, lequel est exposé dans l'*APAS 2012* et d'autres documents de planification. Nous aurons des choix à faire, mais aussi des compromis à accepter. Nous savons que nous ne pourrons pas accomplir tout ce que nous souhaitons. Cependant, la principale et vice-chancelière a encouragé toute la communauté à se rallier autour des grandes lignes stratégiques prioritaires qui recevront une attention particulière à l'exercice 2015, à savoir :

- 1) promouvoir l'excellence de McGill en matière d'enseignement, de recherche et de la diffusion et l'échange du savoir;
- 2) maintenir l'accent sur l'amélioration de la qualité et de l'innovation à l'égard des études et de la vie étudiante, durant comme à l'extérieur des cours ;
- 3) continuer de renforcer le rôle, la réputation et le succès du partenariat de McGill avec Montréal, le Québec, le Canada et le reste du monde.

Pour s'acquitter de ces priorités à l'exercice 2015 et satisfaire par ailleurs aux autres engagements de l'Université, nous devons augmenter les dépenses de fonctionnement. Alors que certaines de ces dépenses supplémentaires ne feront que permettre à McGill de satisfaire à ses obligations existantes, notamment au titre des régimes de retraite et de l'équité salariale, d'autres restent encore à définir dans le cadre de nos projections actuelles sur cinq ans, notamment en ce qui concerne les investissements tant attendus aux chapitres des technologies de l'information et de l'entretien différé. Même si normalement ce genre de dépenses devrait relever du budget d'immobilisations, l'enveloppe de ce budget n'est pas assez grosse pour subvenir à la totalité des besoins de l'Université. Le vice-principal (administration et finances) explorera donc d'autres formules d'emprunt au cours de l'exercice 2015 et nous devons en conséquence mettre des fonds de côté en prévision de ces éventualités. Des plans plus étoffés devront aussi être dressés dans cette optique en vue de satisfaire aux obligations de paiement des intérêts comme aux obligations de remboursement du capital à même notre budget de fonctionnement des exercices postérieurs à 2015.

En tout réalisme, pour atteindre ses objectifs et s'acquitter de ses obligations, McGill ne doit pas déroger à sa ligne d'action et cela, à deux égards importants. Tout d'abord, les mesures de compression mises en place à l'exercice 2014 doivent être maintenues, et les économies qu'elles rapportent doivent être réaffectées au règlement de nos factures existantes plutôt qu'au remplacement des effectifs. L'Université doit ensuite trouver de nouveaux moyens d'augmenter ses revenus en cherchant, d'une part, à optimiser ses sources de financement actuelles et, de l'autre, en diversifiant l'origine, tant pour son fonctionnement interne que pour ses investissements. Au nombre des options possibles figurent notamment la déréglementation des droits de scolarité applicables aux étudiants étrangers du 1<sup>er</sup> cycle en l'appliquant, au-delà des quatre facultés

initiales (Sciences, Génie, Droit et Gestion), à d'autres familles disciplinaires ainsi qu'aux programmes de maîtrise professionnelle, l'amélioration du rendement de la recherche à l'Université, et la définition et la mise en œuvre de moyens nouveaux d'ajouter des revenus au fonds de fonctionnement, dont dépend la poursuite de la mission et des valeurs de McGill.

Nous devons nous atteler à ces priorités pour nous acquitter de nos engagements vis-à-vis de nos étudiants, de nos professeurs, de notre personnel de soutien et de nos autres partenaires et publics. À la faveur de son exercice budgétaire 2015, McGill s'engage dans une voie qui devrait lui permettre de devenir un établissement plus agile, à la structure plus allégée mais aux fondements plus solides. Les mesures décrites au présent *Livre du budget* doivent être vues comme des étapes dans un processus graduel et continu d'amélioration et de reddition de comptes qui est dicté par nos priorités et dont la bonne progression est constatée par de grands indicateurs de performance et d'autres mesures ponctuelles. Nous devons développer encore davantage notre mode de gestion saine et durable axé sur la gouvernance collégiale, la transparence et le respect. En vérité, les choix difficiles que nous avons eu à faire et que nous continuerons de devoir faire en tant que communauté sont le prix à payer pour assurer la pérennité de McGill.

### **Des remerciements bien mérités**

Compte tenu du contexte d'incertitude et de difficulté que nous avons dû traverser ces deux dernières années, la réaction de notre communauté a été remarquable. Que ce soit dans une démarche individuelle ou collective, tous et toutes se sont ralliés pour trouver des moyens de réduire nos coûts et d'accroître notre efficacité. Je ne saurais donc passer sous silence ces efforts méritoires, et tiens à présenter à tous les membres de la communauté mcgilloise mes sincères remerciements pour l'ouverture qu'ils ont montrée face à la nécessité d'adapter ou d'ajuster leurs façons de travailler, de mettre en place un nouveau processus intégré de planification budgétaire, et de relever avec brio bien d'autres défis encore. Leur adhésion à la démarche globale a joué pour beaucoup dans l'atteinte de nos objectifs stratégiques dans les limites que nous nous étions nous-mêmes données et celles que d'autres nous avaient imposées. Je leur sais gré de leur compréhension, de leur conscience professionnelle et des efforts qu'ils ont déployés face aux enjeux et perspectives qui nous attendent.

# 1 Sommaire du Livre du budget pour l'exercice 2015

La préparation du plan budgétaire de McGill pour 2015 a été guidée par les considérations suivantes :

- la persistance du climat d'incertitude quant aux montants que les universités québécoises peuvent réellement attendre du gouvernement;
- le recours aux informations les plus plausibles qui aient été rendues publiques ou qui nous aient été livrées dans le cadre d'entretiens privés avec des représentants du MESRST;
- l'application des restrictions ci-dessus aux quatre fonds (fonds de fonctionnement, fonds avec restrictions, fonds d'immobilisations et fonds de dotation);
- la conformité aux directives du Conseil des gouverneurs et de son comité des finances visant à ce que les projections de revenus et de dépenses s'inscrivent dans un cadre pluriannuel, en l'occurrence la période quinquennale allant de l'exercice 2015 à l'exercice 2019;
- l'élaboration d'un plan budgétaire explicitement conçu en vue d'atteindre les cibles fixées par la haute direction, de concert avec le Conseil des gouverneurs;
- la présentation détaillée du processus de budgétisation dans le but de recueillir des suggestions de moyens possibles de l'améliorer;
- la définition des risques et incertitudes susceptibles de nuire aux résultats financiers de l'Université;
- l'explication de la structure et des contraintes à l'intérieur desquelles l'Université est appelée à évoluer et des comptes qu'elle doit rendre au gouvernement et de la façon de les rendre;
- l'illustration de la manière dont les investissements s'alignent sur les objectifs stratégiques de l'Université.

Le *Livre du budget pour l'exercice 2015* est un document qui vise la transparence, l'imputabilité et la communication avec les membres de notre communauté. Pour faciliter cette communication, la définition des termes apparaissant en **caractères gras** dans le texte est donnée dans le glossaire (en annexe 24).

## 1.1 Principaux écarts budgétaires à la clôture de l'EB 2014

En date du 31 mars 2014, nous estimions être très proches du déficit de 10,3 M\$ que nous avions prévu à l'exercice budgétaire 2014.

Suivent les principaux écarts budgétaires survenus à l'exercice 2014 :

- Écarts favorables :
  - Augmentation plus importante que prévue des subventions provinciales et des revenus provenant des droits de scolarité, par suite d'une hausse des inscriptions et du versement d'une subvention ponctuelle de 8,8 M\$ de la part du MESRST au titre du manque à gagner sur les droits de scolarité : 10,6 M\$
  - Économies sur les coûts d'emprunt (nets des frais bancaires) par suite du maintien des faibles taux d'intérêt : 2,8 M\$
  - Ventes de biens et services plus élevées que les prévisions budgétaires : 1,9 M\$

- Écarts défavorables :
  - Dépenses liées à l'entretien et la gestion immobilière supérieures aux prévisions : -6,1 M\$
  - Coûts des revenus vendus et des services rendus supérieurs aux prévisions : -2,3 M\$
  - Dépenses informatiques supérieures aux prévisions : -2,2 M\$
  - Comptabilisation en dépenses d'une part de la prochaine phase du règlement au titre de l'équité salariale : -2,0 M\$
  - Honoraires professionnels et de services contractuels supérieurs aux prévisions : -1,4 M\$
  - Autres dépenses supérieures aux prévisions : -1,1 M\$

L'annexe 1, *Variations du fonds de fonctionnement de l'EB 2014 par rapport au budget de l'exercice précédent*, donne l'état détaillé des écarts relevés.

Comme on peut le constater, nous ne sommes pas très loin du déficit de 10,3 M\$ que nous avons prévu au début de l'exercice budgétaire et qui avait été inscrit un an plus tôt dans le *Livre du budget* pour l'exercice 2014.

## 1.2 Compressions budgétaires et réinvestissements du MESRST

Le *Livre du budget* de l'an dernier avait décrit 2014 comme étant « le second et dernier exercice auquel s'appliquer[ai]ent les compressions » du MESRST [19,1 M\$ à l'exercice 2013 et 19,2 M\$ à l'exercice 2014]. Or, le 16 décembre 2013, le MESRST a annoncé que ces réductions seraient permanentes et même légèrement supérieures au montant annoncé, à savoir 19,3 M\$ pour la suite. En revanche, comme cela est indiqué ci-après, le montant du réinvestissement annoncé s'est lui aussi révélé quelque peu supérieur aux attentes.

- L'enveloppe de réinvestissement stratégique de la Province telle qu'elle avait été proposée par le gouvernement sortant devait totaliser 1,764 G\$ pour l'exercice 2015 à l'exercice 2019. La quote-part revenant à McGill pour l'exercice 2015 était estimée à 26,6 M\$, à savoir :
  - les 20,3 M\$ prévus dans la version préliminaire de la « *convention*<sup>1</sup> » conclue avec McGill,
  - majoration de 6,3 M\$ venus de la « *hausse du financement* », comparée à la réduction permanente de 19,3 M\$ annoncée en décembre 2013;
  - était cependant inclus dans les 20,3 M\$ un incitatif de 2,5 M\$ à la réduction du déficit devant être appliqué « au-dessous de la ligne », à savoir directement au déficit accumulé, comme quoi il ne pouvait être répercuté sur les montants disponibles aux unités au titre des activités de l'exercice 2015;
  - le reste des 20,3 M\$, si les réinvestissements s'étaient matérialisés, aurait été dépensé conformément aux modalités prévues à la convention de McGill.

En ce qui concerne le dernier point, les réinvestissements proposés sont conditionnels à la signature d'une pareille convention par chacune des universités du réseau québécois. Or, la convocation aux élections provinciales du 7 avril 2014 a repoussé dans le temps l'arrêt de ces conventions sous leur forme finale.

<sup>1</sup> *Convention de réinvestissement 2014-2015 entre le Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie et l'Université McGill*, version préliminaire du 14 février 2014. Université McGill, p. 8.

Cependant, dans l'éventualité que ces conventions devaient être finalisées, McGill serait soumise à des objectifs spécifiques rattachés à ces subventions provinciales qui, naguère, étaient allouées « sans restriction ». Voir à ce sujet le [§ 4, Contexte économique et politique](#).

### 1.3 Objectifs d'excédent et de déficit

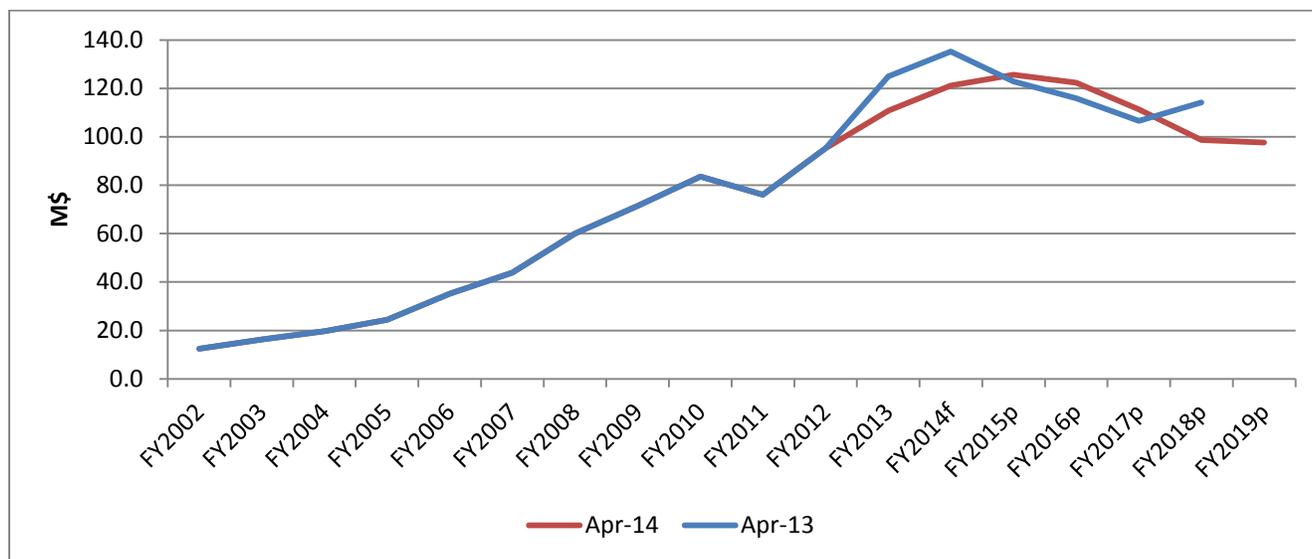
La nature de la subvention conditionnelle à la réduction du déficit (voir [§ 6.4.1](#) pour des détails) nous a amenés à revoir nos objectifs d'excédent ou de déficit :

1.3.1 **Tableau 1.3.1 : Cibles d'excédent ou de déficit annuel du fonds de fonctionnement révisées en avril 2014 (M\$)**

	EB 2013	EB 2014	EB 2015	EB 2016	EB 2017	EB 2018	EB 2019
Excédent (déficit)	(13,4)	(10,4)	(7,0)	(1,0)	5,2	6,5	(5,5)
Subvention conditionnelle à l'équilibre budgétaire	--	--	2,5	4,2	5,9	6,2	6,5
Excédent (déficit) net	(13,4)	(10,4)	(4,5)	3,2	11,1	12,7	1,0

La [figure 1.3.2](#) présente l'incidence de ces cibles révisées sur le déficit de fonctionnement accumulé financé.

**Figure 1.3.2 : Total du déficit accumulé financé – Projections initiales de 2013 et projections révisées de 2014**



## 1.4 Prévisions d'inscriptions

Les prévisions d'inscriptions à l'Université sur cinq ans sont établies à partir des objectifs d'admission discutés en décembre 2013 avec chaque faculté pour l'ensemble des programmes menant à un grade et prenant en compte la distribution par faculté des inscriptions aux activités (voir [§ 6.1.4](#)).

Les subventions versées en fonction du nombre d'inscriptions, les ajustements qui s'y rapportent et les droits de scolarité perçus forment environ les trois quarts des **revenus** de fonctionnement. Comme quoi, de toute évidence, les prévisions de revenus sont très sensibles aux variations de l'effectif étudiant.

En ce qui concerne les programmes **réglementés** (à savoir ceux financés par le MESRST et pour lesquels les droits de scolarité de base et **montants forfaitaires** sont fixés par le gouvernement), l'effectif étudiant mesuré en **étudiants en équivalence au temps plein (EETP)** (à savoir le nombre d'étudiants inscrits à l'équivalent de 30 unités par an) devrait augmenter d'environ 0,8 % à l'exercice 2015 et de 4 % d'ici cinq ans (passant de 30 082 à l'exercice 2014 à 31 286 EETP à l'exercice 2019).

En ce qui concerne les programmes **déréglementés** (à savoir ceux qui s'adressent aux étudiants étrangers du 1<sup>er</sup> cycle inscrits dans six disciplines spécifiques des facultés de génie, de droit, de gestion et de sciences dont les droits de scolarité sont fixés par l'Université mais à l'égard desquels aucune subvention à l'enseignement n'est versée par le Ministère), l'effectif étudiant à temps plein devrait augmenter de 11,8 % à l'exercice 2015 et de 36,9 % d'ici cinq ans (passant de 1 448 à l'exercice 2014 à 1 982 EETP à l'exercice 2019). L'exercice 2015 sera ainsi le premier exercice de pleine déréglementation pour les quatre facultés susmentionnées, au terme d'une période de transition progressive sur cinq ans durant laquelle l'université conservait progressivement une plus grande part des forfaitaires tandis qu'elle recevait une part proportionnellement réduite de subventions à l'enseignement. Le résultat en bout de ligne s'est traduit par une augmentation nette des revenus de 2,5 M\$.

## 1.5 Renouvellement du corps professoral

Le **renouvellement du corps professoral** demeure l'une des grandes priorités stratégiques de l'Université, si bien que les investissements à cet égard se poursuivront dans les années à venir. Le « modèle de remplacement de 3 postes sur 4 » préconisé pour l'exercice 2015 rend compte du fait que les compressions d'effectifs à l'exercice 2014 ont été implantées après que le recrutement eut connu une recrudescence en 2013-2014. Il ne nous était donc pas possible de trouver où faire des économies à cet égard pour l'exercice 2014 étant donné que les démarches de recrutement pour cette année-là avaient déjà fait l'objet d'engagements. Après l'exercice 2015, le renouvellement du corps enseignant reprendra un rythme plus normal dans les facultés. Les coûts en la matière ne devraient pas moins être contenus, puisque la plupart des facultés sont proches d'atteindre le complément d'effectif ciblé (voir le modèle de renouvellement du corps professoral sous [§ 6.2.6](#)).

## 1.6 Réductions des effectifs administratif et de soutien

Les compressions d'effectifs réalisées au sein du personnel administratif et de soutien dans le cadre du *Programme de retraite volontaire* ont donné lieu à des économies permanentes de presque 20 M\$, dont certaines avaient déjà été réalisées à l'exercice 2014. Pour l'essentiel, nous prévoyons que ces économies auront un caractère permanent du fait que seule une petite fraction du personnel sortant sera remplacée. Le service des Ressources humaines surveille de près tous les remplacements effectués et en rend compte chaque mois, dans des rapports sur la « mobilité du personnel », au vice-principal exécutif, au vice-principal (administration et finances) et à d'autres membres de la haute direction.

## 1.7 Politique de rémunération

Les principaux groupes d'employés ont convenu d'un gel salarial à l'exercice 2014, qui a rapporté près de 10 M\$ d'économies. Ce gel prend fin à l'exercice 2015. Les enveloppes salariales autorisées pour l'exercice 2015 totaliseront 17 M\$, ce qui comprend les dépenses de retraite et les dépenses associées aux avantages sociaux.

## 1.8 Compressions budgétaires

Après les coupes profondes qui ont marqué l'exercice 2014, il reste un élément prévu pour l'exercice 2014 qui sera reconduit à l'exercice 2015, à savoir la réalisation par les facultés du reste des compressions de dépenses liées au personnel de soutien académique, pour une réduction totale de 1,7 M\$.

Ainsi, au moment de leur planification des exercices 2016 à 2019, les unités ont-elles été priées de prévoir une réduction de 2,0 % par année, représentant quelque 10 M\$ d'économies pour chacune de ces quatre années. Le présent modèle de planification financière part de l'hypothèse que ces sommes seront réinvesties dans les priorités stratégiques de chaque unité. Ces compressions budgétaires ne relèvent pas cependant de l'enveloppe des projets spéciaux dont il est question plus loin, car, selon le budget provincial que le nouveau gouvernement élu devrait annoncer sous peu, elles pourraient ne pas se révéler nécessaires. Le plan budgétaire de l'an prochain donnera plus de précisions à cet égard.

## 1.9 Dépenses exceptionnelles et dépenses continues d'importance

Deux postes de dépenses continues occupent encore une place importante dans le budget de McGill, à savoir les déficits des caisses de retraite et les règlements au titre de l'équité salariale.

Le coût annuel de capitalisation du déficit de retraite, après prise en compte de la contribution à ce coût des participants au régime, a été évalué dans le plan quinquennal à 15 M\$. Compte tenu du fait que les montants réels varieront à terme par rapport à cette prévision selon l'évolution des taux d'intérêt, des rendements des marchés et du nombre et de la composition des personnes qui toucheront une indemnité de retraite, il s'agit là d'un poste budgétaire pour lequel on s'attend à voir des variations d'ici la publication des états financiers audités.

À l'exercice 2014, McGill a versé 19,7 M\$ en règlements rétroactifs au titre de l'équité salariale pour des employées embauchées avant 2010. Nous entrons à présent dans une nouvelle phase de cet exercice de rattrapage salarial qui portera sur les années 2010 à 2015 et pour laquelle des fonds supplémentaires devront être comptabilisés en dépenses. Pour l'avenir immédiat, la poursuite des versements au titre des ajustements d'équité salariale nécessitera 1,7 M\$ par an, dont 1,0 M\$ devront venir du fonds de fonctionnement. Un autre montant de 1,2 M\$ (dont 0,8 M\$ issus du fonds de fonctionnement) sera prévu au budget pour le versement continu des ajustements au titre de l'équité salariale découlant de cette seconde phase.

### 1.10 Enveloppe pour projets spéciaux

Une enveloppe pour projets spéciaux a été réservée dans notre plan budgétaire quinquennal pour les priorités stratégiques de l'Université. Ces projets seront lancés une fois qu'aura été signée la convention de réinvestissement ou son équivalent et qu'aura été confirmée la disponibilité de ces enveloppes par le MESRST. Certains projets pourraient également être financés à même les revenus rapportés par l'augmentation des inscriptions.

À compter de mai 2014, le Bureau du vice-principal exécutif établira une liste de projets par ordre de priorité, en vue de tirer profit des excédents de trésorerie qui pourraient être disponibles chaque année. Ce sera là l'occasion, même limitée, d'investir dans des projets prioritaires, comme l'amélioration de l'infrastructure informatique et la mise à niveau des matériels. La ventilation des projets par année est illustrée au *tableau 1.11.1* ; de 6 M\$ à 11 M\$ par an seront ainsi mis à disposition pendant les quatre prochaines années, tandis qu'un montant de 24 M\$ a été projeté pour l'exercice 2019.

### 1.11 Facteurs de risque

Comme nous l'avons vu plus haut, même si le portrait n'est pas tout sombre, il reste encore bien des inconnues et des interrogations qui ne font qu'ajouter à l'incertitude quant aux revenus qui seront réellement touchés à terme et qui nous freinent dans notre capacité d'autoriser certaines dépenses, dont :

- les grandes fluctuations dont pourraient être animées les inscriptions à des programmes déréglementés;
- l'élection d'un nouveau gouvernement ou l'évolution de la conjoncture, qui pourraient amener à réviser les engagements pris par le gouvernement précédent;
- en ce qui concerne la fin de l'horizon prévisionnel du présent budget (soit de l'exercice 2017 à l'exercice 2019), la prise en compte des recommandations que nous avons déposées au *Chantier sur le financement*;
- la politique de droits de scolarité applicable aux étudiants étrangers, qui pourrait changer (par exemple, par une déréglementation encore plus poussée, ou par l'amendement de la politique d'exemption des droits de scolarité supplémentaires, les « montants forfaitaires »);
- les faibles taux d'intérêt qui, s'ils se mettaient à remonter, pourraient ne pas permettre d'emprunter à court terme à des coûts qui ne grèveraient pas excessivement le budget de fonctionnement;
- les taux de change du dollar canadien, qui pourraient se répercuter sur les niveaux d'inscriptions ou de dépenses;

- l'émergence de nouveaux projets d'entretien différé auxquels on n'avait pas pensé, difficiles à prévoir, donc à estimer.

### 1.11.1 *Tableau 1.11.1* : Projections quinquennales (M\$)

<b>Projections sur 5 ans établies en date d'avril 2014</b>							
(en millions de dollars)							
	----- Projections -----						
	<u>EB</u>	<u>EB</u>	<u>EB</u>	<u>EB</u>	<u>EB</u>	<u>EB</u>	<u>EB</u>
	<u>2013r</u>	<u>2014f</u>	<u>2015b</u>	<u>2016o</u>	<u>2017o</u>	<u>2018o</u>	<u>2019o</u>
Revenus	742,7	751,6	763,9	786,9	808,3	829,6	849,4
Compressions annoncées par Québec	(19,1)	(19,2)	(19,2)	(19,2)	(19,2)	(19,2)	(19,2)
Réinvestissements attendus			24,0	34,4	46,8	50,9	55,0
<b>Total des revenus</b>	<b>723,6</b>	<b>732,4</b>	<b>768,8</b>	<b>802,1</b>	<b>836,0</b>	<b>861,3</b>	<b>885,1</b>
Dépenses (à l'excl. des projets spéciaux)	737,0	742,8	766,8	793,5	825,0	844,3	866,5
Projets spéciaux non visés par une affectation	0,0	0,0	9,0	9,6	5,8	10,5	24,1
<b>Total des dépenses</b>	<b>737,0</b>	<b>742,8</b>	<b>775,8</b>	<b>803,1</b>	<b>830,8</b>	<b>854,8</b>	<b>890,6</b>
<b>Excédent (déficit) de l'exercice</b>	<b>(13,4)</b>	<b>(10,4)</b>	<b>(7,0)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>5,2</b>	<b>6,5</b>	<b>(5,5)</b>
Subvention du MESRST conditionnelle à l'équilibre budgétaire			2,5	4,2	5,9	6,2	6,5
Déficit accumulé en PCGR	(287,6)	(298,0)	(302,5)	(299,3)	(288,2)	(275,5)	(274,5)
Déficit accumulé financé	(110,7)	(121,1)	(125,6)	(122,4)	(111,3)	(98,6)	(97,6)

r = réalisation; f = prévision; b = budget; o = projection

## 2 Contexte économique et politique

### 2.1 Conjoncture économique et politique

Le *Livre du budget pour l'exercice 2015* et, a fortiori, tout le cadre de planification financière de McGill pour les cinq prochains exercices financiers ont été élaborés à partir de facteurs conjoncturels liés à la situation économique et politique. Les revenus de fonctionnement de McGill proviennent encore, pour près de la moitié, de subventions du Québec, qui vont pour l'essentiel aux activités d'enseignement. Le gouvernement québécois est aussi celui qui fixe les droits de scolarité pour la majorité des étudiants et des programmes d'études de l'Université. La majeure partie du soutien à la recherche a beau provenir d'organismes fédéraux, McGill n'en compte pas moins sur certaines sources de financement provinciales. La situation financière de l'Université est donc largement influencée par des facteurs économiques et budgétaires qui agissent sur ces deux ordres de gouvernement.

Le regain économique qui a suivi la crise des marchés financiers de 2008 a été plutôt modeste, subissant les contrecoups de faibles taux de confiance des consommateurs et de dépenses de consommation, d'un marché du logement léthargique et de recettes fiscales inférieures aux attentes. Ces facteurs ont comprimé les finances du gouvernement provincial. Le budget de 2014-2015 du Québec déposé en février 2014 projetait des déficits de l'ordre de 2,5 G\$ en 2013-2014 et de 1,75 G\$ en 2014-2015. Le gouvernement de l'époque avait prévu un retour à l'équilibre budgétaire pour 2015-2016. Au moment d'arrêter le présent budget, les élections provinciales du 7 avril 2014, même si elles ont mis en place un gouvernement majoritaire, ont ajouté à l'incertitude que se réalisent les réinvestissements stratégiques étalés sur plusieurs années dans les universités du Québec qu'avait annoncés en décembre 2013 le gouvernement précédent. Tout cela se produit dans le sillon des coupes subites de l'année précédente dans les subventions aux universités et de l'annulation de majorations pourtant confirmées des droits de scolarité des étudiants du Québec.

Jusqu'à l'annonce des élections provinciales, nous avons établi pour McGill un budget basé sur l'enveloppe de réinvestissement stratégique, qui devait être de 1,764 G\$ pour les exercices 2015 à 2019. Nous avons alors estimé à 27,1 M\$ (soit 20,3 M\$ dans la version préliminaire de la convention<sup>2</sup> de McGill plus 6,8 M\$ de hausse du financement de base) la part qui reviendrait chaque année à McGill. Bien entendu, comme nous l'avons souligné plus haut ainsi que dans le *Livre du budget* d'il y a un an, la subvention annuelle à McGill s'est vue sabrée d'un montant de 19,3 M\$ en décembre 2013, ponction qui s'est révélée être permanente à l'hiver et au printemps de 2014.

Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST) a effectivement détaillé, dans son plan de réinvestissement stratégique, des « sous-enveloppes » visant à répondre à des besoins spéciaux. Heureusement, pour la préparation du *Livre du budget pour l'exercice 2015*, nous avons pu aligner les priorités de l'Université sur les objectifs visés par le Ministère (voir la figure 4.1.1). Il est par contre à regretter que l'allocation supplémentaire de la Province visant à compenser l'annulation des hausses de droits de scolarité a été limitée à l'exercice 2014 et qu'elle ne reviendra pas dans la subvention

---

<sup>2</sup> *Convention de réinvestissement 2014-2015 entre le Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie et l'Université McGill*, version préliminaire du 14 février 2014. Université McGill, p. 8.

provinciale à McGill pour l'exercice 2015. Le projet préélectoral de budget du Québec préconisait en outre la révision des droits de scolarité universitaires payés par les étudiants hors Québec et les étudiants étrangers. Le gouvernement avait indiqué qu'une pareille révision aurait permis d'économiser par année jusqu'à 60 M\$. Si elle devait prendre forme, cette démarche pourrait avoir un impact négatif à McGill.

Au provincial, les réductions qui ont frappé les trois conseils de recherche subventionnaires du Québec, annoncées en décembre 2013 dans la foulée des coupures budgétaires, devaient être rétablies dans le *Plan national de recherche et innovation*. Annoncé en octobre 2013, ce plan prévoit le réinvestissement de 1,8 G\$ sur cinq ans. Il prévoit en outre un nouveau fonds conçu pour faciliter le transfert et l'application des résultats de recherche ainsi que pour des projets de collaboration entre chercheurs, organismes, sociétés bien établies et entreprises en démarrage. Le gouvernement du Québec a aussi proposé un nouveau mode de répartition des subventions aux espaces de recherche universitaire en remplacement de l'actuel programme de **frais indirects de recherche** (FIR). Malheureusement, en date du présent rapport, les modalités de sa mise en œuvre ne sont toujours pas connues. Il existe cependant des indications encourageantes que cette augmentation des fonds destinés à la recherche pourrait permettre de recouvrer davantage de FIR, même si, parallèlement, nous craignons que la formule de calcul de ces frais indirects soit revue à la baisse.

L'amélioration des perspectives financières que semble envisager le gouvernement fédéral lui a permis d'augmenter de façon modeste son soutien à la recherche universitaire. Le *Fonds des leaders* de la Fondation canadienne pour l'innovation (FDL-FCI), renommé depuis *Fonds des leaders John-R.-Evans* (FLJE), est un fondement essentiel à la capacité de McGill d'acquiescer de l'équipement de recherche et de rénover les laboratoires à l'intention de professeurs nouvellement recrutés. Le FLJE a ainsi procuré quelque 80 M\$ à plus de 500 projets à McGill depuis l'instauration du programme au titre du FDL-FCI. De la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2017, le Fonds allouera 12,7 M\$ à McGill – soit 3,0 M\$ de plus que nos projections initiales. Le gouvernement fédéral a en outre annoncé une légère augmentation de son Programme de coûts indirects de la recherche pour l'exercice 2015 qui, pendant plusieurs années, avait été doté d'une enveloppe fixe, ce qui, à terme, a mené à une érosion progressive de l'allocation liée aux coûts indirects de recherche de McGill. Le gouvernement a aussi bonifié les enveloppes des subventions de recherche de ses trois conseils et celles des financements disponibles aux stagiaires postdoctoraux. Enfin, le gouvernement lancera le *Fonds d'excellence en recherche Apogée Canada* au niveau institutionnel, en lui allouant 50 M\$ en 2015, montant qui sera porté à 200 M\$ par an à compter de 2018. McGill devrait être en bonne posture pour obtenir une part compétitive de cet argent neuf.

Entre autres facteurs politiques et économiques à se répercuter sur le budget de McGill, nous sommes surtout préoccupés par a) les questions politiques et mesures législatives envisagées, notamment le projet de *Charte des valeurs* du Québec (projet de loi n° 60) dans l'éventualité où ce dossier serait relancé par le nouveau gouvernement, b) l'éventuel amendement de la *Charte de la langue française* (projet de loi n° 14), c) la modification des règles d'immigration au fédéral comme au provincial et d) les anomalies soulevées par la mise en œuvre des règlements au titre de l'équité salariale. Plus globalement, les facteurs économiques à se répercuter sur le budget de McGill et les processus d'allocation de ses fonds sont le maintien de taux d'intérêts peu élevés et la dépréciation récente du dollar canadien.

Le projet de *Charte affirmant les valeurs de laïcité et de neutralité religieuse de l'État ainsi que d'égalité entre les femmes et les hommes et encadrant les demandes d'accommodement* (projet de loi n° 60) imposerait des restrictions aux membres du personnel d'établissements publics – dont les universités et hôpitaux – relativement au port d'objets (couvre-chef, vêtement, bijou) marquant « ostensiblement » une appartenance

religieuse. À l'instar de nombreux autres établissements provinciaux et groupes d'employés, McGill a déposé un mémoire à l'égard du projet de loi n° 60 dans lequel elle s'oppose à ces restrictions qu'elle perçoit comme des atteintes aux libertés individuelles, une ingérence fondamentale dans l'autonomie institutionnelle des universités du Québec et contraire à l'image d'accueil et d'ouverture du Québec.<sup>3</sup> Le Conseil des gouverneurs, le Sénat de McGill, l'Association des professeurs de l'Université McGill, les associations étudiantes et les groupes d'employés de McGill ont tous adhéré à la position adoptée par la Principale sur cette question.

De plus, le projet de loi n° 14, *Loi modifiant la Charte de la langue française, la Charte des droits et libertés de la personne et d'autres dispositions législatives*, pourrait obliger les cégeps anglophones, même ceux qui n'ont qu'une capacité limitée, à admettre dans leurs rangs tous les demandeurs anglophones avant d'être autorisés à accueillir des étudiants francophones. La restriction législative des admissions francophones dans des cégeps à prédominance anglophone pourrait nuire à terme à l'admission d'étudiants francophones à McGill. À l'heure actuelle, 18 % des étudiants de McGill ont déclaré le français comme première langue.

La modification récente des règles fédérales et provinciales en matière d'immigration pourrait également restreindre McGill dans sa capacité de recruter et de garder à son service des professeurs provenant d'autres pays. Notamment, le gouvernement fédéral a resserré certaines des règles de renouvellement des permis de travail. Par exemple, le fait de recruter ou de garder à notre service un professeur qui détient déjà un droit de travail dans un autre pays mais qui y perdrait ce statut du fait qu'il doit demander la résidence permanente au Canada plutôt qu'un simple permis de travail pourrait décourager cette personne d'accepter l'emploi qu'on lui offre. Dans certains cas, les règles de renouvellement des permis de travail prescrivent que le poste à pourvoir soit réaffiché – ce qui pourrait notamment compromettre le statut des professeurs adjoints qui demandent le renouvellement de leur permis de travail à la faveur de la reconduction de leur mandat initial de trois ans.

Par ailleurs, le gouvernement du Québec a relevé les critères de connaissance du français et de l'anglais pour se qualifier à l'immigration, ce qui entraîne pour les demandeurs des coûts supplémentaires pour démontrer leur compétence linguistique, outre que cela impose des délais relativement courts pour les universitaires d'expérience ou à mi-carrière pour acquérir les compétences linguistiques requises au titre du système de points utilisé par le Québec pour émettre un certificat de sélection de l'immigrant. Cela est sans compter que l'administration de la réglementation actuelle présente des difficultés et, notamment, des répercussions budgétaires.

En sus du versement, à l'exercice 2014, de 19,7 M\$ à certaines catégories d'employées passées et présentes embauchées entre 2001 et 2010 par application rétroactive des principes de l'équité salariale, le règlement auquel on est parvenu prévoit des augmentations de salaires, elles aussi rétroactives, à certains groupes d'employées qui sont déjà adéquatement payées lorsqu'on les compare à leurs consœurs de l'extérieur, situation qui, en fait, se trouve à créer d'autres types d'anomalies salariales. Par exemple, les personnes qui occupent des postes hautement qualifiés mais dans des catégories d'emploi qui sont à prédominance masculine pourraient au bout du compte toucher des salaires moindres à celles des catégories professionnelles moins qualifiées qu'elles sont appelées à superviser si ces catégories devaient être à prédominance féminine. Cette question mérite d'être approfondie et elle le sera au cours de l'exercice 2015.

---

<sup>3</sup> Université McGill, Mémoire sur le projet de loi n° 60, 9 janvier 2014.

[https://www.mcgill.ca/communications/sites/mcgill.ca/communications/files/mcgillprojet\\_de\\_loi\\_60finfr.pdf](https://www.mcgill.ca/communications/sites/mcgill.ca/communications/files/mcgillprojet_de_loi_60finfr.pdf)

Des facteurs macroéconomiques jouent aussi de l'extérieur sur l'allure que prendra le budget de McGill. Il n'y a qu'à penser au contexte de faibles taux d'intérêt que les banques centrales ont instauré comme mesure de relance consécutive à la crise financière de 2008, qui ont du bon et du mauvais. Alors que ces politiques d'encouragement permettent à McGill de payer de moindres coûts sur ses emprunts, elles réduisent en revanche les rendements que l'Université tire de ses actifs de retraite, tout comme ceux de ses dotations, lesquelles aident à financer les chaires de recherche, à procurer de l'aide financière aux étudiants et à couvrir certains autres frais de fonctionnement.

Le Régime de retraite de l'Université McGill (RRUM) est un régime hybride proposant à la fois une composante à prestations déterminées<sup>4</sup> et une composante à cotisations déterminées<sup>5</sup> aux employés de McGill embauchés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2009, et seulement des cotisations déterminées aux employés embauchés après cette date. Comme le prévoit la réglementation gouvernementale, le RRUM doit tous les trois ans faire l'objet d'une évaluation actuarielle visant à déterminer si le régime est suffisamment capitalisé pour satisfaire, à terme, aux obligations liées aux prestations constituées, et d'autres aspects liés à sa capitalisation. L'augmentation des taux d'espérance de vie qu'on n'avait pas prévue au moment de la conception initiale du régime a fait naître un déficit à l'égard de ceux qui ont opté pour des rentes internes ou des fonds de placement. À cela se conjuguent les plus faibles taux d'intérêt et rendements des placements en actions qui ont sévi depuis la crise financière de 2008, lesquels taux et rendements n'ont pas manqué d'exacerber les contre-performances financières du RRUM – tout particulièrement entre le 31 décembre 2009 et le 31 décembre 2012.

L'Université se voit donc contrainte de verser des cotisations supplémentaires à son régime de retraite à même son budget de fonctionnement pour combler les éventuels déficits et, à terme, couvrir le versement des prestations déterminées aux employés qui partent à la retraite, ainsi qu'aux retraités ayant acquis des rentes annuelles. Ces cotisations supplémentaires de capitalisation de la caisse de retraite devraient continuer d'augmenter substantiellement au cours des prochaines années.<sup>6</sup> Des modifications ont été apportées au RRUM, notamment dans le cadre de l'avenant n° 24, visant plusieurs clauses du régime, dont l'introduction de dispositions de partage des coûts de comblement du déficit de la caisse de retraite à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 par les membres du RRUM participant à la composante prestations déterminées du régime.

Un autre facteur encore à se répercuter sur le budget de McGill est le fait que la politique de taux d'intérêt et l'évolution de la demande de revenus d'exportation ont nui à la valeur du dollar canadien. C'est ainsi que le dollar canadien s'est déprécié de plus de 10 % par rapport au dollar américain entre janvier 2013 et janvier 2014. Cette dépréciation du dollar canadien a gonflé substantiellement les dépenses des bibliothèques pour se procurer des livres et revues papier et électroniques. Un dollar canadien déprécié fait aussi augmenter le coût des importations d'équipements de recherche, sans compter d'autres aspects du fonctionnement de

---

<sup>4</sup> Dans un régime à « prestations déterminées », le montant des prestations est fixé par une méthode de calcul habituellement liée au salaire admissible et aux années de service. C'est à l'employeur (ou au promoteur du régime) qu'il incombe de veiller à ce que les cotisations et revenus de placements suffisent à satisfaire l'obligation au titre des prestations déterminées au titre du régime. D'après Université McGill, Ressources humaines, *Le régime de retraite de McGill, 2013* [brochure du régime hybride], p. 4. [https://www.mcgill.ca/hr/sites/mcgill.ca/hr/files/2013\\_-\\_brochure\\_du\\_regime\\_-\\_hybride\\_2.pdf](https://www.mcgill.ca/hr/sites/mcgill.ca/hr/files/2013_-_brochure_du_regime_-_hybride_2.pdf)

<sup>5</sup> Dans un régime à « cotisations déterminées », le montant des cotisations est fixé d'avance, alors que le montant des prestations dépend des cotisations et des revenus de placement. D'après Université McGill, Ressources humaines, *Le régime de retraite de McGill, 2013* [brochure du régime hybride], p. 4. [https://www.mcgill.ca/hr/sites/mcgill.ca/hr/files/2013\\_-\\_brochure\\_du\\_regime\\_-\\_hybride\\_2.pdf](https://www.mcgill.ca/hr/sites/mcgill.ca/hr/files/2013_-_brochure_du_regime_-_hybride_2.pdf)

<sup>6</sup> Université McGill, *Renseignements à l'intention des membres du régime de retraite hybride (embauchés avant 2009)*, <http://www.mcgill.ca/hr/fr/bp/pensions/changements/hybride>

l'Université au quotidien. Il rend McGill moins compétitive sur le plan international pour ce qui est du recrutement et la rétention des professeurs talentueux dont elle a besoin pour ses missions d'enseignement et de recherche, qui sont par ailleurs ses principales activités génératrices de revenus. À l'inverse, un dollar canadien plus faible peut aussi être un moyen d'attirer des étudiants en quête d'un enseignement supérieur à des coûts relativement plus bas.

## 2.2 Sommet sur l'enseignement supérieur et Commission de l'éducation et de la culture

Comme il en a été question plus en détail dans le *Livre du budget de 2014*<sup>7</sup>, le gouvernement du Québec a convoqué un *Sommet sur l'enseignement supérieur*<sup>8</sup> les 25 et 26 février 2013 pour se pencher sur ce thème et ses implications pour la Province. Le Gouvernement a ainsi constitué cinq « *chantiers de travail* », dont le mandat était de se pencher, en vue de faire des recommandations, sur les thèmes suivants :

1. Une nouvelle loi sur la gouvernance, les valeurs et l'autonomie des universités (dont le rapport a été déposé en septembre 2013).
2. Un Conseil national [québécois] des universités relevant du réseau universitaire québécois (dont le rapport a été déposé en juin 2013).
3. L'offre de formation collégiale (des cégeps) (dont le rapport est prévu pour juin 2014).
4. La politique de financement des universités et la révision des formules de financement (dont le rapport d'étape a été publié en janvier 2014, et le rapport final est prévu pour juin 2014).
5. L'accessibilité à l'enseignement supérieur, dont les droits de scolarité et l'aide financière aux études (dont le rapport a été déposé en juin 2013).

McGill a fait porter sa participation et ses mémoires sur les chantiers 1, 2 et 4. Concernant le premier chantier, les recommandations de l'Université, qui reprennent dans ses grands axes la position d'autres universités « à charte » (à savoir ne relevant pas du réseau de l'Université du Québec), ont mis l'accent sur la préservation de l'autonomie universitaire et la rationalisation des lois s'appliquant aux universités et de leurs règlements d'application. Les élections d'avril 2014 ont cependant rendu incertaine la mise en œuvre des recommandations du 1<sup>er</sup> chantier.

Le rapport du deuxième chantier recommande la constitution d'un organe consultatif chargé de l'évaluation des programmes universitaires et de la recherche, et de l'évaluation et de la recommandation des meilleures pratiques dans divers domaines de l'administration universitaire et du contrôle de la qualité, sans pour autant exercer de rôle coercitif.

Avant la remise de leur rapport final, les coprésidents du quatrième chantier ont déposé un rapport d'étape énonçant les principes directeurs, les options possibles et les thèmes à approfondir davantage. Le processus de consultation qui s'en est suivi était en cours au moment où les élections ont été convoquées pour le début avril. Nous ignorons si le dépôt du rapport final se fera bien en juin 2014, comme cela avait été initialement prévu. Le mémoire de McGill en l'occurrence a fait ressortir la nécessité d'une politique de financement qui soit simple et transparente dans son administration, et qui repose sur les principes d'équité, de prévisibilité, de performance et de reddition de comptes.

<sup>7</sup> [http://www.mcgill.ca/provost/sites/mcgill.ca/provost/files/doc\\_universite\\_livre\\_budget\\_2013\\_2014.pdf](http://www.mcgill.ca/provost/sites/mcgill.ca/provost/files/doc_universite_livre_budget_2013_2014.pdf)

<sup>8</sup> <http://www.mesrs.gouv.qc.ca/sommet>

McGill continue de préconiser une pleine déréglementation des droits de scolarité applicables aux étudiants étrangers du 1<sup>er</sup> cycle au-delà des facultés de génie, de droit, de gestion et de sciences. L'Université a également adopté la position que les programmes de maîtrise professionnelle devraient être pleinement déréglementés. Compte tenu des retombées pour la société en général des recherches réalisées sur ses campus, McGill ne préconise pas la déréglementation des programmes de maîtrise et de doctorat axés sur la recherche. Pour un complément d'information sur la révision des formules de financement des universités, on se reportera à l'analyse figurant plus loin en § 6.1.4.

### 2.3 Réponse de McGill aux réductions des financements publics

La Principale Fortier a mené la délégation de l'Université McGill lors de sa présentation triennale devant la Commission de l'éducation et de la culture de l'Assemblée nationale du Québec en novembre 2013, exposant les difficultés financières auxquelles était confrontée l'Université, son besoin de trouver de nouvelles sources de revenus et son désir d'une formule de financement universitaire qui serait simple, transparente et liée à ses performances.

Au début de l'exercice 2014, la dépendance de McGill à l'égard des subventions gouvernementales et des droits de scolarité réglementés était en fait plus grande que l'Université ne l'avait escompté huit mois plus tôt. Paradoxalement, cette situation était attribuable au fait qu'elle s'était justement vue privée de certaines subventions provinciales, à quoi s'était ajoutée l'annulation des hausses de droits de scolarité des résidents du Québec. Dans le *Livre du budget de 2014*,<sup>9</sup> nous avons présenté une analyse des divers moyens de composer avec les compressions (ainsi qu'avec le manque à gagner lié aux droits de scolarité), où nous avons conclu qu'une approche d'absorption des compressions « par étapes », comme le préconisait le gouvernement provincial et comme l'ont adoptée la plupart des autres universités de la province, n'aurait fait qu'accélérer et accentuer l'augmentation du déficit accumulé de McGill. Nous nous étions inquiétés des répercussions que l'alourdissement du fardeau du service de la dette aurait eues sur le budget de fonctionnement. Nous estimions plus prudent d'opérer d'entrée de jeu des coupes profondes, puis de travailler diligemment à l'augmentation de la marge de manœuvre de l'Université dans le nouveau contexte politique et budgétaire. C'est donc ce que nous nous sommes appliqués à faire au cours de l'exercice 2014 et la voie que nous entendons également suivre pour l'exercice 2015.

#### ***Financement et révisions des formules de financement des universités***

S'appuyant sur l'information échangée avec d'autres universités du Québec et sur sa propre analyse des mémoires soumis par elles dans le cadre du quatrième chantier sur le financement des universités, McGill a mis en évidence de nouveaux facteurs de risque à considérer dans l'état actuel de la situation. Il semblerait en effet y avoir des pressions pour que soient révisées les formules de financement de façons qui ne profiteraient pas à l'Université, pour ne pas dire qu'elles la pénaliseraient encore davantage. Ainsi, certains établissements ont fait valoir des révisions des allocations qui réduiraient le financement à 100 % des inscriptions différentielles d'étudiants; d'autres ont dit souhaiter favoriser un soutien plus direct aux universités présentant les plus grandes proportions d'étudiants de première génération et d'étudiants autochtones; d'autres encore ont appuyé leurs revendications sur leur plus grand apport présumé à la société québécoise. À ce dernier égard, il doit être rappelé que McGill joue un rôle important dans l'éducation d'étudiants

<sup>9</sup> *Livre du budget de l'Université McGill pour l'exercice budgétaire 2014*,  
[http://www.mcgill.ca/provost/sites/mcgill.ca/provost/files/doc\\_universite\\_livre\\_budget\\_2013\\_2014.pdf](http://www.mcgill.ca/provost/sites/mcgill.ca/provost/files/doc_universite_livre_budget_2013_2014.pdf)

francophones et la formation de chercheurs et de professionnels de la santé pour l'ensemble de la société québécoise. L'apport considérable de l'Université à l'économie québécoise a aussi été bien démontré dans le rapport circonstancié du Groupe SECOR de 2010.<sup>10</sup>

Outre les réductions des subventions publiques et l'annulation des hausses des droits de scolarité et à l'instar de la plupart des institutions publiques du Québec voire du reste du Canada, McGill a vu grimper (de 7 M\$ à 15 M\$) ses obligations de capitalisation des déficits de sa caisse de retraite par suite d'une évolution des caractéristiques démographiques de la population et de la baisse de rendement de ses placements. De plus, à l'exercice 2014, l'Université a dû effectuer d'importants rattrapages au titre d'ajustements liés à l'équité salariale, qu'elle avait dû provisionner au cours d'exercices précédents. Ces montants pourraient encore augmenter rapidement et de façon impromptue, dépendamment de la tournure que prendront les décisions judiciaires qui seront rendues à l'endroit d'autres organismes qui suivent le même modèle d'équité salariale.

McGill a cherché à tout prix à éviter l'augmentation dramatique de son déficit accumulé, qu'il soit exprimé « en PCGR »<sup>11</sup> ou « en pré-PCGR » (à savoir financé sur le long terme ou pour ses comptes courants), car cette augmentation ne ferait que compromettre encore davantage son autonomie et sa capacité de se concentrer sur sa mission.

Au moment de préparer le budget de l'Université, le Bureau du vice-principal exécutif, avec le précieux concours du Bureau du vice-principal (administration et finances), a toujours reconnu la nécessité de revoir sa base de dépenses à la lumière d'une réduction de ses revenus prévisionnels, tout en préservant par ailleurs sa capacité de poursuivre la mission d'enseignement de l'Université et ses priorités stratégiques. C'est pourquoi nous n'avons pas suivi l'approche par étapes proposée l'an dernier par Québec. Si nous l'avions fait, notre **déficit accumulé du fonds de fonctionnement** serait monté en flèche. Nous avons plutôt préféré, après moult consultations, sabrer rapidement et profondément nos dépenses, et c'est vers cela qu'avait tendu notre budget de l'exercice 2014. Nous avons financé les secteurs prioritaires, maîtrisé les hausses du déficit accumulé et évité d'accroître les coûts du service de la dette dans le cadre d'un budget de fonctionnement déjà insuffisant pour nos besoins.

Comme cela est dit plus haut, le Bureau du vice-principal exécutif, de concert avec le service des Ressources humaines et les Services financiers, qui relèvent tous deux du vice-principal (administration et finances), ont engagé une vague de consultations des membres de la communauté mcgilloise en vue d'en arriver à une réponse acceptable à la réduction imposée par le gouvernement de notre subvention de fonctionnement : nous avons réduit nos dépenses et trouvé des moyens d'augmenter nos revenus légèrement et suffisamment pour couvrir l'écart entre les montants prévus au budget et nos résultats réels.

Le secteur universitaire repose largement sur la main-d'œuvre. Près de 75 % du budget de fonctionnement de base de l'Université passe ainsi en salaires, en dépenses liées aux fonds de retraite et aux avantages sociaux. Aussi, pour combler les lacunes de financement gouvernemental, nous sommes-nous rendus à l'évidence qu'il fallait réduire la masse salariale de McGill. Au cours de l'exercice 2014, nous avons donc évalué les options qui s'offraient à nous : gels salariaux, congés non payés, réductions des effectifs par retraites volontaires, gels de l'embauche, ralentissement du recrutement de professeurs, non-renouvellement de contrats et autres formes

---

<sup>10</sup> « *Rooted in Quebec* », *McGill News; Alumni Magazine*, Automne-hiver 2010,

<http://publications.mcgill.ca/mcgillnews/2010/12/03/rooted-in-quebec/> et Groupe SECOR (2010), Université McGill. : *Un levier d'excellence et de prospérité pour le Québec*. <http://www.mcgill.ca/files/community/McGillRapportSECOR-FR.pdf>

<sup>11</sup> Selon les « principes comptables généralement reconnus » ou « PCGR ».

de réduction du personnel. Plusieurs solutions possibles ont été envisagées soit isolément, soit en combinaison avec d'autres moyens.

Tout au long de nos délibérations et en dépit des enjeux de taille auxquels nous faisons face, nous nous sommes laissé guider par les grandes priorités stratégiques de l'Université et par le ferme engagement que nous avons pris d'adopter un cadre d'affectation des ressources qui serait durable et étalé sur plusieurs années. En prenant pour guides l'*APAS 2012*<sup>12</sup> et d'autres documents de planification stratégique de l'Université, nous avons cherché à mesurer les répercussions que pourraient avoir nos décisions budgétaires sur la qualité de nos missions de recherche, d'enseignement et de service, pour avoir l'assurance que ces compressions de dépenses aideraient effectivement McGill à assurer sa pérennité et sa prospérité, sur des bases de qualité, d'accessibilité et de saine gestion budgétaire.

En mars et en avril 2013, des membres de la haute direction ont rencontré des représentants de chacun des groupes d'employés de McGill en vue de discuter de l'éventail des mesures d'action possibles. Dans le cadre de tribunes libres et d'autres modes de consultation de la communauté, plusieurs se sont dits prêts à faire des sacrifices pour préserver des emplois. Donnant suite à bon nombre des suggestions issues de la communauté et de manière à réduire le plus possible les pertes d'emploi non désirées, les compressions budgétaires de McGill pour l'exercice 2014 ont porté notamment sur un gel salarial, un gel de l'embauche et un *Programme de retraite volontaire* à l'intention du personnel administratif, ainsi que sur la poursuite du programme existant d'incitation à la retraite du personnel enseignant. À cela se sont greffées un certain nombre de mesures d'économie ciblées et la mise en place d'un plan de remplacement de « 3 sur 4 » des professeurs réguliers quittant l'université durant l'exercice 2015.

-----

La mise en œuvre de ces mesures d'économie a donc été réellement le fruit d'une démarche concertée. Le *Programme de retraite volontaire* destiné au personnel administratif et de soutien a ainsi permis à 255 personnes de se prévaloir de l'offre. Il s'agit là d'un taux de réponses favorables de près de 50 %, alors que nous avons visé tout au plus 30 %. Sur une base annualisée, ces départs, une fois réalisés et dûment payés, devraient entraîner des réductions permanentes de 17,9 M\$ de la feuille de paie. Les indemnités de départ à la retraite, lesquelles ne sont payées qu'une fois, ont totalisé 14,6 M\$. Le gel salarial pendant un an a permis pour sa part d'économiser quelque 12,0 M\$ et a visé des membres du personnel enseignant, du personnel administratif (« M »), de métiers et de la haute direction. Dans ce dernier cas, la baisse de salaire a été de 3 % pour les postes de doyens et membres exécutifs de la haute direction. Un autre montant de 6,9 M\$ est venu de compressions « ciblées » et dûment vérifiées.

Au moment d'arrêter le *Livre du budget* de 2015, nous sommes partis des meilleures informations disponibles et des indications fournies par le MESRST. Le tableau 2.3.1 présente, sous forme sommaire, les « réinvestissements » dans les universités que le gouvernement du Québec avait annoncés juste avant de déclencher des élections provinciales. Le tableau fait ressortir les augmentations modestes à partir desquelles nous allons arrêter les paramètres des allocations qui y sont décrites. Dans les articles subséquents, nous reviendrons poste par poste sur les éléments de ce tableau.

<sup>12</sup> <http://www.mcgill.ca/asap/home-page>

**2.3.1 Tableau 2.3.1 : Réinvestissement stratégique dans les universités du Québec (M\$)**

	EB 2015		Avec ou sans restrictions	Notes
	Réseau	Quote-part de McGill		
Hausse du financement de base	48,5	6,3	sans restrictions	Paramètres à déterminer
Qualité de l'enseignement	59,1	9,3	sans restrictions	Selon la proportion des subventions à l'enseignement et subventions de soutien
Étudiants en situation de handicap	7,5	1,2	sans restrictions	Selon le nombre d'étudiants s'étant déclarés en situation de handicap et l'effectif étudiant total
Soutien à la recherche	9,0	2,0	sans restrictions	Entretien des espaces de fonctionnement
Gestion financière et gouvernance	2,0	0,1	sans restrictions	Montant fixe par université
Philanthropie	30,0	5,1	sans restrictions	Placements Universités
Résorption du déficit accumulé	20,0	2,5	sans restrictions	Quote-part de la subvention de fonctionnement (déduction faite des montants gérés en fiducie)
1.3 Premières nations	0,3		avec restrictions	Par projet : enveloppe totale de 1,1 M\$
2.1 Universités + régions	5,0		avec restrictions	Par projet
2.2 Universités + CÉGEPS	7,4		avec restrictions	Par projet : enveloppe totale de 15 M\$
2.3 Projets-pilotes	0,2		avec restrictions	Pour l'Université du Québec
	189,0	26,6		Quote-part de McGill : 14,3 %

## 3 Plans stratégiques de l'Université McGill

### 3.1 APAS 2012 : Atteindre nos priorités académiques stratégiques

L'*APAS 2012*<sup>13</sup> est l'énoncé officiel du plan académique stratégique de l'Université McGill pour les années 2012-2017, lequel vise à rehausser et soutenir le leadership de McGill en matière d'enseignement et d'apprentissage, de recherche et de présence dans la collectivité. L'*APAS 2012* est le fruit d'une vaste consultation de la communauté mcgilloise. Les principes et grande lignes de l'*APAS 2012* en tant que plan académique stratégique de McGill ont été approuvés par le Sénat en octobre 2012 et par le Conseil des gouverneurs en février 2013.

Conjugué aux autres documents de planification de l'Université, dont son *Plan stratégique de recherche*<sup>14</sup> actualisé, l'*APAS 2012* fournit le cadre à l'intérieur duquel les priorités académiques de l'Université pourront guider l'attribution des ressources nécessaires au soutien des activités et stratégies et, à terme, à l'atteinte de nos objectifs. Les principaux **indicateurs de performance** aident au suivi des progrès réalisés dans l'atteinte de ces objectifs stratégiques.

Quatre grandes priorités stratégiques viendront guider nos actions au cours des cinq années 2012-2017 dans la réalisation du plan stratégique de l'*APAS 2012*. Comme quoi, au moment d'établir le budget de McGill pour l'exercice 2015, nous avons fait reposer nos décisions en matière de répartition des ressources sur des mesures d'action qui favorisent ces priorités, à savoir :

1. le rayonnement de McGill sur le plan de l'excellence de l'enseignement et de la recherche, en tant que l'une des meilleures universités à vocation de recherche dans le monde;
2. la focalisation soutenue sur un modèle axé sur les étudiants, visant à rehausser la qualité de l'enseignement, de la recherche et de la vie para-universitaire et de l'expérience d'apprentissage;
3. le rehaussement accru des niveaux de visibilité, de réussite et de notoriété de McGill à l'extérieur de ses cadres;
4. la bonne gestion des ressources financières, matérielles et humaines dans une perspective pluriannuelle.

C'est dans cet esprit que les bureaux du vice-principal exécutif et du vice-principal (administration et finances) ont collaboré à l'instauration d'un cadre encore plus intégré de planification, d'information financière et de contrôle recouvrant les divers fonds et plusieurs années. Il est ainsi attendu de chaque faculté et de chaque unité administrative de McGill qu'elles trouvent des expressions et actions concrètes et spécifiques à ces quatre grands objectifs stratégiques.

---

<sup>13</sup> [www.mcgill.ca/asap/home-page](http://www.mcgill.ca/asap/home-page)

<sup>14</sup> [http://www.mcgill.ca/research/sites/mcgill.ca.research/files/psr\\_version\\_complete.pdf](http://www.mcgill.ca/research/sites/mcgill.ca.research/files/psr_version_complete.pdf)

### 3.1.1 McGill dans les cinq prochaines années : une université ouverte, branchée, déterminée

Le 28 mars 2014, la Principale Suzanne Fortier a pris la parole devant la communauté mcgilloise pour exposer une vision commune pour McGill donnant corps aux cinq domaines d'actions prioritaires et qui, à terme, devrait permettre à l'Université d'être plus ouverte, branchée et déterminée au cours des prochaines années. Ces cinq domaines d'actions prioritaires fournissent le cadre pour la mise en œuvre des objectifs stratégiques de l'APAS 2012 par la voie de projets spécifiques et concrets pour les deux à cinq prochaines années :

- a) **Vie étudiante et acquisition de connaissances : Expression propre à McGill de sa mission d'enseignement supérieur visant à créer un environnement d'apprentissage riche (2<sup>e</sup> priorité de l'APAS : Focalisation continue sur l'axe étudiant)**
- offrir aux étudiants de 1<sup>er</sup> premier cycle de McGill de plus grandes possibilités de se dépasser en vivant un apprentissage de type expérientiel, que ce soit dans le cadre d'un stage, d'un placement coopératif, d'un échange à l'étranger ou d'une participation à des recherches de 1<sup>er</sup> cycle;
  - donner aux étudiants des cycles supérieurs et chercheurs postdoctoraux la possibilité d'entreprendre un certificat d'études en gestion ou en enseignement supérieur, selon leurs ambitions de carrière et en vue de les y préparer, en leur transmettant de solides notions de la discipline choisie et en les guidant de près;
  - augmenter l'utilisation de la technologie sur le plan didactique, bâtir des salles de cours intelligentes et s'assurer que le corps professoral maîtrise les nouveaux outils à sa portée;
  - mettre au point, pour l'ensemble des étudiants, un éventail de services de conseils, de mentorat et de soutien pour les aider dans tous les aspects de leur apprentissage.
- b) **Recherche : Pour donner libre cours au plein potentiel de McGill sur le plan de la recherche : Curiosité intellectuelle et créativité (1<sup>re</sup> priorité : Excellence en enseignement et en recherche)**
- créer le *Fonds de stimulation McGill*, qui soutiendra la promotion de l'innovation et la prise de risques dans le cadre de travaux de recherche et de travaux savants à un stade précoce et motivés par la curiosité intellectuelle;
  - offrir un « soutien de proximité » aux chercheurs au sein de leur faculté, pour faciliter et optimiser les processus de demande de subventions et d'administration des contrats;
  - soutenir les chercheurs de McGill afin qu'ils puissent diriger d'importants partenariats de recherche à l'échelle nationale et internationale.
- c) **Engagement : Pour renforcer l'engagement de McGill : Objectifs et stratégies (3<sup>e</sup> priorité : Rehaussement des niveaux de visibilité externe, de réussite et de notoriété)**
- approfondir le lien qui nous unit aux anciens de McGill afin de rehausser les possibilités d'apprentissage hors campus, et créer des réseaux qui soutiennent les récents diplômés dans leur cheminement de carrière;
  - soutenir l'innovation à grande échelle – sur le plan social, culturel, scientifique, technique et médical – pour le bien des collectivités qui nous entourent grâce à un nouveau *Fonds à l'innovation* et une formation à l'entrepreneuriat;
  - offrir aux partenaires en affaires un guichet unique pour les aider à naviguer dans le milieu complexe qu'est McGill;
  - solliciter et persuader des partenaires externes à l'échelle locale, nationale et mondiale en consolidant l'image de McGill à titre d'endroit accueillant et ouvert.

**d) Une communauté d'engagement : Pour une vision de la culture en milieu de travail de McGill : une organisation plus agile et plus efficace : (4<sup>e</sup> priorité : Gestion efficace des ressources financières, matérielles et humaines)**

- adopter une démarche marquée au coin de l'agilité, du dépassement et du sens des responsabilités;
- consulter le personnel quant aux domaines possibles d'amélioration sur le plan de l'efficacité, de la simplification et des processus;
- mieux harmoniser les ressources avec les besoins et les priorités;
- faire que l'embauche de personnel administratif réponde à des objectifs stratégiques;
- incorporer des outils technologiques pour augmenter l'efficacité sans pour autant cesser d'investir dans le personnel, s'assurer que les employés soient adéquatement formés pour l'emploi qu'ils occupent, créer des moyens pour qu'ils puissent apprendre les uns des autres, et favoriser une culture ouverte aux changements et aux nouvelles idées.

**e) Espaces : Pour transformer l'espace physique et virtuel pour l'enseignement et l'apprentissage, la recherche et l'érudition en un environnement durable, accessible, à la fine pointe et sain (4<sup>e</sup> priorité : Gestion efficace des ressources financières, matérielles et humaines)**

- élaborer un plan d'aménagement des campus pour les 10 à 15 prochaines années;
- poursuivre le verdissement du campus, dont la création de nouveaux espaces de socialisation pour les étudiants et des couloirs piétonniers est-ouest;
- procéder à d'importantes mises à niveau des salles de cours et des laboratoires d'enseignement.

Ces thèmes ont déjà été retenus pour renseigner la planification du budget, ils resteront d'actualité dans les années qui viennent, et cette vision sera pleinement intégrée aux cadres de planification, d'affectation des ressources et de reddition de comptes.

### 3.1.2 Projets en cours de réalisation

Le budget de l'exercice 2015 a constitué des réserves pour chacun des projets spéciaux que la Principale a présentés dans son allocution devant la communauté mcgilloise. Par ailleurs, des progrès ont été réalisés au cours de l'exercice 2014 sur d'autres domaines d'importance stratégique pour McGill vis-à-vis de ses homologues et concurrentes. Nous présentons quelques exemples des chantiers de travaux à réaliser pour atteindre les objectifs fixés. Nous y faisons également mention de certaines difficultés qu'ils nous posent en ces temps de compressions budgétaires.

**a) Rémunération du corps professoral permanent ou en voie de permanence (1<sup>re</sup> priorité : Excellence en enseignement et en recherche)**

- Objectif à long terme : maintenir des taux de rémunération qui permettent le recrutement, la rétention et le perfectionnement de professeurs de calibre mondial.
- Corollaire : rehausser la compétitivité des niveaux de rémunération des professeurs de McGill par rapport à ceux des 14 autres grandes universités du pays (les « U15 »).
- *PLAN D'ACTION PRÉCONISÉ* : Instituer à compter de l'exercice 2015 un régime de bonification de la rémunération globale sur plusieurs années, reposant principalement sur le mérite, à l'intention des

professeurs réguliers ou en voie de permanence [coûts différentiels nets estimés à quelque 10,5 M\$].

**b) Leadership enseignant (1<sup>re</sup> priorité : Excellence en enseignement et en recherche)**

- Le renouvellement du corps professoral restant l'une de nos grandes priorités, pour améliorer nos processus de recrutement, nous avons élaboré des directives à l'intention des chefs de départements et publié un nouveau guide à l'intention des nouveaux professeurs, nous avons amélioré nos séances d'accueil des recrues et notre Bureau du personnel enseignant participe plus activement aux dossiers d'immigration des professeurs étrangers.
- Bien que, dans l'ensemble, l'Université n'ait pas vraiment de problème de rétention de son personnel enseignant, la situation n'en reste pas moins suivie de près et des correctifs sont mis en place au besoin par l'entremise de l'enveloppe de rétention [montant net d'augmentation différentielle d'environ 1,0 M\$].
- Plusieurs facultés ont amélioré leur structure de soutien administratif.
- Des événements spécifiques (journées d'accueil, ateliers de perfectionnement en leadership, etc.) sont proposés aux professeurs pour aider à développer leurs qualités de leadership.

**c) Recrutement par thèmes et interdisciplinarité (1<sup>re</sup> priorité : Excellence en enseignement et en recherche; 3<sup>e</sup> priorité : Rehaussement des niveaux de visibilité externe, de réussite et de notoriété)**

- Mise en valeur des réussites de projets récents (ex. : Programme interdisciplinaire en neurosciences, Environnement, Génomique, Centre interdisciplinaire de recherche en musique, médias et technologie [CIRMMT])
- Une enveloppe a été constituée pour la promotion des études interdisciplinaires [0,8 M\$].
- D'autres programmes sont aussi envisagés (ex. : Bio-ingénierie, Humanités numériques, Institut pour la vie publique des arts et des idées, Politiques publiques)
- Le recrutement de deux nouveaux titulaires de *Chaires d'excellence en recherche du Canada* à l'exercice 2014 (l'une sur la douleur et l'autre sur la chimie verte) devrait servir de catalyseur pour promouvoir l'interdisciplinarité [engagements de plus de 1,5 M\$ par an pour les deux, outre des licences d'embauche de professeurs en voie de permanence sur une période de cinq à sept ans].
- La réussite de ces démarches pourrait nécessiter qu'on se penche sur d'autres éléments, comme :
  - de meilleurs mécanismes de coopération et d'harmonisation entre les unités impliquées;
  - des incitatifs pour motiver des professeurs à s'impliquer dans l'administration de ces unités;
  - des outils pour faciliter la collaboration (comme le logiciel UNIWeb de Proximify);
  - des ressources supplémentaires;
  - des réaffectations d'espaces.

**d) Amélioration des services (2<sup>e</sup> priorité : Focalisation continue sur l'axe étudiant)**

- Construction sur les acquis et réussites des dernières années :
  - Bureau de soutien aux étudiants en situation de handicap, dont le groupe de travail sur le design universel;
  - développement des possibilités de stages et de recherche de 1<sup>er</sup> cycle;
  - programme d'ateliers « *Skillsets* », dont des cours de rédaction de mémoires et de thèses pour les étudiants des cycles supérieurs;
  - amélioration du mécanisme d'attribution des bourses aux étudiants des cycles supérieurs;
- entre autres travaux en cours :

- mise en œuvre récente du processus automatisé de demande d'admission aux cycles supérieurs ;
- projets futurs de rationalisation nécessitant la mise en œuvre de ressources informatiques :
  - projet « *Milestones* » pour documenter les différentes étapes franchies par les étudiants aux cycles supérieurs inscrits à des programmes de recherche;
  - développement d'indicateurs de capacité de supervision.

**e) Bureau d'examen cyclique des unités (CURO) (2<sup>e</sup> priorité : Focalisation continue sur l'axe étudiant)**

- Lancé à l'exercice 2013, le programme de réexamen des unités académiques a porté fruit et abouti à plusieurs recommandations intéressantes.
- Ces recommandations ont été intégrées à notre planification:
  - Le comité sur les politiques universitaires (APC) reçoit les rapports et autorise les mesures de suivi.
  - Le vice-principal exécutif vérifie le suivi assuré par les doyens.
- On envisage d'étendre un programme d'examens semblable adapté aux unités administratives.

**f) Renforcement des programmes d'études aboutissant à des titres professionnels (2<sup>e</sup> priorité : Focalisation continue sur l'axe étudiant)**

- Un sous-comité permanent du comité sur les politiques universitaires (APC) a été constitué pour se pencher sur la question.
  - La dynamique entre les ordres professionnels ainsi que les tentatives de ces derniers d'avoir davantage leur mot à dire dans la prestation des programmes de formation universitaire sont source de tensions.
- L'École de service social a lancé avec succès le premier programme de maîtrise en thérapie conjugale et familiale au Canada, avec l'admission de sa première cohorte à l'automne 2014.

**g) Innovation dans l'apprentissage (2<sup>e</sup> priorité : Focalisation continue sur l'axe étudiant; 3<sup>e</sup> priorité : Rehaussement des niveaux de visibilité externe, de réussite et de notoriété)**

- Mise à niveau continue des salles de classe et des laboratoires d'enseignement ayant des retombées favorables sur la prestation des cours et des programmes.
  - Des contraintes budgétaires limitent l'amélioration à une poignée de salles de classe et à 1 ou 2 laboratoires d'enseignement par année.
- Élaboration de plusieurs cours en ligne ouverts à tous dans la foulée du lancement de la plateforme *edX* à l'exercice 2014.
  - Nous sommes encore en phase d'apprentissage et ne créons que quelques nouveaux cours par année; nous sommes en train d'en évaluer l'impact [1 M\$ provenant strictement de sources philanthropiques].

**h) Maintien d'un faible ratio d'étudiants de 1<sup>er</sup> cycle par professeur permanent ou en voie de permanence et accroissement de la proportion pour les étudiants des cycles supérieurs (2<sup>e</sup> priorité : Focalisation continue sur l'axe étudiant; 3<sup>e</sup> priorité : Rehaussement des niveaux de visibilité externe, de réussite et de notoriété) [enveloppe de renouvellement du corps professoral pour l'exercice 2015 : 10,0 M\$, ce qui comprend le recrutement, l'accueil et les salaires initiaux]**

- L'objectif est de maintenir à environ 14,5 le ratio d'étudiants de 1<sup>er</sup> cycle par professeur pour les cinq prochaines années, bien qu'on estime avoir un potentiel de croissance aux cycles supérieurs.

- Des cibles sont fixées pour chaque faculté dans le cadre du processus de conventions facultaires préparées dans le cadre de la planification budgétaire annuelle.

**i) Ressources pour de nouveaux plans d'action (4<sup>e</sup> priorité : Gestion efficace des ressources financières, matérielles et humaines; 1<sup>re</sup> priorité : Excellence en enseignement et en recherche)**

- Nous allons maintenir les enveloppes actuelles tout comme les processus d'évaluation des nouveaux projets :
  - Une enveloppe de 3,5 M\$ est mise à la disposition des facultés pour leurs initiatives nouvelles.
  - Une enveloppe de 1,5 M\$ est mise à la disposition des unités administratives pour leurs initiatives nouvelles.
- Nous allons mettre en œuvre **l'établissement du budget par activités (EBA – en anglais *Activity Based Budgeting - ABB*)** dans le cadre d'un projet-pilote.
  - Mise en place de mécanismes d'incitation à la recherche de nouveaux revenus et dévolution aux facultés de pouvoirs supplémentaires dans la négociation, avec les unités administratives, des coûts et niveaux de service et de qualité.
- Dans le courant de la prochaine année, il faudra trouver des mécanismes de justification et des moyens financiers afin de tenir compte de nos besoins à long terme « de grande envergure » comme l'entretien différé lié aux espaces et à la mise à niveau des infrastructures informatiques.

**j) Conventions et Cadre intégré de budgétisation et d'information financière multi-fonds et pluriannuel (4<sup>e</sup> priorité : Gestion efficace des ressources financières, matérielles et humaines)**

- Depuis l'exercice 2014, les conventions passées avec les facultés et les unités administratives visent à consigner l'expression concrète des priorités de l'*APAS 2012* au niveau de chaque faculté ou vice-principal, assorties de leurs principaux indicateurs de performance.
- L'analyse des conventions et les décisions qui en découlent alimentent le nouveau *modèle de planification et d'information financière* (MPIF) qui saisit, sur plusieurs années et pour tous les fonds, les projections financières qui serviront à une planification budgétaire mieux intégrée.
- Le déroulement du projet va bon train.

**k) Grands indicateurs de performance (4<sup>e</sup> priorité : Gestion efficace des ressources financières, matérielles et humaines)**

- L'élaboration et l'application des indicateurs de performance (établissement de bases de référence et suivi des progrès en continu) se déroulent avec succès à l'échelle de l'Université ainsi que pour chaque faculté.
- Dans les années à venir, des données de référence et mesures devront aussi être élaborées et diffusées au niveau des unités, pour les étendre par la suite à l'ensemble des unités académiques et administratives.

## **I) Centres d'excellence administrative (4<sup>e</sup> priorité : Gestion efficace des ressources financières, matérielles et humaines)**

- Avec l'aide des Ressources humaines, des centres d'excellence ont déjà été créés dans les facultés de génie et des arts, et sont en voie d'implantation dans les facultés des sciences et de médecine.
- Des services partagés ont été instaurés dans le pavillon de l'Administration James.
- Le réaménagement des tâches permet au personnel en place d'assumer de plus grandes responsabilités après y avoir été adéquatement formé.

### **3.2 Plan stratégique de recherche 2013-2017**

Le *Plan stratégique de recherche de McGill de 2013-2017*<sup>15</sup> (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'occasion de soumettre leurs commentaires par l'entremise du site Web du PSR ainsi que sur plusieurs grandes tribunes. Les consultations ayant présidé au PSR ont été coordonnées avec celles de l'APAS 2012, de manière que les secteurs prioritaires des deux plans soient bien harmonisés.

De ce vaste processus de consultation 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 de l'APAS 2012.

### **3.3 Plan directeur d'aménagement**

Le *Plan directeur d'aménagement*<sup>16</sup> de McGill est le fruit d'une vaste consultation de la communauté mcgilloise et des collectivités de l'agglomération montréalaise. Le plan a été approuvé par le Conseil des gouverneurs en avril 2008.

S'inscrivant dans le cadre plus large de la mission de l'Université, ce plan directeur vise à orienter les projets d'infrastructures et la croissance matérielle de l'Université afin de contribuer à la création d'une communauté intellectuelle et d'une expérience universitaire dynamiques. Guidé par neuf grands principes, le Plan permettra entre autres de moderniser le campus du centre-ville et le campus Macdonald, d'améliorer les lieux réservés à l'enseignement et à la recherche et d'optimiser la gestion du patrimoine historique et des espaces verts pour accroître la pérennité des campus, et pour s'assurer que les travaux de développement répondent

---

<sup>15</sup> [http://www.mcgill.ca/research/sites/mcgill.ca/research/files/psr\\_version\\_complete.pdf](http://www.mcgill.ca/research/sites/mcgill.ca/research/files/psr_version_complete.pdf)

<sup>16</sup> <http://www.mcgill.ca/campusplanning/fr/masterplan>

bien aux besoins futurs de la communauté mcgilloise.

### **3.4 Groupe d'étude de la Principale sur la vie étudiante et l'acquisition de connaissances**

McGill s'emploie à offrir à ses étudiants la meilleure éducation possible dans un cadre d'apprentissage dynamique ainsi qu'une qualité de vie sur le campus qui soit de nature à favoriser l'avancement de leurs études et leur épanouissement personnel. Tous les membres de la communauté mcgilloise ont à cœur de veiller à ce que les intérêts et préoccupations des étudiants viennent renseigner toutes les dimensions de leur expérience universitaire.

Le Groupe d'étude de la Principale sur la vie étudiante et l'acquisition de connaissances a été constitué dans la perspective d'assurer que les processus décisionnels de l'Université à tous les niveaux soient guidés par les principes et objectifs d'une université de recherche centrée sur les étudiants. Le Groupe de travail a ainsi consulté des représentants de tous les groupes de la communauté mcgilloise – étudiants, professeurs, personnel administratif et de soutien, anciens et amis de l'Université. Ces consultations ainsi que la revue et l'analyse des meilleurs pratiques de ses homologues ont abouti, en décembre 2006, à la publication d'un rapport final<sup>17</sup> où le Groupe d'étude a présenté des recommandations visant la mise en place sur les deux campus d'un environnement assorti des processus académiques et administratifs propices à assurer aux étudiants des services efficaces et à la mesure de leurs besoins.

Le Bureau du vice-principal exécutif s'est pour sa part vu confier la tâche de présenter une réponse de l'administration<sup>18</sup> au rapport, visant à traduire en plans d'action concrets chacune des recommandations du groupe de travail, plans d'action qui ont ensuite servi à désigner les projets visés par des affectations budgétaires.

### **3.5 Groupe d'étude de la Principale sur la diversité, l'excellence et l'engagement communautaire**

Dans un cadre universitaire de calibre mondial comme le nôtre, réaliser une bonne intégration de la pluralité des voix est d'une importance capitale. La diversité des idées et des approches à l'interne comme par-delà les frontières traditionnelles aide à remettre en question les idées reçues, à approfondir la compréhension du monde qui nous entoure et à étendre notre apport à la société.

Le Groupe d'étude de la Principale sur la diversité, l'excellence et l'engagement communautaire a été constitué en 2009 en vue de créer une tribune d'où pourraient jaillir les idées, initiatives et mécanismes nouveaux et porteurs d'excellence et de diversité dans la poursuite de la mission universitaire de McGill. Le Groupe d'étude s'est vu confier la tâche d'évaluer les forces et faiblesses de l'Université dans ces sphères, et de formuler des stratégies concrètes visant des domaines où une amélioration s'avérerait souhaitable.

Au terme d'un processus de consultation et de délibération mené à l'échelle de la communauté mcgilloise, le Groupe d'étude a abouti dans son rapport à plusieurs recommandations<sup>19</sup> sur les moyens d'accroître la

---

<sup>17</sup> <http://www.mcgill.ca/principal/fr/groupe-etude/focus/final>

<sup>18</sup> [http://www.mcgill.ca/provost/sites/mcgill.ca/provost/files/ptf\\_sll\\_final\\_administrative\\_response\\_27nov07\\_0.pdf](http://www.mcgill.ca/provost/sites/mcgill.ca/provost/files/ptf_sll_final_administrative_response_27nov07_0.pdf) (en anglais)

<sup>19</sup> <http://www.mcgill.ca/principal/fr/groupe-etude/diversityexcellenceandcommunity>

diversité et l'accessibilité de McGill et de faire progresser les connaissances au plus haut niveau de la réussite humaine, tout en offrant des services exemplaires à la société. Il a en outre recommandé que McGill favorise, soutienne, reconnaisse et célèbre les manifestations d'excellence des membres de sa communauté, et que l'Université s'allie, dans une démarche d'apprentissage réciproque, aux autres collectivités citoyennes de Montréal, du Québec, du Canada et du reste du monde.

À nouveau, le Bureau du vice-principal exécutif a produit une réponse présentant, du point de vue de l'administration, un plan d'action, assorti d'un cadre de financement, pour chacune des recommandations du Groupe d'étude.<sup>20</sup>

### 3.6 Campagne de McGill

Grâce au soutien philanthropique suscité par la *Campagne de McGill*<sup>21</sup>, qui s'est conclue en juin 2013, et au soutien financier élargi dont elle a pu faire bénéficier ses étudiants, l'Université a pu réunir des ressources pour faire avancer et améliorer leur expérience universitaire, pour financer ses priorités stratégiques, et pour mener des recherches aux retombées tant nationales qu'internationales. En ouvrant l'éventail des perspectives pour les professeurs, en proposant par concours des bourses au mérite aux meilleurs étudiants des cycles supérieurs, en fournissant une aide financière aux étudiants du 1<sup>er</sup> cycle et en collaborant avec les milieux professionnels et avec des universitaires de renom dans le monde entier, les donateurs qui ont répondu à la Campagne de financement ont permis à McGill de soutenir les découvertes et d'améliorer des vies, des sociétés et des économies au Québec, comme au Canada et dans le reste du monde.

---

<sup>20</sup> [https://www.mcgill.ca/principal/sites/mcgill.ca.principal/files/ad\\_response\\_to\\_ptfdece\\_october\\_2012\\_0.pdf](https://www.mcgill.ca/principal/sites/mcgill.ca.principal/files/ad_response_to_ptfdece_october_2012_0.pdf) (en anglais)

<sup>21</sup> <http://www.mcgill.ca/campaign/fr>

## 4 Buts et objectifs de l'Université, des facultés et des unités administratives

L'organigramme de l'[annexe 2](#) illustre l'organisation interne de la haute direction de l'Université.

Pour les besoins des plans budgétaires de McGill, les « unités universitaires » renvoient à l'ensemble des facultés, à deux grandes écoles et à la Bibliothèque. Les « unités administratives » sont les entités de l'administration centrale de l'université relevant directement d'un vice-principal. Chaque « unité » peut elle-même être subdivisée, mais les allocations budgétaires ici évoquées concernent le plus souvent l'unité considérée globalement.

Les unités universitaires et administratives de McGill, selon la définition qui en est donnée ci-dessus, ont toutes contribué à l'élaboration des plans stratégiques de l'Université. Elles ont donc eu la responsabilité d'harmoniser leurs buts, objectifs et actions spécifiques sur les priorités de l'Université telles qu'énoncées dans l'*APAS 2012*. Pour ce faire, le Bureau du vice-principal exécutif passe avec chaque faculté et unité administrative centrale une « convention » annuelle (anciennement appelée « *Compact* ») décrivant les objectifs et plans d'action propres à chaque unité dans le contexte plus large des priorités stratégiques de McGill. Ces objectifs sont ensuite soumis à l'examen et à l'approbation du vice-principal exécutif, qui évalue les cibles visées et initiatives nouvelles proposées en fonction de leurs retombées stratégiques. Les affectations de ressources sont faites en conséquence.

Chaque unité se voit attribuer un budget annuel à partir du « fonds de fonctionnement » global de l'Université, outre les fonds qu'elle peut recueillir d'autres sources qui, le plus souvent mais pas uniquement, sont assorties de « restrictions » ou affectations, comme des subventions de recherche, des contrats, des dons et legs annuels ou des dotations. On trouvera aux [annexes 3](#) à [6](#) quatre années de données sur les ressources sans restriction et une année de données sur les ressources avec restriction, représentant les ressources mises à disposition de chaque unité figurant à l'organigramme. On trouvera une ventilation historique des effectifs par unité aux [annexes 7](#) à [9](#).

Dans le cadre d'*Intégration financière et budgétaire* (IFB) récemment mis en œuvre, toutes les activités entreprises par les facultés et unités administratives centrales doivent être reliées aux priorités stratégiques et objectifs de l'Université – si bien que les allocations budgétaires sont elles aussi alignées sur ces priorités stratégiques et objectifs. Les [annexe 10](#) et [annexe 11](#) illustrent les montants différentiels au titre des allocations du budget de fonctionnement de l'exercice 2014 pour chaque unité (au 8 mars 2014).

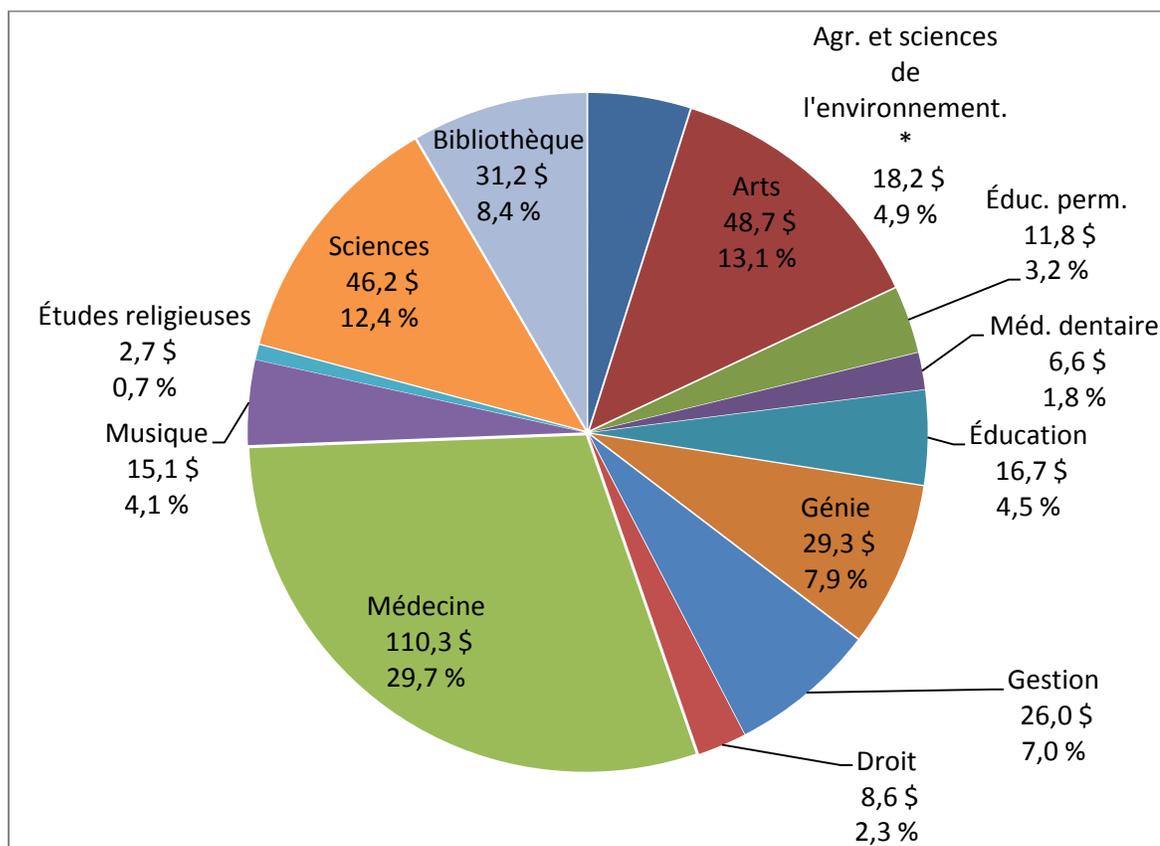
Toutes les facultés, ainsi que les deux grandes écoles et la Bibliothèque de McGill sont chapeautées chacune par un doyen, nommé pour un mandat de cinq ans, dont la tâche est de veiller à ce que l'unité s'acquitte de ses activités d'enseignement, de recherche ou autre selon les critères d'excellence répondant aux plus hautes normes internationales. La diversité des disciplines enseignées fait donc qu'à terme chaque unité universitaire trouve une expression de cette excellence qui lui est propre. Les doyens, en consultation avec le vice-principal exécutif, cherchent à harmoniser ces expressions avec les priorités stratégiques et les objectifs de l'Université dans son ensemble. Ces écoles et facultés sont les suivantes :

- Agriculture et sciences de l'environnement
- Arts
- Bibliothèque de McGill
- Droit
- École de musique Schulich
- École d'éducation permanente
- Études religieuses
- Gestion (faculté Desautels)
- Génie
- Médecine (doyen et vice-principal santé et affaires médicales)
- Médecine dentaire
- Sciences
- Sciences de l'éducation

Pour un complément d'information sur ces unités, dont leurs buts et objectifs, on se reportera à leurs sites internet respectifs.

Chaque doyen administre les affaires courantes académiques et administratives de son unité, dont la préparation du budget et des plans de son unité, de concert avec les directeurs et chefs de départements. La figure 4.1.1 ci-après illustre la part revenant à chaque unité du budget de fonctionnement global sans restriction des facultés et de la Bibliothèque pour l'exercice 2015.

4.1.1 **Figure 4.1.1 : Ventilation des dépenses des facultés et de la bibliothèque – Budget de fonctionnement sans restriction (M\$) de l'EB 2015 – 371,4 M\$**



\*Incluant l'École d'environnement de McGill

Source : Service du budget

Les unités administratives apportent leur soutien à un ou plusieurs des trois grands axes de la mission fondamentale de l'Université : enseignement, recherche et service communautaire. En tant que chef de la direction de l'Université McGill, la principale et vice-chancelière<sup>22</sup> accompagne la collectivité universitaire dans sa quête d'excellence dans les domaines pertinents aux trois axes de sa mission. Elle est également chargée de représenter l'Université McGill auprès d'établissements et organismes externes au pays comme à l'étranger. Les organes de gouvernance de McGill – à savoir le Conseil des gouverneurs<sup>23</sup> et le Sénat<sup>24</sup> – assurent l'orientation stratégique et la surveillance générale de l'Université, dont ils assurent une reddition de comptes adéquate par la voie d'un système officiel de prise de décisions et d'information.

Relèvent directement de la principale et vice-chancelière, le vice-principal exécutif, les vice-principaux, le secrétaire général, l'avocate générale et le directeur général (planification et analyse institutionnelle).

<sup>22</sup> <http://www.mcgill.ca/principal/fr>

<sup>23</sup> <http://www.mcgill.ca/boardofgovernors/fr>

<sup>24</sup> <http://www.mcgill.ca/senate/fr>

À titre de directeur des affaires académiques de l'Université (après la principale) et de chef du budget, le vice-principal exécutif<sup>25</sup> est chargé de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des stratégies, politiques et programmes d'enseignement ainsi que de la planification et des affectations budgétaires pour l'ensemble de l'Université. Le premier vice-principal exécutif adjoint (études et vie étudiante) et trois vice-principaux exécutifs adjoints, dont le vice-principal exécutif adjoint (études supérieures et postdoctorales) et le vice-principal adjoint (campus Macdonald), qui cumule les fonctions de doyen des Sciences de l'agriculture et de l'environnement, assistent le vice-principal exécutif dans l'exécution de son mandat.

Le premier vice-principal exécutif adjoint (études et vie étudiante)<sup>26</sup> 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 exécutif adjoint et doyen (études supérieures et postdoctorales)<sup>27</sup> assure à l'échelle de l'Université le leadership et la promotion de l'excellence en matière d'études supérieures et postdoctorales à McGill.

Le vice-principal (administration et finances)<sup>28</sup> est le chef des services financiers et administratifs de l'Université. À ce titre, il a sous sa responsabilité les Services financiers, les Technologies de l'information, les Services universitaires, les Ressources humaines et les Placements.

Le vice-principal (développement et relations avec les diplômés)<sup>29</sup> est chargé de la promotion de l'Université auprès des anciens de l'Université, de construire sur les efforts de financement antérieurs et de rehausser la qualité des relations avec les diplômés, les bénévoles et les amis de l'Université.

Le vice-principal (communications et relations externes)<sup>30</sup> est responsable du maintien et de l'amélioration des relations avec les médias, les pouvoirs publics et le corps diplomatique, ainsi que les relations avec d'autres organismes et établissements publics.

Le vice-principal (recherche et relations internationales)<sup>31</sup> 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.

Le secrétaire général<sup>32</sup> est responsable de superviser les questions de gouvernance intéressant le Conseil des gouverneurs, le Sénat et leurs comités.

L'avocate générale et directrice du Service juridique<sup>33</sup> de l'Université est chargée de fournir des conseils juridiques aux membres de la haute direction.

---

<sup>25</sup> <http://www.mcgill.ca/provost/>

<sup>26</sup> <http://www.mcgill.ca/studentlifeandlearning/>

<sup>27</sup> [www.mcgill.ca/gps/](http://www.mcgill.ca/gps/)

<sup>28</sup> <http://www.mcgill.ca/vpadmin/fr>

<sup>29</sup> <http://www.mcgill.ca/vp-dar/fr/>

<sup>30</sup> <http://www.mcgill.ca/communications/fr/vp>

<sup>31</sup> [www.mcgill.ca/research/about/office-vp](http://www.mcgill.ca/research/about/office-vp)

<sup>32</sup> <http://www.mcgill.ca/secretariat/fr>

Le directeur général (planification et analyse institutionnelle)<sup>34</sup> 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 important 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.

Enfin, le Service de vérification interne<sup>35</sup> 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, comité permanent du Conseil des gouverneurs chargé de la surveillance des affaires financières et des audits de l'Université.

La figure 4.2.1 ci-après illustre la part revenant à chaque unité du budget de fonctionnement sans restriction global des unités administratives pour l'exercice 2015.

Sont regroupés sous l'appellation Services institutionnels les revenus et dépenses généraux qui n'ont pas été affectés à une unité particulière, ce qui comprend les enveloppes budgétaires pour les allocations effectuées au cours de l'exercice au titre des réserves prioritaires, du renouvellement du corps professoral, des fonds pour éventualités de mi-exercice et des apports du fonds de fonctionnement aux projets de construction. Les dépenses entrées sous ce groupe comprennent les dépenses au titre des avantages postérieurs au départ à la retraite, les cotisations à des associations, les paiements au titre de droits d'auteur, la rémunération de la haute direction et les provisions pour mauvaises créances.

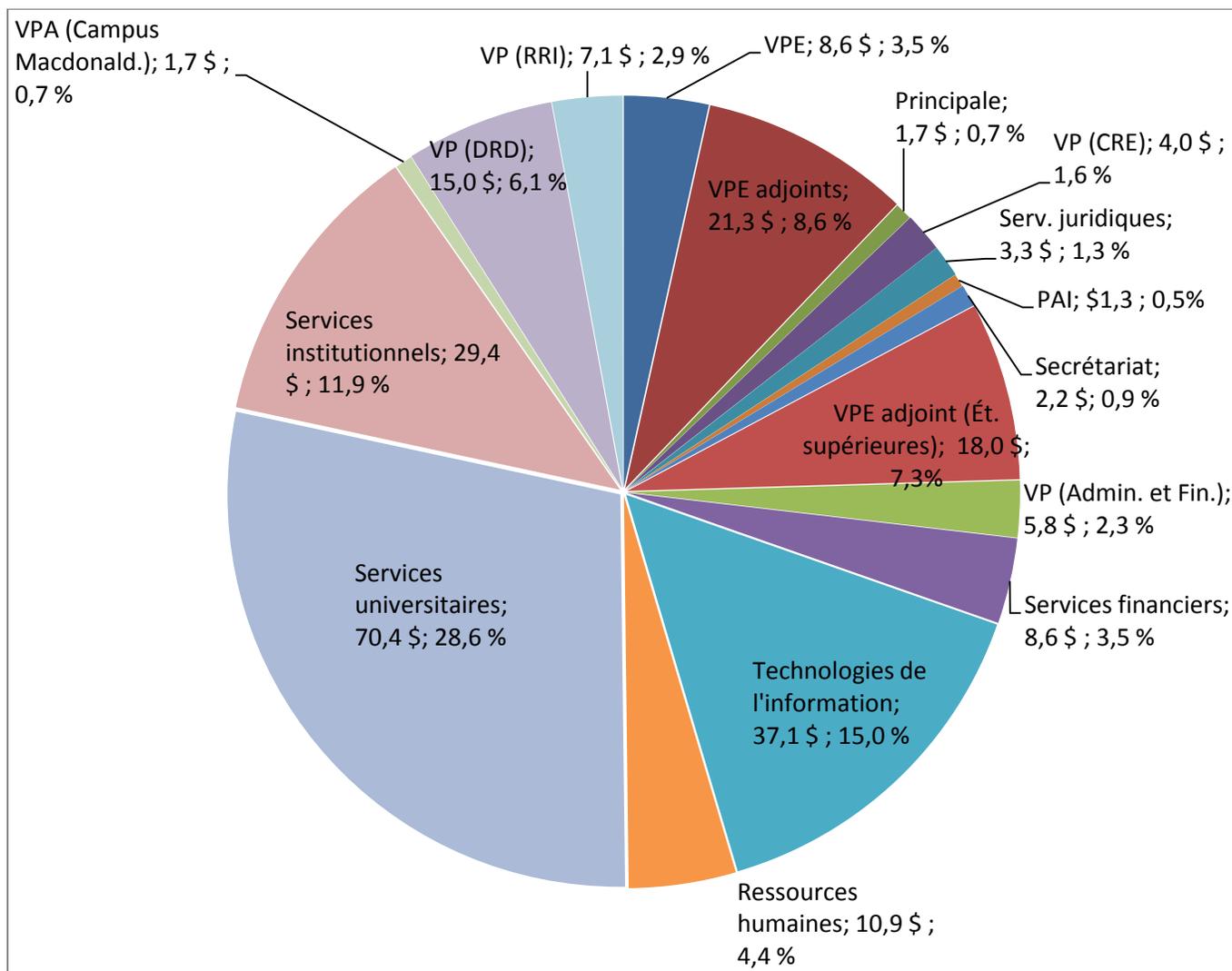
---

<sup>33</sup> [www.mcgill.ca/legal/](http://www.mcgill.ca/legal/)

<sup>34</sup> [www.mcgill.ca/pia/](http://www.mcgill.ca/pia/)

<sup>35</sup> <http://www.mcgill.ca/internalaudit/fr>

4.2.1 **Figure 4.2.1 : Ventilation des dépenses des unités administratives – Budget de fonctionnement sans restriction (M\$) de l'EB 2015 – 246,4 M\$**



Source : Service du budget

4.3.1 **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)
  - Hôpital général de Montréal
  - 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 ont conclu deux ententes (2000 et 2005) au titre desquelles ils se partagent à parts égales la masse salariale des professeurs réguliers permanents et en voie de permanence embauchés de 2000 à 2010. À la faveur du déménagement du campus Glenn, cette convention de partage des coûts annuels est en voie de renégociation, dans une démarche visant à assurer la viabilité financière de l'IR-CUSM sans trop alourdir le fardeau de chaque partenaire, ainsi que le maintien de relations cordiales, collégiales et productives entre les deux parties.

#### 4.3.2 Autres unités affiliées

L'Université entretient des liens étroits et partagent parfois des services avec d'autres entités, dont des associations étudiantes et groupes d'employés.

Voici la liste de ces autres unités affiliées :

Arboretum Morgan

Association accréditée du personnel non enseignant de l'Université McGill (MUNACA)

Association des étudiants du campus Macdonald

Association des professeurs et bibliothécaires de McGill

Association étudiante de l'Université McGill

Association étudiante des cycles supérieurs de l'Université McGill (AÉCSUM)

Association du personnel non enseignant de l'Université (MUNASA)

Centre d'apprentissage McGill – Hôpital de Montréal pour enfants

Centre de la nature du Mont Saint-Hilaire

Centre de la petite enfance McGill

Groupe de réseautage des femmes de McGill

Institut de recherches sur les pâtes et papier – Canada

Musée McCord

Presses universitaires McGill-Queens

Valacta

Dans le cadre du processus annuel d'établissement des **conventions**, il a été demandé aux facultés et aux unités administratives de définir et décrire les objectifs et plans d'action visant à réaliser les objectifs stratégiques d'ensemble de McGill. Notamment, il a été demandé plus particulièrement aux facultés de s'en acquitter selon les cinq grands axes suivants :

1. Intensité de la recherche
2. Orientation Étudiants et enrichissement de l'environnement d'apprentissage
3. Quête d'excellence
4. Orientation internationale
5. Sens du service à la collectivité

Suivent les résumés des réponses de chaque faculté. Outre les allocations budgétaires, des objectifs de référence ont été fixés pour ce qui est des ratios d'étudiants par professeur et des dollars de subventions de recherche par professeur permanent ou en voie de permanence. Des cibles de financement externe ont également été fixées pour chaque faculté (ces cibles ne sont pas indiquées aux présentes vu leur nature confidentielle).

En ce qui concerne les unités administratives, il a été demandé qu'elles décrivent brièvement leurs activités dans leurs conventions. Le lecteur est invité à examiner ces résumés et à consulter leurs sites Web pour un complément d'information. Les cibles fixées et points de référence sont en cours d'élaboration.

#### **4.4.1 Facultés des sciences de l'agriculture et de l'environnement [dont l'École d'environnement de McGill] (Budget de fonctionnement sans restriction 2015 : 18,2 M\$)**

##### **Objectifs et plans d'action de la Faculté**

###### **1. Intensité de la recherche**

- Accroître le nombre de publications dans des revues scientifiques de renom et à comité de lecture.
- Augmenter en nombre et en valeur les subventions des organismes de financement, fondations et contrats de recherche.
- Relever le ratio d'étudiants financés des cycles supérieurs sous l'encadrement d'un professeur permanent ou en voie de permanence.
- Aider les nouveaux professeurs recrutés à préparer et à soumettre des demandes de subventions.
- Veiller à ce que des laboratoires soient organisés sous l'égide de mentors officiels.
- Aider les nouveaux professeurs à encadrer des étudiants des cycles supérieurs tout en poursuivant leur propre cheminement de carrière.
- Trouver des financements supplémentaires dans les domaines où la Faculté jouit d'une notoriété établie : bioénergies, gestion de l'eau, sécurité alimentaire, environnement, parasitologie, nutrition humaine.
- Élaborer des plans visant les infrastructures devant héberger d'importantes et coûteuses plate formes de recherche, particulièrement des Chaires de recherche du Canada et des chaires subventionnées.

## 2. Orientation Étudiants et enrichissement de l'environnement d'apprentissage

- Faire ressortir cet aspect auprès des donateurs et rechercher d'importants soutiens philanthropiques :
  - en vue de la bonification du programme de stages;
  - en vue de conjuguer ces possibilités au programme de bourses de recherche du 1<sup>er</sup> cycle du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG);
- Accroître le programme destiné aux étudiants pré-universitaires et maintenir les taux de rétention élevés (de plus de 90 %) des étudiants admis en première année du baccalauréat.
- Maintenir des salles de classe et laboratoires modernes d'« apprentissage actif ».
- Valoriser les programmes de mentorat et de tutorat par les pairs, qui connaissent déjà du succès, en vue d'améliorer les taux de réussite scolaire.
- Améliorer l'enseignement au 1<sup>er</sup> cycle grâce à un meilleur encadrement des professeurs.
- Soutenir les démarches d'enseignement en ligne en appui à l'enseignement en classe et sur le terrain, et aux interactions des étudiants en situation d'apprentissage.
- Adopter une attitude proactive pour aider les étudiants à participer à divers concours, en vue d'encourager l'esprit d'équipe dans le cadre de projets donnés.
- Appuyer le nouveau bureau des Services aux étudiants (OSAS) dans ses démarches en matière de perfectionnement professionnel continu, de stages et de semestres d'études sur le terrain.
- Appuyer le nouveau Bureau des études supérieures de la Faculté comme guichet principal pour les relations avec le Bureau des études supérieures et postdoctorales de l'administration centrale, la distribution des fonds « GEFs » alloués pour aider à soutenir les étudiants de cycles supérieurs et la coordination des procédures d'examen des thèses.
- Collaborer avec le Bureau des études supérieures et postdoctorales au soutien des ateliers et séminaires « *Skillsets* » tout en proposant des séminaires de formation complémentaires.
- Fournir un soutien financier concurrentiel aux étudiants des cycles supérieurs.
- Lancer, grâce notamment à des soutiens philanthropiques, un programme de mineure de 24 crédits dans le domaine de l'entrepreneuriat et de l'innovation, qui serait ouvert à tous les étudiants du campus Macdonald.

## 3. Quête d'excellence

- Recruter des professeurs de haut calibre.
- Fournir de bons programmes d'études.
- Accroître les financements à la recherche de sources externes.
- Augmenter les publications et citations dans les revues scientifiques à comité de lecture.
- Valoriser les prix et distinctions gagnées par des professeurs et étudiants.
- Proposer des perspectives d'apprentissage au moins égales à celles des établissements homologues.
- Fournir un cadre de travail stimulant pour le personnel administratif et de soutien.
- Fournir des possibilités de formation et de cheminement de carrière pour le personnel administratif et de soutien.

#### 4. Orientation internationale

- Bâtir sur la renommée acquise pour la recherche et l'enseignement en agriculture, notamment dans les domaines des bioénergies, de la nutrition humaine, de la gestion de l'eau, de la sécurité et de la salubrité alimentaires, de la parasitologie et de l'environnement.
- Collaborer avec des partenaires de l'étranger.
- Organiser une conférence annuelle sur la sécurité alimentaire dans le monde, qui attire sur le campus près de 300 participants internationaux.
- Collaborer avec la Faculté de médecine à l'élaboration d'un « programme de santé mondiale ».

#### 5. Sens du service à la collectivité

- Promouvoir les visites de la ferme Macdonald et des programmes de familiarisation du public avec l'Arboretum Morgan et le Musée Lyman.
- Faire bénéficier la prochaine génération d'employés d'établissements publics et privés et les bénévoles appelés à travailler pour des ONG des conclusions des recherches réalisées par la faculté et de la formation qui y est dispensée.
- Faire collaborer activement des étudiants de la Faculté avec d'autres étudiants de McGill et les Services alimentaires et de restauration à la prestation du programme *Nourrir McGill*.
- Fournir des conseils en nutrition aux collectivités autochtones ou défavorisées par l'entremise de l'École de diététique et de nutrition humaine.
- Accentuer les relations avec les milieux agricoles au Québec.
- Participer en tant qu'actionnaire et partenaire de recherche dans Valacta, centre d'expertise en production laitière visant à conseiller les producteurs en matière de santé des troupeaux, de contrôle des maladies, de nutrition et d'amélioration génétique.
- Assister des ONG, des hôpitaux, des cliniques et des sociétés du secteur de l'alimentation dans la formulation et l'évaluation sensorielle des produits alimentaires.
- Engager des partenariats avec les trois municipalités environnantes (Sainte-Anne-de-Bellevue, Senneville et Baie-d'Urfé) et plusieurs municipalités de l'Ouest de l'île, pour prendre une part active à la vie des collectivités locales, lorsque cela est indiqué.
- Promouvoir une démarche intégrée avec le Collège John Abbott et *le Macdonald High School* dans le cadre du pôle scolaire de l'Ouest de l'île, le West Island Academic Hub (WIAH).

## Sciences de l'agriculture et de l'environnement - Hypothèses de performance

	EB 2014	EB 2015	EB 2016	EB 2017	EB 2018	EB 2019
Professeurs	86,8	84,8	86,8	87,8	88,8	90,8
EETP de 1 <sup>er</sup> cycle par professeur	10,8	12,4	12,4	12,5	12,7	12,6
EETP de maîtrise par professeur	2,4	2,8	2,9	2,8	2,9	2,9
EETP de doctorat par professeur	1,7	1,5	1,5	1,5	1,5	1,6
Dollars de recherche par professeur	173 329 \$	182 783 \$	184 332 \$	187 927 \$	191 441 \$	192 731 \$

### 4.4.2 Faculté des arts (Budget de fonctionnement sans restriction 2015 : 48,7 M\$)

#### Objectifs et plans d'action de la Faculté

##### 1. Intensité de la recherche

Depuis 2007, la Faculté des arts a recruté 85 professeurs permanents ou en voie de permanence, accru de 197 % ses financements des trois conseils subventionnaires fédéraux par professeur et de 829 % ses subventions du FQRSC par professeur, recueilli 60 M\$ en aide philanthropique et accru de 44,5 % ses apports financiers annuels aux fonds, et développé ses programmes de stages et de recherche pour le 1<sup>er</sup> cycle.

##### 2. Orientation Étudiants et enrichissement de l'environnement d'apprentissage

La Faculté des arts est une faculté enseignant tout l'éventail des sciences humaines et sociales, formée de 15 départements, d'une école professionnelle et de quatre instituts. Elle rassemble 7 200 étudiants de 1<sup>er</sup> cycle, 875 étudiants des cycles supérieurs, 275 professeurs permanents ou en voie de permanence, 50 autres membres permanents du personnel enseignant et 114 employés de soutien.

##### 3. Quête d'excellence

Principal établissement d'enseignement des sciences humaines et sociales de l'Université, la Faculté joue pour beaucoup dans la position de leadership qu'occupe McGill dans ces domaines au Canada. Selon une étude récente de *Higher Education Strategy Associates*, McGill viendrait à ce titre au 3<sup>e</sup> rang pour les citations, au 1<sup>er</sup> rang pour les financements du Conseil de recherches en sciences humaines et 2<sup>e</sup> au total dans ces disciplines.

##### 4. Orientation internationale

Plusieurs programmes de la Faculté sont en tête dans plusieurs classements d'universités dans le monde : en 2013, le classement par matière ou discipline de *QS World University Subject Rankings* a situé cinq programmes de la Faculté parmi les 30 meilleurs, sept programmes parmi les 40 meilleurs et huit parmi les 50 meilleurs.

##### 5. Sens du service à la collectivité

La Faculté des arts est intimement liée aux collectivités, à l'échelon local comme à l'échelle nationale et mondiale. En particulier, par l'entremise de son École de service social, elle prépare des professionnels à la prestation de services sociaux ciblés sur des groupes démographiques défavorisés du Québec. Son sens civique est aussi évident de par les nombreux universitaires de la Faculté qui prennent part aux débats publics sur les grandes questions politiques et enjeux sociaux, ainsi que de par la participation de ses étudiants à des activités locales et à des stages à l'étranger.

#### **Faculté des arts - Hypothèses de performance**

	EB 2014	EB 2015	EB 2016	EB 2017	EB 2018	EB 2019
Professeurs	276,1	281,1	284,1	287,1	290,1	290,1
EETP de 1 <sup>er</sup> cycle par professeur	20,7	20,2	20,0	19,8	19,6	19,6
EETP de maîtrise par professeur	1,1	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3
EETP de doctorat par professeur	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Dollars de recherche par professeur	24 448 \$	23 152 \$	25 199 \$	27 429 \$	29 045 \$	31 079 \$

#### 4.4.3 Faculté de médecine dentaire (Budget de fonctionnement sans restriction 2015 : 6,6 M\$)

#### **Objectifs et plans d'action de la Faculté**

##### **1. Intensité de la recherche**

- Viser la 1<sup>re</sup> place des écoles de médecine dentaire au Canada.
- Viser une place parmi les 10 meilleures écoles de médecine dentaire dans le monde.

##### **2. Orientation Étudiants et enrichissement de l'environnement d'apprentissage**

Petite faculté en termes d'effectif étudiant aux programmes de 1<sup>er</sup> cycle, de cycles supérieurs et de résidence et ayant un ratio élevé de professeurs pour l'effectif étudiant en raison de la nature de la formation dispensée, la Faculté entretient une relation très étroite avec ses étudiants, assortie de mécanismes tant formels qu'informels visant à recueillir leurs réactions et impressions. La Faculté s'est montrée capable de réagir aux besoins des étudiants dans la mesure de ses capacités. Elle entretient de bons rapports avec ses stagiaires.

##### **3. Quête d'excellence**

La Faculté s'emploie à se hisser aux premiers rangs des écoles de médecine dentaire dans le monde et, dans la province, pour ce qui est de l'enseignement et de l'apprentissage, de la recherche et du service à la collectivité. Cet engagement figure clairement dans son énoncé de mission<sup>36</sup>. La Faculté est un chef de file de la recherche parmi les écoles de médecine dentaire au Canada: elle compte le plus grand nombre d'étudiants des cycles supérieurs, le plus important programme de résidence

<sup>36</sup> [www.mcgill.ca/dentistry/about/mission](http://www.mcgill.ca/dentistry/about/mission) (en anglais)

pour généralistes et ses activités d'implication dans la collectivité sont un modèle à suivre pour les écoles dentaires du pays.

#### 4. Orientation internationale

Les chercheurs de la Faculté ainsi que plusieurs membres du personnel de la clinique dentaire sont des sommités internationales dans leur discipline et collaborent avec des confrères et établissements d'un peu partout dans le monde. De plus, 41 de ses 70 étudiants des cycles supérieurs sont des étudiants étrangers.

#### 5. Sens du service à la collectivité

- Prestations de soins dentaires dans la collectivité par l'entremise de la clinique d'enseignement du 1<sup>er</sup> cycle ainsi que par diverses activités d'insertion sociale (comme la clinique dentaire Jim Lund de la Mission Bon Accueil, la clinique dentaire mobile, la clinique pour enfants réfugiés et immigrants de l'Hôpital de Montréal pour enfants et la clinique estivale pour personnes ayant un handicap).
- Études sur les problèmes d'accessibilité aux soins dentaires par des segments défavorisés de la société et traduction des conclusions de recherches dans de nouvelles pratiques cliniques et sanitaires.

#### Médecine dentaire - Hypothèses de performance

	EB 2014	EB 2015	EB 2016	EB 2017	EB 2018	EB 2019
Professeurs	20	20,5	20,5	20,5	20,5	20,5
EETP de 1 <sup>er</sup> cycle par professeur	7,0	7,4	7,5	7,8	8,0	8,1
EETP de maîtrise par professeur	2,6	3,7	3,9	3,9	4,2	4,2
EETP de doctorat par professeur	1,0	0,9	1,1	1,5	1,8	2,0
Dollars de recherche par professeur	136 450 \$	156 098 \$	165 854 \$	175 610 \$	185 366 \$	195 122 \$

#### 4.4.4 Faculté des sciences de l'éducation (Budget de fonctionnement sans restriction 2015 : 16,7 M\$)

#### Objectifs et plans d'action de la Faculté

##### 1. Intensité de la recherche

- Mener d'importants projets de recherche collaborative dans les domaines des comportements d'apprentissage, du développement humain et du mieux-être.
- Promouvoir les domaines d'excellence avérée (renforcer les domaines de spécialité).
- Attribuer de nouvelles chaires de recherche et subventions de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI).

- Poursuivre dans la veine actuelle de réussite auprès des organismes subventionnaires fédéraux (tri-conseils) ainsi qu'en recherche interdisciplinaire.
- S'assurer que, d'ici trois ans, chaque professeur régulier permanent ou en voie de permanence aura obtenu des fonds de recherche externes jugés par les pairs et un programme de recherche subventionné.
- Augmenter la diversité des sources de financement.
- Soutenir et promouvoir des projets autosuffisants (valeur ajoutée en termes de coûts indirects).

## **2. Orientation Étudiants et enrichissement de l'environnement d'apprentissage**

- Revoir en permanence l'offre de programmes en vue de l'adapter à l'évolution des besoins de la population étudiante future, en harmonie avec les objectifs de l'APAS et en veillant à procurer la meilleure expérience d'étude possible.
- Adapter l'offre de programmes et les exigences de programmes aux réactions données par les divers organismes d'examen et d'agrément (comme le Comité d'agrément des programmes de formation à l'enseignement, le CAPFE).
- Rationaliser les services aux étudiants en dépit de la forte réduction du personnel de soutien de la Faculté liée au *Programme de retraite volontaire*.

## **3. Quête d'excellence**

- Maintenir, voire surpasser la qualité de l'enseignement offert.
- Déplacer l'accent (en termes d'effectif étudiant) de la quantité à la qualité.
- Accentuer l'expérience des étudiants de 1<sup>er</sup> cycle et étudiants des cycles supérieurs sur le plan de l'apprentissage et de la pratique.
- Optimiser les courbes d'effectif des cycles supérieurs et postdoctoraux en termes de qualité, de capacité, de délai de diplomation et de financement.
- Optimiser l'employabilité des diplômés.

## **4. Orientation internationale et sens du service à la collectivité**

- Établir des partenariats étroits avec des organismes clés des milieux de pratique professionnelle.
- Assumer un rôle de leadership dans les programmes d'implication dans les milieux de pratique professionnelle.
- Continuer d'appuyer les nombreux programmes et projets à caractère éducatif dans les collectivités, à l'échelon local comme à l'échelle nationale ou internationale.
- Mettre les activités du bureau du Leadership en initiatives communautaires et internationales (*Leadership in Community and International Initiatives (LCII)*) au service croissant d'activités communautaires et de recherches participatives, et fournir de nouveaux modèles de génération de revenus en collaboration avec d'autres unités de l'université.

## Sciences de l'éducation - Hypothèses de performance

	EB 2014	EB 2015	EB 2016	EB 2017	EB 2018	EB 2019
Professeurs	81,5	82	84	89	90	91
EETP de 1 <sup>er</sup> cycle par professeur	16,7	17,1	17,0	16,3	16,3	16,3
EETP de maîtrise par professeur	5,3	6,2	6,6	6,3	6,5	6,4
EETP de doctorat par professeur	1,9	2,0	2,0	1,8	1,8	1,9
Dollars de recherche par professeur	37 337 \$	41 171 \$	42 702 \$	37 933 \$	35 167 \$	34 780 \$

### 4.4.5 Faculté de génie (Budget de fonctionnement sans restriction 2015 : 29,3 M\$)

#### Objectifs et plans d'action de la Faculté

##### 1. Intensité de la recherche

- Maintenir un corps professoral dont les éléments sont reconnus comme des chercheurs de pointe évoluant selon une démarche interdisciplinaire.
- Créer des liens stratégiques avec les milieux professionnels, les autres établissements d'enseignement et autres organismes publics.
- Poursuivre des travaux menant à des avancées technologiques majeures dans les matériaux de pointe et les nanotechnologies, l'écoconception, la planification des infrastructures, le génie biologique, le génie aérospatial et les communications à larges bandes.
- Poursuivre le soutien aux chercheurs par la fourniture d'installations de pointe et de services de soutien.
- Appuyer les professeurs dans l'exploration des divers moyens de soutien à la recherche et aux autres activités pédagogiques, encourager chez eux la prise de risques, l'innovation et l'esprit d'entreprise, et les mettre en rapport avec des partenaires éventuels.
- Puiser dans le potentiel de tous les professeurs œuvrant avec des ressources limitées en vue de les mobiliser sur des problèmes d'importance stratégique.
- Encourager et fournir des occasions et incitatifs à l'élaboration de projets de type collaboratif entre les unités de la Faculté ou de l'Université dans son ensemble.

##### 2. Orientation étudiants et enrichissement de l'environnement d'apprentissage

- Se concentrer sur la création d'un environnement propice à l'apprentissage et au perfectionnement continu d'une communauté d'étudiants, de professeurs et de personnel de soutien.
- Créer un environnement qui attire un bassin d'étudiants diversifiés et de haut calibre venant d'un peu partout dans le monde.
- Chercher activement à offrir aux étudiants des perspectives de carrière en recherche dans le cadre de projets d'études de leur initiative et de stages d'été.

- Soutenir activement la participation des étudiants à des activités menées hors du cadre universitaire comme des projets communautaires ou des concours de design ou d'études techniques.
- Soutenir activement la création d'un environnement à l'égard duquel professeurs, personnel de soutien et étudiants ont un sentiment d'appartenance et d'insertion professionnelle.
- S'engager pour le perfectionnement du corps professoral et du personnel de soutien.
- Soutenir une culture de service et un esprit citoyen.
- Encourager les professeurs à s'impliquer activement dans leur discipline ou champ d'exercice professionnel choisi.

### **3. Quête d'excellence**

- Soutenir activement les projets de recherche de pointe et de recherches animées par la curiosité intellectuelle.
- Tisser de solides liens avec les partenaires pour la résolution des problèmes les plus pressants auxquels est confrontée la société d'aujourd'hui.
- Chercher activement à attirer les meilleurs étudiants de maîtrise et de doctorat dans le monde avec des programmes de financement compétitifs.
- Explorer activement des méthodes d'enseignement nouvelles ou inédites à l'intention du 1<sup>er</sup> cycle et des cycles supérieurs.
- Chercher à rejoindre un public croissant d'étudiants et de professionnels en quête de programmes d'éducation permanente.
- Rechercher les meilleures pratiques d'enseignement en se concentrant sur les résultats attendus des apprentissages et sur la préparation des étudiants à la profession qu'ils auront choisie.
- Explorer les meilleurs moyens de mettre les ressources et les meilleures pratiques en commun et au service de nos activités, de l'enseignement et de la recherche, de façon que chaque dollar soit bien consacré à l'accomplissement de notre mission fondamentale.

### **4. Orientation internationale**

- Entretenir des liens et rapports suivis avec des particuliers ou des établissements à l'échelon local ou à l'échelle du Québec, du Canada et du monde.
- S'attaquer à des questions de fond d'envergure mondiale ou suscitant un vaste intérêt dans la population mondiale.
- Chercher à attirer des étudiants parmi les meilleurs et les plus brillants au pays comme à l'étranger.

### **5. Sens du service à la collectivité**

- Équiper les meilleurs éléments parmi les étudiants pour qu'ils cherchent à participer à un large éventail de stages et d'activités universitaires, para-universitaires et professionnelles.
- Préparer les diplômés à la complexité croissante de leur profession respective et produire des professionnels dynamiques et prêts à s'engager dans divers chemins de carrière, notamment

dans les domaines de la gestion, du droit, de la médecine ou des études supérieures en génie.

### **Génie - Hypothèses de performance**

	EB 2014	EB 2015	EB 2016	EB 2017	EB 2018	EB 2019
Professeurs	156	161	165	168	168	169
EETP de 1 <sup>er</sup> cycle par professeur	11,2	12,7	12,7	12,7	12,8	12,8
EETP de maîtrise par professeur	2,6	2,5	2,4	2,4	2,5	2,6
EETP de doctorat par professeur	2,7	2,0	1,9	1,9	2,0	2,1
Dollars de recherche par professeur	179 237 \$	182 354 \$	186 830 \$	198 619 \$	202 298 \$	211 160 \$

#### **4.4.6 Faculté de droit (Budget de fonctionnement sans restriction 2015 : 8,6 M\$)**

### **Objectifs et plans d'action de la Faculté**

#### **1. Intensité de la recherche**

La Faculté de droit héberge deux instituts, quatre centres de recherche, plusieurs groupes de recherche, une Chaire de recherche du Canada de niveau II, trois chaires James McGill, deux titulaires de la bourse William Dawson, un lauréat de la fondation Trudeau et plusieurs chaires financées par des fonds de dotation. La quasi-totalité des professeurs ont obtenu des subventions de recherche d'organismes fédéraux des trois conseils ou d'autres sources, et plusieurs professeurs participent à des équipes interdisciplinaires au sein de McGill et à des équipes interuniversitaires au Canada comme à l'étranger. La Faculté propose l'un des plus importants programmes d'études supérieures pour sa taille, avec une cohorte de doctorants qui dépasse la norme nord-américaine en qualité comme en nombre. Il est difficile de mesurer l'étendue des recherches qui y sont menées par la seule mesure des citations dans les revues spécialisées, mais il peut être dit que les membres de la Faculté sont prolifiques quelle que soit la forme de publication retenue. Plusieurs professeurs de haut rang sont considérés comme des sommités internationales dans leur domaine.

#### **2. Orientation Étudiants et enrichissement de l'environnement d'apprentissage**

La Faculté de droit est réputée depuis 50 ans pour son innovation dans l'enseignement du droit. Son programme de premier cycle est une référence pour ce qui est de son approche interdisciplinaire et transnationale du droit, de la gouvernance et des politiques d'intérêt public, et considéré comme un modèle à suivre dans le monde. La Faculté aspire à se maintenir à l'avant-garde parmi ses pairs et a entrepris une refonte majeure de son programme académique en vue d'une mise en œuvre en 2016-2017. La Faculté a constitué des services aux étudiants placés sous la direction d'un doyen adjoint (études et vie étudiante) qui proposent des conseils pédagogiques, du mentorat par des pairs, du mentorat par des diplômés et un important service de développement professionnel. Les ratios d'étudiants par professeur sont compétitifs par rapport au marché canadien, et les possibilités

d'apprentissage sont variées, allant des assistanats de recherche pour les étudiants de 1<sup>er</sup> cycle et étudiants des cycles supérieurs, à des séminaires organisés à l'initiative d'étudiants, en passant par des stages pratiques et stages cliniques, et des bourses d'études pour les doctorants.

### 3. Quête d'excellence

La Faculté de droit aspire à demeurer aux premiers rangs des facultés de droit à financement public dans le monde. Son classement actuel au QS la place dans une situation enviable à cet égard, comme du reste son classement de la revue Maclean<sup>37</sup> au Canada. Elle figure systématiquement parmi les 30 grandes écoles de droit dans le monde, et les trois premières au Canada. Elle aspire également à jouer un rôle plus important parmi les sociétés savantes, les réseaux mondiaux et d'autres organisations pertinentes.

### 4. Orientation internationale

La Faculté de droit est, d'une façon générale, l'une des plus internationales de toutes les écoles de droit au Canada et en Amérique du Nord. Au niveau des cycles supérieurs, elle attire des étudiants venus du monde entier. Au 1<sup>er</sup> cycle, elle participe à plus d'une cinquantaine d'ententes d'échange avec des partenaires internationaux de haut calibre. Un tiers des étudiants de 1<sup>er</sup> cycle passent une session d'études à l'étranger, tandis que la Faculté accueille chaque année de 50 à 60 étudiants étrangers. Les professeurs de la Faculté publient dans des revues internationales en français, en anglais, en allemand, en italien et en espagnol. Son corps enseignant compte des professeurs réguliers permanents ou en voie de permanence en provenance du Québec, du reste du Canada, des États-Unis, de Porto Rico, de la France, de l'Allemagne, de l'Australie et de l'Inde, en plus d'accueillir chaque année au moins une dizaine de professeurs invités d'Amérique du Nord, d'Amérique du Sud, d'Europe, d'Asie ou d'autres régions du monde. Le programme de 1<sup>er</sup> cycle de la Faculté est résolument transnational, et ses diplômés exercent le droit ou en mettent leurs connaissances en pratique d'une quelconque autre façon dans tous les coins du monde, selon une distribution géographique inégalée par d'autres écoles de droit nord-américaines, si ce n'est les plus grandes écoles américaines de droit de haute réputation.

### 5. Sens du service à la collectivité

La Faculté de droit cherche à mettre son « empreinte » mondiale en équilibre avec un très fort engagement dans les collectivités locales. Plusieurs dimensions du programme de 1<sup>er</sup> cycle engagent les étudiants dans du travail clinique auprès d'ONG locales et d'organisations communautaires internationales œuvrant au Canada ou à l'étranger. Les possibilités de travail bénévole abondent au sein de la Faculté notamment pour ce qui est de la fourniture d'information et d'aide juridique aux communautés marginalisées. Presque les deux tiers des étudiants exercent des activités bénévoles à un moment ou à un autre pendant leurs études. Des professeurs participent en outre aux projets de réforme du droit et aux actions communautaires à Montréal, au Québec et au Canada, et sur la scène mondiale. Historiquement, les professeurs de McGill ont joué un rôle déterminant dans l'élaboration de la *Charte des droits de l'homme* des Nations unies, de la *Charte des droits de la personne* du Québec, du *Code civil* du Québec et dans l'évolution et la promulgation de textes législatifs au Québec et au Canada.

---

<sup>37</sup> [www.macleans.ca/education/uniandcollege/2013-law-school-rankings/](http://www.macleans.ca/education/uniandcollege/2013-law-school-rankings/)

## Droit - Hypothèses de performance

	EB 2014	EB 2015	EB 2016	EB 2017	EB 2018	EB 2019
Professeurs	40	46	46	45	45	45
EETP de 1 <sup>er</sup> cycle par professeur	14,5	13,0	12,9	13,1	13,2	13,2
EETP de maîtrise par professeur	2,0	1,8	1,8	1,8	1,9	1,9
EETP de doctorat par professeur	0,7	0,7	0,8	0,8	0,9	1,0
Dollars de recherche par professeur	23 850 \$	21 783 \$	22 870 \$	24 533 \$	25 778 \$	27 067 \$

### 4.4.7 Faculté de gestion Desautels (Budget de fonctionnement sans restriction 2015 : 26,0 M\$)

#### Objectifs et plans d'action de la Faculté

##### 1. Intensité de la recherche

- Chercher continuellement à rehausser les apports issus de la recherche et de l'innovation.
- Fournir un soutien à la recherche auprès des professeurs en début de carrière.
- Développer de nouveaux partenariats pour obtenir des subventions de recherche et trouver de nouveaux moyens de relier la recherche à la pratique.
- Mettre en œuvre un nouveau plan stratégique de recherche mettant davantage l'accent sur les interconnexions entre les sept grands domaines d'activité de la Faculté.
- Soutenir le mandat de l'Institut de gestion intégrée Desautels de réaliser l'intégration de l'enseignement, de la recherche et de la pratique et de promouvoir l'innovation.
- Maintenir une portée internationale par la publication d'articles dans diverses revues à comité de lecture, la participation à des conférences internationales et le développement de collaborations internationales.
- Poursuivre l'établissement de rapprochements entre la recherche à la Faculté et le monde professionnel.
- Maintenir la Faculté au nombre des écoles commerciales les plus axées sur la recherche en Amérique du Nord.

##### 2. Orientation Étudiants et enrichissement de l'environnement d'apprentissage

- Attirer un échantillonnage diversifié des meilleurs étudiants dans le monde.
- Procurer une aide financière par des prix et bourses d'admission, d'études et de fin d'études, notamment un soutien accru aux étudiants étrangers de 1<sup>er</sup> cycle.
- Favoriser davantage les possibilités d'apprentissage expérientiel à l'étranger (dans le cadre de stages, d'échanges ou de voyages d'études).
- Soutenir le perfectionnement professionnel dans le cadre des services de développement de carrière.

- Maintenir le contact avec les étudiants une fois diplômés.

### **3. Quête d'excellence**

- Rechercher l'excellence par rapport aux normes internationales, en faisant progresser l'enseignement, l'apprentissage, la recherche et la pratique en gestion par l'entremise de ses programmes d'études et de recherche.
- Aspirer à figurer parmi les meilleures écoles de commerce dans le monde et s'appuyer sur ses percées récentes pour y maintenir sa compétitivité.
- Approcher l'éducation selon une perspective de gestion multisectorielle plutôt que selon une approche exclusivement commerciale, et embrasser une démarche pédagogique intégrée et interdisciplinaire.
- Chercher à faire l'intégration de l'enseignement, de la recherche et de la pratique tout en encourageant une perspective globale dans ses programmes et leur composition.

### **4. Orientation internationale**

- Se définir comme une école internationale, qui cherche à se hisser parmi les meilleures du monde.
- Se différencier par rapport aux autres écoles par sa mission, sa vision, ses valeurs et son orientation stratégique, qui comporte de façon inhérente une dimension internationale.
- Viser l'adoption d'une perspective internationale dans sa gouvernance, ses processus administratifs, la conception de ses programmes et de la recherche, la composition de son effectif étudiant et de son corps professoral, ses échanges, collaborations et projets conjoints à l'international, sa participation à la communauté universitaire internationale, l'orientation mondiale de ses activités parascolaires, et ses liens avec les milieux des affaires internationaux.
- Appuyer davantage les occasions d'apprentissage expérientiel des étudiants à l'international (comme des stages, échanges et voyages d'études à l'étranger).

### **5. Sens du service à la collectivité**

- Éduquer ses membres pour qu'ils soient à même de contribuer positivement à l'évolution sociétale.
- Appuyer plusieurs démarches écologiques visant à réduire le plus possible l'empreinte environnementale, et faire œuvre de sensibilisation dans les collectivités dans le cadre de conférences publiques et de soutiens aux entreprises.
- Faire de l'Institut de gestion intégrée Marcel Desautels l'un des piliers de l'intervention communautaire de la Faculté.
- Continuer de valoriser le travail bénévole accompli par des membres du personnel au sein d'organisations internationales.
- Élaborer des méthodes pédagogiques innovatrices à mettre au service de la profession d'éducateur en gestion.
- Soutenir la création de solides liens avec l'entreprise privée.

## **Faculté de gestion Desautels - Hypothèses de performance**

	EB 2014	EB 2015	EB 2016	EB 2017	EB 2018	EB 2019
Professeurs	75	77	79	81	83	85
EETP de 1 <sup>er</sup> cycle par professeur	21,9	22,3	21,8	21,2	20,6	20,1
EETP de maîtrise par professeur*	0,9	1,6	1,5	1,5	1,4	1,4
EETP de doctorat par professeur	0,4	0,4	0,4	0,5	0,6	0,6
Dollars de recherche par professeur	31 933 \$	25 584 \$	29 114 \$	30 247 \$	31 084 \$	33 647 \$

\*Fait exclusion des inscriptions aux programmes de maîtrise autofinancés : MBA, MBA-Japon, IMPM et IMHL.

### **4.4.8 Faculté de médecine (y compris l'Institut neurologique de Montréal) (Budget de fonctionnement sans restriction 2015 : 110,3 M\$)**

#### **Objectifs et plans d'action de la Faculté**

La Faculté de médecine étant en train de formuler son plan stratégique, les objectifs et plans d'action de la Faculté n'ont pas été détaillés dans la convention. L'ensemble officiel des objectifs facultaires suivra en temps et lieu. On trouvera un complément d'information à cet égard dans le processus de planification stratégique de la Faculté de médecine.

#### **1. Intensité de la recherche**

- Contribuer à la compréhension des mécanismes de base de la santé et de la maladie.
- Élaborer et évaluer des interventions cliniques visant à répondre à des besoins sanitaires.
- Faire ressortir l'importance de la collaboration entre les sciences fondamentales et les applications cliniques, ainsi qu'entre les membres de la Faculté et les chercheurs d'autres disciplines.
- Encourager et appuyer les stagiaires en recherche de haute qualité ainsi que les programmes de formation en recherche.
- Soutenir l'enseignement et la recherche qui encouragent la découverte et de l'intégration.

#### **2. Orientation Étudiants et enrichissement de l'environnement d'apprentissage**

- Les programmes prendront racine dans une approche éducative conçue en fonction du développement et de la mise en œuvre de techniques pédagogiques modernes.

#### **3. Quête d'excellence**

- À définir dans le cadre de l'exercice de planification stratégique qui est en cours.

#### **4. Orientation internationale**

- À définir dans le cadre de l'exercice de planification stratégique qui est en cours.

## 5. Sens du service à la collectivité

- Préparer les futurs diplômés à faire face aux enjeux actuels et futurs de la population canadienne en matière de santé, et de manière à ce qu'ils soient orientés sur la préservation de la santé, techniquement compétents, aptes à résoudre des problèmes, capables de fonctionner dans une équipe pluridisciplinaire et engagés à se perfectionner toute leur vie durant dans leur propre intérêt comme dans celui de leurs patients – et de manière qu'ils montrent un sens éthique et de la compassion dans leurs rapports avec les patients, de la mesure dans l'utilisation des ressources de santé, et de la curiosité intellectuelle vis-à-vis des mécanismes intervenant dans la santé et dans la maladie.
- Les membres et stagiaires de la Faculté fourniront des services de santé exemplaires et reposant sur des réalités scientifiques à la population cible de McGill et prendront une part active dans les organisations professionnelles nationales et internationales. Notre position recouvrera un bagage d'applications dont le but sera de s'assurer qu'on mette bien le savoir, existant comme nouveau, au service de l'amélioration des soins et du mieux-être de la société.

### Médecine - Hypothèses de performance

	EB 2014	EB 2015	EB 2016	EB 2017	EB 2018	EB 2019
Professeurs	568,5	565	560	555	550	545
EETP de 1 <sup>er</sup> cycle par professeur	4,9	5,5	5,6	5,8	5,8	5,9
EETP de maîtrise par professeur	1,5	1,7	1,8	1,8	1,9	1,9
EETP de doctorat par professeur	0,9	0,9	0,9	1,0	1,1	1,1
Résidents en médecine par professeur	3,1	3,8	3,9	4,1	4,2	4,3
Dollars de recherche par professeur	291 316 \$	293 805 \$	296 429 \$	314 054 \$	327 273 \$	339 450 \$

#### 4.4.9 Faculté des études religieuses (Budget de fonctionnement sans restriction 2015 : 2,7 M\$)

### Objectifs et plans d'action de la faculté

#### 1. Intensité de la recherche

La Faculté des études religieuses combine l'étude rigoureuse et historique des traditions religieuses insérées dans leur contexte avec des approches à l'exploration des modes d'expression contemporains des religions, et elle suscite ce qu'il y a de mieux sur le plan de l'érudition moderne. La Faculté s'applique à trouver des modes de recherche et des filières de diffusion de la recherche qui soulèvent un profond engagement communautaire.

#### 2. Orientation Étudiants et enrichissement de l'environnement d'apprentissage

Chaque année, la Faculté dispense une formation à plus de 300 étudiants de 1<sup>er</sup> cycle et des cycles supérieurs; en outre plus d'un millier d'autres personnes qui y suivent au moins un cours. La Faculté compte quatre grands domaines de recherche et d'enseignement, à savoir les Religions asiatiques, les Études bibliques, la Pensée chrétienne et son histoire, ainsi que Religion et Culture. Elle propose cinq ensembles de programmes menant à un diplôme, dont deux de premier cycle et trois de cycles supérieurs, à savoir les programmes de baccalauréat ès arts en études religieuses et le baccalauréat en théologie (lequel est principalement un programme professionnel pour les personnes se destinant au ministère et qui s'inscrit dans le cursus de l'École théologique de Montréal); la maîtrise en théologie sacrée (STM); la maîtrise ès arts (MA) et le doctorat en philosophie (Ph. D.). Vu la forte concurrence qui s'exerce à l'international au niveau des programmes de maîtrise et de doctorat dans ces domaines d'enseignement, la Faculté accorde une importance toute particulière à l'encadrement et à la supervision de ses étudiants des cycles supérieurs.

### **3. Quête d'excellence**

La Faculté est une unité multidisciplinaire de petite taille mais dynamique qui se consacre à l'enseignement et à la recherche sur les traditions religieuses du monde, inscrites dans leur contexte historique ou contemporain. Ses 15 professeurs permanents ou en voie de permanence, ainsi qu'un autre enseignant à temps plein poursuivent de rigoureux plans de recherche, publient abondamment, attirent des chercheurs postdoctoraux et participent à des réseaux internationaux de recherche et des sociétés savantes du plus haut niveau.

### **4. Orientation internationale**

La Faculté organise tout un éventail de conférences prestigieuses et de congrès internationaux, et passe pour un lieu de savoir au pays et un centre de débat et de sensibilisation aux questions religieuses à l'échelle internationale. Ses récents financements lui ont ouvert des perspectives, particulièrement dans le domaine des études interconfessionnelles, de la religion et de la mondialisation, et des religions asiatiques, notamment en termes de stages, d'échanges et de symposiums internationaux. Ses étudiants et professeurs proviennent de divers pays, et participent à des projets de recherche internationaux et des travaux sur le terrain à l'étranger.

### **5. Sens du service à la collectivité**

Les travaux de la Faculté sont valorisés par les liens tissés avec d'autres unités de l'Université (notamment à titre de membre de l'Institut pour la vie publique des arts et des idées), par ses partenariats à l'étranger et par son engagement dans la collectivité au sens large. La Faculté est accréditée par l'Association des écoles théologiques (ATS) du Canada et des États-Unis. Son sens aigu de l'utilité publique se manifeste tant par ses dimensions professionnelles que par ses nombreuses activités liées à la religion et à la vie publique. Le nouveau Forum Birks sur les religions du monde et les politiques publiques (*Birks Forum on the World's Religions and Public Policy*) n'est qu'une manifestation parmi d'autres de son engagement public.

### Études religieuses - Hypothèses de performance

	EB 2014	EB 2015	EB 2016	EB 2017	EB 2018	EB 2019
Professeurs	13,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5
EETP de 1 <sup>er</sup> cycle par professeur	25,4	20,4	20,4	20,5	20,4	20,5
EETP de maîtrise par professeur	1,0	0,9	0,4	0,4	0,4	0,4
EETP de doctorat par professeur	2,1	1,5	1,5	1,0	1,0	1,0
Dollars de recherche par professeur	9 852 \$	10 345 \$	11 034 \$	11 724 \$	12 414 \$	13 103 \$

#### 4.4.10 École d'éducation permanente (Budget de fonctionnement sans restriction 2015 : 11,8 M\$)

### Objectifs et plans d'action de l'École

#### 1. Intensité de la recherche

L'École d'éducation permanente est forte en recherches appliquées, étant donné que chaque nouveau projet de programme d'études et de service passe par une évaluation poussée des besoins, l'identification de points de référence, et l'élaboration d'un contenu et son évaluation. L'École détient aussi un savoir-faire particulier dans le domaine de l'éducation des adultes, de l'apprentissage des langues, de la communication et de l'éducation à distance.

#### 2. Orientation étudiants et enrichissement de l'environnement d'apprentissage

L'École s'emploie continuellement à améliorer ses approches centrées sur l'apprenant et ses environnements d'apprentissage. Si ce n'était de la nature de sa clientèle (formée d'adultes exerçant d'autres activités) et de la compétitivité du milieu, sa réussite ne serait pas aussi assurée. Un élément fondamental à une réponse efficace aux besoins de l'éducation permanente est le choix d'enseignants détenant à la fois une solide formation universitaire et une bonne connaissance des milieux professionnels.

#### 3. Quête d'excellence

Comme cela est dit plus haut, l'École se doit d'être excellente en répondant aux besoins de sa clientèle. Certes, la réputation de McGill y joue pour beaucoup, mais la Faculté doit aussi pouvoir s'appuyer sur des programmes, des services et du personnel de qualité.

#### 4. Orientation internationale

L'École est active à l'international depuis de nombreuses années, notamment par l'entremise de ses programmes d'enseignement des langues. Plus récemment, toutefois, elle a fait des efforts délibérés pour développer des partenariats et réseaux stratégiques qui lui ont ouvert davantage les perspectives. L'École continue de collaborer, dans ses démarches, avec le Bureau du vice-principal (recherche et relations internationales) ainsi qu'avec le Service des inscriptions et les facultés concernées.

## 5. Sens du service à la collectivité

L'École a pour mission première d'étendre les ressources intellectuelles de McGill à un plus large public en vue d'améliorer la vie des citoyens, des organisations et de la société.

### Objectifs de l'École

Contrairement aux facultés, l'École d'éducation permanente n'a pas de professeurs permanents ou en voie de permanence, pas plus qu'il est attendu d'elle un programme de recherche intensive. Ses cibles sont donc fixées uniquement en termes de croissance des inscriptions.

#### École d'éducation permanente : Hypothèses de performance liées aux inscriptions, par catégorie

Catégorie	EB 2012 (année de réf.)	EB 2015	EB 2016	EB 2017	EB 2018	EB 2019
Cours crédités de 1 <sup>er</sup> cycle	12 107	12 470	12 969	13 617	13 890	13 634
Cours crédités de cycles supérieurs	6 319	6 572	6 900	7 108	7 321	7 540
Cours non crédités de 1 <sup>er</sup> cycle avec relevé de notes	4 402	4 307	4 479	4 658	4 844	5 039
Séminaires/ateliers sans crédits ni relevés de notes	8 059	8 461	8 799	9 152	9 517	9 898

#### 4.4.11 École de musique Schulich (Budget de fonctionnement sans restriction 2015 : 15,1 M\$)

### Objectifs et plans d'action de l'école

#### 1. Intensité de la recherche

L'École de musique Schulich est sans aucun doute la faculté de musique où la recherche est la plus intensive parmi toutes les universités du Canada – comme en font foi le succès qu'elle a eu à recueillir des subventions des fonds de recherche en sciences sociales et humaines en sciences et technologies et en beaux-arts, et la qualité et le nombre de ses productions de recherche artistique (spectacles, enregistrements, compositions, etc.)

#### 2. Orientation Étudiants et enrichissement de l'environnement d'apprentissage

L'étude de la musique est par définition centrée sur l'élève et requiert un encadrement le plus souvent individualisé des élèves. Les étudiants ont accès à certaines des meilleures infrastructures techniques au monde, dont une excellente bibliothèque, des laboratoires de recherche et des studios d'enregistrement, ainsi que des salles de classe « intelligentes » dotées d'installations de montage audio et vidéo. Les étudiants de 1<sup>er</sup> cycle et des cycles supérieurs collaborent étroitement avec les professeurs à des projets de recherche de tous ordres, notamment de recherche artistique.

### 3. Quête d'excellence

L'École est le meilleur établissement de type conservatoire au Canada pour la formation professionnelle d'interprètes et de compositeurs, pour le savoir dans le domaine des sciences humaines (dont les humanités numériques) et pour la recherche dans les sciences et technologies de la musique. Son excellence incontestable dans toutes les branches de l'étude de la musique en font un établissement singulier dans le monde – position que nous n'avons de cesse de chercher à maintenir et à faire encore progresser. Le Centre interdisciplinaire de recherche en musique, médias et technologie (CIRMMT) qui y est associé à l'École figure parmi les cinq plus réputés du monde.

### 4. Orientation internationale

L'École de musique de McGill est largement reconnue pour être la seule école de musique au pays à jouir d'une réputation mondiale. Gage de sa visibilité internationale, presque 44 % des étudiants qui ont entrepris des études supérieures en musique à l'automne de 2013 venaient de l'extérieur du Canada (44/102). L'École Schulich réussit à attirer des professeurs étrangers notamment de France, de Belgique, du Brésil, de Suède, de Pologne et d'ailleurs. Ses chercheurs ont établi d'innombrables relations avec l'étranger, dont bon nombre ont été facilitées par le CIRMMT.

### 5. Sens du service à la collectivité

Nulle part ailleurs McGill se lie-t-elle aussi intimement à la société et à la culture québécoises qu'à son École de musique Schulich, où il se produit chaque année plus de 700 représentations publiques, presque toutes gratuites, que chacun peut apprécier sans aucune barrière linguistique. Entre autres présences dans la collectivité, figurent notre bureau des réservations et le soutien que nous apportons à des projets comme *Musique de chambre sans frontières* et *Piano au cœur de la ville*.

#### École de musique Schulich - Hypothèses de performance

	EB 2014	EB 2015	EB 2016	EB 2017	EB 2018	EB 2019
Professeurs	57	60	60	60	60	60
EETP de 1 <sup>er</sup> cycle par professeur	11,1	11,8	11,9	12,0	12,1	12,1
EETP de maîtrise par professeur	2,2	2,3	2,4	2,3	2,3	2,3
EETP de doctorat par professeur	1,1	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9
Dollars de recherche par professeur	27 860 \$	25 000 \$	25 000 \$	25 833 \$	25 833 \$	25 833 \$

#### 4.4.12 Faculté des sciences (Budget de fonctionnement sans restriction 2015 : 46,2 M\$)

#### Objectifs et plans d'action de la faculté

##### 1. Intensité de la recherche

- Veiller à ce que chaque département reste parmi les meilleurs au Canada sur les plans du financement attribué par les fonds de recherche avec évaluation par les pairs., du nombre

d'articles publiés (facteurs d'impact des citations et autres indices de productivité/qualité scientifique; indices *h*), de prix et distinctions, du nombre d'étudiants des cycles supérieurs (au total ou boursiers), du nombre d'étudiants du 1<sup>er</sup> cycle (au total ou en fonction de la qualité des grades) et de sièges occupés par ses professeurs à des conseils de recherche.

- Affecter les investissements en priorité aux meilleurs éléments.

## **2. Orientation Étudiants et enrichissement de l'environnement d'apprentissage**

- Maintenir le haut degré de sélectivité à l'admission aux programmes de 1<sup>er</sup> cycle.
- Continuer d'appuyer les programmes d'études inter-facultaires.
- Continuer à minimiser le recours à des chargés de cours en vue d'amener les étudiants à côtoyer les meilleurs professeurs.
- Continuer d'innover dans l'éventail des cheminements possibles au sein du cursus (comme la filière B. Sc. – M. Sc. et à présent B. Sc. – M.).
- Continuer de promouvoir les expériences d'études sur le terrain.
- Innover sur le plan des conseils pédagogiques thématiques et l'engagement d'y inclure l'étudiant dans la démarche.
- Continuer de promouvoir et d'étendre le programme de recherche au 1<sup>er</sup> cycle. À l'heure actuelle, pas moins de 49 % des bacheliers en sciences ont entrepris au moins un projet de recherche crédité.
- Promouvoir la participation à des cours en ligne ouverts à tous (MOOC).

## **3. Quête d'excellence**

- Continuer d'exceller pour ce qui est des revenus de recherche par professeur.
- Continuer de fournir des capitaux de lancement de centres et de prix de recherche interne.
- Continuer de jouer un rôle de tête dans les centres interuniversitaires.
- Continuer de fournir de bons candidats aux compétitions de la FCI.

## **4. Orientation internationale**

- Continuer d'absorber les frais de scolarité des doctorants étrangers.
- Continuer d'offrir des « suppléments financiers » variables pour les boursiers des cycles supérieurs.
- Continuer de proposer des cours et semestres sur le terrain à l'étranger, qui s'inscrivent dans le contexte des collectivités locales et qui y contribuent.

## **5. Sens du service à la collectivité**

- Poursuivre l'excellence dans l'enseignement, la recherche et le service à la société.
- Continuer d'offrir le programme *Vulgarisation scientifique*, qui comprend le Musée Redpath et le Bureau de la science et la société.
- Poursuivre la série de conférences, de visites dans les écoles et de tournées des musées.
- Poursuivre la série de mini-conférences publiques et les symposiums scientifiques annuels Lorne Trottier destinés au public.
- Chercher à renseigner le processus d'élaboration de la politique publique en matière scientifique par la fondation de l'Institut de sciences et de politique publique Lorne Trottier.

## Sciences - Hypothèses de performance

	EB 2014	EB 2015	EB 2016	EB 2017	EB 2018	EB 2019
Professeurs	250,8	255,5	257,5	259,5	261,5	263,5
EETP de 1 <sup>er</sup> cycle par professeur	21,7	22,9	22,8	22,6	22,4	22,2
EETP de maîtrise par professeur	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1
EETP de doctorat par professeur	1,5	1,5	1,5	1,7	1,9	2,1
Dollars de recherche par professeur	136 523 \$	139 458 \$	143 909 \$	148 512 \$	153 270 \$	158 192 \$

### 4.4.13 Bibliothèque de McGill (Budget de fonctionnement sans restriction 2015 : 31,2 M\$)

Le mandat de la Bibliothèque, de par l'étendue et la qualité de ses collections et services, est de livrer des produits d'information innovateurs et de la meilleure qualité possible, qui soient axés sur les besoins de la clientèle et qui appuient la poursuite de la mission et des orientations stratégiques de l'Université.

La Bibliothèque poursuit ses efforts d'amélioration de ses installations et services, son engagement à démontrer le potentiel des documents numériques dans le rehaussement de la qualité de l'éducation, ainsi que ses services à la communauté étudiante et au corps enseignant.

#### Objectifs et plans d'action de l'unité

- Proposer une collection adaptée aux besoins de l'Université sur le plan de la recherche, de l'enseignement et des besoins d'apprentissage.
- Répondre à la demande des usagers par la voie de sa politique en matière d'acquisitions.
- Soutenir l'apprentissage en ligne, dont des cours en ligne ouverts à tous (MOOC).
- Proposer un accès à des sources d'information locales et internationales.

De manière à pouvoir suivre les besoins d'information en continuelle évolution de ses usagers, la Bibliothèque doit déterminer les problèmes de fond actuels et repenser ce à quoi doit ressembler la bibliothèque du XXI<sup>e</sup> siècle. En 2014, le service des bibliothèques et des archives de McGill a entrepris une étude de faisabilité visant à renouveler la structure de la bibliothèque de l'Université en fonction des normes de bibliothéconomie du XXI<sup>e</sup> siècle et du rôle de la bibliothèque comme site d'hébergement d'espaces de pédagogie transformationnelle. La première phase se penchera sur les solutions possibles aux besoins de la bibliothèque en termes à la fois d'espaces pour les rayonnages (pour la collection) et d'espaces pour les usagers. Une étude de faisabilité forme le premier volet de tout processus de planification et d'approbation des grands projets de construction d'immeubles mandatés par la Province. L'étude devrait également servir d'outil de conceptualisation et de marketing en vue de lever des fonds pour le projet de rénovation-construction, le cas échéant.

La Bibliothèque occupe des lieux historiques et emblématiques au cœur de l'Université, qui sont représentatifs des espaces de l'esprit. La Bibliothèque reçoit quelque 5 millions de visites par an et propose l'accès à des lieux d'apprentissage adaptables et propices à la pensée créative et à la réflexion. L'évaluation produite par plusieurs outils nous a appris qu'une mise à niveau de ses installations s'imposait pour répondre aux besoins de la bibliothèque du XXI<sup>e</sup> siècle.

### **Bibliothèque - Hypothèses de performance**

Maintenir un niveau de qualité élevé en ce qui concerne les collections, espaces et services de la Bibliothèque, comme l'ont révélé les résultats (sur une échelle de 1 à 9) du sondage LibQUAL+, par rapport à la moyenne de l'Association des bibliothèques de recherche (ABR) du Canada pour les éléments suivants :

- Services : « Qualité globale des services assurés par la bibliothèque » (tous groupes d'utilisateurs : étudiants de 1<sup>er</sup> cycle, étudiants des cycles supérieurs et corps enseignant) : le résultat ciblé est un résultat au-dessus de la moyenne de l'ABR pour l'année donnée (moyenne ABR de 2013 : 7,40).
- Espaces : « Espaces propices à l'étude et à l'apprentissage » (étudiants du 1<sup>er</sup> cycle) : le résultat ciblé est la moyenne de l'ABR pour l'année donnée (moyenne ABR de 2013 : 6,73).
- Collections : « Collections d'articles de revues sous forme imprimée ou électronique dont j'ai besoin pour travailler » (groupes d'utilisateurs : étudiants de 1<sup>er</sup> cycle, étudiants des cycles supérieurs) : le résultat ciblé est un résultat au-dessus de la moyenne de l'ABR pour l'année donnée (moyenne ABR de 2013 de 7,18 pour les étudiants de 1<sup>er</sup> cycle et de 7,30 pour les étudiants des cycles supérieurs).

## 5 Budget global : conception et cadre budgétaire de McGill

La présente partie décrit le cadre conceptuel et budgétaire de McGill, dont le processus d'*Intégration financière et budgétaire* (IFB) qui en est à présent à sa deuxième année de mise en œuvre.

Le processus budgétaire de l'Université McGill s'ancre sur le modèle de gouvernance académique du « Provost » retenu par la grande majorité des grandes universités de recherche nord-américaines. Selon ce modèle et l'application qu'en fait McGill, le vice-principal exécutif, ou Provost, agit non seulement en tant que chef des opérations (après la principale) de l'Université, mais aussi en tant que responsable du budget de l'établissement (sans être pour autant le responsable des finances). Le vice-principal exécutif supervise ainsi la conception, l'élaboration et l'exécution du budget global de l'Université, en s'assurant que la répartition des fonds et autres ressources s'alignent sur les priorités, buts et objectifs académiques de McGill.

Un « groupe de travail sur le budget » a été constitué à titre de comité consultatif au vice-principal exécutif. Le groupe de travail est formé de deux vice-principaux exécutifs adjoints, du directeur du Service du budget, de représentants du Bureau du vice-principal (administration et finances), dont des représentants des Services financiers, des Ressources humaines et des Services universitaires (gestion et développement des installations), d'un représentant des Relations externes ainsi que d'un membre du service Planification et analyse institutionnelle. Présidé par le vice-principal exécutif, le groupe de travail siège toutes les deux semaines (sauf en juillet et en août) pour analyser, examiner et débattre des questions liées au budget de l'établissement.

Pour la préparation du budget de McGill, le vice-principal exécutif consulte directement la principale, les vice-principaux, doyens et autres membres de la haute direction, les conseils d'associations étudiantes et professorales, ainsi que les deux organes de gouvernance de l'Université, à savoir le Sénat et le Conseil des gouverneurs. Le reste de la communauté universitaire est tenu au courant de l'évolution du budget et consulté à plusieurs reprises avant que le plan budgétaire ne soit arrêté sous sa forme finale et soumis à l'approbation du Conseil des gouverneurs de l'université.

Le plan budgétaire fait l'objet de plusieurs présentations formelles :

1. *Novembre* : La première présentation du budget en donne l'orientation générale et les principaux paramètres qui sont susceptibles de se répercuter sur les revenus et les dépenses des exercices suivants. Le comité des finances du Conseil des gouverneurs fournit à cet égard moult avis et conseils, tandis que le Sénat est informé de ces orientations générales.
2. *Février* : La deuxième présentation du budget entre plus dans le détail des perspectives budgétaires. Elle fait aussi le point, avec le concours du vice-principal adjoint (services financiers), sur l'état courant des projections en ce qui concerne les revenus et dépenses de l'exercice en cours. Des estimations sont avancées à l'égard des résultats de fin d'exercice, et sont communiquées au Sénat, au Conseil des gouverneurs et à ses divers comités, ainsi qu'aux cabinets de la principale et des doyens. Les objectifs sont alors arrêtés pour l'exercice suivant en ce qui concerne chaque unité académique et administrative.
3. *Avril* : Avant le début du nouvel exercice budgétaire, le 1<sup>er</sup> mai, et après avoir été autorisé par la principale et les vice-principaux, le projet de budget final est présenté au comité des finances et à l'ensemble du Conseil des gouverneurs pour qu'on y apporte les dernières retouches avant la

soumission du *Livre du budget* pour approbation finale du Conseil des gouverneurs. Le budget est ensuite présenté au Sénat puis à l'ensemble de la communauté mcgilloise. Le *Livre du budget* est affiché sur le site Web du vice-principal exécutif une fois qu'il a été formellement adopté. Pour s'y reporter plus facilement, le processus décrit ici correspond à la « Présentation du budget - III » dans la chronologie présentée en annexe.

4. *Octobre à mars* : Des présentations détaillées sont faites aux regroupements de professeurs et d'étudiants en vue de recueillir leurs impressions sur la forme et l'orientation données au budget.

Le calendrier budgétaire de cette année est présenté en [annexe 12](#).

## 5.1 Élaboration du budget 2015-2019

Le **budget global** de l'Université est formé de quatre fonds (voir le *tableau 5.1.2*) :

1. **le fonds de fonctionnement (ou « fonds sans restriction»);**
2. **le fonds avec restriction (surtout affecté à la recherche);**
3. **le fonds d'immobilisations;**
4. **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 ont une affectation précise quant à leur utilisation (comme les subventions de recherche et les contrats de recherche) doivent être inscrites dans le fonds avec restriction et ne peuvent en être transférées pour combler un éventuel manque au fonds de fonctionnement. Bien entendu, les **charges** (c'est-à-dire les dépenses) 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** (c'est-à-dire les revenus) de toutes sources autres que le fonds de fonctionnement ou le fonds avec restriction et qui sont spécifiquement destinés à l'acquisition, la construction ou la rénovation d'**immobilisations** (c'est-à-dire les matériels et installations). Le fonds de dotation réunit tous les **dons et legs**, dont ceux destinés à des chaires de recherche, à de l'aide financière, au soutien à la recherche et aux autres fonctions spécifiques et dont le capital a fait l'objet d'une dotation à l'Université.

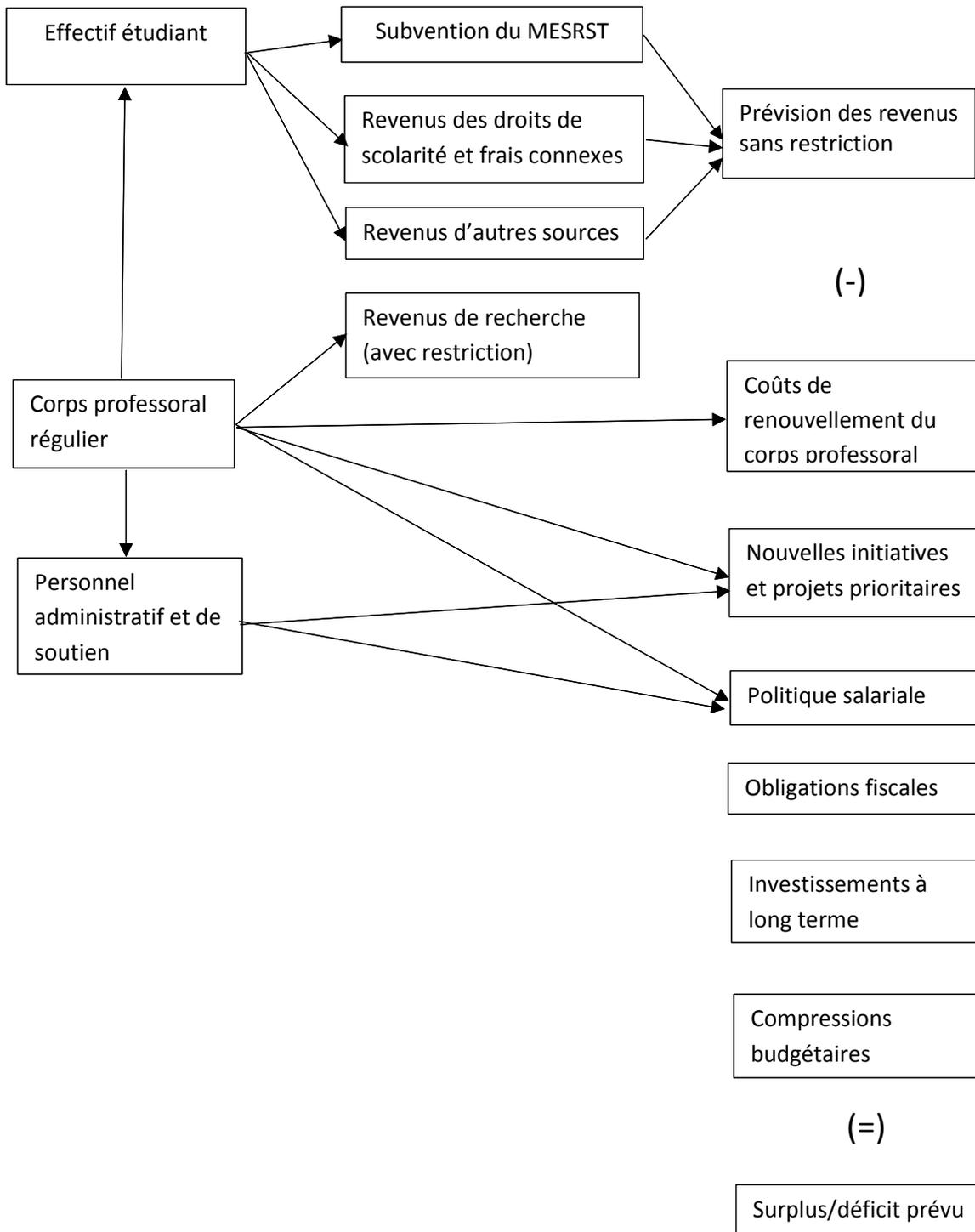
Il importe que tous les produits, peu importe le fonds dont ils relèvent, contribuent à l'atteinte des priorités et objectifs stratégiques de l'Université. Dans le contexte déjà bien documenté de sous-financement chronique des universités québécoises, c'est là une obligation à laquelle on ne saurait plus échapper. Naturellement, la part du lion du processus budgétaire de McGill porte sur le fonds de fonctionnement (sans restriction), car c'est aussi là que l'Université jouit de la plus grande marge de manœuvre.

La [figure 5.1.1](#) schématise dans ses grandes lignes le processus de planification budgétaire de l'Université en ce qui concerne les fonds sans restriction et fournit d'autres indications sur les répercussions possibles sur d'autres fonds, comme les fonds de recherche avec restriction et investissements ponctuels (investissements à long terme). Les fonds autres que le fonds de fonctionnement ne sont pas négligés non plus; en fait, les stratégies et processus visant à en augmenter les produits, tout comme la gestion des charges qui en découlent, demandent souvent qu'on investisse et mette de l'argent de côté à partir des fonds de fonctionnement qui sont limités. On doit donc bien comprendre que le processus d'allocation des ressources est un processus qui, implicitement et explicitement, est fait de concessions et de compromis.

L'annexe 13 regroupe globalement les quatre fonds dans une colonne, sur trois exercices, à savoir les réalisations de 2013, les prévisions de 2014 et le budget de 2015. Bien que les PCGR obligent à combiner les quatre fonds dans une seule colonne, le fonds à l'égard duquel l'Université exerce le plus ses choix et à partir duquel elle règle la majorité de ses obligations courantes reste le fonds de fonctionnement. L'état de l'évolution de l'actif net de l'Université fait l'objet de l'annexe 14.

Les articles 6 à 9 donnent la description d'éléments propres à chaque fonds.

**5.1.1 *Figure 5.1.1* : Grandes lignes du processus de planification budgétaire (fonds sans restriction) de McGill**



### 5.1.2 **Tableau 5.1.2 : Ventilation du total des produits de McGill pour les quatre fonds (M\$)**

Type de fonds	EB 2014 (prévisions)	EB 2015 (budget)
Fonds de fonctionnement	732,4 \$	768,8 \$
Fonds avec restriction	378,0 \$	369,7 \$
Fonds d'immobilisations	107,0 \$	105,0 \$
<b>Total</b>	<b>1 217,4 \$</b>	<b>1 243,5 \$</b>

*Nota : Selon les PCGR, les produits tirés de dotations doivent être comptabilisés dans le fonds de fonctionnement et le fonds avec restriction.*

## 5.2 **Cadre d'intégration financière et budgétaire multi-fonds pluriannuel**

Le cadre d'**intégration financière et budgétaire** (IFB) multi-fonds pluriannuel (IFB@McGill<sup>38</sup>), qui en est à sa deuxième année d'application, est un processus rationalisé et pleinement intégré de planification budgétaire et d'information financière applicable à l'ensemble des unités de McGill. Les travaux se poursuivent pour en simplifier davantage les processus, en élaborer les outils financiers et en tirer des mesures à jour et utiles qui aideront à la planification, à l'analyse, à la communication et à la gestion des budgets des unités et à leur relation avec les objectifs et mesures de performance.

L'IFB compte quatre volets fondamentaux :

### 1. **Cadre de reddition de comptes**

Établi à partir de l'APAS 2012<sup>39</sup>, le cadre de reddition de comptes est un document sommaire qui énonce succinctement les priorités stratégiques, les objectifs et les sièges de responsabilité respectifs de l'Université. Le cadre compte quatre catégories de priorités stratégiques :

- a) Excellence en enseignement et en recherche
- b) Focalisation continue sur l'axe étudiant
- c) Visibilité externe et notoriété
- d) Gestion efficace de l'ensemble des ressources sur tous les fonds et plusieurs années.

Dans sa version intégrale, l'APAS 2012, d'où s'inspire la planification financière et budgétaire du cadre d'IFB, présente plus en détail un grand nombre de ces priorités, ainsi que des stratégies et plans d'action spécifiques. Le cadre de reddition de comptes énonce en outre les « rôles primaires et secondaires » joués

<sup>38</sup> [www.mcgill.ca/IFB/rollout](http://www.mcgill.ca/IFB/rollout)

<sup>39</sup> <http://www.mcgill.ca/asap/asap-2012-plan>

par les doyens et vice-principaux dans la poursuite de chaque objectif stratégique, cadre auquel se rattachent des « indicateurs de performance » permettant d'évaluer les progrès accomplis par l'Université.

## **2. Conventions**

Les conventions ont pour but de mettre clairement en corrélation les activités et plans financiers tant actuels que futurs d'une unité avec les objectifs stratégiques de l'Université. Chaque unité part de sa convention pour rendre compte de ses activités courantes et de ses initiatives nouvelles, assorties des plans financiers sur cinq ans. Chaque convention est complétée d'objectifs mesurables et d'indicateurs de performance à partir desquels on peut constater les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs fixés.

## **3. Processus de planification budgétaire multi-fonds et pluriannuel**

Ce processus vise à élaborer des plans opérationnels et financiers à jour pouvant servir à renseigner le plan budgétaire général de McGill sur plusieurs années. Le processus permet de présenter les principaux éléments du plan d'une unité, assortis dans chaque cas des activités identifiées, des délais impartis et des rôles et responsabilités de chacun tant au niveau général de l'Université qu'au niveau plus particulier d'une faculté ou d'une unité administrative.

## **4. Modèle de planification et d'information financière multi-fonds et pluriannuel**

Le modèle de planification et d'information financière (MPIF) est un instrument financier et budgétaire qui permet à chaque unité de renseigner son plan financier quinquennal (regroupant toutes les ressources) dans un plan budgétaire consolidé portant sur tous les fonds et sur plusieurs années pour l'ensemble de l'Université.

On trouvera les dates de tombée pour les demandes budgétaires et autres dates à respecter par les facultés et unités administratives dans le calendrier budgétaire de l'IFB<sup>40</sup>.

### **5.3 Gestion du risque d'entreprise (GRE)**

Mandatée par le comité d'audit du Conseil des gouverneurs fin 2009, l'initiative de *Gestion du risque d'entreprise* (GRE) est 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 conséquences néfastes que pourraient avoir les risques identifiés.

Au cours de la dernière année, des mesures supplémentaires ont été mises en œuvre pour réduire encore davantage les principaux risques courus. L'un de ces risques fondamentaux, à savoir le risque lié à la recherche, est atténué par plusieurs projets distincts, 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 fondamental lié aux infrastructures. Des améliorations qualitatives ont ainsi été apportées à plusieurs bâtiments, bien qu'un grand

<sup>40</sup> [www.mcgill.ca/IFB/my-planning/timeline](http://www.mcgill.ca/IFB/my-planning/timeline)

nombre d'autres installations méritent toujours qu'on s'y intéresse. 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 courus dans l'objectif ultime d'améliorer leurs résultats.

L'Université poursuit en permanence la recension des risques émergents ou grandissants. Les prochaines étapes porteront sur une analyse plus poussée des risques fondamentaux courus, laquelle devrait permettre de contrer les risques d'intérêt stratégique 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).

Les bases de l'initiative de GRE ayant été maintenant établies et consolidées, sa mise en œuvre et son développement à McGill devraient se poursuivre à bon rythme, à mesure que nous chercherons à incorporer la gestion du risque à tous les processus opérationnels et décisionnels stratégiques de l'Université.

## **6 Fonds sans restriction : Budget de l'exercice 2015**

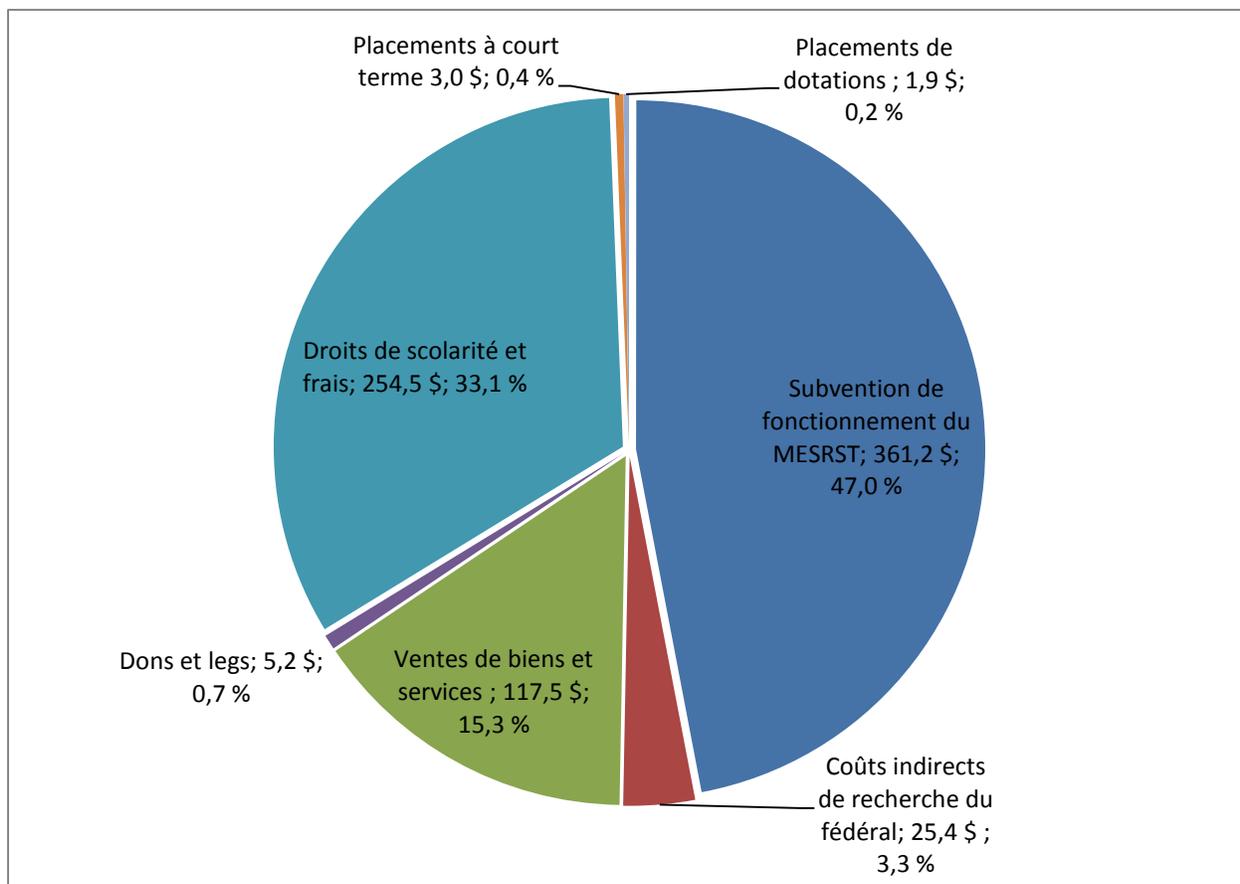
### **6.1 Produits sans restriction [768,8 M\$]**

Les produits au titre du budget de fonctionnement de l'exercice 2015 se ventilent comme suit :

- 1) Subvention du MESRST : 47 %
- 2) Droits de scolarité et frais : 33,1 %
- 3) Produits tirés de la vente de produits et services, y compris les activités autofinancées, produits auxiliaires et services à la collectivité : 15,3 %
- 4) Subvention fédérale au titre des frais indirects de recherche (FIR) : 3,3 %
- 5) Dons et legs : 0,7 %
- 6) Produits de placements : 0,4 %
- 7) Produits de dotations : 0,2 %

Pour l'exercice 2015, les produits de toutes ces sources devraient totaliser 768,8 M\$ (voir *Figure 6.1.1*).

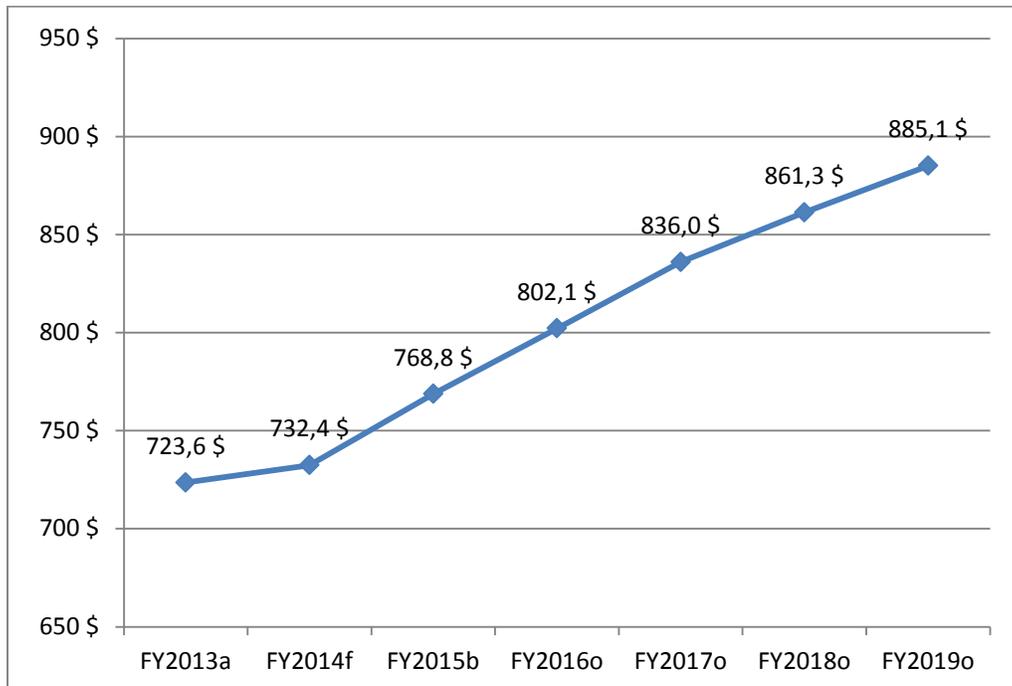
### 6.1.1 Figure 6.1.1 : Projections de produits au budget de l'EB 2015 (M\$) : 768,8 M\$



Après deux exercices (2013 et 2014) où les subventions de fonctionnement ont subi des compressions marquées (19,2 M\$), l'Université s'attendait à des réinvestissements pour les exercices 2015 à 2019, lesquels avaient été annoncés au *Sommet de l'enseignement supérieur*, en février 2013. Les produits devraient être à la hausse à compter de l'exercice 2015, comme le montre la *figure 6.1.2* ci-après. Au moment de préparer le présent *Livre du budget*, ces indications restaient les plus récentes et les plus plausibles que nous puissions utiliser. Deux grands facteurs ont été ici pris en compte, à savoir :

1. le réinvestissement du MESRST (voir § 6.1.9);
2. la hausse des inscriptions, particulièrement aux études supérieures, ainsi que des augmentations substantielles du nombre d'étudiants étrangers inscrits à des programmes déréglés du 1<sup>er</sup> cycle (voir § 6.1.4).

6.1.2 Figure 6.1.2 : Évolution des produits au fonds de fonctionnement de l'EB 2013 à l'EB 2019 (M\$)



a = réalisation f = prévision b = budget o = projection

### 6.1.3 Tableau 6.1.3 : Évolution des produits au fonds de fonctionnement de l'EB 2013 à l'EB 2019 (M\$)

	EB 2013a	EB 2014f	EB 2015b	EB 2016o	EB 2017o	EB 2018o	EB 2019o	Augm. EB 2015- 2014 (%)	Augm. EB 2019- 2014 (%)
Subvention du MESRST	330,6	346,8	361,2	376,2	394,4	404,5	414,3	4,2 %	19,5 %
Subventions fédérales (dont les CIR)	24,9	24,9	25,4	25,4	25,4	25,4	25,4	2,2 %	2,2 %
Droits de scolarité et frais	228,6	238,9	254,5	269,1	282,4	294,9	306,5	6,5 %	28,3 %
Dons et legs	6,8	4,7	5,2	5,2	5,3	5,3	5,2	12,0 %	11,1 %
Produits de dotation	7,0	1,8	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	3,7 %	4,0 %
Vente de biens et services	120,2	111,9	117,5	121,5	124,5	126,8	129,3	5,1 %	15,6 %
Intérêts à court terme	5,4	3,5	3,0	2,9	2,2	2,5	2,4	-13,0 %	-29,1 %
<b>Total des produits</b>	<b>723,6</b>	<b>732,4</b>	<b>768,8</b>	<b>802,1</b>	<b>836,0</b>	<b>861,3</b>	<b>885,1</b>	<b>5,0 %</b>	<b>20,9 %</b>

A = réalisation f = prévision b = budget o = projection

#### 6.1.4 Inscriptions et subvention de fonctionnement du MESRST

Tous les droits de scolarité, 75 % de la subvention du MESRST et une bonne part du produit de la vente de biens et services sont directement fonction des niveaux d'inscriptions à l'Université. Aussi pour bien prévoir les produits sans restriction de l'Université doit-on fixer des objectifs, être capables de projeter dans le temps les taux réels d'inscriptions d'étudiants et comprendre ce qui est susceptible de causer des variations.

Tout au long de l'année, différents groupes à McGill ont cherché, dans leur cadre leurs activités courantes, à aider le Bureau du vice-principal exécutif à établir des projections d'inscriptions et de droits de scolarité s'y rattachant pour établir cette partie du budget. En voici les principales :

- Le groupe de travail sur la gestion stratégique des inscriptions, qui est présidé par le premier vice-principal exécutif adjoint (études et vie étudiante) et compte des représentants de la plupart des facultés et des personnes-ressources issues de plusieurs secteurs, se réunit régulièrement pour passer en revue les scénarios susceptibles de se répercuter sur les inscriptions.
- Un autre groupe de travail, ayant à sa tête cette fois le directeur exécutif du Service des inscriptions, rencontre le doyen de chaque faculté ou son mandataire pour discuter des objectifs d'admission au 1<sup>er</sup> cycle, objectifs qui sont alors passés en revue par le groupe de travail sur le budget et, à terme, par le vice-principal exécutif.
- Le Bureau du doyen des études supérieures et postdoctorales rencontre les doyens de toutes les facultés pour fixer les objectifs d'inscription aux programmes des cycles supérieurs à soumettre à l'approbation du vice-principal exécutif.

- Le comité consultatif sur les droits de scolarité déréglementés, qui est présidé par le premier vice-principal exécutif adjoint (études et vie étudiante) et auquel siègent des représentants du Service des inscriptions, des Services financiers, du groupe Planification et analyse institutionnelle et du Bureau du vice-principal exécutif, examine et propose les niveaux de droits de scolarité pour les programmes déréglementés.
- Le comité consultatif sur les frais institutionnels, qui est présidé par le premier vice-principal exécutif adjoint (études et vie étudiante), examine et propose les niveaux de frais visés et aide à coordonner les ententes avec les associations étudiantes.
- Les analystes du groupe Planification et analyse institutionnelle modélisent les objectifs d'admissions et établissent des prévisions à partir de celles-ci, exprimées en effectifs d'**étudiants en équivalence à temps complet (EETC)** et d'**étudiants pondérés (EETP)**.

C'est notamment à partir des conclusions de chacun de ces groupes de travail que le Bureau du vice-principal exécutif et le Bureau du budget établissent les objectifs d'inscriptions pour l'exercice budgétaire visé (et les années qui suivent). Ces objectifs sont ensuite incorporés à la convention de chaque faculté, avec la part correspondante des projections de produits. Certains postes de charges, comme l'aide aux étudiants, en sont alors dérivés et intégrés aux projections budgétaires sur cinq ans qu'on diffuse également dans l'ensemble de la faculté.

Les objectifs d'admission sur cinq ans ventilés par faculté et par grade universitaire servent à prévoir les effectifs d'étudiants en équivalent à temps complet et d'étudiants pondérés sur l'horizon de planification quinquennal. Les « étudiants pondérés » représentent l'effectif d'EETP après ajustement pour rendre compte des coûts liés aux disciplines et aux niveaux d'études considérés par rapport aux coûts de base. Les facteurs de pondération varient de 1,00 à 9,72 pour le 1<sup>er</sup> cycle (baccalauréats), de 2,29 à 9,41 pour le 2<sup>e</sup> cycle (maîtrises) et de 6,40 à 10,69 pour le 3<sup>e</sup> cycle (doctorats). Aux fins de la préparation du budget, les inscriptions à l'Université sont ventilées en trois grands groupes :

- Étudiants de **programmes réglementés** : Étudiants se conformant aux taux de droits de scolarité fixés par le Gouvernement et pour lesquels les universités touchent des subventions gouvernementales. Les EETP et EP sont les mesures fondamentales des inscriptions à partir desquelles le MESRST accorde des financements aux universités du Québec (voir le [tableau 6.1.5](#)).
- Étudiants de **programmes déréglementés** : Étudiants étrangers du 1<sup>er</sup> cycle inscrits dans six disciplines (Commerce, Droit, Génie, Informatique, Mathématiques et Sciences naturelles) pour lesquels les universités sont autorisées à fixer les droits de scolarité mais ne reçoivent aucune subvention à l'enseignement tout en continuant d'avoir droit, par ailleurs, à des subventions de soutien administratif. L'exercice 2015 sera la première année de pleine déréglementation des droits applicables aux étudiants étrangers inscrits à l'un ou l'autre de ces programmes de 1<sup>er</sup> cycle. Aussi d'importantes augmentations sont-elles à prévoir, notamment en génie et en sciences naturelles, pour tirer profit de la capacité d'accueil disponible dans ces disciplines qui connaissent actuellement une hausse de la demande de la part d'étudiants étrangers (voir le [tableau 6.1.6](#)).
- Étudiants de **programmes autofinancés** : Étudiants pour lesquels les universités sont autorisées à fixer les droits de scolarité mais ne reçoivent aucune subvention. Il s'agit là d'un petit nombre d'étudiants inscrits à des programmes de maîtrise spécialisés en gestion et d'étudiants hors Québec participant à des programmes de formation à distance de l'extérieur du Québec (voir le [tableau 6.1.7](#)). Dans le cas

de la Faculté de gestion Desautels, les produits sont comptabilisés au niveau de la faculté. Il y a lieu de noter que l'effectif d'EETC de l'exercice 2014 a été exceptionnellement élevé pour l'été 2013 par suite de modifications apportées au cursus du programme de maîtrise en administration des affaires (MBA). Les effectifs d'EETP des programmes autofinancés regagneront donc leurs niveaux antérieurs dès l'exercice 2015 et par la suite.

**6.1.5 Tableau 6.1.5 : Prévisions des effectifs étudiants (EETC et EETP) des programmes réglementés**

					Augm. en 1 an EB 2015 – EB 2014	Augm. sur 5 ans EB 2019 – EB 2014
	Niveau	EB 2014	EB 2015	EB 2019	EB 2014	EB 2014
EETC	1 <sup>er</sup> cycle	22 221,9	22 387,5	22 571,6	0,7 %	1,6 %
	2 <sup>e</sup> cycle	3 778,0	3 777,1	4 160,4	0,0 %	10,1 %
	3 <sup>e</sup> cycle	2 007,1	2 018,5	2 403,9	0,6 %	19,8 %
	Résidents de médecine	2 075,0	2 150,0	2 150,0	3,6 %	3,6 %
	<b>Total</b>	<b>30 082,0</b>	<b>30 333,1</b>	<b>31 285,8</b>	<b>0,8 %</b>	<b>4,0 %</b>
EETP	1 <sup>er</sup> cycle	40 293,8	40 616,6	41 106,2	0,8 %	2,0 %
	2 <sup>e</sup> cycle	17 482,5	17 096,1	18 561,8	-2,2 %	6,2 %
	3 <sup>e</sup> cycle	17 872,6	18 019,7	21 683,1	0,8 %	21,3 %
	Résidents de médecine	6 972,0	7 224,0	7 224,0	3,6 %	3,6 %
	<b>Total</b>	<b>82 620,9</b>	<b>82 956,4</b>	<b>88 575,0</b>	<b>0,4 %</b>	<b>7,2 %</b>

6.1.6 **Tableau 6.1.6 : Prévisions des effectifs étudiants (ETC) des programmes déréglementés**

Diplôme	EB 2014	EB 2015	EB 2019	Augm. en 1 an EB 2015 – EB 2014	Augm. sur 5 ans EB 2019 – EB 2014
Baccalauréat en génie des bioressources	29,6	31,3	39,3	5,6 %	32,7 %
Baccalauréat en génie	594,9	653,8	809,0	9,9 %	36,0 %
Baccalauréat en génie logiciel	28,2	33,9	31,0	20,2 %	9,9 %
Diplôme conjoint en droit civil et <i>common law</i>	9,6	7,8	8,7	-18,8 %	-9,7 %
Baccalauréat en commerce	301,0	348,8	419,8	15,9 %	39,5 %
Baccalauréat ès sciences	480,3	539,0	669,3	12,2 %	39,3 %
Certificats en gestion	2,5	3,0	3,0	20,0 %	20,0 %
Certificats en informatique ou génie	1,7	1,5	1,5	-11,8 %	-11,8 %
<b>Total</b>	<b>1 447,8</b>	<b>1 619,1</b>	<b>1 981,6</b>	<b>11,8 %</b>	<b>36,9 %</b>

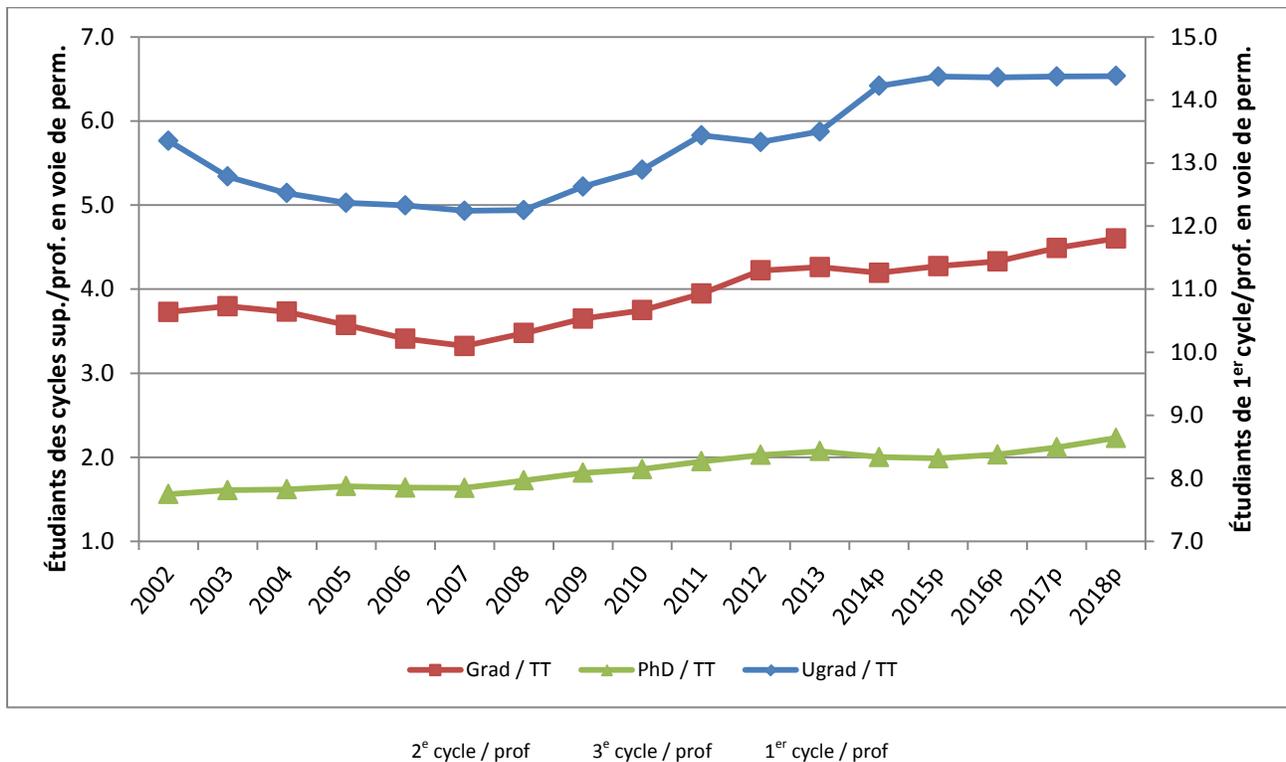
6.1.7 **Tableau 6.1.7 : Prévisions des effectifs étudiants (ETC) des programmes autofinancés –  
Maîtrises en gestion**

EB 2014	EB 2015	EB 2019	Augm. en 1 an EB 2015 – EB 2014	Augm. sur 5 ans EB 2019 – EB 2014
353,1	299,1	330,5	-15,3 %	-6,4 %

Étant donné que les revenus tirés des inscriptions représentent une si grande part des produits sans restriction de l'Université, il pourrait être tentant d'augmenter automatiquement le nombre d'inscriptions pour pallier aux problèmes de sous-financement. Dans une certaine mesure, c'est ce que nous faisons, quoique en nous montrant sélectifs et en choisissant les disciplines que nous estimons capables de les absorber. Il existe un consensus général, cependant, à savoir que, pour ce qui est de maintenir la qualité de l'enseignement au 1<sup>er</sup> cycle, nous pensons avoir atteint notre capacité si l'on considère le ratio d'élèves par professeurs réguliers en voie de permanence. En revanche, nous estimons que, pour rester l'une des universités du Canada où il se pratique le plus de recherche, il y aurait encore moyen d'augmenter les inscriptions au niveau des études supérieures. La [figure 6.1.8](#) illustre l'évolution, pour l'ensemble de

l'Université, des ratios d'élèves aux professeurs réguliers qui ont renseigné notre processus d'établissement des objectifs en matière d'inscriptions.

6.1.8 **Figure 6.1.8 : Évolution des ratios étudiants-professeurs**



Près de 25 % de la subvention du MESRST aux universités sont consacrés à des enveloppes qui soit sont réservées pour certaines universités, soit affectées à des projets à court terme qui ont d'importants comptes à rendre. Les enveloppes qui sont fonction des effectifs étudiants sont pour la plupart établies selon une procédure de « budget base zéro », ce qui signifie que les montant alloués peuvent être très sensibles aux hausses ou baisses des niveaux d'inscriptions. Au vu des tendances démographiques qui laissent envisager pour l'avenir des reculs successifs des niveaux d'inscriptions dans la population étudiante au Québec, plusieurs universités ont soutenu dans le cadre du *Chantier sur le financement* qu'il y aurait lieu d'abandonner ce modèle à base zéro pour une formule de financement qui n'aurait que des conséquences minimales pour les universités. Les membres du *Chantier* en ont tenu compte dans leur rapport d'étape, et nous avons adopté une approche plus conservatrice en ajustant les projections de revenus de subventions liés aux variations des niveaux d'inscriptions à 50 % plutôt qu'à 100 %, à compter de l'exercice 2016. Cette approche plus prudente fait baisser d'environ 30 M\$ le montant cumulatif net des produits sur quatre ans (de 2016 à 2019).

### 6.1.9 Réinvestissement du MESRST

Dans la foulée du *Sommet de l'enseignement supérieur* de février 2013, le gouvernement provincial s'est engagé à réinvestir 1,764 G\$ dans le réseau universitaire du Québec en cinq ans, selon des axes prioritaires définis.

6.1.10 **Tableau 6.1.10 : Réinvestissement du MESRST dans les universités québécoises (M\$)**

	EB 2013	EB 2014	EB 2015	EB 2016	EB 2017	EB 2018	EB 2019	Total
<b>Financement universitaire avant le réinvestissement</b>	2 624,0	2 624,0	2 624,0	2 624,0	2 624,0	2 624,0	2 624,0	
Intérêt sur la dette à long terme	342,0	342,0	342,0	342,0	342,0	342,0	342,0	
Coûts de systèmes (indexation)	-	89,0	182,0	237,0	266,0	325,0	385,0	1 484,0
<b>Financement total avant le réinvestissement</b>	<b>2 966,0</b>	<b>3 055,0</b>	<b>3 148,0</b>	<b>3 203,0</b>	<b>3 232,0</b>	<b>3 291,0</b>	<b>3 351,0</b>	
<b>Hausse du financement de base (405 M\$)</b>	-	-	48,5	65,5	81,5	97,0	112,5	405,0
<b>Réinvestissement stratégique (1 359 M\$)</b>	<b>10,0</b>	<b>20,0</b>	<b>140,5</b>	<b>222,5</b>	<b>305,5</b>	<b>322,0</b>	<b>338,5</b>	1 359,0
							<b>Total :</b>	<b>1 764,0</b>

Les coûts de systèmes (en l'occurrence une indexation) représentent une augmentation régulière des enveloppes existantes et, à ce titre, dans notre exercice budgétaire, ils sont aussi pris en compte pour les années subséquentes. Nous avons donc modélisé dans notre système une indexation de 2 % pour l'exercice 2015, qui a été ramenée à 1,5 % par an pour les quatre exercices suivants.

La hausse du financement de base ne sera arrêtée qu'une fois qu'auront été mises en œuvre les recommandations du *Chantier sur le financement*. Un rapport d'étape a été publié à l'automne 2013 et une seconde série de consultations est en cours. Le rapport final devrait être déposé fin juin 2014. Nous présumons donc pour l'heure que nous aurions droit à environ 14 % du montant disponible, à savoir 6,8 M\$ des 48,5 M\$ prévus pour le réseau tout entier.

Concernant le réinvestissement stratégique, bien que les enveloppes aient été annoncées pour les cinq prochains exercices, seuls des détails ont été fournis pour 2015, comme quoi nous sommes partis de ce que nous savions déjà pour établir le budget de l'exercice 2015 :

**6.1.11 Tableau 6.1.11 : Enveloppes de réinvestissement stratégique de l'EB 2015 (M\$)**

Thème	Réseau (M\$)	McGill (M\$)	Type	Nota
Qualité de l'enseignement	59,1	9,3	Sans restriction	Selon la proportion des subventions à l'enseignement et subventions de soutien
Étudiants en situation de handicap	7,5	1,2	Sans restriction	Selon le nombre d'étudiants s'étant déclarés en situation de handicap et l'effectif étudiant total
Soutien à la recherche	9,0	2,0	Sans restriction	Entretien des espaces de fonctionnement
Gestion financière et gouvernance	2,0	0,1	Sans restriction	Montant fixe par université
Philanthropie	30,0	5,1	Sans restriction	Placements Universités
Résorption du déficit accumulé	20,0	2,5	Sans restriction	Quote-part de la subvention de fonctionnement (déduction faite des montants gérés en fiducie)
1.3 Premières nations	0,3	À déterminer	Avec restriction	Par projet : enveloppe totale de 1,1 M\$
2.1 Universités + régions	5,0	À déterminer	Avec restriction	Par projet
2.2 Universités + cégeps	7,4	À déterminer	Avec restriction	Par projet : enveloppe totale de 15 M\$
2.3 Projets-pilotes	0,2	À déterminer	Avec restriction	Réservé pour l'Université du Québec
Total	140,5	20,3		

Les éléments « sans restriction » du réinvestissement stratégique devaient être confirmés pour 2015 dans le cadre d'une convention signée avant la convocation aux élections. Comme les parties en cause n'ont pu arrêter tous les éléments de la convention avant l'annonce des élections, il n'est pas certain si des éléments ne seront pas remaniés par le nouveau gouvernement en place.

Le détail des produits venant du MESRST se trouve en annexe 15 : Subvention de fonctionnement du MESRST.

#### 6.1.12 Droits de scolarité et frais institutionnels

Comme cela est dit à l'article précédent, la plupart des étudiants s'inscrivent à un programme réglementé, et les droits de scolarité et frais institutionnels sont donc fixés par le gouvernement provincial. L'indexation des droits de scolarité de base applicables aux étudiants québécois pour l'exercice 2015 se limite à l'augmentation liée au revenu familial disponible par personne d'il y a deux ans (2011-2012)<sup>41</sup>, à savoir 2,2 % ou une majoration de 49 \$ par EETP à compter de l'automne 2014, pour des droits annuels de 2 273 \$ par EETP (programme de 30 unités). Pour les quatre années subséquentes, nous avons supposé un taux d'indexation de 2 %. Il y a lieu de noter que 25 % de la majoration serait récupérée par le MESRST pour aider au financement du programme de prêts et bourses du Québec. La part nette de la majoration des droits de scolarité que retiendrait l'Université ne serait alors que de 36,75 \$ par EETP, soit l'équivalent de moins de 0,10 \$ par étudiant et par heure d'enseignement.

Les étudiants canadiens des autres provinces et les étudiants étrangers de programmes réglementés paient en sus des droits de scolarité de base du Québec des droits dits « **montants forfaitaires** ». Ces montants forfaitaires sont déduits de la subvention, pour être dans les faits restitués au Gouvernement en échange d'un montant de subvention par étudiant équivalant à celui auquel ont droit les étudiants québécois. Les droits de scolarité applicables aux étudiants du reste du Canada, qui sont formés des droits de base du Québec majorés du supplément applicable aux étudiants hors Québec, ont été établis à un niveau équivalant aux droits de scolarité moyens exigés dans les neuf autres provinces canadiennes, tandis que les droits applicables aux étudiants étrangers correspondent à présent à un montant équivalant à environ la moyenne de la subvention de la fonction enseignement reçue à l'égard de l'ensemble des étudiants étrangers dans le réseau québécois.

Hormis le supplément de 10 % que les universités peuvent ajouter aux droits de scolarité des étudiants étrangers, tous les suppléments sont restitués au Gouvernement et ne sont dès lors plus considérés que comme étant « en transit » aux fins de l'établissement du budget. De même, certains groupes d'étudiants étrangers, comme les Français, sont exemptés de suppléments de frais en dépit du fait qu'ils sont étrangers, et ne paient que les droits exigés pour les étudiants québécois. À compter de l'automne 2015, les suppléments applicables aux étudiants hors Québec seront augmentés de 8,8 % par rapport aux droits en vigueur à l'automne 2014, tandis que les suppléments applicables aux étudiants étrangers seront majorés de 2,7 %.

Un élément avancé dans le budget provincial de 2015 est la nécessité de revoir l'estimation de 60 M\$ des exemptions et droits de scolarité applicables aux étudiants étrangers. Les décisions auxquelles cela aboutira pourraient donc se répercuter sur le nombre d'étudiants étrangers inscrits à McGill ou faire ressortir la nécessité de compenser davantage ces droits à même nos propres charges. Pour l'heure, l'information à cet égard reste trop préliminaire pour que nous puissions en tenir compte dans notre budget, mais il pourrait y avoir là soit une ouverture possible, soit un nouveau facteur de risque.

Les droits de scolarité des étudiants inscrits à des programmes déréglementés sont fixés par l'Université. Pour chaque nouvelle cohorte d'étudiants admis, nous avons adopté un modèle de droits de scolarité « garantis » qui serait valable pour toute la durée de leur programme d'études respectif. Ces droits ont été établis de manière à soutenir la concurrence des droits pratiqués par nos homologues dans le reste du Canada. Pour la cohorte de l'automne 2015, la majoration a été fixée à 6 % par rapport aux droits de l'automne 2014, avec

<sup>41</sup> Voir le [bulletin de l'Institut de la statistique du Québec](#).

des majorations de 5 % pour les deux années suivantes, et de 4 % pour les deux années subséquentes. Ces droits sont appelés à être révisés ultérieurement programme par programme, en fonction des taux réels des admissions et des comparaisons avec des programmes analogues d'autres universités.

L'augmentation des « frais institutionnels obligatoires » est régie par le MESRST depuis l'exercice 2011. L'indexation de ces frais suit le même rythme que les droits de scolarité de base (à savoir 2,2 % pour l'exercice 2015), sauf signature d'ententes particulières avec des associations étudiantes. À l'instar des droits de base pour les programmes réglementés, nous avons présumé une majoration de 2,2 % pour 2015 suivie de majorations de 2,0 % pour les exercices ultérieurs.

### 6.1.13 Coûts et frais indirects de recherche

Tant les autorités fédérales que provinciales reconnaissent la nécessité de soutenir financièrement le plein montant des frais « institutionnels » ou « indirects » lié à l'administration et à la gestion d'activités de recherche de haut niveau. Les **coûts** (au fédéral) **ou frais** (au provincial) **indirects de recherche** correspondent 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 contribuer au soutien que l'Université doit fournir pour les travaux de recherche et qui vient notamment des coûts de fonctionnement qui viennent s'y greffer.

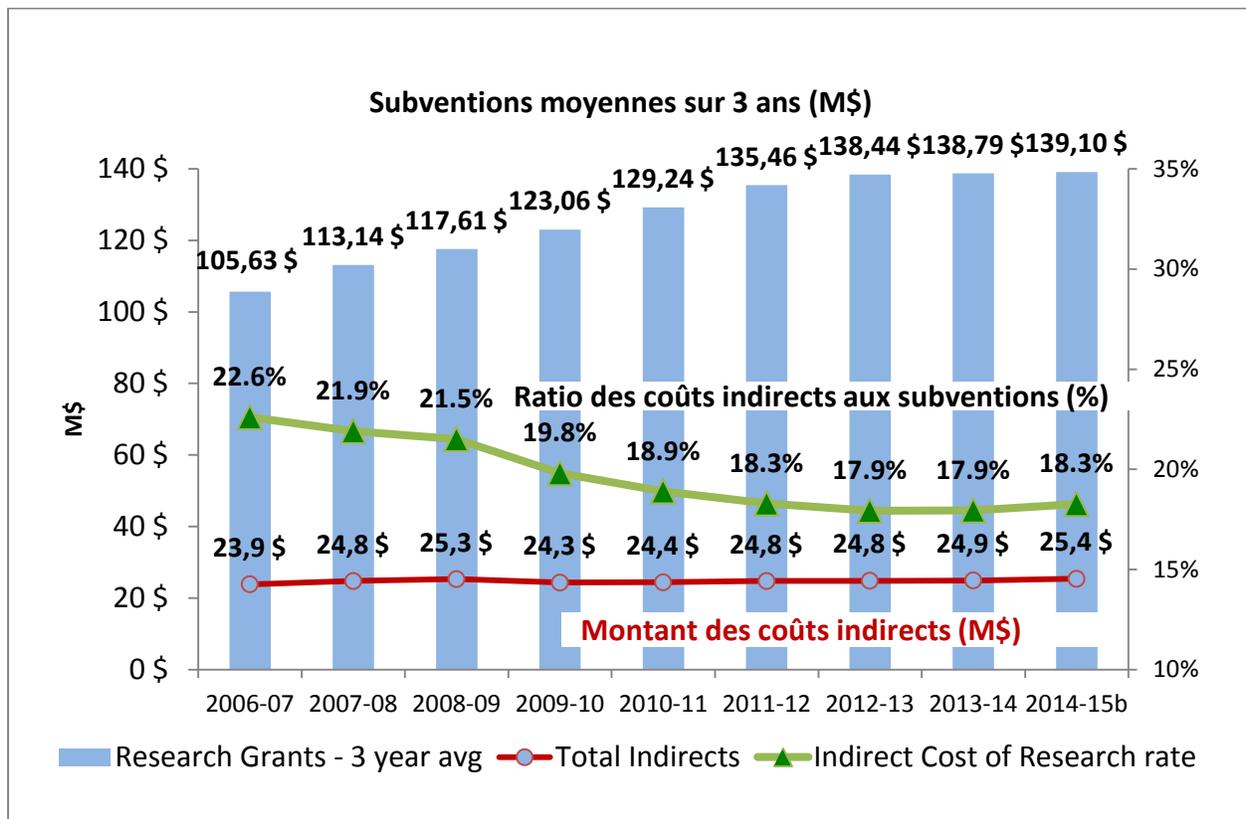
#### **Hypothèses relatives aux produits tirés du Programme de coûts indirects (PCI) du gouvernement fédéral**

Le Programme de coûts indirects (PCI) du gouvernement fédéral vise à défrayer les universités des coûts indirects de recherche dans une mesure correspondant grosso modo à 18 % des subventions fédérales versées, tandis que le MESRST défraie l'Université des frais indirects de recherche (FIR) dans une proportion de 45 % à 60 %, selon le type de recherche menée, du total des revenus de recherche reçus au titre de subventions provinciales.

Les coûts indirects de recherche versés par le gouvernement fédéral sont fonction des subventions de recherche versées par les trois conseils subventionnaires. Si ce n'est les quelques petits établissements qui peuvent venir se greffer de temps à autre à l'enveloppe globale, la quote-part revenant à McGill pour la recherche reste relativement stable : nous estimons que la part de McGill de cette enveloppe fédérale restera de l'ordre de 7,5 % pour l'horizon de planification budgétaire. McGill n'en a pas moins vu sa part des coûts indirects de recherche versé par les trois conseils subventionnaires baisser de 22,6 % par rapport à ce qu'elle était à l'exercice 2007 à 17,9 % en 2014, en raison notamment du fait que l'enveloppe globale du PCI n'a pas suivi l'évolution de la valeur en dollars des subventions accordées pour la recherche et du fait, en outre, qu'un nombre croissant de petits établissements aux subventions de recherche relativement moins importantes se trouvent à récupérer globalement une plus grande part des coûts indirects de recherche. La *figure 6.1.14* illustre la part croissante des subventions de recherche fédérales en regard de la part décroissante des coûts indirects de recherche reçus.

Lors de l'annonce du budget fédéral de 2015, il a été annoncé que le PCI aurait droit à l'injection d'un montant supplémentaire de 9 M\$ par an, soit une majoration de 2,7 % par rapport aux 332 M\$ de l'exercice 2014. En partant toujours des 7,5 % qui lui reviendraient, la part du budget de McGill formée par les produits issus du PCI augmenterait de 675 000 \$.

6.1.14 **Figure 6.1.14 : Évolution des subventions de recherche fédérales par rapport à la contribution du PCI**



• Subventions de recherche – moyenne sur 3 ans • Total des coûts indirects • Part reçue au titre du PCI

Source : Site du Programme des coûts indirects

#### 6.1.14.2 Hypothèses relatives aux produits tirés des frais indirects de recherche (FIR) de la Province

Le financement issu des conseils subventionnaires du Québec est inclus dans la **subvention du MESRST** et, dès lors, directement déposé dans le fonds de fonctionnement de l'Université. Le montant de FIR rattaché à des subventions provinciales était de 11,5 M\$ à l'exercice 2014, en hausse par rapport aux 10,3 M\$ de l'exercice 2013. Un montant supplémentaire de 7,4 M\$ par an a été accordé à McGill à titre de subvention « transitoire », en vue de tenir compte du fait que le taux appliqué par le PCI du fédéral était inférieur à 40 % et insuffisant pour couvrir les frais indirects réellement engagés pour la recherche.

Pour l'exercice 2015, le MESRST a entrepris la réforme de la formule d'affectation des FIR. L'enveloppe transitoire sera transférée à une enveloppe destinée à couvrir le coût des espaces voués à la recherche. Parallèlement, la part fondée sur les frais « directs » de recherche sera fixée à 27 %. Les projections pour

Le MESRST montrent une augmentation globale du financement des FIR à McGill de l'ordre de 3 à 4 M\$ par an, jusqu'à ce que la réforme ait été intégralement mise en œuvre à l'exercice 2018.

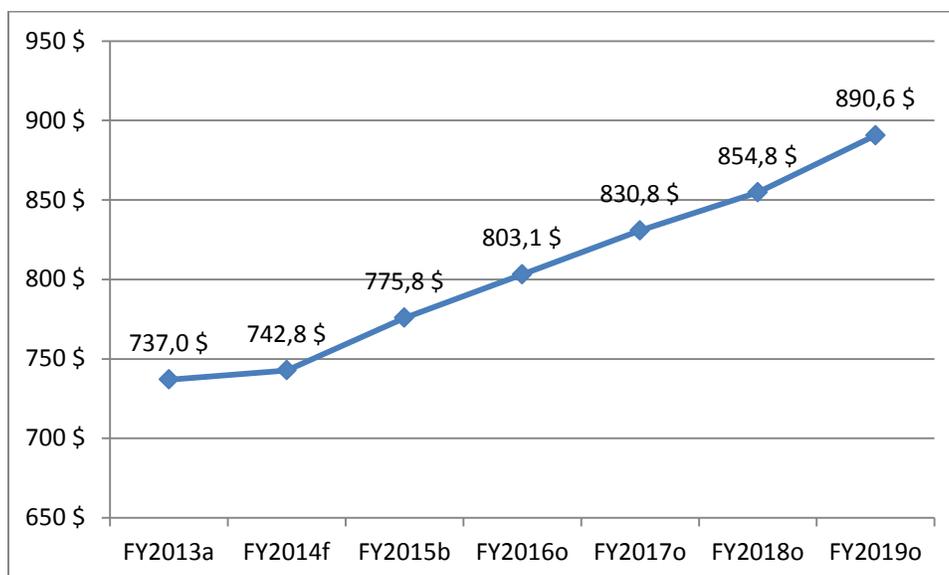
## 6.2 Alignement des charges sur les priorités universitaires

Comme on peut le constater ci-après, nos charges ont été alignées sur nos priorités, à savoir :

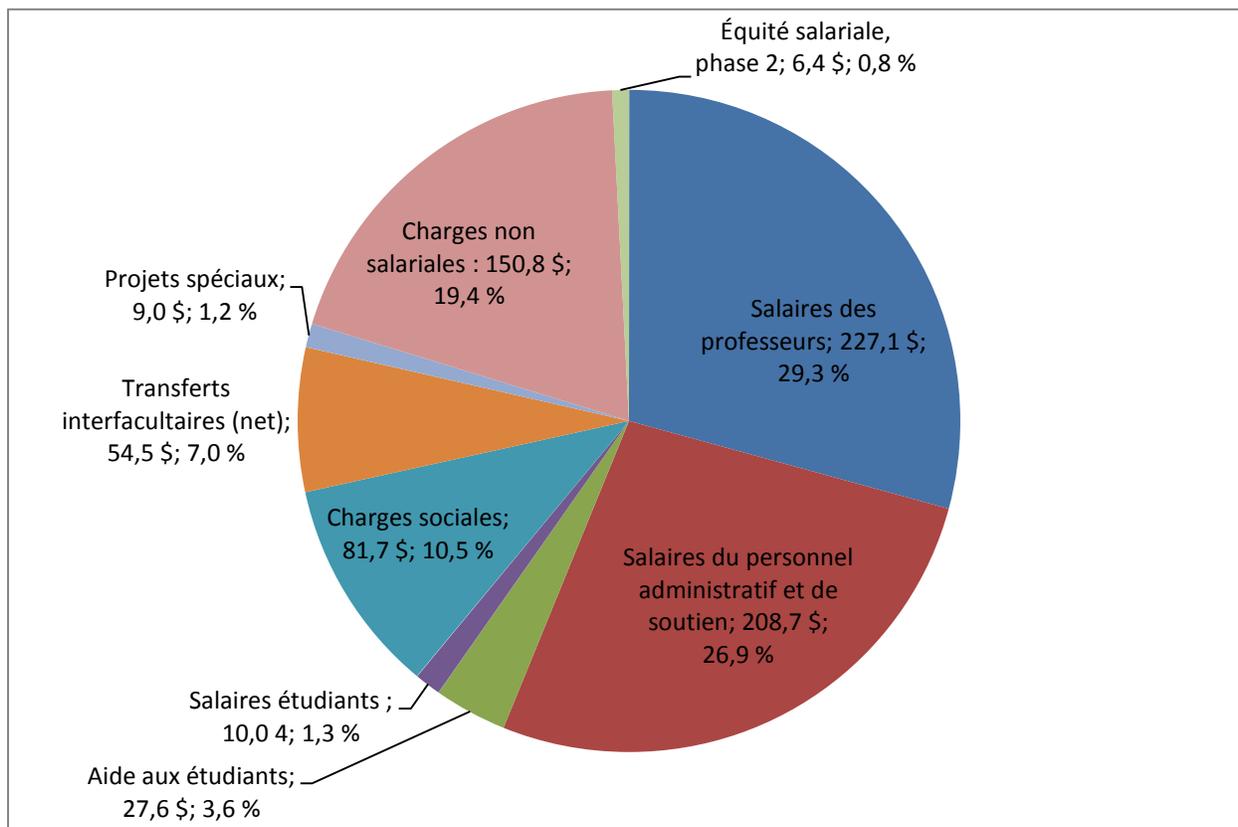
- une politique salariale qui appuie le recrutement et la rétention de professeurs de haut calibre, le renouvellement du corps professoral régulier en voie de permanence, et la mission d'enseignement;
- un soutien administratif en lien avec notre mission d'enseignement et de recherche et à la bonne gestion des ressources;
- une répartition du personnel administratif et de soutien entre les facultés et les unités administratives;
- des incitatifs financiers liés à l'augmentation des inscriptions et activités de recherche;
- des affectations liées aux priorités stratégiques et initiatives nouvelles;
- des affectations au titre de l'aide financière aux étudiants de 1<sup>er</sup> cycle et au soutien des étudiants des cycles supérieurs;
- un soutien à la Bibliothèque;
- des activités autofinancées et produits indirects;
- l'application de compressions budgétaires afin d'accroître nos investissements dans les domaines prioritaires.

La [figure 6.2.1](#) présente les projections de charges au titre du fonds de fonctionnement pour les cinq prochaines années. Globalement, les charges devraient augmenter de 7,1 % à l'exercice 2015 et de 23,4 % sur cinq ans.

6.2.1 **Figure 6.2.1 : Évolution des charges au fonds de fonctionnement de l'EB 2013 à l'EB 2019 (M\$)**



**6.2.2 Figure 6.2.2 : Projections de charges au fonds de fonctionnement de l'EB 2015 (M\$) : 775,8 M\$**



Il est évident que, pour maintenir la qualité de notre corps professoral, non seulement vis-à-vis des autres universités de recherche canadienne mais aussi par rapport à toutes les grandes universités du monde, les salaires d'embauche et les augmentations salariales des professeurs de McGill doivent rester compétitifs. Les plus récentes données sur les U15 indiquent que McGill est actuellement à la traîne vis-à-vis de bien de ses homologues dans ces catégories.

Aux fins de l'établissement du budget, l'affectation des ressources s'appuie sur plusieurs mécanismes permanents, documentés et transparents.

**6.2.3 Rémunération et politique salariale : recrutement et rétention de professeurs de haut calibre**

Dans un établissement d'enseignement supérieur, tout particulièrement un établissement de recherche centré sur les étudiants comme McGill, le plus gros poste de dépenses au budget est celui de la rémunération. Les salaires et charges sociales représentent à eux seuls près de 75 % des charges sans restriction du budget de l'Université, dont les salaires des professeurs forment une large part.

### 6.2.4 Tableau 6.2.4 : Comparaison des salaires de professeurs de McGill aux U15 (2010)

	EB 2002	EB 2003	EB 2004	EB 2005	EB 2006	EB 2007	EB 2008	EB 2009	EB 2010
Rang de McGill parmi les U15	6	7	7	8	7	7	8	9	11
Écart entre le salaire moyen à McGill et la médiane des U15	1 092 \$	1 898 \$	426 \$	-	57 \$	404 \$	-	(4 408) \$	(9 745) \$
Écart entre le salaire moyen à McGill et le rang supérieur des U15	(377) \$	(734) \$	(2 022) \$	(2 823) \$	(1 949) \$	(3 871) \$	(3 187) \$	(7 004) \$	(13 124) \$

Par son travail qualifié, le personnel administratif et de soutien de McGill facilite à son tour le travail du corps professoral et procure du soutien aux étudiants. Ces employés contribuent au bon fonctionnement de McGill et l'aident à s'acquitter de ses obligations au titre des réglementations. Pour recruter ces employés et les garder à son service, l'Université doit leur proposer une rémunération qui est à la hauteur de ce qu'on trouve localement ainsi que sur les marchés canadiens de l'emploi.

Aussi la politique salariale reste-t-elle une composante incontournable du budget. À intervalles réguliers, l'Université engage des discussions et négociations avec diverses associations professionnelles et avec ses syndicats pour arrêter le montant des majorations salariales et d'autres formes de rémunération. Pour la plupart, les groupes d'employés prennent une part active aux discussions budgétaires. L'exercice 2014 a du reste été exemplaire à cet égard, vu que plusieurs groupes ont choisi de repousser leurs augmentations de salaire dans le temps pour compenser les compressions imposées par le gouvernement provincial.

La [figure 6.2.5](#) présente l'augmentation de la masse salariale prévue au budget de 2015.

### 6.2.5 **Figure 6.2.5 : Augmentation de la masse salariale pour l'EB 2015 issue de la politique salariale**

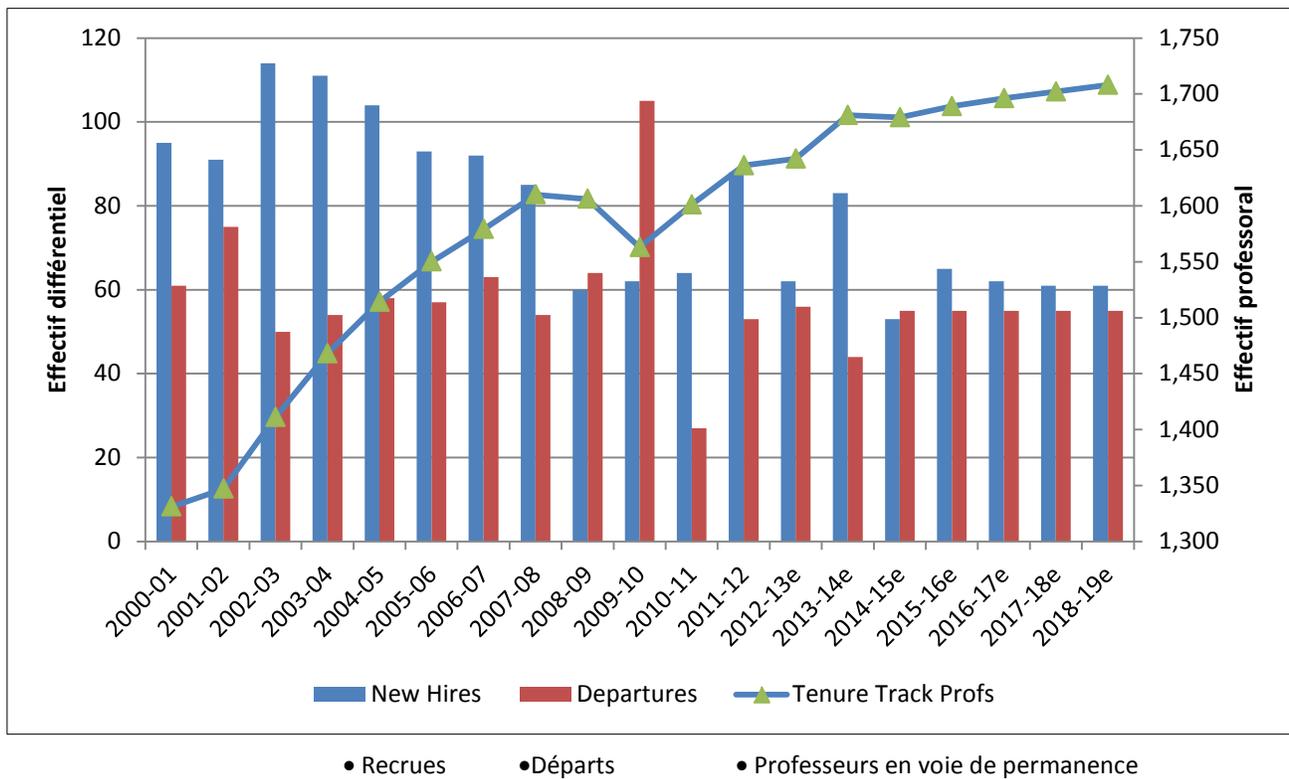
Catégorie de personnel	Masse salariale EB 2014 (charges sociales comprises)	Augmentation de l'EB 2015	
		%	\$
<b>Total</b>	<b>410,7 M\$</b>	<b>4,2 %</b>	<b>17,2 M\$</b>

### 6.2.6 **Renouvellement du corps professoral permanent et en voie de permanence**

Le nombre de professeurs permanents et en voie de permanence est le plus important facteur à intervenir dans l'activité d'enseignement et de recherche à l'Université. Au nombre des indicateurs à ce titre figurent le pourcentage de cours donnés par ces professeurs, le ratio d'étudiants par professeur, le nombre d'étudiants des cycles supérieurs par professeur et les dollars consacrés à la recherche par professeur; tous ces indicateurs jouent dans la qualité des programmes d'études offerts, dans la performance de la recherche et, ultimement, dans la réputation de McGill.

Nous continuons de suivre de très près la question du renouvellement du corps professoral, qui s'est trouvée au cœur de nos investissements stratégiques des douze dernières années pour ce qui a été d'établir les priorités sur les plans des disciplines universitaires et de la capacité de chacune. Dans ce contexte, le renouvellement du corps professoral s'est traduit dans la pratique par l'intensité de nos activités de recrutement de professeurs et les plans que McGill a mis en place dès le début de 2000 en vue de répondre à la nécessité d'améliorer les ratios élèves-professeurs et de se préparer aux départs à la retraite imminents. Les cibles fixées en matière d'effectifs sont convenues entre le vice-principal exécutif et les doyens, et les embauches, planifiées sur un horizon de cinq ans à partir de la croissance prévue des besoins et des projections de départs. On trouvera à l'annexe 7 une ventilation du personnel enseignant par faculté.

6.2.7 **Figure 6.2.7 : Évolution du corps professoral permanent et en voie de permanence de l'EB 2001 à l'EB 2019**



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 d. McGill compte atteindre l'effectif ciblé d'ici 2018-2019.

Source : Bureau du vice-principal exécutif adjoint (affaires professorales et allocation des ressources)

Un certain nombre de mécanismes sont en place pour appuyer le plan incluant les budgets salariaux et de soutien alloués aux unités universitaires pour les professeurs permanents et en voie de permanence. Un outil budgétaire automatisé pour les ressources humaines aide à suivre les variations observées au titre des nominations à des postes menant à la permanence (recrutements, départs ou réaménagements de la distribution des salaires) et à actualiser automatiquement les budgets de fonctionnement visés en conséquence.

À cela s'ajoutent une série d'activités de soutien aux affectations liées au renouvellement du professorat, qui sont incluses dans l'enveloppe de renouvellement professoral, à savoir :

- des montants alloués au titre des frais de recrutement (une allocation de 6 667 \$ par nouvelle recrue);
- une allocation au titre des frais de démarrage (de 8 000 \$ à 12 000 \$ selon la discipline) en soutien à la recherche;

- des allocations au titre des frais de démarrage liés aux installations (de 9 000 \$ à 84 000 \$ selon la discipline) en soutien à la recherche;
- des incitatifs de 25 % à 45 % au titre de compléments aux salaires normaux;
- le paiement des indemnités de départ à la retraite;
- l'apport du tiers des salaires au recrutement de conjoints de professeurs en voie de permanence, chaque autre tiers étant assumé par chacune des facultés partenaires;
- des incitatifs pour les chaires dotées nouvellement créées : (50 % de l'apport aux salaires normaux, plus, à compter de janvier 2014, une licence supplémentaire pour un poste d'enseignant en voie de permanence) [on trouvera à l'annexe 16 la ventilation des chaires dotées par faculté];
- une allocation de la moitié du salaire annuel minimum d'un professeur adjoint pour chaque départ d'un professeur adjoint avant son agrégation;
- l'apport, par la faculté d'attache, du minimum prévu en fonction du rang occupé, pour tout cadre supérieur s'absentant de sa tâche d'enseignement.

En outre, 157 *Chaires de recherche du Canada* (CRC) ont été attribuées à des facultés en fonction des priorités stratégiques de l'Université. Conjuguées à ces subventions fédérales, les très sélectives *Chaires d'excellence en recherche du Canada* (CERC) donnent des occasions uniques d'attirer des chercheurs de calibre exceptionnel. À l'exercice 2014, nous avons ainsi recruté notre première CERC, en l'occurrence le premier titulaire de CERC au pays qui soit une femme et une spécialiste de l'étude de la douleur. Nous attendons actuellement la décision relative à notre deuxième demande de CERC, cette fois dans le domaine de la « chimie verte ». Chaque lauréat d'une CERC reçoit un apport substantiel du gouvernement fédéral (10 M\$ sur sept ans) ainsi que l'engagement ferme d'un montant correspondant de 10 M\$ de la part de l'Université. Le gouvernement provincial fournit généralement un apport équivalent à celui du gouvernement fédéral au titre des frais d'infrastructure.

Le *Livre du budget pour l'exercice 2014* avait prévu un nombre de départs nets sur une période de quatre ans débutant à cet exercice. Comme les recrutements avaient déjà été réalisés en date d'avril 2013, il aurait été pour le moins difficile d'apporter des correctifs pour l'exercice 2014. De même, au début de l'exercice 2014, il avait été estimé qu'une réduction de l'effectif professoral en voie de permanence qui s'étirerait trop dans le temps pourrait être démoralisante à la longue, et décidé de pencher plutôt pour une formule de remplacement de « 3 sur 4 » pour l'exercice 2015, signifiant que seuls trois départs sur quatre seraient remplacés. Des exceptions à la règle du « 3 sur 4 » ont été accordées pour les départs de professeurs adjoints avant leur agrégation, les recrutements actifs (dont les tentatives de recrutement ayant plusieurs fois échoué), les CRC, les Chaires pour les professeurs-chercheurs industriels (CPCI), les chaires dotées et les effectifs destinés à des programmes spéciaux. Pour l'exercice 2015-2016, il est prévu 10 recrutements nets, et 6 ou 7 pour les exercices 2016-2017 à 2018-2019.

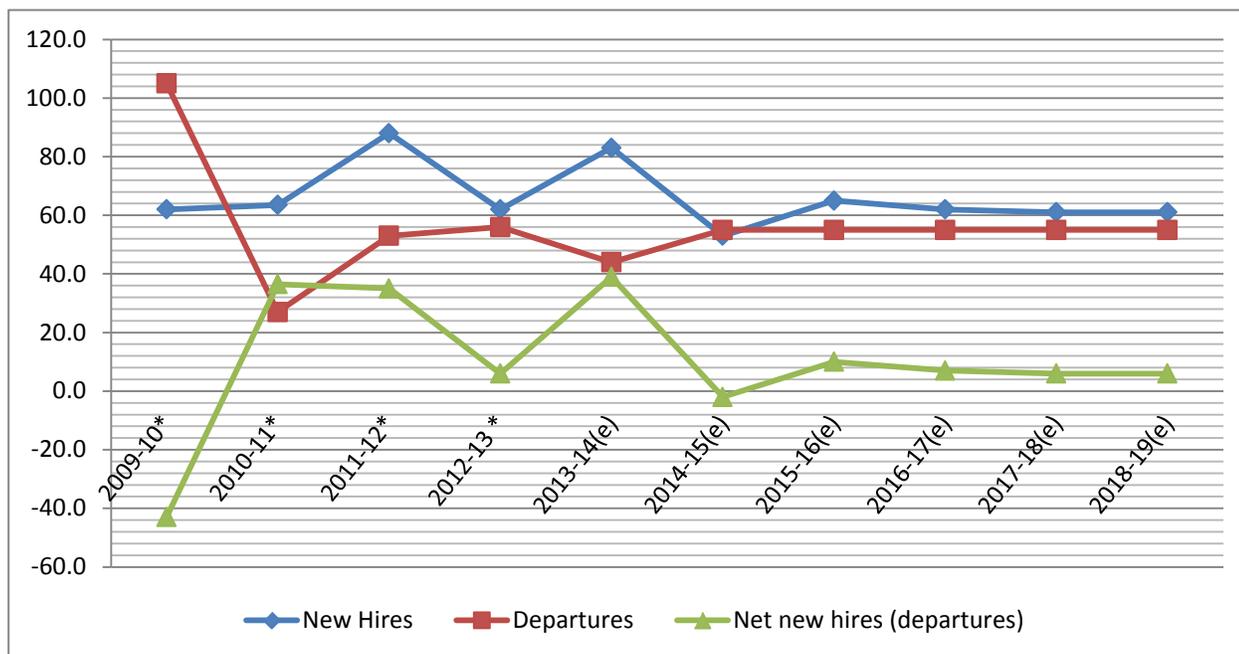
Nous comptons regagner par la suite des rythmes de recrutement plus soutenus.

6.2.8 **Tableau 6.2.8 : Effectif de professeurs permanents et en voie de permanence avant les exclusions**

	EB 2011 (réel)	EB 2012 (réel)	EB 2013 (réel)	EB 2014 (est.)	EB 2015 (est.)	EB 2016 (est.)	EB 2017 (est.)	EB 2018 (est.)	EB 2019 (est.)
Recrues	64	88	62	83	53	65	62	61	61
Départs	27	53	56	44	55	55	55	55	55
Recrues nettes (départs nets)	37	35	6	39	(2)	10	7	6	6
Effectif de fin d'exercice	1 601	1 636	1 642	1 681	1 679	1 689	1 696	1 702	1 708

Le nombre de départs prévus par année devrait se stabiliser à environ 55 en 2014-2015 et par la suite (figure 6.2.9).

6.2.9 **Figure 6.2.9 : Variation nette du corps professoral - Recrues (départs)**



• Recrues      • Départs      • Recrues nettes (départs nets)

Le coût différentiel net du renouvellement professoral est de l'ordre de seulement 225,000 \$ pour 2014-2015, vu la mise en œuvre de la règle du « 3 sur 4 » évoquée plus haut.

Les projections actuelles du coût de l'enveloppe de renouvellement du corps professoral sont présentées au *tableau 6.2.10*.

**6.2.10 Tableau 6.2.10 : Coût différentiel du renouvellement du corps professoral (M\$)**

	2010-2011 (réel) <i>(exercice de 11 mois)</i>	2011- 2012 (réel)	2012- 2013 (réel)	2013- 2014 (est.)	2014- 2015 (est.)	2015- 2016 (est.)	2016- 2017 (est.)	2017- 2018 (est.)	2018- 2019 (est.)
Coût annuel	2,5	(0,1)	(3,5)	0,6	(1,9)	0,1	(0,2)	(0,4)	(0,6)
Coûts ponctuels	1,7	4,7	5,5	1,4	2,1	1,0	1,3	1,4	1,6
Total des coûts	4,2	4,6	2,0	2,0	0,2	1,1	1,1	1,0	1,0

Le *Fonds des leaders John-R.-Evans* (FLJE), anciennement le *Fonds des leaders* de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI), est un autre mécanisme de soutien au renouvellement du corps professoral. Dans une perspective stratégique, l'Université a décidé de réserver ces fonds pour les professeurs nouvellement recrutés. Un enveloppe triennale prédéterminée (équivalant à environ 10 M\$ sur trois ans) et réservée aux frais de démarrage en matériel et installations est ainsi partagée entre les facultés en fonction de leurs plans triennaux de recrutement et des besoins de leurs disciplines respectives. L'apport de la FCI finance généralement les frais d'infrastructure d'un projet à hauteur de 40 %, tandis que l'apport provincial est de 40 % et que les 20 % restants proviennent d'une contribution en espèces de McGill ou de l'hôpital considéré ou d'apports en nature de la part de fournisseurs.

#### 6.2.11 Prestation d'un soutien administratif efficace

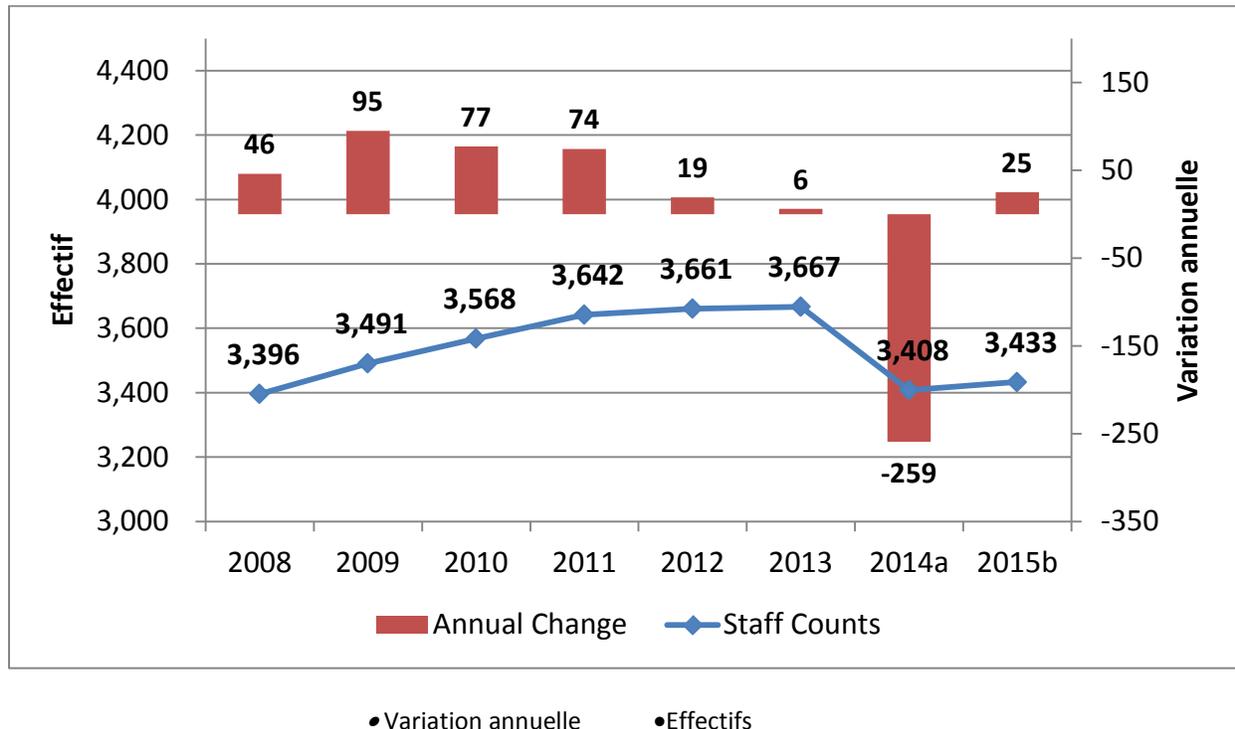
Le personnel administratif et de soutien de McGill est précieux et vital à la capacité de l'Université de mener à bien sa mission et d'atteindre ses objectifs stratégiques. En 2013, ce personnel avait atteint 3 667 ETP, soit une augmentation de 7,4 % par rapport à 2008.

Récemment, plusieurs facteurs se sont conjugués pour inciter une baisse des effectifs administratifs et de soutien, dont la directive au titre de l'article 12 de la *Loi 100* enjoignant aux universités de réduire leur personnel de soutien par attrition, les compressions budgétaires et annulations de hausses de droits de scolarité du Québec de 2012, le suivi interne des ratios de personnel administratif et de soutien au personnel enseignant, l'*Initiative de planification de la main-d'œuvre* de McGill, le gel de l'embauche de 2013 et le *Programme de retraite volontaire* de 2014.

En avril 2013, McGill a offert un *Programme de retraite volontaire* à tous les membres du personnel non enseignant âgé de 60 ans ou plus. Des 502 salariés admissibles, 255, soit 50,8 %, ont accepté l'offre à compter

de janvier 2014. Ces départs volontaires rapporteront des économies annuelles de presque 18 M\$ alors que le versement unique et ponctuel des indemnités de départ totalise 14,6 M\$. Si l'on tient compte des répercussions du non-renouvellement de ces contrats de travail et du remplacement sélectif des personnes parties à la retraite dans les cas où le réaménagement des effectifs et des tâches n'a pas suffi à soutenir les niveaux de service requis, le nombre de postes administratifs et de soutien avait régressé de 259 ETP pour se fixer à 3 408 ETP au 31 mars 2014, comme le montre la *figure 6.2.12*.

6.2.12 *Figure 6.2.12* : Personnel administratif et de soutien à temps plein au 31 mars 2014



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

a = 31 mars 2014

b = budget

Sources : Rapport sur les effectifs de McGill; prévisions des Ressources humaines et du Bureau du budget

### 6.2.13 Ventilation des effectifs administratifs et de soutien des facultés et unités administratives principales

Ces cinq dernières années, jusqu'aux réductions de personnel par départs volontaires à la retraite, les effectifs de personnel administratif et de soutien ont connu une croissance constante à l'échelle de l'Université et un essor encore plus marqué dans les unités administratives que dans les facultés. Qu'il relève de facultés (45 %) ou de l'administration universitaire (55 %), ce personnel a pour fonction première de faciliter le travail académique des professeurs et d'aider à l'amélioration du cadre d'apprentissage pour les étudiants. Une bonne part de cette hausse du personnel administratif et de soutien est survenue dans la catégorie « cadres et professionnels », reflétant en cela la demande croissante de personnel plus qualifié et plus adaptable en soutien à la mission académique de l'Université.

Le ratio du personnel administratif et de soutien au personnel professoral en voie de permanence a augmenté, passant de 2,1 en 2008 à 2,2 en 2013 avant de retomber à 2,0 en 2014 dans le sillon du *Programme de retraite volontaire*. Le département des ressources humaines est appelé à préserver les économies amenées par les départs volontaires à la retraite en évaluant le bien-fondé des demandes de remplacement du personnel sortant et en offrant des conseils en vue de faciliter le réaménagement interne des tâches occasionné par les compressions d'effectifs. L'annexe 9 donne une ventilation détaillée des effectifs de personnel administratif et de soutien par faculté et par unité administrative institutionnelle.

#### 6.2.14 Allocations budgétaires liées aux inscriptions

Les variations des niveaux d'inscriptions (mesurés en EETP) ont une incidence sur les allocations budgétaires aux facultés. Les montants alloués en dollars, qui peuvent être positifs ou négatifs, sont présentés dans le *tableau 6.2.15*.

#### 6.2.15 *Tableau 6.2.15* : Allocations budgétaires (en dollars par EETP) liées aux variations des inscriptions des facultés

Faculté	1 <sup>er</sup> cycle	2 <sup>e</sup> cycle	3 <sup>e</sup> cycle
Agric. et sciences de l'environnement	3 500 \$	6 000 \$	11 000 \$
Arts	2 400 \$	4 000 \$	7 500 \$
Éducation permanente	2 400 \$	3 600 \$	
Médecine dentaire	9 000 \$	6 000 \$	11 000 \$
Sciences de l'éducation	2 400 \$	4 000 \$	7 500 \$
Génie	3 000 \$	5 000 \$	11 000 \$
Droit	2 400 \$	4 000 \$	7 500 \$
Gestion	2 400 \$	3 600 \$	7 500 \$
Résidents en médecine		4 000 \$	
Médecine	3 500 \$	6 000 \$	11 000 \$
École d'environnement	3 000 \$	4 000 \$	
Musique	3 500 \$	5 000 \$	7 500 \$
Études religieuses	2 400 \$	4 000 \$	7 500 \$
Sciences	3 000 \$	6 000 \$	11 000 \$

Concernant les EETP associés aux programmes déréglementés, les mêmes tarifs s'appliquent, et les facultés qui gèrent les programmes concernés touchent une allocation supplémentaire reposant à la fois sur le taux de croissance de l'effectif étudiant et sur les droits de scolarité payés.

Au total, les allocations liées aux inscriptions ont rapporté un montant différentiel de 5,4 M\$ aux facultés à l'exercice 2014 qu'elles ont pu consacrer à leurs grands priorités académiques. Ce montant devrait croître à 6,9 M\$ à l'exercice 2015.

Concernant les programmes autofinancés de la Faculté de gestion Desautels, les revenus sont dirigés directement à la faculté, en retour de quoi des coûts indirects sont imputés aux frais administratifs.

### 6.2.16 Allocations budgétaires liées à la recherche

Plusieurs mécanismes d'allocation budgétaire sont associés aux activités de recherche menées par les facultés. L'allocation incitative liée aux frais indirects de recherche (FIR) procure aux facultés l'équivalent de 50 % des FIR différentiels du fédéral et du provincial combinés par rapport à un point de référence (correspondant à la moyenne des données sur trois ans, soit de l'exercice 2007 à l'exercice 2009). Cette affectation s'ajoute à la part existante de 25 % des coûts indirects de recherche du fédéral que les facultés reçoivent déjà en vue d'absorber les coûts associés à la réalisation de recherches avant 2012 (comme base de référence). Il avait été suggéré dans le *Livre du budget* de l'an dernier que ce programme soit repensé pour tenir compte du taux de déclin des coûts indirects de recherche et du fait que la formule d'allocation finançait les augmentations, mais pas les diminutions. Comme des amendements à la formule sont actuellement envisagés au fédéral comme au provincial, nous avons reporté les modifications jusqu'à ce que leurs répercussions aient mieux été comprises.

L'affectation liée aux coûts indirects de contrats de longue durée procure aux facultés une allocation équivalant au tiers des produits liés aux coûts indirects.

La vice-principale (recherche et relations internationales) dispose par ailleurs d'une enveloppe d'environ 2,5 M\$ visant à équilibrer de montants correspondants les fonds issus d'importantes subventions.

Le programme de la Fondation canadienne pour l'innovation, dont il a été question plus haut au sujet du renouvellement du corps professoral, organise aussi tous les deux ou trois ans des concours de financement de grandes infrastructures appelés *Fonds de l'avant-garde* (FA) et *Fonds des initiatives nouvelles* (FIN). Dans le contexte de McGill, ces concours sont appelés des « rondes ». Comme pour le *Fonds des leaders*, le gouvernement fédéral fournit 40 % du financement, avec un apport égal du gouvernement provincial, tandis que le reste provient soit de l'Université soit de l'apport de fournisseurs. Contrairement aux plus petites affectations issues du *Fonds des leaders*, l'Université constitue une réserve en vue de contribuer aux projets visés par un octroi. Le financement des rondes 6 et 7 est à présent complété, et nous sommes à constituer les réserves budgétaires pour la ronde 8 à venir.

Au cours de l'exercice 2015, un projet pilote de soutien de proximité à la recherche sera financé conjointement par la vice-principale (recherche et relations internationales), la Faculté des sciences et la Faculté de l'agriculture et des sciences de l'environnement. Le projet pilote cherchera à déterminer si le soutien local procuré par les responsables des subventions de recherche est à même d'améliorer la productivité de nos chercheurs.

### 6.2.17 Priorités stratégiques et initiatives nouvelles

Pour être fidèle à sa mission et à ses aspirations, l'Université doit investir de façon continue et croissante dans ses priorités stratégiques (voir [§ 3](#)). Cela signifie réserver des « enveloppes » du fonds de fonctionnement, trouver des stratégies qui lui rapporteront des revenus supplémentaires, encourager de nouvelles façons de faire sur ses campus et conclure des partenariats pour mettre à contribution de nouvelles ressources. Des fonds sont disponibles dans le cadre de l'enveloppe prioritaire académique (3,5 M\$ par an ou 17,5 M\$ sur cinq ans) et de l'enveloppe prioritaire administrative (1,5 M\$ par an ou 7,5 M\$ sur cinq ans).

Les initiatives nouvelles en matière académique sont analysées par le Bureau du vice-principal exécutif adjoint (affaires professorales et allocation des ressources) tout au long de l'année, lequel transmet ses recommandations au vice-principal exécutif qui, en fonction de leur viabilité financière et de leur importance stratégique, détermine si le projet préconisé sera financé et, le cas échéant, les ressources qui lui seront affectées.

Les unités administratives, par l'entremise de leur vice-principal, ont accès à une procédure d'approbation du même type, où les propositions sont soumises au comité exécutif du budget, lequel est formé de la principale, du vice-principal exécutif et du vice-principal (administration et finances).

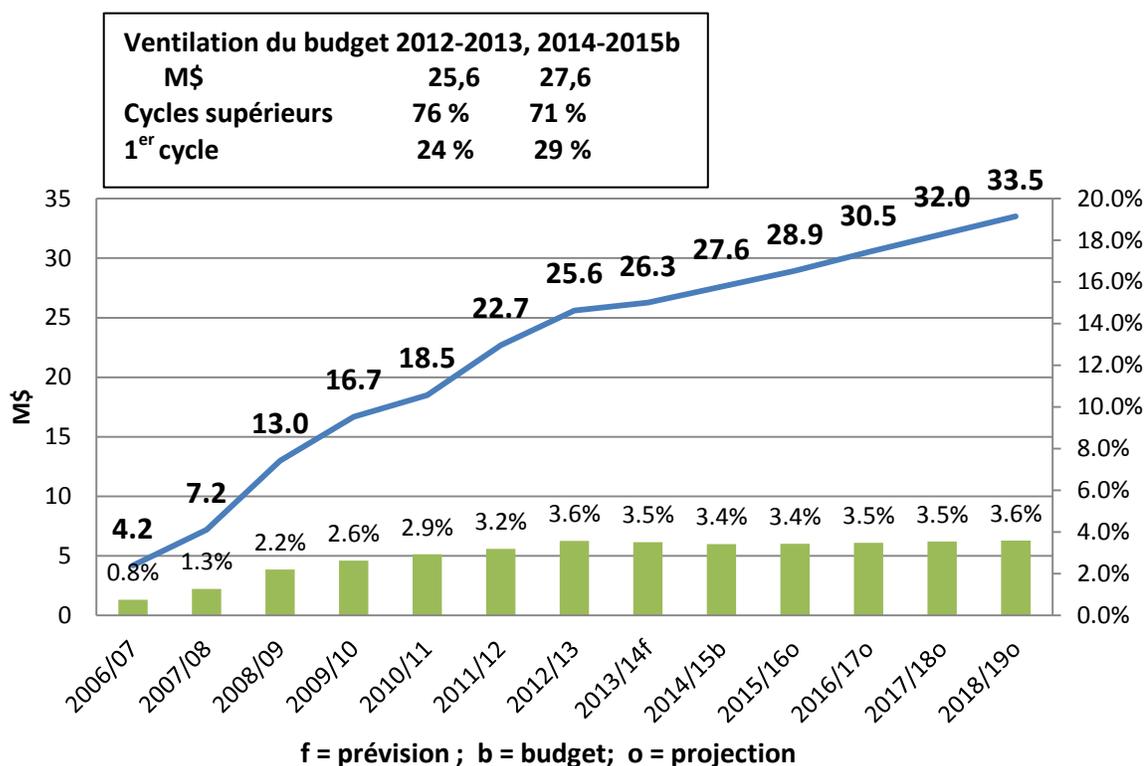
Une fois l'an, l'Université mène un exercice général visant à évaluer les initiatives nouvelles proposées dans les conventions et à distribuer les fonds en conséquence. Des comités distincts sont formés pour les secteurs administratif et académique, qui tous deux conseillent le vice-principal exécutif. Les projets sont évalués en fonction des principes directeurs établis, de l'exhaustivité de leur proposition, de leur harmonisation avec les priorités stratégiques, de leur viabilité financière et de leur opportunité ou caractère d'urgence. [L'annexe 17](#) présente de façon plus détaillée les initiatives nouvelles engagées par les facultés et unités administratives.

#### 6.2.18 Aide financière aux étudiants

McGill reste vouée à l'accessibilité, en contribuant au moins 30 % du montant net des droits de scolarité différentiels à l'aide financière aux étudiants.

La [figure 6.2.19](#) présente la ventilation de l'aide financière aux étudiants provenant du fonds de fonctionnement. Est comprise dans les montants indiqués une estimation de l'apport de 30 % des droits différentiels nets qui sera redirigée vers l'aide aux étudiants. Il y a lieu de noter que le fonds avec restriction (comme les bourses d'études financées par des donateurs et autres produits tirés des dotations) contribue aussi significativement à l'aide aux étudiants (pour environ 72 M\$ selon les prévisions de l'exercice 2014). L'Université s'attend en outre à verser environ 33 M\$ de salaires aux étudiants à même ses fonds de fonctionnement et fonds avec restriction. À l'exercice 2013, il y avait eu un programme ponctuel de bourses totalisant 1,1 M\$ à l'intention des étudiants étrangers de 1<sup>re</sup> année inscrits à des programmes déréglés (dont il est tenu compte dans le graphique ci-après); cette mesure ne sera pas reconduite dans l'avenir immédiat, ce qui explique en partie le ralentissement de la hausse de l'aide financière aux étudiants – l'autre motif de ce ralentissement étant l'augmentation moindre des droits de scolarité pour l'ensemble de l'Université.

## 6.2.19 Figure 6.2.19 : Aide financière aux étudiants issue du fonds de fonctionnement (M\$)



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

Source : Services financiers; Bureau du budget

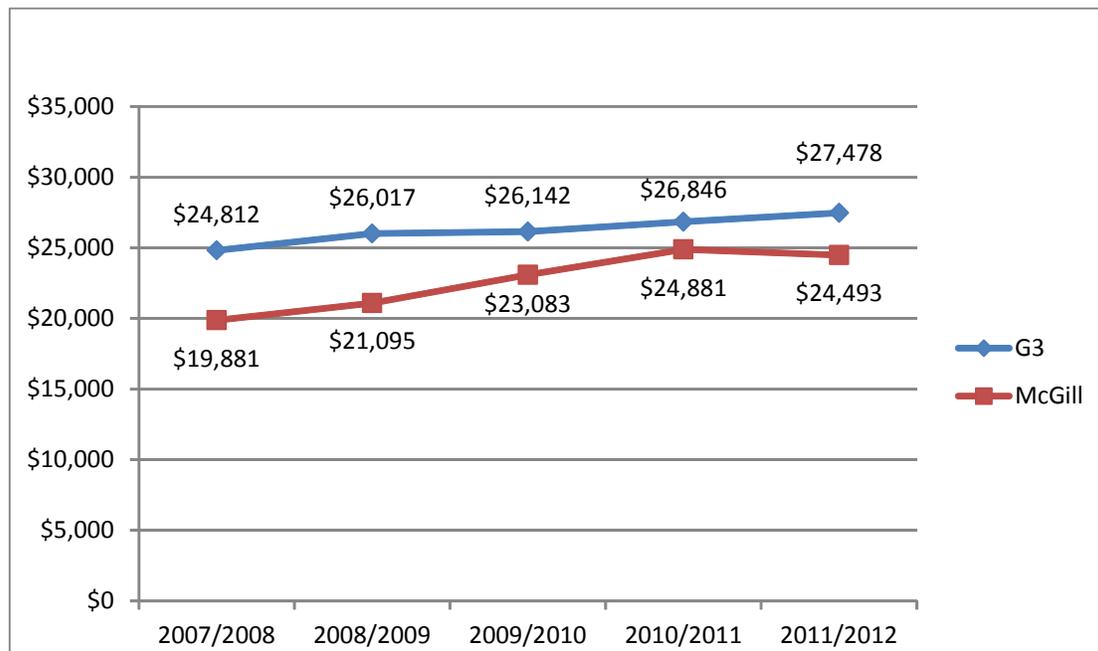
## 6.2.20 Aide financière aux étudiants des cycles supérieurs

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 son prestigieux corps professoral.

L'Université s'est engagée à accroître les montants ainsi alloués en fonction de la croissance des inscriptions. Le doyen des études supérieures et postdoctorales établit pour chaque faculté, selon une formule prédéterminée, les montants qui l'aideront à recruter et retenir des étudiants des cycles supérieurs.

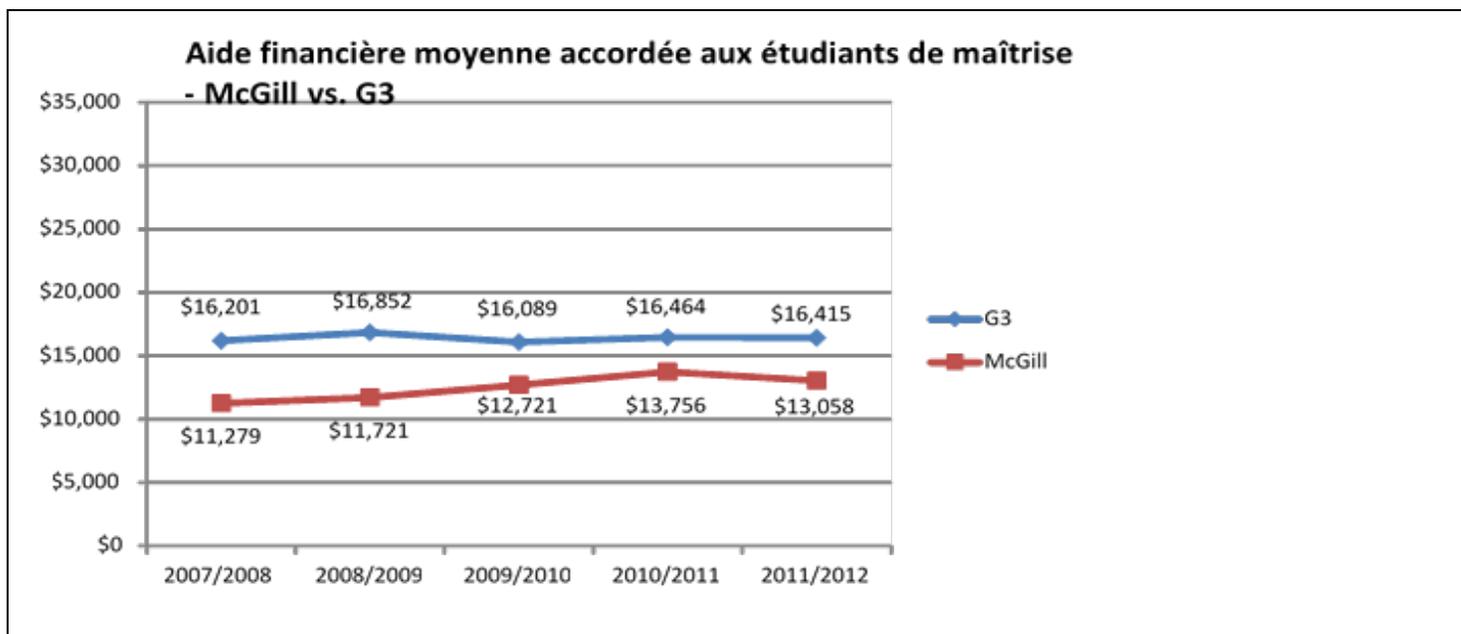
D'après les informations comparatives sur le niveau d'aide financière de l'Université aux étudiants des cycles supérieurs par rapport à celle d'établissements canadiens de même calibre, nous aurions fait de grands progrès dans l'amélioration de la situation de ces étudiants, quoiqu'il nous reste encore beaucoup à faire à cet égard. Les figures 6.2.21 et 6.2.22 ci-après montrent la convergence de l'aide aux cycles supérieurs jusqu'à l'exercice 2011 par rapport aux 14 autres grandes universités du pays, mais aussi la nécessité de poursuivre nos investissements au vu des données pour la dernière année disponible.

6.2.21 **Figure 6.2.21** : Comparaison de l'aide moyenne aux étudiants de doctorat (EB 2011)



Source des données : Échange de données U15; Université de la Colombie-Britannique, Université de Toronto et Université de l'Alberta.

### 6.2.22 **Figure 6.2.22 : Comparaison de l'aide moyenne aux étudiants de maîtrise (EB 2011)**



Source des données : Échange de données U15; Université de la Colombie-Britannique, Université de Toronto et Université de l'Alberta.

### 6.2.23 **Financement de la Bibliothèque**

La Bibliothèque reste une grande priorité pour l'Université, qui reste déterminée à mettre en valeur les ressources numériques dans l'avancement de l'éducation et le service aux étudiants comme aux professeurs.

En conséquence, les compressions budgétaires qui ont frappé le réseau bibliothécaire ont épargné les investissements dans les collections. Le budget des collections est donc resté entier et dominé par les revues scientifiques, conformément au statut dont jouit l'Université parmi les grands établissements de recherche au Canada et à la demande parallèle de littérature scientifique par ses usagers.

Les taux de change du dollar et l'augmentation de l'inflation sont des facteurs que nous cherchons à maîtriser pour maintenir bon nombre de ressources de qualité en dépit d'un budget qui n'augmente pas en conséquence. Un financement ponctuel de 500 k\$ a été octroyé à la Bibliothèque en 2013-2014 en vue d'atténuer les effets d'une inflation dans les deux chiffres et d'une dépréciation du dollar canadien.

#### 6.2.24 Activités autofinancées et frais indirects

L'Université répercute certains coûts indirects sur plusieurs unités **autofinancées** en fonction de leurs revenus, en vue de couvrir une partie des services centralisés qui leur sont assurés ainsi que pour l'utilisation de son infrastructure.

À l'exercice 2010, une mesure a été adoptée à l'échelle de l'Université visant à récupérer 1,5 % des produits de fonctionnement sans restriction en vue de constituer des enveloppes de priorité stratégique et d'aider à réaliser les compressions budgétaires. Ces droits de 1,5 % récupérés sous forme de frais indirects ont par la suite été portés à 2,5 % pour s'ajuster aux nouvelles compressions opérées à l'exercice 2014.

À mesure qu'augmentent les revenus tirés des activités autofinancées, augmentent également les frais indirects perçus et mis au service du financement des priorités et de la réalisation des compressions budgétaires. Il est prévu que cet apport progressera d'environ 1 M\$ au cours des cinq prochaines années.

De même, les activités autofinancées affichant un solde excédentaire seront appelées à appliquer les fonds autogénérés et les soldes reportés prospectivement au financement des priorités académiques et à l'aide aux étudiants. La nécessité d'affecter des fonds de fonctionnement à certaines activités autofinancées se maintiendra, même si cet apport devrait être inférieur à 1 M\$ dans l'avenir immédiat.

#### 6.2.25 Réductions budgétaires

Même si, à court terme, les déficits se succèdent, quand ils n'aboutissent pas à l'occasion à des excédents, à plus long terme, c'est l'équilibre budgétaire que McGill doit viser. Par moments, cependant, ses aspirations vont au-delà de ses ressources budgétaires, si bien qu'il lui faut faire des choix difficiles en sabrant dans les dépenses. Dans un contexte où nous nous sommes dotés de bons plans et orientations stratégiques, il nous semble cependant inopportun d'opérer de simples compressions généralisées à l'échelle de l'Université. Nous préférons plutôt adopter une démarche plus prescriptive ou ciblée, car, vu le niveau de décentralisation de McGill, les coupes généralisées aboutissent rarement à des résultats identiques, selon les facultés ou unités administratives qui en sont frappées. Aussi difficile qu'il puisse être de réduire ses dépenses, l'Université n'en garde pas moins la responsabilité de s'assurer de saines perspectives financières tout en ne compromettant pas, par ailleurs, la capacité des générations futures à investir stratégiquement dans leur avenir en leur léguant un endettement trop lourd. Il est donc arrivé par le passé que le Bureau du vice-principal exécutif ait recommandé de modestes déficits pour avoir la certitude que des investissements stratégiques continueraient d'être faits.

Comme cela a été souligné dans le préambule du vice-principal exécutif ainsi que dans le sommaire du budget du début, les compressions budgétaires qu'il a fallu absorber à l'exercice 2014 illustrent bien la détermination de la communauté mcgilloise à faire, face à l'adversité des circonstances financières, les choix difficiles qui s'imposent.

Si ce n'est la réduction de 1,5 % applicable aux facultés correspondant au reliquat d'un programme de réduction des salaires du personnel de soutien académique étalé sur deux ans, aucune autre compression budgétaire n'est envisagée pour l'exercice 2015. Pour l'exercice 2016, dans le cadre des données saisies dans

leur Modèle de planification et d'information financière (MPIF) (voir § 5.2), les unités ont été invitées à projeter une compression de 2 % par an jusqu'à l'exercice 2019, réduction qui représenterait une compression permanente des charges de l'ordre de 9 M\$ par an, pour un total de près de 36 M\$ d'ici à 2019.

Si ces réductions devaient se révéler nécessaires dans les faits, elles seraient alors « redistributives » et non pas de véritables réductions de charges, ce qui permettrait à l'Université de continuer à investir dans ses priorités stratégiques ainsi que dans l'« expression » de ces priorités par les facultés et les unités administratives. Si, en revanche, le réinvestissement du MESRST ou d'autres revenus ne devaient pas se concrétiser comme prévu, au moins une partie de ces réductions pourrait devoir être appliquée dans les faits à la réalisation des cibles d'excédent ou de déficit budgétaire.

### 6.3 Charges exceptionnelles et charges continues d'importance

Au moment d'arrêter son budget, l'Université doit prendre en compte des charges exceptionnelles et ponctuelles qui tiennent à ses obligations. Deux grands postes de charges viennent à l'esprit, à savoir les charges liées à l'équité salariale et les charges de retraite.

De plus, en application de la *Loi 100* du Québec, toutes les universités de la province doivent :

- réduire de 10 % au total les « dépenses de fonctionnement de nature administrative » au cours de la période allant de l'exercice 2013 à l'exercice 2016;
- 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 de un remplacement pour deux départs);
- plafonner les augmentations de salaire de certains postes d'encadrement ou d'administration désignés.

Les réductions d'effectifs rendues possibles par le *Programme de retraite volontaire* ainsi que les gels salariaux de l'an dernier devraient permettre à McGill de s'acquitter de ce qui est attendu d'elle au titre de la loi.

#### 6.3.1 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. 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 – ce qui lui a valu une prime non récurrente de la part de Québec. Cependant, plusieurs années après, la Commission de l'équité salariale a décidé réexaminer la méthodologie suivie pour arriver aux montants visés par des règlements.

À l'exercice 2012, après des années de discussions avec un conciliateur, McGill et MUNACA, le syndicat représentant les employés et techniciens de bureau, sont parvenues à un accord de principe sur la méthode d'ajustement salarial. La nouvelle méthode a donné lieu au versement de salaires rétroactifs à certaines catégories d'employés, assorti de majorations salariales récurrentes.

Rendu à l'exercice 2012, McGill avait déjà mis en réserve 24,0 M\$ en prévision d'un éventuel règlement rétroactif portant sur les exercices 2001 à 2010. À l'exercice 2013, une fois les estimations révisées, elle a ajouté 4,6 M\$ à la réserve, pour un total de 28,6 M\$. Les calculs des montants rétroactifs ont été achevés en janvier 2014, aboutissant à un règlement rétroactif global de 19,7 M\$. Les coûts liés à l'application continue des augmentations de salaires résultant de ce calcul ont été comptabilisés pour tous les fonds et pour le reste de l'exercice 2014, pour un montant global de 800 k\$ de janvier à avril 2014. Le total des coûts continus est estimé à 1,7 M\$ par an à compter de l'exercice 2015, dont près de 1 M\$ au seul titre du fonds de fonctionnement. À compter de l'exercice 2015, l'Université ne couvrira que la part continue des coûts qui est liée au fonds de fonctionnement sans restriction.

Une seconde phase du règlement rétroactif au titre de l'équité salariale est sur le point de s'achever et devrait être à payer à l'exercice 2015. Le coût qu'il pourrait falloir payer à terme pourrait être considérable. Une charge supplémentaire a donc été comptabilisée à la clôture de l'exercice 2014 pour le cas où cette obligation financière augmenterait davantage.

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

Le Régime de retraite de l'Université McGill (RRUM) propose un régime à cotisations déterminées à ses employés embauchés le 1<sup>er</sup> janvier 2009 ou par la suite, et un régime hybride à cotisations déterminées et à prestations déterminées aux employés embauchés avant cette date. Le minimum devant être versé au titre des prestations déterminées sous le régime hybride nécessite que soit effectuée à intervalles réguliers une évaluation actuarielle visant à établir si la caisse de retraite est suffisamment capitalisée pour que le régime soit à même de s'acquitter de ses obligations. Par le passé, l'Université McGill a souscrit des rentes pour certains de ses employés, rentes dont la capitalisation doit également être évaluée pour établir son adéquation.

L'évaluation triennale au 31 décembre 2012 a révélé une insuffisance de capitalisation par rapport à l'évaluation de 2009, ce qui a obligé à accroître les cotisations à la caisse de retraite. Le manque à gagner devait pouvoir être amorti en 15 ans. De plus, l'avenant n° 24 apporté au RRUM a introduit une formule de participation à la capitalisation du déficit avec les membres du régime à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014. Si l'on conjugue la formule de participation aux coûts et l'amortissement du déficit de la caisse de retraite, la charge au titre des obligations de retraite augmentera chaque année de 15 M\$ à compter de l'exercice 2015 et jusqu'à la prochaine évaluation.

Les charges complémentaires de retraite ont été fixées à 5 M\$ au budget de l'exercice 2015. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, les participants au régime contribueront aussi davantage au versement de primes liées à certaines prestations.

La charge totale, selon les PCGR, au titre des prestations constituées et des charges complémentaires de retraite a été réévaluée comme suit :

	Prévisions EB 2014	Budget EB 2015
Charge de retraite	14,0 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	19,0 M\$	20,0 M\$

### 6.3.3 Investissements à long terme

Outre ses besoins et priorités au quotidien, l'Université doit chercher à moderniser son infrastructure pour maintenir des installations et technologies de pointe, dont son système de PRO (Planification des ressources de l'organisation). Les montants requis au titre de l'entretien différé, tant des bâtiments que de l'infrastructure informatique, sont proches du milliard de dollars, ce qui est pour le moins déconcertant. À raison de 50 M\$ de subvention provinciale par année au titre des immobilisations matérielles et de près de 50 M\$ supplémentaires venant d'autres sources, il faudrait presque 10 ans à l'Université ne serait-ce que pour maintenir en état son infrastructure actuelle et cela, en y englobant la totalité de ses subventions aux immobilisations sans autres ressources additionnelles. Si l'on ajoute à cela les besoins d'espaces supplémentaires, tout particulièrement des laboratoires scientifiques, il importe de bien examiner les contraintes physiques, de bâtir des scénarios et d'en planifier la réalisation par étapes, sur plusieurs années.

La haute direction étudie activement l'opportunité de contracter un emprunt à long terme pour répondre dans une large mesure à ces besoins d'entretien différé, et elle a soulevé cette éventualité auprès de certains membres du Conseil des gouverneurs. Le sujet reviendra à n'en pas douter sur la table dans l'année qui vient.

## 6.4 Objectif d'excédent ou de déficit

Comme cela a été souligné plus haut et dans de précédents *Livres du budget*, l'Université McGill, comme le reste du réseau universitaire du Québec d'ailleurs, doit évoluer dans un contexte de sous-financement chronique. Une analyse effectuée à partir des chiffres de l'exercice 2012 par le groupe Planification et analyse institutionnelle (PAI) illustre le sous-financement relatif dans la province en comparant les droits de scolarité et les produits de subvention par EETP que reçoit McGill à ce qu'elle toucherait si elle était située dans une autre province :

### 6.4.1 Tableau 6.4.1 : Comparaison du financement par EETP de McGill à d'autres modèles de financement provinciaux (EB 2012)

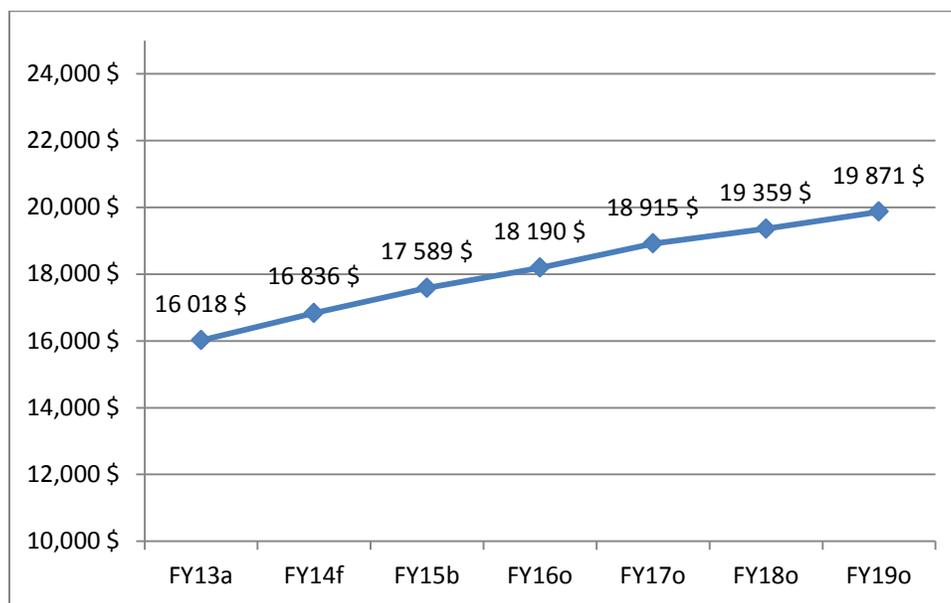
	Québec	Ontario	C.-B.	Alberta
Dollars par EETP	15 766 \$	18 488 \$	20 134 \$	21 516 \$
Total de l'écart (M\$)	--	86,8 \$	139,5 \$	183,7 \$

Nota : Le financement comprend la subvention provinciale et les droits de scolarité.

Source : PAI

Compte tenu des hypothèses budgétaires actuelles, le financement par EETP à l'Université McGill sera toujours inférieur à 20 000 \$ à l'exercice 2019 (voir *figure 6.4.2*) – soit un niveau de financement qui, déjà en 2012, était supérieur dans deux des trois provinces considérées dans la comparaison.

#### 6.4.2 *Figure 6.4.2* : Projections de financement par EETP de McGill (subvention du MESRST et droits de scolarité)



F = prévision ; b = budget; o = projection

Comme quoi maintenir le niveau d'excellence de McGill tout en équilibrant le budget (et en remboursant une part du déficit accumulé de son fonds de fonctionnement) représente un défi de taille. Quoiqu'il en soit, la décision d'assumer un **déficit** ne saurait être prise à la légère. Si on les laisse s'accumuler pendant plusieurs années et selon des montants considérables, les déficits peuvent gravement compromettre pour l'avenir la capacité de McGill de lancer des initiatives nouvelles, voire de maintenir ses services existants. Il n'en reste pas moins que, par moments, accepter un déficit reste la voie à suivre. Aussi le choix de viser un excédent ou un déficit pour le budget annuel de McGill est-il une décision qui doit être mûrement réfléchie et n'être prise qu'après consultation et mise en œuvre des freins et contrepois de la haute direction et du Conseil des gouverneurs.

#### 6.4.3 Contraintes du MESRST à l'égard des déficits ciblés

L'un des facteurs dont McGill a dû tenir compte dans l'établissement de son budget déficitaire est une contrainte du gouvernement provincial qui fixe des plafonds aux déficits annuels ou impose des obligations de réduction des déficits accumulés pour qu'un établissement se qualifie pour le dernier paiement auquel il a droit pour un exercice budgétaire donné, appelée « **subvention conditionnelle** ». L'incapacité de se conformer

aux exigences des **règles budgétaires** du Ministère peut s'accompagner d'une pénalité substantielle, parfois de l'ordre de plusieurs millions de dollars.

La composante « résorption du déficit accumulé » de la subvention de réinvestissement du MESRST a donc un lien direct avec les objectifs de réduction de déficit. L'an dernier, dans le cadre des compressions budgétaires qu'il avait imposées en décembre 2013 et visant les exercices 2013 et 2014, le Gouvernement a allégé les modalités d'application de l'exigence d'équilibre budgétaire, demandant plutôt aux universités d'absorber en deux ans l'équivalent de la moitié des compressions visant ces deux exercices et de payer le reliquat au cours des cinq années suivantes. Pour McGill, cela représentait donc de payer les 25 M\$ à 30 M\$ de déficit accumulé.

Le 16 décembre 2013, le MESRST a annoncé que ce qui devait être au départ un exercice de compressions sur deux ans allait désormais être un exercice récurrent. Dans les mois qui ont suivi, plusieurs universités ont objecté qu'il leur serait difficile dans ces conditions de s'acquitter de leur engagement de remboursement précédent et, dans le cadre des discussions devant mener à leur convention, le MESRST a introduit la notion d'« absorption du déficit ». Cette subvention serait conditionnelle à la réalisation d'un certain plan de réduction ou de résorption du déficit et s'appliquerait directement au montant du déficit, à savoir ce qui est « au-dessous de la ligne » (l'excédent des charges sur les produits). Plusieurs rencontres ont eu lieu depuis entre des représentants du MESRST et les directeurs des finances des universités, mais ce qui en est ressorti est au mieux une ébauche de solution.

Les analyses préliminaires indiquent que, si nous avons suivi l'échéancier de l'an dernier de remboursement du déficit, le fait de réserver cette part de nos revenus pour l'appliquer à la résorption du déficit en sus de la subvention « au-dessous de la ligne » nous aurait obligé à rembourser pas moins de 40 M\$, alors que nos plans précédents n'en prévoyaient que de 25 M\$ à 30 M\$. Nos universités homologues ont signalé des répercussions du même ordre et, sans trop s'en surprendre, beaucoup de questions n'ont pas encore été résolues. En conséquence, compte tenu des meilleures informations dont nous disposons, nous avons revu à la hausse à 7 M\$ notre objectif de déficit pour l'exercice 2015 comparativement à notre précédent objectif d'excédent de 2,7 M\$ (voir le *tableau 6.4.4*). Des révisions du même ordre ont également été apportées aux cibles de déficit des années ultérieures. Aussi, compte tenu de la subvention « au-dessous de la ligne », l'incidence sur le résultat net de l'exercice de 2015 serait un déficit de 4,5 M\$.

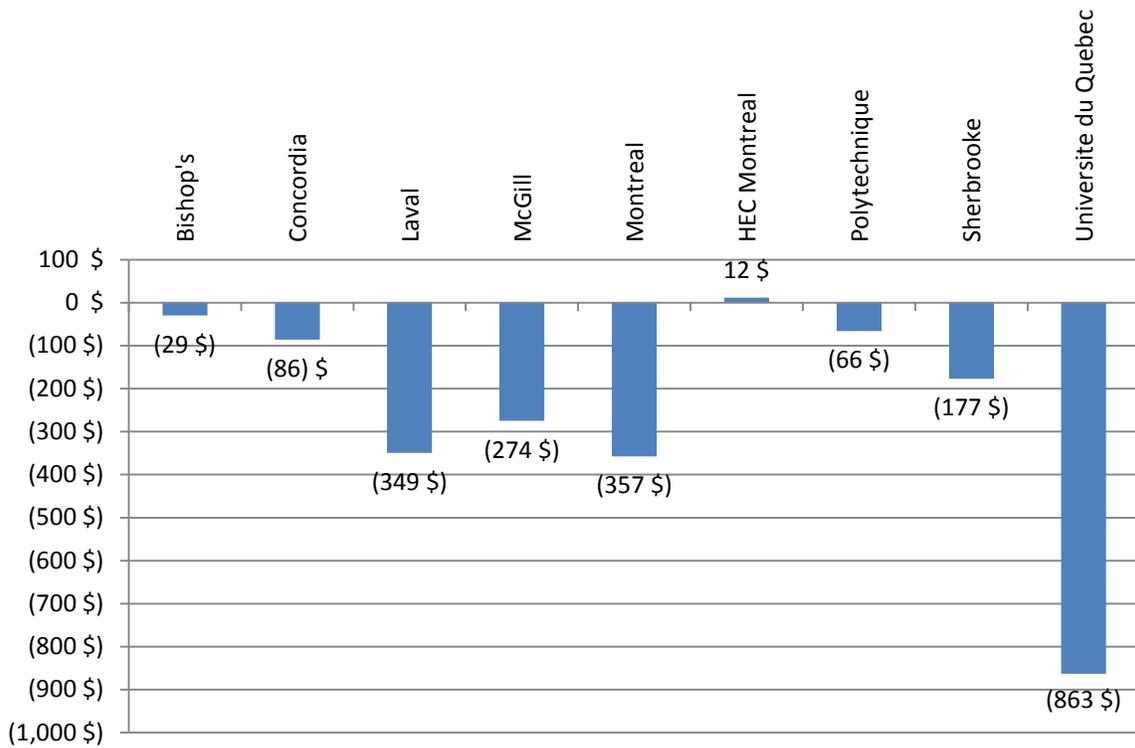
#### 6.4.4 *Tableau 6.4.4* : Enveloppes de réinvestissement stratégique de l'EB 2015 (M\$)

	EB 2013	EB 2014	EB 2015	EB 2016	EB 2017	EB 2018	EB 2019
Excédent (déficit)	(13 100)	(10 406)	(7 000)	(1 000)	5 200	6 500	(5 500)
Subvention conditionnelle à l'équilibre budgétaire	--	--	2 546	4 194	5 863	6 195	6 526
Excédent (déficit) net	(13 100)	(10 406)	(4 454)	3 194	11 063	12 695	1 026

#### 6.4.5 Déficit en PCGR de McGill par comparaison avec les autres universités du Québec

Au fil des ans, l'Université McGill a cherché à se comparer à ses homologues du Québec en vue de mieux comprendre l'efficacité de sa démarche par rapport à la leur dans un contexte commun de dépendance vis-à-vis du soutien financier provincial pour une large part de leurs produits de fonctionnement. Cela nous a permis de voir là où McGill suivait la tendance générale et là où l'Université faisait vraiment cavalier seul. La *figure 6.4.6* montre que le déficit accumulé de McGill de l'an dernier soutient avantageusement la comparaison avec celui d'autres universités de la province qui ont une faculté de médecine (Laval, Sherbrooke et Université de Montréal). Malheureusement, en date d'avril 2014, nous n'avions pas reçu d'information actualisée à cet égard. Le nouveau Bureau de coopération interuniversitaire (ex-CREPUQ) a toutefois indiqué que, selon des résultats préliminaires, l'approche disciplinée de McGill à l'égard des compressions budgétaires de l'exercice 2014 semblait avoir donné lieu à une amélioration de sa position relative en matière de déficits accumulés selon les PCGR, sauf en ce qui concerne la partie financée, pour laquelle nous nous doutions déjà qu'elle se serait légèrement détériorée.

6.4.6 **Figure 6.4.6 : Déficit accumulé en PCGR des universités du Québec pour l'EB 2012 (M\$)**

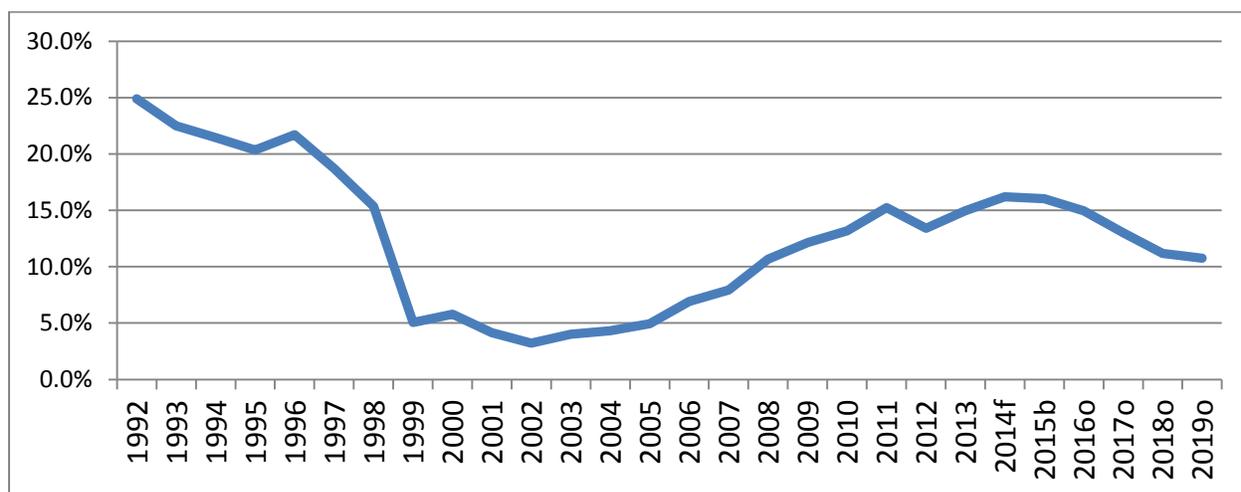


Malgré la position relativement avantageuse de McGill par rapport aux universités de référence, nous avons adopté l'approche selon laquelle, à moyen terme, l'Université devait s'engager à réduire son déficit accumulé financé ou en trésorerie et empêcher la dette en PCGR de grimper et de compromettre sa cote de crédit.

### 6.4.7 Déficits accumulés

Comme l'indique la *figure 6.4.8* ci-après, le **déficit accumulé du fonds de fonctionnement (financé)** de McGill, de 97,3 M\$ en date d'avril 2012, équivalait à 13,4 % du total de nos produits de fonctionnement. Pour situer ce déficit dans une perspective plus large, il doit être rappelé que le déficit accumulé le plus considérable (en dollars actuels) 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, de 3,2 % à l'exercice 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, dans sa transition vers de nouvelles dates d'ouverture et de clôture de l'exercice budgétaire.

6.4.8 *Figure 6.4.8* : Déficit accumulé (financé) du fonds de fonctionnement de McGill en pourcentage des produits



## 7 Fonds avec restriction

Le fonds avec restriction 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 autres 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 stagiaires postdoctoraux. En 2002, le gouvernement fédéral a reconnu que la recherche entraînait aussi par ailleurs l'engagement d'un plus grand niveau de coûts indirects, lesquels devaient être financés. Ces coûts 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 coûts sur les divers utilisateurs.

## 7.1 Allocations liées à la recherche

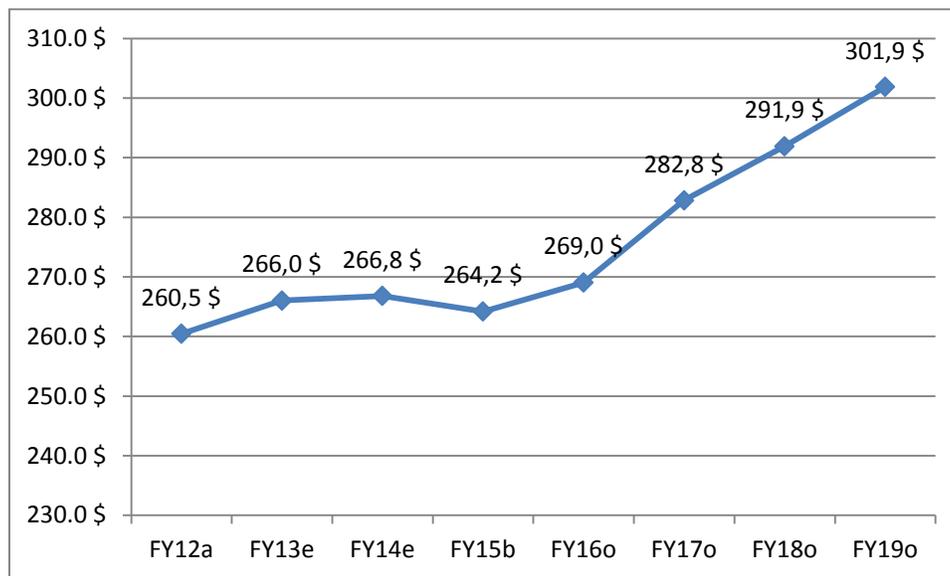
Plusieurs mécanismes d'affectation sont associés aux activités de recherche des facultés.

Les frais indirects de recherche sont les frais qu'on ne peut imputer directement à un projet de recherche donné et qui doivent être absorbés à même les fonds de l'université. Les contrats de recherche sont censés rapporter des produits indirects capables de contribuer au coût de l'infrastructure utilisée pour la recherche. Les gouvernements provincial et fédéral ont des programmes respectifs visant à contribuer aux frais et coûts indirects de recherche, et qui transitent par le budget de fonctionnement.

## 7.2 Produits de la recherche

La *figure 7.2.1* présente les projections de produits tirés de la recherche sous forme notamment de subventions et de contrats, selon les hypothèses ciblées par chaque faculté. L'augmentation de 13 % des produits de la recherche entre 2014 et 2019 représente une augmentation annuelle d'environ 2,5 %.

7.2.1 **Figure 7.2.1 : Projections de produits de la recherche (M\$)**



a = réalisation, e = estimation, b = budget, o = projection

Les tendances historiques des divers conseils subventionnaires, tant fédéraux que provinciaux, sont présentées aux annexes 18 et 19.

### 7.3 Produits de dotation sans restriction

Selon les PCGR, les produits tirés des placements de dotations et les charges s'y rapportant doivent être comptabilisés dans le fonds de fonctionnement et le fonds avec restriction.

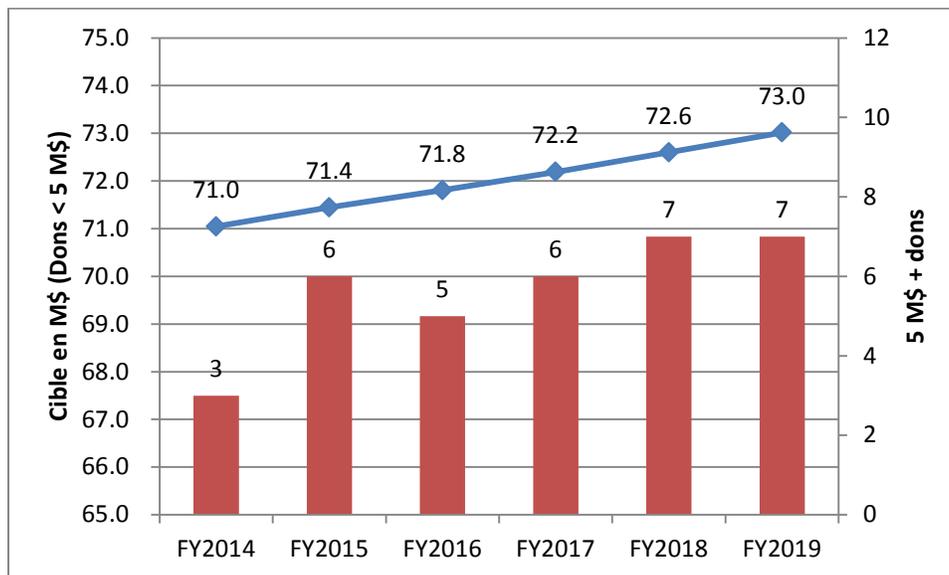
Les prévisions de produits d'ordre philanthropique tirés de dotations de McGill (dons et paiements au titre de promesses de dons, exclusion faite des montants faisant l'objet d'engagements) ont été établies à 39 M\$ pour 2014 et budgétisées à 34 M\$ pour 2015. La plupart de ces dons transiteront par le fonds avec restriction ou le fonds de dotation, et quelque 5,2 M\$ seront comptabilisés dans le fonds de fonctionnement. Les produits de l'exercice 2013 avaient été de 37,9 M\$ (annexe 20, Apport des produits de dotation au fonds avec restriction).

## 8 Fonds de dotation

### 8.1 Dons et legs

La *figure 8.1.1* présente à la fois les projections de dons et produits de dons inférieurs à 5 M\$ telles qu'établies pour chaque unité, ainsi que le nombre de dons de 5 M\$ et plus recherché par l'Université. L'augmentation de 2,8 % des dons et legs de moins de 5 M\$ représente une augmentation annuelle d'environ 0,55 %.

### 8.1.1 Figure 8.1.1 : Projections de produits de dons et legs



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 2014, tandis que le montant budgétisé pour 2015 est de 70 M\$.

Les promesses de dons faites dans le cadre d'activités de financement et les autres dons sont comptabilisés au cours de la période pendant laquelle ils sont reçus, 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. Voir la note 17 des états financiers de l'Université pour un complément d'information sur les promesses de dons en cours.

## 8.2 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.

La valeur de marché du fonds de dotation de McGill, fonds en fiducie compris, a constamment progressé pendant l'exercice en cours. Sous l'effet de l'amélioration continue des marchés financiers, le fonds de dotation a augmenté de 14,9 % pour l'exercice 2014 à ce jour (soit les 10 mois jusqu'au 28 février 2014), passant de 1,099 G\$ à la fin de l'exercice 2013 à 1,263 G\$ à la clôture de février. (Nota : Certains fonds en fiducie inclus dans les placements ne sont pas présentés aux fins de l'information financière.)

Le *Fonds commun de placement* de McGill réunit les **placements** au titre des dotations reçues par McGill ainsi que les comptes générés au nom d'unités de McGill ou d'entités affiliées. Les frais de gestion contribués par le Fonds commun de placement au fonds de fonctionnement sont d'environ 0.5%, tandis que 0.4% 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.

Un taux de distribution des revenus de 4,25 % a été fixé pour l'exercice 2014, 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 2015. Même si le taux reste le même d'un exercice à l'autre, la distribution réelle des revenus exprimée en dollars sera de 4,04 % supérieure par part (13,65 \$ par part à l'exercice 2015 contre 13,12 \$ par part à l'exercice 2014), en raison des variations de la moyenne des valeurs de marché sur trois ans sur laquelle est fondé le taux de distribution.

Le *tableau 8.2.1* montre la croissance réelle du fonds de dotation par suite de la collecte régulière de dons et précise certains rendements de placements donnés pour l'exercice 2013.

Dans l'ensemble, le fonds de dotation a gagné 12,2 % en valeur, comparativement à un gain de 1,7 % à l'exercice précédent. Même si les nouveaux dons sont responsables de 4,0 % de l'augmentation (4,2 % en 2012), la combinaison des gains réalisés à la vente de placements et de la variation de la valeur latente de ces placements a contribué à une hausse de 11,8 % de la valeur du fonds (augmentation nette de 0,7 % en 2012). Les distributions de revenus et paiements annuels, y compris les autres transferts, ont joué pour 3,6 % dans la diminution (diminution nette de 3,2 % en 2012).

**8.2.1 Tableau 8.2.1 : Variation de la valeur de marché du fonds de dotation de McGill pour l'exercice clos le 30 avril 2013**

	30 avril 2013 (en millions de dollars)		30 avril 2012 (en millions de dollars)	
Valeur comptable à l'ouverture de l'exercice	903,8		857,6	
Valeur de marché non réalisée	67,0		96,3	
Valeur de marché d'ouverture	970,8		953,9	
Nouveaux dons reçus	38,5	4,0 %	40,1	4,2 %
Bénéfice net réalisé	71,6	7,4 %	36,4	3,8 %
Bénéfice net distribué (déduction faite des montants capitalisés)	(34,5)	(3,6) %	(34,5)	(3,6) %
Transferts d'autres fonds (vers d'autres fonds), hormis les fiducies	(0,0) 0,0 %		4,2 0,4 %	
Plus-value de l'actif réalisée	75,5	7,8 %	46,2	4,8 %
Variation des valeurs de marché latentes	42,9 4,4 %		(29,3) (3,1) %	
Plus-value totale de l'actif du fonds	118,4 12,2 %		16,9 1,7 %	
Valeur comptable à la clôture	979,3	89,9 %	903,8	93,1 %
Valeur de marché latente	109,9 10,1 %		67,0 6,9 %	
Valeur de marché à la clôture de l'exercice	1 089,2		970,8	

Source : Rapport de gestion 2012-2013

L'[annexe 16](#) présente les 142 chaires dotées de l'Université ventilées par faculté (exclusion faite des chaires hospitalières), qui devraient générer plus de 8 M\$ de bénéfice à l'exercice 2014, dont environ 60 % iront au paiement des salaires des titulaires de chaire.

L'[annexe 20](#) présente les bourses et chaires dotées figurant au fonds de dotation ayant rapporté des produits de dotation par faculté et unité d'importance, qui a totalisé 37,9 M\$ à l'exercice 2012 par rapport aux totaux des exercices 2009 à 2013.

## 9 Fonds d'immobilisations

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

En novembre 2013, le MESRST a confirmé le budget d'investissement de McGill pour l'exercice 2012. Compte tenu du budget d'immobilisations de 2013, nous prévoyons que le budget de 2015 ne sera pas foncièrement différent de ceux des exercices précédents. En voici le résumé :

### 9.1.1 *Tableau 9.1.1* : Budget d'investissement du MESRST pour l'EB 2015 de McGill

Budget d'investissement du MESRST pour McGill	Budget EB 2015
Enveloppe de rénovation des espaces existants	12,5 M\$
Enveloppe de rénovation (de rattrapage) des espaces existants	3,8 M\$
Enveloppe de réaménagement des espaces existants	3,1 M\$
Entretien différé (programme en cours)	10,9 M\$
Entretien différé (nouveau programme)	17,2 M\$
Développement informatique	1,9 M\$
<b>TOTAL (exclusion faite des initiatives nouvelles)</b>	<b>49,4 M\$</b>

Sont exclues du total les autres subventions d'investissement reçues par l'Université, qui comprennent la part de la FRQNT (0,5 M\$ reçus à l'exercice 2013), la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI), l'apport équivalent aux subventions de la FCI par le Québec et les dons au titre d'immobilisations de sources privées.

Outre ces fonds, le budget d'investissement du MESRST pour 2013 avait confirmé une nouvelle subvention d'investissement de 35 M\$ liée à une « initiative nouvelle », en l'occurrence la rénovation du pavillon Wilson, dont le financement s'étalera sur le plan quinquennal.

Comme l'an passé, pour élaborer nos projections pluriannuelles au titre du budget d'immobilisations, 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'avait indiqué Québec dans son propre budget. Nous avons tenu compte de ces allocations du MESRST dans notre budget pour l'exercice 2015 et dans nos plans préliminaires pour les exercices ultérieurs.

En 2007, notre déficit d'entretien différé (de bâtiments universitaires subventionnés par le MESRST) 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, une recension analogue portant cette fois sur nos

bâtiments non financés par le MESRST et autofinancés (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 245 M\$ dans le renouvellement de ses installations et dans leur entretien différé (le « lot 1 »). En 2011, notre service Gestion et développement des installations a déterminé qu'au moins 600 M\$ devraient être investis de 2011 à 2017 (à raison de 100 M\$ par an) pour maintenir nos immeubles universitaires en bon état de fonctionnement et assurer la sécurité de la communauté mcgilloise. On avait alors prévu que d'autres sources de financement seraient disponibles pour s'acquitter de ces dépenses.

Dans le rapport sur le budget de l'an dernier, ces projets se présentaient comme suit :

2011-2014	Lot 2	350 M\$
2014-2017	Lot 3	<u>300 M\$</u>
<b>TOTAL</b>		<b>650 M\$</b>

Cependant, à l'exercice 2014, l'Université a limité les sources de financement à la seule enveloppe annuelle de 28 M\$ du budget d'investissement du MESRST. En conséquence, le programme d'**entretien différé** a été ramené aux seuls projets les plus critiques pouvant être assurés à même cette enveloppe. Ces projets critiques ont été choisis à partir de critères comme la sécurité, le soutien à la mission de l'Université, la mise en conformité avec le code du bâtiment et la santé au travail. L'Université reconnaît que cette enveloppe annuelle de 28 M\$ ne saurait à elle seule suffire à l'exécution de tous les projets d'entretien différé recensés comme étant prioritaires sur la base de ces critères, et continue de rechercher d'autres sources possibles pour financer ces travaux majeurs.

Pour l'avenir immédiat, en l'occurrence l'exercice 2015, le gouvernement du Québec a transformé son *Plan quinquennal d'investissement* (PQI) en *Plan décennal d'investissements universitaires* (PDIU). Le MESRST a également demandé que le Plan inclue les priorités d'investissement devant aller aux projets de recherche universitaire et projets d'investissement prioritaires de tous les instituts affiliés (à savoir les instituts de recherche des hôpitaux universitaires). En ce qui concerne les nouveaux projets de construction et d'investissement liés à l'enseignement, McGill a soumis, au titre du PDIU 2014-2024, les projets (présentés par ordre de priorité) suivants :

- la construction d'un bâtiment sur le site Powell;
- l'exercice de planification de l'Hôpital Royal-Victoria;
- la rénovation majeure de l'immeuble médical 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;
- la construction d'un nouveau bâtiment pour les services aux étudiants du campus Macdonald.

En outre, 34 projets de recherche ont été soumis, en sus des 11 projets reliés aux instituts de recherche des hôpitaux affiliés à McGill.

Tout continue d'indiquer que les fonds du MESRST visant les nouveaux projets d'investissement 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.

L'Université prévoit affecter 51,7 M\$ de son fonds d'immobilisations de l'exercice 2015, de la façon indiquée au *tableau 9.1.2*.

### 9.1.2 **Tableau 9.1.2 : Affectations du budget d'immobilisations de McGill de l'EB 2015**

Priorités institutionnelles	6,6 M\$
Affectations au titre des conventions facultaires, soit :	3,8 M\$
- 2,0 M\$ d'affectations au titre des investissements de base des facultés (processus d'affectation en cours d'examen);	
- 1,8 M\$ pour les fonds de démarrage, soit la même chose que pour l'EB 2014.	
Affectations au titre des investissements de base pour le personnel administratif et de soutien	0,9 M\$
Entretien des installations des campus	5,0 M\$
Projets de développement informatique	1,9 M\$
Rénovation des salles de classe et laboratoires d'enseignement et projets d'accessibilité universelle, gérés par des groupes de travail	4,4 M\$
Entretien différé visant à rattraper l'arriéré	28,1 M\$
Éventualités	<u>1,0 M\$</u>
<b>TOTAL pour l'exercice 2015</b>	<b>51,7 M\$</b>

*Nota : Ce budget excède de 2,3 M\$ les produits attendus du budget d'investissement du MESRST pour l'exercice 2015. Depuis plusieurs années, le vice-principal (administration et finances) et le vice-principal exécutif conviennent que le budget d'immobilisations de l'Université pourrait assumer un déficit de jusqu'à 25 M\$, étant donné qu'il y a généralement un décalage d'environ un an entre le moment où les montants sont alloués et celui où les dépenses sont actuellement engagées. Le déficit accumulé actuel de l'exercice 2014 est de 14,2 M\$. Compte tenu du présent budget proposé pour 2015, le déficit budgétaire accumulé passera à 16,5 M\$. Du fait de ce décalage entre le budget et les dépenses, il n'y a pas de déficit entre les produits et charges réels du fonds d'immobilisations.*

Les allocations prévues au titre des conventions facultaires en comprennent une qui porte sur des activités de démarrage liées aux nouveaux professeurs et, notamment, sur la mise en place de laboratoires de recherche et sur des rénovations. Ces affectations sont calculées et ajustées en fonction des prévisions de renouvellement du corps professoral.

En vue de déterminer, comme chaque année, l'ordre de priorité des dépenses d'investissement, les Services universitaires, sous l'autorité de leur vice-principal adjoint, ont rencontré tous les doyens en novembre et décembre 2013 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 sont

ensuite soumis 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.

Les groupes de travail sur l'enseignement et les espaces d'apprentissage (TSLWG), sur les laboratoires d'enseignement (UTLWG) et les projets d'investissement dans l'universalité de l'accès établissent les priorités et sous-affectations dans leur champ de compétence respectif. Les figures 9.1.3 et 9.1.4 ci-après rendent compte du fruit de leurs démarches.

### 9.1.3 Figure 9.1.3 : Projets de rénovation de salles de classe approuvés pour l'EB 2015

#### TLSWG Allocations FY2015

Status (Multiple Items)

Row Labels	Allocation FY 2014	Proposed Allocation FY 2015
Major	\$173,000	\$1,804,000
Arts W-120	\$0	\$723,500
Education 129	\$0	\$853,500
McConnell 10	\$173,000	\$227,000
Stewart S 1/3	\$0	\$0
Stewart S 1/4	\$0	\$0
Minor	\$0	\$109,000
Small Projects	\$0	\$109,000
Minor, Carry Forward (FY2014)	\$61,386	
Birks 105	\$61,386	
Predesign, Carry Forward (FY2014)	\$10,000	
Macdonald Harr 103	\$10,000	
Minor, Carry Forward (FY2015)	\$42,898	\$87,000
688 Sherb 1255	\$0	\$15,000
Education 434	\$0	\$41,000
Stewart N 7/14	\$42,898	\$0
Stewart S 4/106	\$0	\$31,000
<b>Grand Total</b>	<b>\$287,284</b>	<b>\$2,000,000</b>

### 9.1.4 Figure 9.1.4 : Projets de rénovation de laboratoires d'enseignement approuvés pour l'EB 2015

Faculty	Teaching Lab and Location	Est Reno Costs	Est Equip Costs	FY 2014 Reno	FY 2014 Equip	FY 2015 Reno	FY 2015 Equip	Notes
Medicine	Physical and Occupational Therapy, Hosmer 101, 102, annex	\$814,740	\$304,760	\$0	\$304,760			Reno Funded in FY2013
Science	Physics teaching lab, re-location to Trotter 3060/70/80	\$720,000	\$200,000	\$720,000	\$200,000			Full Project
Engineering	Construction materials, Macdonald Engineering 076, 077, 168, 177, 178	\$1,100,000	\$300,000			\$1,100,000	\$300,000	Full project
Continuing Studies	Language studio and teaching lab, 688 Sherbrooke rm. (Phase 1)	\$527,000	\$103,000			\$527,000	\$103,000	Full Project (Phase 1)
Medicine	Anatomy Dissecting Lab, SADB 2/49	\$4,690,000	\$560,000			\$586,665	\$0	Fund for design
Science	Biology teaching labs, Stewart Biology W4th floor suite	\$6,860,000	\$1,300,000			\$313,335	\$170,340	DM to be resolved, fund Design only
Education	Kinesiology & Physical Education teaching lab, Currie Gym 304	\$675,000	\$721,900	\$31,000		\$672,000	\$721,900	Full Project
All	Small Projects			\$50,000	\$100,000		\$100,000	
<b>Costs per year --&gt;</b>				<b>\$801,000</b>	<b>\$604,760</b>	<b>\$3,199,000</b>	<b>\$1,395,240</b>	

## 9.2 Incidence des dépenses d'investissement sur le budget de fonctionnement

Les dépenses d'investissement ont d'importantes répercussions – positives comme négatives – sur le budget de fonctionnement. En ce qui concerne les nouveaux édifices, McGill établit des prévisions de coûts et détermine les sources de financement qui aideront à les absorber. Dans le cas du Complexe des sciences de la vie, certifié Or LEED et achevé en 2008, il s'est agi de deux installations recouvrant au total 180 200 pi<sup>2</sup>. Les charges opérationnelles en avaient été évaluées à 2,3 M\$ par an, soit 12,76 \$/pi<sup>2</sup>. La subvention provinciale devant couvrir ces charges a été calculée à un peu moins de 600 k\$, ou 25,5 % du total. Il avait été prévu que les équipes de recherche occupant l'espace généreraient du fédéral des apports aux coûts indirects de recherche, dont une part serait affectée à la couverture d'une autre tranche de 300 k\$ ou 12,8 % des charges opérationnelles. Au seul chapitre des coûts de l'énergie, la conception écologique LEED Or s'est révélée 35 % moins énergivore que si l'on avait suivi les normes courantes du code du bâtiment.

L'Université a aussi en place un processus de quantification des économies et du délai de récupération des investissements d'économie énergétique réalisés dans ses immeubles existants. Ces prévisions aident à justifier devant le Conseil des gouverneurs tout emprunt destiné à réaliser un investissement. Ces projets d'économie d'énergie sont financés par des emprunts plutôt qu'à même le fonds d'immobilisations, car ce dernier se voit imposer des restrictions par la Province quant à son utilisation. À l'exercice 2014, l'Université a ainsi projeté d'investir 1,36 M\$ dans un projet de réduction de la consommation d'énergie en modernisant l'éclairage de 14 bâtiments sur deux campus dans le cadre de son programme quinquennal de gestion de l'énergie. Il a été calculé que l'installation de nouveaux luminaires et d'interrupteurs à capteurs permettrait d'économiser 142 k\$ par an en énergie et de récupérer l'investissement réalisé dans un délai de 11 ans à un taux d'intérêt de 3 %. À l'achèvement du projet, il est fait un bilan final des coûts, retombées et délai de récupération, avec remboursement des dépenses de projet à partir de ces chiffres révisés. Un modèle du même genre est utilisé pour quantifier les coûts énergétiques dans le cadre de la rénovation des laboratoires de recherche.

La Province financera à hauteur de 35,0 M\$ le coût des rénovations majeures du pavillon Wilson, qui en agrandiront la surface utile. Dans le cadre d'un grand projet de rénovation, l'Université cherche toujours à mesurer d'avance l'incidence que cela aura à terme sur les charges opérationnelles et, notamment, sur la facture énergétique. En revanche, McGill ne cherche pas à estimer les retombées que des projets de plus petite envergure seraient susceptibles d'avoir sur les coûts de fonctionnement, comme la rénovation de laboratoires de recherche à l'intention de professeurs nouvellement recrutés financée à même le fonds d'immobilisations ou des subventions de recherche (avec restriction). Il n'en arrive pas moins qu'à l'occasion on cherche à mesurer l'effet que cela pourrait produire sur les coûts de l'énergie, tout particulièrement si le projet en cause fait intervenir l'installation de matériel très énergivore.

Les coûts de fonctionnement et les besoins sur le plan de l'entretien différé jouent aussi dans les décisions de relocalisation. L'Université entend donc déménager certaines unités universitaires de petites maisons en rangée et de manoirs très dispendieux à entretenir et énergivores en vue de réduire ses coûts de fonctionnement et diminuer son arriéré sur le plan de l'entretien différé. C'est ainsi que l'École des sciences et des troubles de la communication humaine déménagera du pavillon Beatty pour rejoindre un espace loué à raison de 800 k\$ par an, ce qui permettra du coup de rayer la rénovation du pavillon Beatty de la liste d'entretien différé de l'Université.

Enfin, les projets admissibles d'équipement et de rénovation financés par des subventions de recherche (avec restriction) de la Fondation canadienne pour l'innovation peuvent aussi se qualifier pour un soutien financier dans le cadre du Fonds d'exploitation des infrastructures, en vue de couvrir une partie des coûts de fonctionnement et d'entretien des infrastructures financées par la FCI.

## 10 Dette totale et dette bancaire

Au 31 janvier 2014, le total de la dette de l'Université se chiffrait à 956,8 M\$, soit une dette à long terme de 852,3 M\$ et une dette bancaire de 103,6 M\$. La dette à long terme comprend 150 M\$ de débentures non garanties de premier rang de McGill émises en 2002. Les 703,2 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 62,6 M\$ à l'exercice 2014 par rapport à la clôture de l'exercice en avril 2013, 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 740 M\$ d'ici avril 2014.

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 d'au plus un an. Le Conseil des gouverneurs de McGill a autorisé un montant d'endettement bancaire maximal de 300 M\$ pour l'exercice 2014 au moyen de facilités de crédit à court terme. Il est prévu que ce plafond soit 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 21](#)).

Nos emprunts bancaires à court terme de l'exercice 2014 comprenaient environ 87 M\$ d'emprunts temporaires pour le compte du MESRST ainsi que pour des projets d'investissement (45 M\$) dont les démarches de financement sont toujours en cours (voir [l'annexe 22](#)). Le reliquat net 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 sont répercutés sur le Gouvernement au taux du CDOR (taux interbancaire offert au Canada) mensuel majoré de 30 points de base (soit actuellement environ 1,5 %). Suivent les autres hypothèses relatives aux taux d'intérêt.

### 10.1 Hypothèses relatives aux charges d'intérêt

Les coûts d'emprunt devraient être d'au moins 1,50 % tout au long de l'exercice 2014,<sup>42</sup> tandis que les prévisions de charges d'intérêts devraient totaliser 2,9 M\$ à l'exercice 2014. Aux fins de l'extrapolation des estimations budgétaires ultérieures, nous avons prévu que ce taux monterait légèrement à 1,60 % à l'exercice 2015 et que les charges d'intérêt augmenteraient à 3,5 M\$, du fait, notamment, de l'emprunt de 50 M\$ supplémentaires pour la réalisation des projets d'entretien différé.

## 11 Conclusion

Pour l'exercice 2015, le budget tiré au total des quatre fonds de l'Université devrait rapporter des produits de 1 243,5 M\$ (*figure 11.1.1*). À leur tour, ces produits devront compenser des charges globales en PCGR, pour les quatre fonds, qui devraient se chiffrer à 1 269,8 M\$ (*figure 11.1.2*).

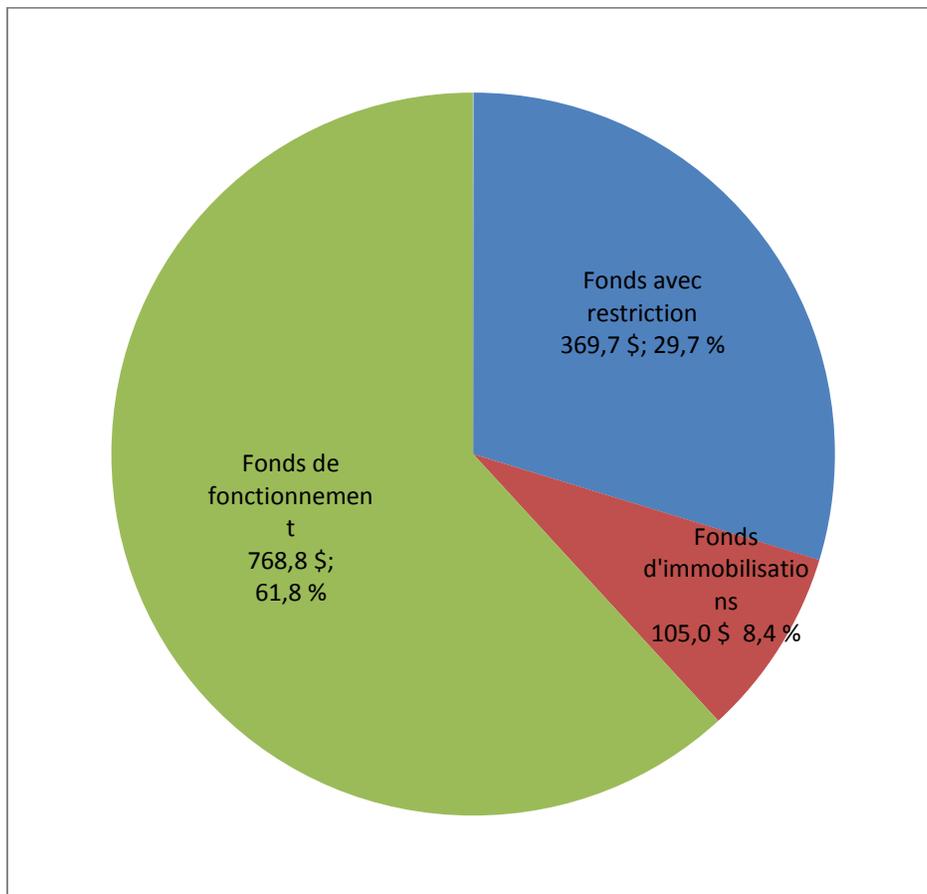
Le budget proposé pour l'exercice 2015 a été conçu en fonction des réinvestissements gouvernementaux et dans la perspective de réduire le déficit accumulé au cours des cinq prochaines années.

Bien que plusieurs incertitudes demeurent quant aux revenus de l'exercice 2015, nous n'en prévoyons pas moins d'affecter nos revenus accrus au soutien de nos grandes priorités stratégiques.

---

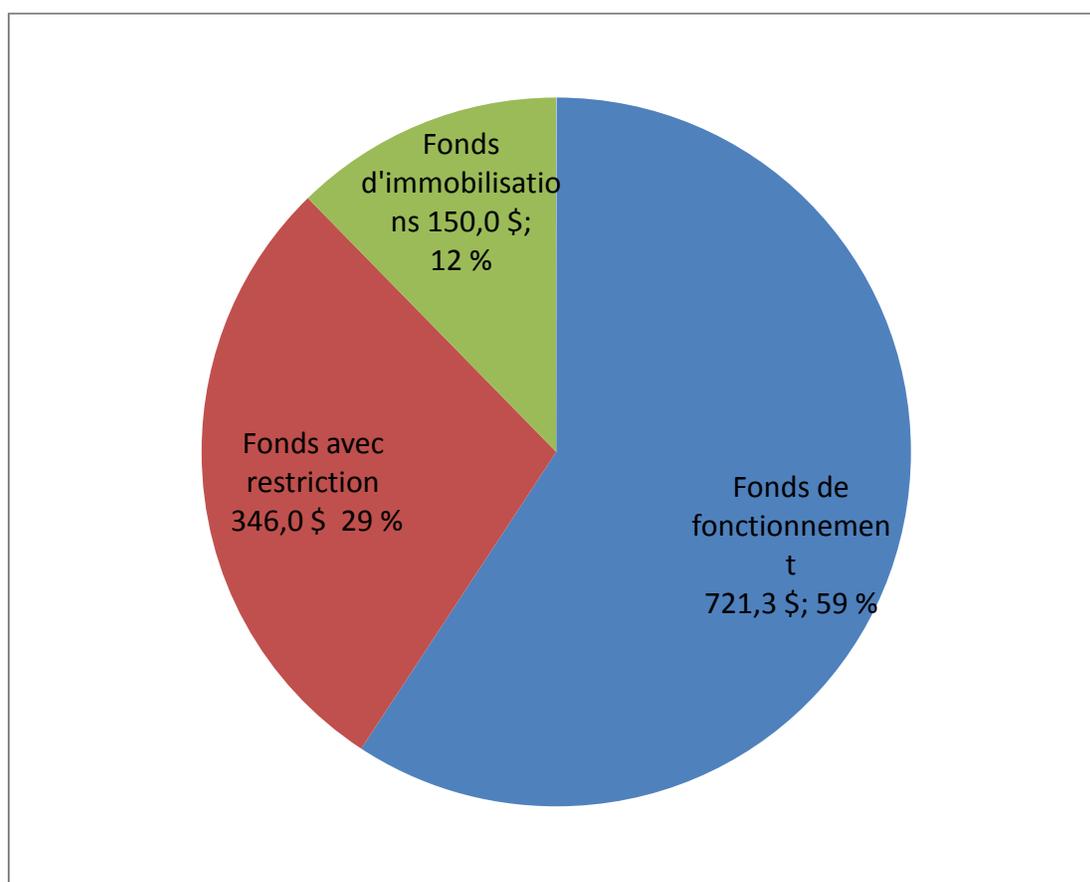
<sup>42</sup> Selon les Services financiers

11.1.1 **Figure 11.1.1 : Budget EB 2015 – Total des produits en PCGR (M\$) : 1 243,5 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 restriction.*

11.1.2 **Figure 11.1.2 : Budget EB 2015 – Total des charges en PCGR (M\$) : 1 217,3 M\$**



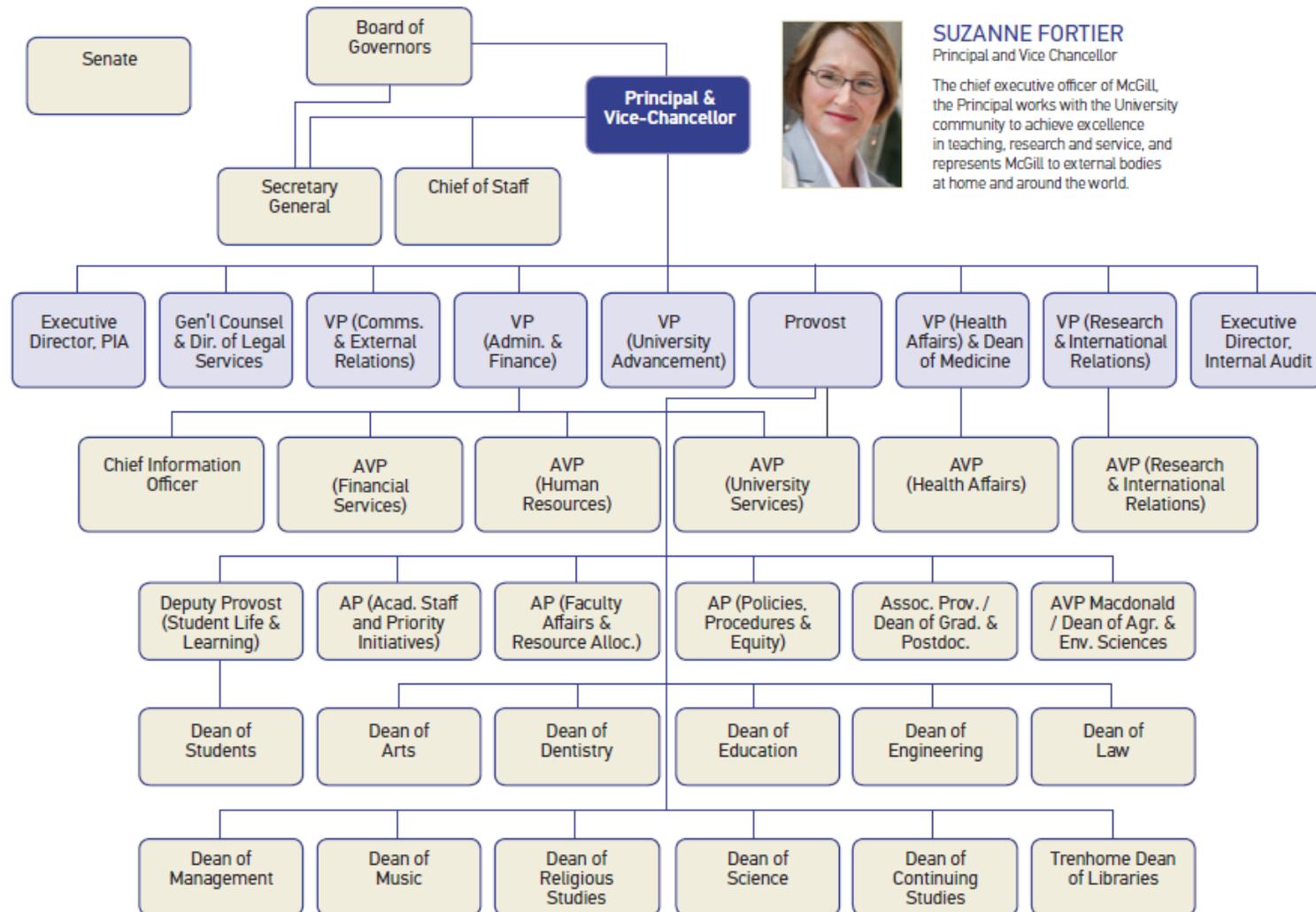
*Note : Conformément aux PCGR, les charges du fonds de dotation sont comptabilisées dans le fonds de fonctionnement et le fonds avec restriction. Ces charges sont portées en réduction de l'actif net. L'[annexe 13](#) ventile en détail chacun des quatre fonds pour ce qui est des sources des produits et des charges prévisionnels pour le budget de l'exercice 2015 selon les PCGR.*



## Annexe 1 : Variations du fonds de fonctionnement de l'EB 2014 par rapport au budget de l'exercice précédent

(\$ 000's)	FY14 Budget	FY14 Forecast	Variance	Explanation
<b>Revenues</b>				
Canada	24,851	24,851	-	
Quebec	335,297	346,771	11,474	Tuition loss compensation: \$8.8M; additional students
Tuition & Fees	239,828	238,924	(904)	Additional students but over-estimated self-funded revenues
Sales of Goods & Services	109,943	111,873	1,930	
Gifts & Bequests	5,394	4,680	(714)	
Short-term investment income	3,614	3,455	(159)	
Endowment investment income	2,462	1,844	(618)	
<b>Total Revenue</b>	<b>721,389</b>	<b>732,398</b>	<b>11,009</b>	
<b>Expenses</b>				
Salary:				
Academic	216,611	217,630	1,019	Continuing academic renewal
Administrative & Support	195,296	207,414	12,118	VRP impact
Student	9,380	8,340	(1,040)	
Student Aid	26,800	26,261	(539)	
Benefits	98,150	88,164	(9,986)	VRP impact
Retirement Settlements	1,487		(1,487)	Booked in benefits above under FBM
Total Salary	547,724	547,808	84	
Non-Salary:				
Materials, supplies & publications	12,962	13,497	535	
Contributions to partner institutions	8,277	8,287	10	
Contract services	10,945	11,190	245	
Professional fees	9,997	11,177	1,180	
Travel	7,750	8,665	915	
Cost of good sold & services rendered	19,546	21,854	2,308	Linked partially to sales of goods and services
Building occupancy costs	16,482	22,620	6,138	Higher than expected costs in Facilities Mgmt
Energy	18,970	19,218	248	
Other Non-Salary Expenses	18,077	17,720	(357)	
Faculty Tuition	754	0	(754)	
Hardware & software maintenance	5,982	8,201	2,219	
Interest and bank charges	6,728	3,900	(2,828)	Lower interest rates
Total Non-Salary	136,470	146,329	9,859	
Pay Equity Phase 2 accrual		1,950	1,950	
Special Projects Reserve		0	-	
<b>Total Expenses</b>	<b>684,194</b>	<b>696,086</b>	<b>11,892</b>	
Excess (deficiency) of revenue over expenses	37,195	36,312	(883)	
Interfund transfers	(47,556)	(46,700)	856	
<b>Decrease (Increase) in accumulated deficit - GAAP:</b>	<b>(10,361)</b>	<b>(10,388)</b>	<b>(27)</b>	

## Annexe 2 : Organigramme de l'Université McGill



**SUZANNE FORTIER**  
Principal and Vice-Chancellor

The chief executive officer of McGill, the Principal works with the University community to achieve excellence in teaching, research and service, and represents McGill to external bodies at home and around the world.

## Annexe 3 : Fonds non affectés des unités EB 2010 à 2013 – Facultés et bibliothèques (1/5)

McGill University												
Unrestricted Funds - Faculties & Libraries												
For FY10, FY11, FY12, FY13												
Summary (In '000s)												
	Agricultural & Environmental Science				Arts				Continuing Studies			
	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13
<b>Revenue</b>												
Canada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Quebec	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tuition & Fees	383	361	395	508	303	676	686	630	4,750	4,728	5,167	4,839
Sales of Goods & Services	1,953	1,695	1,873	2,016	807	406	520	917	835	1,361	3,159	8,724
Gifts & Bequests	25	31	55	45	455	683	659	850	3	3	-	47
Short Term Interest	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investment Income	8	3	3	3	3	3	3	3	-	-	-	-
<b>Total Revenue</b>	<b>2,369</b>	<b>2,090</b>	<b>2,326</b>	<b>2,572</b>	<b>1,568</b>	<b>1,768</b>	<b>1,868</b>	<b>2,400</b>	<b>5,588</b>	<b>6,092</b>	<b>8,326</b>	<b>13,610</b>
<b>Expenses</b>												
<b>Salary Expenses</b>												
Academic	10,999	9,656	10,220	10,881	32,016	28,254	30,193	31,947	5,813	6,216	7,878	8,864
Administrative and support	3,485	3,276	3,114	3,618	6,126	5,238	5,055	5,804	2,426	2,380	2,607	3,191
Student	746	815	603	588	2,753	2,384	2,302	2,288	1	6	57	12
Student Aid	32	52	149	129	430	464	575	520	-	13	2	-
Benefits	2,489	2,304	2,423	2,623	6,189	5,636	6,092	6,487	1,383	1,457	1,818	2,115
<b>Total Salaries</b>	<b>17,751</b>	<b>16,103</b>	<b>16,509</b>	<b>17,839</b>	<b>47,514</b>	<b>41,976</b>	<b>44,217</b>	<b>47,046</b>	<b>9,623</b>	<b>10,072</b>	<b>12,362</b>	<b>14,182</b>
<b>Non-Salary Expenses</b>												
Materials, Supplies and Publications	402	329	180	344	157	114	112	167	64	73	75	89
Transfer to Partner Institutions	-	3	(3)	-	1	17	-	15	-	-	-	-
Contract Services	127	132	100	168	640	692	300	702	153	318	1,387	2,985
Professional Fees	27	139	54	39	150	102	111	155	792	736	953	1,352
Travel	466	413	485	583	518	451	433	676	177	168	247	314
Cost of Goods & Services Rendered	18	9	14	17	-	-	-	-	-	-	-	-
Building & Occupancy Costs	117	110	168	250	149	135	63	97	109	175	128	263
Tuition Expense	1	2	-	-	18	4	5	2	35	5	6	15
Energy	8	29	27	35	-	-	-	-	-	-	-	-
Other Non-Salary Expenses	939	651	694	703	1,731	1,427	1,534	1,097	1,584	1,607	1,684	1,720
Capital Purchases	259	195	222	310	237	311	302	208	31	23	67	48
Interest & Bank Charges	-	2	-	1	2	2	4	4	56	53	71	84
<b>Total Non-Salary</b>	<b>2,364</b>	<b>2,014</b>	<b>1,941</b>	<b>2,450</b>	<b>3,603</b>	<b>3,255</b>	<b>2,864</b>	<b>3,123</b>	<b>3,001</b>	<b>3,158</b>	<b>4,618</b>	<b>6,870</b>
<b>Total Expenses</b>	<b>20,115</b>	<b>18,117</b>	<b>18,450</b>	<b>20,289</b>	<b>51,117</b>	<b>45,231</b>	<b>47,081</b>	<b>50,169</b>	<b>12,624</b>	<b>13,230</b>	<b>16,980</b>	<b>21,052</b>
(Deficiency) Excess of Revenues over Expenses, Before the Undernoted	(17,746)	(16,027)	(16,124)	(17,717)	(49,549)	(43,463)	(45,213)	(47,769)	(7,036)	(7,138)	(8,654)	(7,442)
Net capz & decapz of investement income	(3)	(13)	(3)	(3)	-	-	-	-	-	-	-	-
Interfund Transfers	871	1,045	854	484	229	284	331	1,316	(146)	(137)	(168)	(258)
<b>Total Change in Net Assets</b>	<b>(16,878)</b>	<b>(14,995)</b>	<b>(15,273)</b>	<b>(17,236)</b>	<b>(49,320)</b>	<b>(43,179)</b>	<b>(44,882)</b>	<b>(46,453)</b>	<b>(7,182)</b>	<b>(7,275)</b>	<b>(8,822)</b>	<b>(7,700)</b>

## Annexe 3 : Fonds non affectés des unités EB 2010 à 2013 – Facultés et bibliothèques (2/5)

McGill University												
Unrestricted Funds - Faculties & Libraries												
For FY10, FY11, FY12, FY13												
Summary (In '000s)												
	Dentistry				Education				Engineering			
	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13
<b>Revenue</b>												
Canada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Quebec	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tuition & Fees	751	853	674	789	12	13	36	36	545	749	916	646
Sales of Goods & Services	1,627	1,841	1,975	1,958	607	886	809	984	1,079	1,155	1,265	2,354
Gifts & Bequests	1	24	4	3	22	26	46	195	766	509	489	623
Short Term Interest	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investment Income	21	20	23	23	-	-	-	-	1	1	1	1
<b>Total Revenue</b>	<b>2,400</b>	<b>2,738</b>	<b>2,676</b>	<b>2,773</b>	<b>641</b>	<b>925</b>	<b>891</b>	<b>1,215</b>	<b>2,391</b>	<b>2,414</b>	<b>2,671</b>	<b>3,624</b>
<b>Expenses</b>												
<b>Salary Expenses</b>												
Academic	3,213	2,827	3,324	3,917	10,354	9,164	10,143	11,352	15,591	14,877	17,328	17,897
Administrative and support	1,468	1,416	1,367	1,910	2,654	2,377	2,226	2,645	6,172	5,618	5,457	6,041
Student	104	132	89	25	433	453	372	344	1,444	1,980	1,679	1,759
Student Aid	4	22	61	45	4	-	71	64	142	152	528	578
Benefits	758	744	817	1,025	2,099	1,990	2,125	2,258	3,667	3,604	3,903	4,154
<b>Total Salaries</b>	<b>5,547</b>	<b>5,141</b>	<b>5,658</b>	<b>6,922</b>	<b>15,544</b>	<b>13,984</b>	<b>14,937</b>	<b>16,663</b>	<b>27,016</b>	<b>26,231</b>	<b>28,895</b>	<b>30,429</b>
<b>Non-Salary Expenses</b>												
Materials, Supplies and Publications	304	260	221	300	84	97	112	93	390	303	276	432
Transfer to Partner Institutions	48	19	62	79	2	-	4	-	-	-	(11)	11
Contract Services	241	230	218	234	188	171	180	192	(58)	178	76	42
Professional Fees	257	539	322	110	87	102	87	135	93	53	90	111
Travel	106	132	155	173	246	170	205	220	530	361	599	566
Cost of Goods & Services Rendered	394	271	612	464	-	-	-	-	-	-	-	-
Building & Occupancy Costs	182	63	82	105	45	36	17	7	269	243	184	202
Tuition Expense	1	65	66	258	1	-	-	-	3	1	-	-
Energy	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Other Non-Salary Expenses	494	441	394	328	338	331	376	375	657	837	641	515
Capital Purchases	133	130	88	90	174	150	127	123	991	916	974	887
Interest & Bank Charges	18	17	13	15	3	3	2	2	2	3	4	3
<b>Total Non-Salary</b>	<b>2,178</b>	<b>2,167</b>	<b>2,233</b>	<b>2,156</b>	<b>1,168</b>	<b>1,060</b>	<b>1,110</b>	<b>1,147</b>	<b>2,877</b>	<b>2,895</b>	<b>2,833</b>	<b>2,769</b>
<b>Total Expenses</b>	<b>7,725</b>	<b>7,308</b>	<b>7,891</b>	<b>9,078</b>	<b>16,712</b>	<b>15,044</b>	<b>16,047</b>	<b>17,810</b>	<b>29,893</b>	<b>29,126</b>	<b>31,728</b>	<b>33,198</b>
(Deficiency) Excess of Revenues over Expenses, Before the Undernoted	(5,325)	(4,570)	(5,215)	(6,305)	(16,071)	(14,119)	(15,156)	(16,595)	(27,502)	(26,712)	(29,057)	(29,574)
Net capz & decapz of investment income	26	(9)	(20)	(11)	-	-	-	-	(1)	(1)	(1)	(1)
Interfund Transfers	(171)	(277)	(329)	591	107	88	144	110	1,069	328	1,502	833
<b>Total Change in Net Assets</b>	<b>(5,470)</b>	<b>(4,856)</b>	<b>(5,564)</b>	<b>(5,725)</b>	<b>(15,964)</b>	<b>(14,031)</b>	<b>(15,012)</b>	<b>(16,485)</b>	<b>(26,434)</b>	<b>(26,385)</b>	<b>(27,556)</b>	<b>(28,742)</b>

### Annexe 3 : Fonds non affectés des unités EB 2010 à 2013 – Facultés et bibliothèques (3/5)

McGill University												
Unrestricted Funds - Faculties & Libraries												
For FY10, FY11, FY12, FY13												
Summary (In '000s)												
	Law				Management				Medicine			
	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13
<b>Revenue</b>												
Canada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Quebec	-	-	-	-	-	-	-	-	-	106	706	1,682
Tuition & Fees	-	-	-	-	228	202	350	586	244	250	266	66
Sales of Goods & Services	225	384	174	213	4,104	3,767	4,018	4,685	10,330	6,753	10,814	15,317
Gifts & Bequests	185	85	84	451	256	334	313	108	313	1,039	718	773
Short Term Interest	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investment Income	22	21	22	22	4	3	3	3	310	288	293	315
<b>Total Revenue</b>	<b>432</b>	<b>490</b>	<b>280</b>	<b>686</b>	<b>4,592</b>	<b>4,306</b>	<b>4,684</b>	<b>5,382</b>	<b>11,197</b>	<b>8,436</b>	<b>12,797</b>	<b>18,153</b>
<b>Expenses</b>												
<b>Salary Expenses</b>												
Academic	4,766	4,878	5,024	5,227	13,491	12,803	14,274	15,441	58,298	52,518	59,010	62,896
Administrative and support	1,544	1,456	1,454	1,646	4,870	4,580	4,811	5,720	17,825	16,033	16,716	20,100
Student	113	148	157	121	680	625	420	426	828	900	647	686
Student Aid	4	52	69	99	87	310	817	1,120	140	125	250	432
Benefits	1,023	974	1,067	1,160	2,763	2,675	2,932	3,156	12,592	11,744	13,011	13,937
<b>Total Salaries</b>	<b>7,450</b>	<b>7,508</b>	<b>7,771</b>	<b>8,253</b>	<b>21,891</b>	<b>20,993</b>	<b>23,254</b>	<b>25,863</b>	<b>89,683</b>	<b>81,320</b>	<b>89,634</b>	<b>98,051</b>
<b>Non-Salary Expenses</b>												
Materials, Supplies and Publications	35	(6)	20	40	223	221	184	188	932	1,164	954	1,225
Transfer to Partner Institutions	-	-	-	-	-	-	-	10	821	885	1,199	1,024
Contract Services	200	198	203	225	403	370	259	574	574	924	531	737
Professional Fees	43	19	60	122	1,497	1,218	1,408	1,567	1,116	825	448	919
Travel	118	157	131	213	548	649	820	1,125	905	834	807	906
Cost of Goods & Services Rendered	-	-	-	-	-	-	-	-	-	120	113	121
Building & Occupancy Costs	24	46	46	103	68	298	141	958	939	974	833	1,196
Tuition Expense	-	-	-	-	98	117	91	68	52	5	1	72
Energy	-	-	-	-	-	-	-	-	7	-	-	-
Other Non-Salary Expenses	301	262	441	442	1,683	2,012	1,983	1,443	2,121	1,435	2,356	2,231
Capital Purchases	65	11	62	43	86	94	449	(5)	1,246	1,150	994	868
Interest & Bank Charges	2	4	3	3	18	19	23	31	11	18	20	23
<b>Total Non-Salary</b>	<b>788</b>	<b>691</b>	<b>966</b>	<b>1,191</b>	<b>4,624</b>	<b>4,998</b>	<b>5,358</b>	<b>5,959</b>	<b>8,724</b>	<b>8,334</b>	<b>8,256</b>	<b>9,322</b>
<b>Total Expenses</b>	<b>8,238</b>	<b>8,199</b>	<b>8,737</b>	<b>9,444</b>	<b>26,515</b>	<b>25,991</b>	<b>28,612</b>	<b>31,822</b>	<b>98,407</b>	<b>89,654</b>	<b>97,890</b>	<b>107,373</b>
(Deficiency) Excess of Revenues over Expenses, Before the Undernoted	(7,806)	(7,709)	(8,457)	(8,758)	(21,923)	(21,685)	(23,928)	(26,440)	(87,210)	(81,218)	(85,093)	(89,220)
Net capz & decapz of investement income	(22)	(21)	(22)	(2)	-	-	-	-	(99)	(139)	(129)	(19)
Interfund Transfers	(109)	2	175	198	2,374	1,194	205	359	(3,008)	(2,013)	(4,335)	(5,120)
<b>Total Change in Net Assets</b>	<b>(7,937)</b>	<b>(7,728)</b>	<b>(8,304)</b>	<b>(8,562)</b>	<b>(19,549)</b>	<b>(20,491)</b>	<b>(23,723)</b>	<b>(26,081)</b>	<b>(90,317)</b>	<b>(83,370)</b>	<b>(89,557)</b>	<b>(94,359)</b>

### Annexe 3 : Fonds non affectés des unités EB 2010 à 2013 – Facultés et bibliothèques (4/5)

McGill University												
Unrestricted Funds - Faculties & Libraries												
For FY10, FY11, FY12, FY13												
Summary (In '000s)												
	Music				Religious Studies				Science			
	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13
<b>Revenue</b>												
Canada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Quebec	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tuition & Fees	805	779	818	809	8	11	19	(2)	560	684	688	670
Sales of Goods & Services	1,960	1,923	1,738	2,125	87	100	113	100	1,212	897	1,215	1,217
Gifts & Bequests	55	141	95	101	4	15	76	4	491	555	334	314
Short Term Interest	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26	10	-
Investment Income	40	37	37	35	144	132	132	-	18	17	17	17
<b>Total Revenue</b>	<b>2,860</b>	<b>2,880</b>	<b>2,688</b>	<b>3,070</b>	<b>243</b>	<b>258</b>	<b>340</b>	<b>102</b>	<b>2,281</b>	<b>2,179</b>	<b>2,264</b>	<b>2,218</b>
<b>Expenses</b>												
<b>Salary Expenses</b>												
Academic	9,102	8,389	9,644	9,837	1,607	1,573	1,727	1,729	25,996	24,887	27,669	29,244
Administrative and support	3,042	2,751	2,822	3,001	446	430	399	487	7,799	7,194	6,902	8,256
Student	338	280	249	245	153	141	131	119	4,204	4,188	3,880	3,758
Student Aid	-	60	14	34	4	7	29	23	294	215	530	654
Benefits	2,010	1,927	2,117	2,163	351	337	341	358	5,781	5,588	6,160	6,521
<b>Total Salaries</b>	<b>14,492</b>	<b>13,407</b>	<b>14,846</b>	<b>15,280</b>	<b>2,561</b>	<b>2,488</b>	<b>2,627</b>	<b>2,716</b>	<b>44,074</b>	<b>42,072</b>	<b>45,141</b>	<b>48,433</b>
<b>Non-Salary Expenses</b>												
Materials, Supplies and Publications	109	127	45	76	3	2	1	5	438	259	358	338
Transfer to Partner Institutions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	3	-
Contract Services	373	125	108	124	11	11	16	14	289	197	357	360
Professional Fees	229	341	222	288	6	8	-	5	103	125	113	115
Travel	126	131	96	95	36	13	59	41	1,167	1,006	987	1,263
Cost of Goods & Services Rendered	-	-	-	-	-	-	-	-	309	399	358	505
Building & Occupancy Costs	159	219	227	236	4	-	5	21	475	657	647	782
Tuition Expense	3	-	-	-	-	-	-	-	8	-	-	-
Energy	-	-	-	-	-	-	-	-	66	80	75	79
Other Non-Salary Expenses	688	666	525	698	81	76	99	14	1,139	993	762	811
Capital Purchases	684	225	149	96	17	2	4	8	874	964	1,763	1,007
Interest & Bank Charges	16	17	18	28	-	-	-	-	1	1	3	3
<b>Total Non-Salary</b>	<b>2,387</b>	<b>1,851</b>	<b>1,390</b>	<b>1,641</b>	<b>158</b>	<b>112</b>	<b>184</b>	<b>108</b>	<b>4,869</b>	<b>4,686</b>	<b>5,426</b>	<b>5,263</b>
<b>Total Expenses</b>	<b>16,879</b>	<b>15,258</b>	<b>16,236</b>	<b>16,921</b>	<b>2,719</b>	<b>2,600</b>	<b>2,811</b>	<b>2,824</b>	<b>48,943</b>	<b>46,758</b>	<b>50,567</b>	<b>53,696</b>
(Deficiency) Excess of Revenues over Expenses, Before the Undernoted	(14,019)	(12,378)	(13,548)	(13,851)	(2,476)	(2,342)	(2,471)	(2,722)	(46,662)	(44,579)	(48,303)	(51,478)
Net capz & decapz of investement income	-	-	-	(35)	(3)	-	-	-	-	(5)	(28)	(2)
Interfund Transfers	(1)	(112)	(25)	(62)	29	(23)	1	7	735	-	427	634
<b>Total Change in Net Assets</b>	<b>(14,020)</b>	<b>(12,490)</b>	<b>(13,573)</b>	<b>(13,948)</b>	<b>(2,450)</b>	<b>(2,365)</b>	<b>(2,470)</b>	<b>(2,715)</b>	<b>(45,927)</b>	<b>(44,584)</b>	<b>(47,904)</b>	<b>(50,846)</b>

### Annexe 3 : Fonds non affectés des unités EB 2010 à 2013 – Facultés et bibliothèques (5/5)

McGill University								
Unrestricted Funds - Faculties & Libraries								
For FY10, FY11, FY12, FY13								
Summary (In '000s)								
	Libraries				Total			
	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13
<b>Revenue</b>								
Canada	-	-	-	-	-	-	-	-
Quebec	-	-	-	-	-	106	706	1,682
Tuition & Fees	309	248	224	190	8,898	9,554	10,239	9,767
Sales of Goods & Services	353	353	343	244	25,179	21,521	28,016	40,854
Gifts & Bequests	42	43	42	32	2,618	3,488	2,915	3,546
Short Term Interest	-	-	-	-	-	26	10	-
Investment Income	317	326	332	318	888	851	866	740
<b>Total Revenue</b>	<b>1,021</b>	<b>970</b>	<b>941</b>	<b>784</b>	<b>37,583</b>	<b>35,546</b>	<b>42,752</b>	<b>56,589</b>
<b>Expenses</b>								
<b>Salary Expenses</b>								
Academic	5,644	5,220	5,514	5,363	196,890	181,262	201,948	214,595
Administrative and support	7,935	6,862	6,062	7,489	65,792	59,611	58,992	69,908
Student	2	-	-	22	11,799	12,052	10,586	10,393
Student Aid	-	-	-	-	1,141	1,472	3,095	3,698
Benefits	2,503	2,249	2,150	2,360	43,608	41,229	44,956	48,317
<b>Total Salaries</b>	<b>16,084</b>	<b>14,331</b>	<b>13,726</b>	<b>15,234</b>	<b>319,230</b>	<b>295,626</b>	<b>319,577</b>	<b>346,911</b>
<b>Non-Salary Expenses</b>								
Materials, Supplies and Publications	12,450	13,470	15,414	14,506	15,591	16,413	17,952	17,803
Transfer to Partner Institutions	-	-	-	-	872	929	1,254	1,139
Contract Services	825	1,007	1,068	1,577	3,966	4,553	4,803	7,934
Professional Fees	10	11	22	78	4,410	4,218	3,890	4,996
Travel	101	100	128	192	5,044	4,585	5,152	6,367
Cost of Goods & Services Rendered	-	-	-	-	721	799	1,097	1,107
Building & Occupancy Costs	1,763	595	579	306	4,303	3,551	3,120	4,526
Tuition Expense	-	-	-	-	220	199	169	415
Energy	-	-	-	-	81	109	102	114
Other Non-Salary Expenses	813	1,054	1,085	1,157	12,569	11,792	12,574	11,534
Capital Purchases	679	952	468	1,171	5,476	5,123	5,669	4,854
Interest & Bank Charges	7	6	7	10	136	145	168	207
<b>Total Non-Salary</b>	<b>16,648</b>	<b>17,195</b>	<b>18,771</b>	<b>18,997</b>	<b>53,389</b>	<b>52,416</b>	<b>55,950</b>	<b>60,996</b>
<b>Total Expenses</b>	<b>32,732</b>	<b>31,526</b>	<b>32,497</b>	<b>34,231</b>	<b>372,619</b>	<b>348,042</b>	<b>375,527</b>	<b>407,907</b>
(Deficiency) Excess of Revenues over Expenses, Before the Undernoted	(31,711)	(30,556)	(31,556)	(33,447)	(335,036)	(312,496)	(332,775)	(351,318)
Net capz & decapz of investement income	(275)	(118)	(7)	(1)	(377)	(306)	(210)	(74)
Interfund Transfers	56	1,261	(276)	(292)	2,035	1,640	(1,494)	(1,200)
<b>Total Change in Net Assets</b>	<b>(31,930)</b>	<b>(29,413)</b>	<b>(31,839)</b>	<b>(33,740)</b>	<b>(333,378)</b>	<b>(311,162)</b>	<b>(334,479)</b>	<b>(352,592)</b>

## Annexe 4 : Fonds non affectés des unités EB 2010 à 2013 – Unités administratives (1/5)

McGill University												
Unrestricted Funds - Administrative Units												
For FY10, FY11, FY12, FY13												
Summary (In '000s)												
	Principal and Vice Chancellor				Institutional Services				Provost			
	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13
<b>Revenue</b>												
Canada	-	-	-	-	24,331	24,414	24,766	24,851	-	-	-	-
Quebec	-	-	-	-	295,042	305,709	356,141	325,760	-	-	-	-
Tuition & Fees	-	-	-	-	164,760	180,337	191,318	202,356	-	-	-	-
Sales of Goods & Services	296	172	32	8	1,486	186	1,749	1,925	1	1	7	-
Gifts & Bequests	-	-	-	-	-	-	-	-	1,967	1,199	1,552	2,155
Short Term Interest	-	-	-	-	1,751	2,269	2,561	5,378	-	-	-	-
Investment Income	-	-	-	-	6,918	1,343	1,338	5,949	(9)	136	150	4
<b>Total Revenue</b>	<b>296</b>	<b>172</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>494,288</b>	<b>514,258</b>	<b>577,873</b>	<b>566,219</b>	<b>1,959</b>	<b>1,336</b>	<b>1,709</b>	<b>2,159</b>
<b>Expenses</b>												
<b>Salary Expenses</b>												
Academic	26	40	22	28	(491)	1,015	(1,019)	1,850	8	11	47	39
Administrative and support	3,078	2,895	3,250	3,330	2,140	2,869	8,455	9,290	1,712	1,969	2,498	2,921
Student	1	-	-	-	-	-	-	-	32	3	7	5
Student Aid	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	10	3
Benefits	486	480	524	539	4,557	10,072	10,065	7,596	292	341	436	472
<b>Total Salaries</b>	<b>3,591</b>	<b>3,415</b>	<b>3,796</b>	<b>3,897</b>	<b>6,206</b>	<b>13,956</b>	<b>17,501</b>	<b>18,736</b>	<b>2,044</b>	<b>2,327</b>	<b>2,998</b>	<b>3,440</b>
<b>Non-Salary Expenses</b>												
Materials, Supplies and Publications	33	28	22	25	73	47	51	44	30	34	23	32
Transfer to Partner Institutions	-	-	-	-	-	6,649	8,371	7,978	-	-	-	-
Contract Services	605	485	219	636	653	(12,211)	(12,684)	(12,547)	21	19	24	21
Professional Fees	2,263	2,254	2,158	3,222	813	786	581	1,728	42	27	29	26
Travel	121	123	126	86	147	133	150	137	189	41	200	181
Cost of Goods & Services Rendered	-	-	-	-	-	1,057	332	341	-	-	-	-
Building & Occupancy Costs	161	86	147	335	350	6,914	7,803	12,962	7	27	8	5
Tuition Expense	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Energy	-	-	-	-	-	-	-	(1,148)	-	-	-	-
Other Non-Salary Expenses	404	417	619	481	8,456	(6,319)	(4,263)	(7,499)	572	271	1,282	637
Capital Purchases	27	58	32	4	110	4,955	4,852	7,189	41	84	33	20
Interest & Bank Charges	-	-	-	-	2,139	2,584	3,486	3,518	49	-	-	-
<b>Total Non-Salary</b>	<b>3,614</b>	<b>3,451</b>	<b>3,323</b>	<b>4,789</b>	<b>12,741</b>	<b>4,595</b>	<b>8,679</b>	<b>12,703</b>	<b>951</b>	<b>503</b>	<b>1,599</b>	<b>922</b>
<b>Total Expenses</b>	<b>7,205</b>	<b>6,866</b>	<b>7,119</b>	<b>8,686</b>	<b>18,947</b>	<b>18,551</b>	<b>26,180</b>	<b>31,439</b>	<b>2,995</b>	<b>2,830</b>	<b>4,597</b>	<b>4,362</b>
(Deficiency) Excess of Revenues over Expenses, Before the Undernoted	(6,909)	(6,694)	(7,087)	(8,678)	475,341	495,707	551,693	534,780	(1,036)	(1,494)	(2,888)	(2,203)
Net capz & decapz of investement income	-	-	-	-	(13)	(13)	(13)	-	9	200	984	-
Interfund Transfers	62	9	-	(1)	(3,965)	2,303	1,028	(16,635)	(2,279)	(239)	(794)	90
<b>Total Change in Net Assets</b>	<b>(6,847)</b>	<b>(6,685)</b>	<b>(7,087)</b>	<b>(8,679)</b>	<b>471,363</b>	<b>497,997</b>	<b>552,708</b>	<b>518,145</b>	<b>(3,306)</b>	<b>(1,533)</b>	<b>(2,698)</b>	<b>(2,113)</b>

## Annexe 4 : Fonds non affectés des unités EB 2010 à 2013 – Unités administratives (2/5)

McGill University												
Unrestricted Funds - Administrative Units												
For FY10, FY11, FY12, FY13												
Summary (In '000s)												
	Assoc. VP (Macdonald Campus)				Deputy Provost (Student Life & Learning)				Assoc. Provost (Graduate Education)			
	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13
<b>Revenue</b>												
Canada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Quebec	-	-	-	-	1,993	1,910	2,144	2,234	-	-	-	-
Tuition & Fees	-	-	-	-	13,213	13,742	14,310	14,503	-	-	-	-
Sales of Goods & Services	206	200	762	776	43,584	44,274	46,682	51,697	156	5	-	64
Gifts & Bequests	-	-	-	-	156	142	376	387	-	-	-	-
Short Term Interest	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investment Income	-	-	-	-	230	215	216	208	47	44	45	13
<b>Total Revenue</b>	<b>206</b>	<b>200</b>	<b>762</b>	<b>776</b>	<b>59,176</b>	<b>60,283</b>	<b>63,728</b>	<b>69,029</b>	<b>203</b>	<b>49</b>	<b>45</b>	<b>77</b>
<b>Expenses</b>												
<b>Salary Expenses</b>												
Academic	-	-	-	-	3,110	3,063	3,049	3,156	37	35	36	36
Administrative and support	903	901	955	1,026	23,220	23,307	25,582	28,522	1,819	1,617	1,567	1,266
Student	4	1	4	2	215	200	227	192	12	39	3	2
Student Aid	-	-	-	-	1,902	2,717	4,089	5,897	13,606	14,308	15,491	16,059
Benefits	180	175	200	213	5,412	5,461	6,074	6,776	349	305	296	232
<b>Total Salaries</b>	<b>1,087</b>	<b>1,077</b>	<b>1,159</b>	<b>1,241</b>	<b>33,859</b>	<b>34,748</b>	<b>39,021</b>	<b>44,543</b>	<b>15,823</b>	<b>16,304</b>	<b>17,393</b>	<b>17,595</b>
<b>Non-Salary Expenses</b>												
Materials, Supplies and Publications	75	64	52	71	3,519	3,877	3,924	4,501	78	70	38	28
Transfer to Partner Institutions	-	-	-	-	-	-	-	-	21	24	1	-
Contract Services	572	502	561	588	2,852	3,316	3,858	4,346	31	8	9	44
Professional Fees	1	-	-	-	152	194	385	227	-	-	1	1
Travel	38	39	31	40	1,129	1,102	1,365	1,186	29	32	35	22
Cost of Goods & Services Rendered	-	-	-	-	6,962	5,722	6,120	6,382	-	-	-	-
Building & Occupancy Costs	26	148	370	579	7,869	16,252	11,823	11,306	6	6	2	2
Tuition Expense	-	-	-	-	81	50	29	39	-	279	62	-
Energy	29	32	62	88	3,923	4,139	4,071	4,408	-	-	-	-
Other Non-Salary Expenses	2	27	(58)	(83)	2,800	2,750	3,393	3,892	193	298	292	143
Capital Purchases	13	8	4	4	2,819	1,569	1,668	3,774	16	21	7	13
Interest & Bank Charges	1	1	1	-	4,810	4,497	4,974	216	-	-	-	-
<b>Total Non-Salary</b>	<b>757</b>	<b>821</b>	<b>1,023</b>	<b>1,287</b>	<b>36,916</b>	<b>43,468</b>	<b>41,610</b>	<b>40,277</b>	<b>374</b>	<b>738</b>	<b>447</b>	<b>253</b>
<b>Total Expenses</b>	<b>1,844</b>	<b>1,898</b>	<b>2,182</b>	<b>2,528</b>	<b>70,775</b>	<b>78,216</b>	<b>80,631</b>	<b>84,820</b>	<b>16,197</b>	<b>17,042</b>	<b>17,840</b>	<b>17,848</b>
(Deficiency) Excess of Revenues over Expenses, Before the Undernoted	(1,638)	(1,698)	(1,420)	(1,752)	(11,599)	(17,933)	(16,903)	(15,791)	(15,994)	(16,993)	(17,795)	(17,771)
Net capz & decapz of investment income	-	-	-	-	(27)	(56)	(51)	(37)	(13)	(13)	-	-
Interfund Transfers	111	85	(14)	47	(6,863)	(138)	(389)	968	170	277	271	22
<b>Total Change in Net Assets</b>	<b>(1,527)</b>	<b>(1,613)</b>	<b>(1,434)</b>	<b>(1,705)</b>	<b>(18,489)</b>	<b>(18,127)</b>	<b>(17,343)</b>	<b>(14,860)</b>	<b>(15,837)</b>	<b>(16,729)</b>	<b>(17,524)</b>	<b>(17,749)</b>

## Annexe 4 : Fonds non affectés des unités EB 2010 à 2013 – Unités administratives (3/5)

McGill University												
Unrestricted Funds - Administrative Units												
For FY10, FY11, FY12, FY13												
Summary (In '000s)												
	Vice-Principal (Administration & Finance)				Information Technology Services				Assoc. VP (University Services)			
	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13
<b>Revenue</b>												
Canada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Quebec	420	485	590	960	-	-	-	-	-	-	-	-
Tuition & Fees	-	-	-	-	85	88	94	109	-	-	-	3
Sales of Goods & Services	42,552	375	65	19	2,192	2,119	2,690	3,165	20,789	19,107	19,161	18,795
Gifts & Bequests	-	-	-	-	-	-	-	-	176	419	435	433
Short Term Interest	(176)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investment Income	6,836	4	4	8	-	-	-	-	-	61	90	89
<b>Total Revenue</b>	<b>49,632</b>	<b>864</b>	<b>659</b>	<b>987</b>	<b>2,277</b>	<b>2,207</b>	<b>2,784</b>	<b>3,274</b>	<b>20,965</b>	<b>19,587</b>	<b>19,686</b>	<b>19,320</b>
<b>Expenses</b>												
<b>Salary Expenses</b>												
Academic	-	-	-	-	-	1	-	-	1	9	29	34
Administrative and support	2,067	1,553	1,714	1,861	19,916	18,447	21,125	22,745	26,874	25,783	30,223	31,106
Student	-	-	-	-	-	-	-	7	15	27	24	21
Student Aid	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	39	28
Benefits	377	265	292	315	3,529	3,326	3,882	4,142	5,243	5,046	5,907	6,157
<b>Total Salaries</b>	<b>2,444</b>	<b>1,818</b>	<b>2,006</b>	<b>2,176</b>	<b>23,445</b>	<b>21,774</b>	<b>25,007</b>	<b>26,894</b>	<b>32,133</b>	<b>30,880</b>	<b>36,222</b>	<b>37,346</b>
<b>Non-Salary Expenses</b>												
Materials, Supplies and Publications	13	12	10	65	69	41	111	234	3,916	3,934	4,202	4,825
Transfer to Partner Institutions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Contract Services	71	73	73	131	(1,109)	(74)	(1,352)	91	14,642	12,176	14,216	12,961
Professional Fees	50	100	31	13	69	538	479	787	135	125	757	117
Travel	19	7	15	27	172	153	140	85	(138)	(100)	(94)	(131)
Cost of Goods & Services Rendered	-	-	-	-	-	-	-	-	13,247	11,626	12,414	11,326
Building & Occupancy Costs	1,909	2,061	2,589	2,847	4,241	214	677	255	(2,106)	(4,812)	(3,540)	(888)
Tuition Expense	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Energy	-	-	-	-	-	-	-	-	14,483	14,303	14,361	13,010
Other Non-Salary Expenses	7,738	534	671	1,525	(1,628)	1,627	1,156	509	(931)	(922)	(774)	(268)
Capital Purchases	23	14	24	30	3,052	2,856	3,289	2,862	(3,258)	(2,950)	(3,625)	(2,817)
Interest & Bank Charges	-	-	-	-	3	1	1	1	473	396	426	237
<b>Total Non-Salary</b>	<b>9,823</b>	<b>2,801</b>	<b>3,413</b>	<b>4,638</b>	<b>4,869</b>	<b>5,356</b>	<b>4,501</b>	<b>4,824</b>	<b>40,463</b>	<b>33,776</b>	<b>38,344</b>	<b>38,372</b>
<b>Total Expenses</b>	<b>12,267</b>	<b>4,619</b>	<b>5,419</b>	<b>6,814</b>	<b>28,314</b>	<b>27,130</b>	<b>29,508</b>	<b>31,718</b>	<b>72,596</b>	<b>64,656</b>	<b>74,566</b>	<b>75,718</b>
(Deficiency) Excess of Revenues over Expenses, Before the Undernoted	37,365	(3,755)	(4,760)	(5,827)	(26,037)	(24,923)	(26,724)	(28,444)	(51,631)	(45,069)	(54,880)	(56,398)
Net capz & decapz of investment income	(4)	(4)	(4)	(4)	-	-	-	-	-	(61)	(90)	(89)
Interfund Transfers	(117)	(41,453)	(96)	(103)	208	89	96	503	8,116	(2,082)	(361)	450
<b>Total Change in Net Assets</b>	<b>37,244</b>	<b>(45,212)</b>	<b>(4,860)</b>	<b>(5,934)</b>	<b>(25,829)</b>	<b>(24,834)</b>	<b>(26,628)</b>	<b>(27,941)</b>	<b>(43,515)</b>	<b>(47,212)</b>	<b>(55,331)</b>	<b>(56,037)</b>

## Annexe 4 : Fonds non affectés des unités EB 2010 à 2013 – Unités administratives (4/5)

McGill University												
Unrestricted Funds - Administrative Units												
For FY10, FY11, FY12, FY13												
Summary (In '000s)												
	Assoc. VP (Human Resources)				Asst. VP (Financial Services)				Vice-Principal (RIR)			
	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13
<b>Revenue</b>												
Canada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Quebec	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tuition & Fees	-	-	-	-	9	540	1,173	1,886	-	-	-	-
Sales of Goods & Services	721	752	747	576	413	361	244	244	1,330	1,234	898	841
Gifts & Bequests	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Short Term Interest	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investment Income	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Revenue</b>	<b>721</b>	<b>752</b>	<b>747</b>	<b>576</b>	<b>422</b>	<b>901</b>	<b>1,417</b>	<b>2,130</b>	<b>1,330</b>	<b>1,234</b>	<b>898</b>	<b>841</b>
<b>Expenses</b>												
<b>Salary Expenses</b>												
Academic	14	40	6	1	-	-	-	-	2,236	1,143	812	577
Administrative and support	6,148	5,312	5,439	6,140	6,725	6,130	6,129	6,930	3,195	3,798	4,656	5,817
Student	-	-	-	-	-	-	-	-	4	1	-	-
Student Aid	-	-	-	-	-	-	-	-	19	18	13	16
Benefits	(20)	(1,274)	(3,266)	(1,170)	1,215	1,120	1,151	1,344	833	786	896	1,090
<b>Total Salaries</b>	<b>6,142</b>	<b>4,078</b>	<b>2,179</b>	<b>4,971</b>	<b>7,940</b>	<b>7,250</b>	<b>7,280</b>	<b>8,274</b>	<b>6,287</b>	<b>5,746</b>	<b>6,377</b>	<b>7,500</b>
<b>Non-Salary Expenses</b>												
Materials, Supplies and Publications	18	10	10	9	20	29	16	23	38	(7)	2	(17)
Transfer to Partner Institutions	3	-	-	-	-	-	-	-	105	67	121	101
Contract Services	101	111	80	283	104	94	105	106	174	166	212	293
Professional Fees	500	423	347	521	1	154	73	25	655	506	1,388	933
Travel	38	24	31	24	23	12	23	16	177	92	180	227
Cost of Goods & Services Rendered	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Building & Occupancy Costs	232	25	7	64	13	4	4	9	24	7	194	171
Tuition Expense	-	-	-	-	509	546	510	558	-	-	-	-
Energy	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Other Non-Salary Expenses	542	323	263	464	268	243	319	366	414	423	606	568
Capital Purchases	29	19	12	29	9	4	47	14	13	15	31	62
Interest & Bank Charges	-	-	-	-	3	3	3	3	-	-	-	-
<b>Total Non-Salary</b>	<b>1,463</b>	<b>935</b>	<b>750</b>	<b>1,394</b>	<b>950</b>	<b>1,089</b>	<b>1,100</b>	<b>1,120</b>	<b>1,600</b>	<b>1,269</b>	<b>2,734</b>	<b>2,338</b>
<b>Total Expenses</b>	<b>7,605</b>	<b>5,013</b>	<b>2,929</b>	<b>6,365</b>	<b>8,890</b>	<b>8,339</b>	<b>8,380</b>	<b>9,394</b>	<b>7,887</b>	<b>7,015</b>	<b>9,111</b>	<b>9,838</b>
(Deficiency) Excess of Revenues over Expenses, Before the Undernoted	(6,884)	(4,261)	(2,182)	(5,789)	(8,468)	(7,438)	(6,963)	(7,264)	(6,557)	(5,781)	(8,213)	(8,997)
Net capz & decapz of investement income	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Interfund Transfers	61	56	2	62	1	-	-	-	(3,010)	(5,097)	(3,568)	(2,912)
<b>Total Change in Net Assets</b>	<b>(6,823)</b>	<b>(4,205)</b>	<b>(2,180)</b>	<b>(5,727)</b>	<b>(8,467)</b>	<b>(7,438)</b>	<b>(6,963)</b>	<b>(7,264)</b>	<b>(9,567)</b>	<b>(10,878)</b>	<b>(11,781)</b>	<b>(11,909)</b>

## Annexe 4 : Fonds non affectés des unités EB 2010 à 2013 – Unités administratives (5/5)

McGill University												
Unrestricted Funds - Administrative Units												
For FY10, FY11, FY12, FY13												
Summary (In '000s)												
	Vice-Principal (DAR)				External Relations				Total			
	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13	FY10	FY11	FY12	FY13
<b>Revenue</b>												
Canada	-	-	-	-	-	-	-	-	24,331	24,414	24,766	24,851
Quebec	-	-	-	-	-	-	-	-	297,455	308,104	358,875	328,954
Tuition & Fees	-	-	-	-	-	-	-	-	178,067	194,707	206,895	218,857
Sales of Goods & Services	1,207	1,168	1,114	1,235	40	39	52	117	114,973	69,993	74,203	79,462
Gifts & Bequests	121	178	155	311	-	-	-	-	2,420	1,938	2,518	3,286
Short Term Interest	-	-	-	-	-	-	-	-	1,575	2,269	2,561	5,378
Investment Income	128	-	-	-	-	-	-	-	14,150	1,803	1,843	6,271
<b>Total Revenue</b>	<b>1,456</b>	<b>1,346</b>	<b>1,269</b>	<b>1,546</b>	<b>40</b>	<b>39</b>	<b>52</b>	<b>117</b>	<b>632,971</b>	<b>603,228</b>	<b>671,661</b>	<b>667,059</b>
<b>Expenses</b>												
<b>Salary Expenses</b>												
Academic	3	1	-	15	-	-	-	-	4,944	5,358	2,982	5,736
Administrative and support	9,238	8,728	9,545	10,211	2,383	2,395	2,522	2,772	109,418	105,704	123,660	133,937
Student	-	-	18	-	-	-	-	-	283	271	283	229
Student Aid	-	-	-	1	-	-	-	-	15,527	17,061	19,642	22,004
Benefits	1,574	1,490	1,668	1,770	404	413	461	512	24,431	28,006	28,586	29,988
<b>Total Salaries</b>	<b>10,815</b>	<b>10,219</b>	<b>11,231</b>	<b>11,997</b>	<b>2,787</b>	<b>2,808</b>	<b>2,983</b>	<b>3,284</b>	<b>154,603</b>	<b>156,400</b>	<b>175,153</b>	<b>191,894</b>
<b>Non-Salary Expenses</b>												
Materials, Supplies and Publications	79	261	185	142	123	40	35	66	8,084	8,440	8,681	10,048
Transfer to Partner Institutions	-	-	-	-	-	-	-	-	129	6,740	8,494	8,079
Contract Services	958	747	757	810	123	294	231	271	19,798	5,706	6,309	8,034
Professional Fees	5	63	10	46	109	30	80	250	4,795	5,200	6,319	7,896
Travel	425	382	539	575	22	27	22	24	2,391	2,067	2,763	2,499
Cost of Goods & Services Rendered	-	-	-	-	-	-	-	-	20,209	18,405	18,866	18,049
Building & Occupancy Costs	243	100	72	66	(3)	5	6	5	12,972	21,037	20,162	27,718
Tuition Expense	-	-	-	-	-	-	-	-	590	875	601	597
Energy	-	-	-	-	-	-	-	-	18,435	18,474	18,494	16,358
Other Non-Salary Expenses	2,752	2,042	2,317	2,374	293	410	481	219	21,875	2,124	6,304	3,328
Capital Purchases	48	81	89	30	14	9	18	36	2,956	6,743	6,481	11,250
Interest & Bank Charges	20	33	12	14	-	-	-	-	7,498	7,515	8,903	3,989
<b>Total Non-Salary</b>	<b>4,530</b>	<b>3,709</b>	<b>3,981</b>	<b>4,057</b>	<b>681</b>	<b>815</b>	<b>873</b>	<b>871</b>	<b>119,732</b>	<b>103,326</b>	<b>112,377</b>	<b>117,845</b>
<b>Total Expenses</b>	<b>15,345</b>	<b>13,928</b>	<b>15,212</b>	<b>16,054</b>	<b>3,468</b>	<b>3,623</b>	<b>3,856</b>	<b>4,155</b>	<b>274,335</b>	<b>259,726</b>	<b>287,530</b>	<b>309,739</b>
(Deficiency) Excess of Revenues over Expenses, Before the Undernoted	(13,889)	(12,582)	(13,943)	(14,508)	(3,428)	(3,584)	(3,804)	(4,038)	358,636	343,502	384,131	357,320
Net capz & decapz of investement income	(128)	-	-	-	-	-	-	-	(176)	53	826	(130)
Interfund Transfers	(8)	(1,163)	12	(177)	(5)	1	1	(6)	(7,518)	(47,352)	(3,812)	(17,692)
<b>Total Change in Net Assets</b>	<b>(14,025)</b>	<b>(13,745)</b>	<b>(13,931)</b>	<b>(14,685)</b>	<b>(3,433)</b>	<b>(3,583)</b>	<b>(3,803)</b>	<b>(4,044)</b>	<b>350,942</b>	<b>296,203</b>	<b>381,145</b>	<b>339,498</b>

## Annexe 5 : Fonds affectés des unités EB 2013 – Facultés et bibliothèques (1/3)

McGill University Research & Restricted Funds For the year ended April 30, 2013 Summary (In '000s)	Faculties & Libraries				
Revenues	Agriculture & Environmental Science	Arts	Continuing Studies	Dentistry	Education
Grant - Government Sponsors					
Canada	15,437	12,604	-	3,861	4,975
Quebec	3,053	2,635	47	1,995	1,364
United States	152	77	-	21	178
Other Grant Sponsors	1,366	657	-	128	647
Contracts	1,131	75	-	199	(18)
Tuition & Fees	-	-	-	-	-
Sales of Goods & Services	160	175	4	237	191
Gifts and Bequests	959	2,462	132	1,105	443
Investment & Interest Income	873	4,337	14	725	325
<b>Total Revenue:</b>	<b>23,131</b>	<b>23,022</b>	<b>197</b>	<b>8,271</b>	<b>8,105</b>
<b>Expenses</b>					
<b>Salary</b>					
Academic	3,803	4,673	19	1,427	1,547
Administrative and support	874	862	17	393	166
Student	1,420	1,774	-	267	712
Benefits	980	1,074	5	323	321
Student Aid	3,407	6,331	30	517	2,053
<b>Total Salary:</b>	<b>10,484</b>	<b>14,714</b>	<b>71</b>	<b>2,927</b>	<b>4,799</b>
<b>Non-Salary</b>					
Materials, Supplies and Publications	1,916	446	1	495	177
Contributions to Partner Institutions	2,381	865	-	120	497
Contract Services	267	388	6	141	46
Professional Fees	140	609	49	114	273
Travel	1,216	2,007	-	143	524
Building & Occupancy Costs	532	76	3	9	296
Tuition	5	83	5	-	-
Energy	-	-	-	-	-
Other Non-Salary Expenses	1,509	5,487	24	349	344
Capital Purchases	1,126	591	19	336	475
Interest & Bank Charges	-	1	-	-	-
<b>Total Non-Salary:</b>	<b>9,092</b>	<b>10,553</b>	<b>107</b>	<b>1,707</b>	<b>2,632</b>
<b>Total Expense:</b>	<b>19,576</b>	<b>25,267</b>	<b>178</b>	<b>4,634</b>	<b>7,431</b>
(Deficiency) Excess of Revenues Over Expenses, Before the Undernoted	3,555	(2,245)	19	3,637	674
Interfund Transfer	(358)	32	3	(356)	86
<b>Total Change in Net Assets:</b>	<b>3,197</b>	<b>(2,213)</b>	<b>22</b>	<b>3,281</b>	<b>760</b>

## Annexe 5 : Fonds affectés des unités EB 2013 – Facultés et bibliothèques (2/3)

McGill University Research & Restricted Funds For the year ended April 30, 2013 Summary (In '000s)	Faculties & Libraries			
Revenues	Engineering	Law	Management	Medicine
Grant - Government Sponsors				
Canada	24,284	834	1,653	65,585
Quebec	3,937	257	612	21,337
United States	854	-	224	4,894
Other Grant Sponsors	2,023	278	371	12,919
Contracts	3,768	(90)	82	4,706
Tuition & Fees	-	-	-	-
Sales of Goods & Services	63	129	802	5,623
Gifts and Bequests	1,791	505	2,995	9,386
Investment & Interest Income	3,526	1,638	1,822	11,746
<b>Total Revenue:</b>	<b>40,246</b>	<b>3,551</b>	<b>8,561</b>	<b>136,196</b>
<b>Expenses</b>				
<b>Salary</b>				
Academic	4,583	808	582	36,981
Administrative and support	1,339	200	237	15,394
Student	2,897	689	287	10,933
Benefits	1,052	231	146	9,994
Student Aid	13,735	1,034	1,310	15,700
<b>Total Salary:</b>	<b>23,606</b>	<b>2,962</b>	<b>2,562</b>	<b>89,002</b>
<b>Non-Salary</b>				
Materials, Supplies and Publications	2,082	42	35	19,072
Contributions to Partner Institutions	3,051	(47)	284	20,199
Contract Services	1,092	181	276	4,534
Professional Fees	239	62	177	2,838
Travel	2,247	445	730	4,334
Building & Occupancy Costs	425	68	1,125	6,328
Tuition	2	-	-	232
Energy	2	-	-	787
Other Non-Salary Expenses	2,658	148	1,433	9,234
Capital Purchases	7,668	51	159	18,362
Interest & Bank Charges	-	-	1	(1)
<b>Total Non-Salary:</b>	<b>19,466</b>	<b>950</b>	<b>4,220</b>	<b>85,919</b>
<b>Total Expense:</b>	<b>43,072</b>	<b>3,912</b>	<b>6,782</b>	<b>174,921</b>
(Deficiency) Excess of Revenues Over Expenses, Before the Undernoted	(2,826)	(361)	1,779	(38,725)
Interfund Transfer	(1,953)	(667)	162	17,595
<b>Total Change in Net Assets:</b>	<b>(4,779)</b>	<b>(1,028)</b>	<b>1,941</b>	<b>(21,130)</b>

## Annexe 5 : Fonds affectés des unités EB 2013 – Facultés et bibliothèques (3/3)

McGill University Research & Restricted Funds For the year ended April 30, 2013 Summary (In '000s)	Faculties & Libraries			
Revenues	Music	Religious Studies	Science	Libraries
Grant - Government Sponsors				
Canada	1,484	55	36,285	-
Quebec	876	11	6,711	-
United States	-	-	673	-
Other Grant Sponsors	127	-	2,810	(1)
Contracts	23	-	798	-
Tuition & Fees	-	-	-	-
Sales of Goods & Services	10	-	297	8
Gifts and Bequests	1,093	311	971	1,310
Investment & Interest Income	945	236	2,866	1,173
<b>Total Revenue:</b>	<b>4,558</b>	<b>613</b>	<b>51,411</b>	<b>2,490</b>
<b>Expenses</b>				
<b>Salary</b>				
Academic	444	69	9,446	105
Administrative and support	276	38	1,858	122
Student	54	6	5,861	-
Benefits	137	19	2,117	34
Student Aid	1,893	140	13,485	-
<b>Total Salary:</b>	<b>2,804</b>	<b>272</b>	<b>32,767</b>	<b>261</b>
<b>Non-Salary</b>				
Materials, Supplies and Publications	57	2	3,362	1,790
Contributions to Partner Institutions	1	-	4,021	-
Contract Services	44	1	885	102
Professional Fees	204	-	518	5
Travel	345	74	4,035	21
Building & Occupancy Costs	17	-	2,143	410
Tuition	-	-	-	-
Energy	7	-	674	-
Other Non-Salary Expenses	23	74	2,998	6
Capital Purchases	463	3	11,771	846
Interest & Bank Charges	-	-	2	-
<b>Total Non-Salary:</b>	<b>1,161</b>	<b>154</b>	<b>30,409</b>	<b>3,180</b>
<b>Total Expense:</b>	<b>3,965</b>	<b>426</b>	<b>63,176</b>	<b>3,441</b>
(Deficiency) Excess of Revenues Over Expenses, Before the Undernoted	593	187	(11,765)	(951)
Interfund Transfer	(77)	(23)	1,543	645
<b>Total Change in Net Assets:</b>	<b>516</b>	<b>164</b>	<b>(10,222)</b>	<b>(306)</b>

## Annexe 6 : Fonds affectés des unités EB 2013 – Unités administratives (1/4)

McGill University Research & Restricted Funds For the year ended April 30, 2013 Summary (In '000s)	Administrative Units			
Revenues	Principal and Vice Chancellor	Institutional Services	Provost	Assoc. VP (Macdonald Campus)
Grant - Government Sponsors				
Canada	(15)	5,201	-	-
Quebec	-	12,209	-	-
United States	-	168	-	-
Other Grant Sponsors	-	13,285	-	-
Contracts	-	7,319	-	-
Tuition & Fees	-	-	-	-
Sales of Goods & Services	-	-	141	1
Gifts and Bequests	-	(18,740)	6	-
Investment & Interest Income	91	7,694	64	192
<b>Total Revenue:</b>	<b>76</b>	<b>27,136</b>	<b>211</b>	<b>193</b>
<b>Expenses</b>				
<b>Salary</b>				
Academic	-	(32)	548	1
Administrative and support	-	277	-	1
Student	-	-	-	-
Benefits	-	(94)	7	-
Student Aid	-	-	-	5
<b>Total Salary:</b>	<b>-</b>	<b>151</b>	<b>555</b>	<b>7</b>
<b>Non-Salary</b>				
Materials, Supplies and Publications	-	-	-	-
Contributions to Partner Institutions	-	(702)	-	-
Contract Services	30	-	-	2
Professional Fees	-	3,445	-	-
Travel	5	-	-	-
Building & Occupancy Costs	-	-	-	20
Tuition	-	-	-	-
Energy	-	-	-	-
Other Non-Salary Expenses	78	(2)	57	137
Capital Purchases	-	-	-	1
Interest & Bank Charges	-	-	-	-
<b>Total Non-Salary:</b>	<b>113</b>	<b>2,741</b>	<b>57</b>	<b>160</b>
<b>Total Expense:</b>	<b>113</b>	<b>2,892</b>	<b>612</b>	<b>167</b>
(Deficiency) Excess of Revenues Over Expenses, Before the Undernoted	(37)	24,244	(401)	26
Interfund Transfer	2	6,081	609	(4)
<b>Total Change in Net Assets:</b>	<b>(35)</b>	<b>30,325</b>	<b>208</b>	<b>22</b>

## Annexe 6 : Fonds affectés des unités EB 2013 – Unités administratives (2/4)

McGill University Research & Restricted Funds For the year ended April 30, 2013 Summary (In '000s)	Administrative Units			
<u>Revenues</u>	Deputy Provost (Student Life & Learning)	Assoc. Provost (Graduate Education)	Vice-Principal (Administration & Finance)	Information Technology Services
Grant - Government Sponsors				
Canada	125	3,459	-	-
Quebec	2,905	55	-	-
United States	-	-	-	-
Other Grant Sponsors	120	12	-	-
Contracts	-	-	-	-
Tuition & Fees	-	-	-	-
Sales of Goods & Services	291	120	181	-
Gifts and Bequests	1,339	202	-	1
Investment & Interest Income	5,490	1,787	227	-
<b>Total Revenue:</b>	<b>10,270</b>	<b>5,635</b>	<b>408</b>	<b>1</b>
<u>Expenses</u>				
<u>Salary</u>				
Academic	2	-	-	-
Administrative and support	1,006	-	-	-
Student	144	149	5	-
Benefits	86	-	1	-
Student Aid	8,718	6,906	-	-
<b>Total Salary:</b>	<b>9,956</b>	<b>7,055</b>	<b>6</b>	<b>-</b>
<u>Non-Salary</u>				
Materials, Supplies and Publications	79	2	4	-
Contributions to Partner Institutions	-	-	-	-
Contract Services	28	-	-	-
Professional Fees	16	-	-	-
Travel	144	11	-	-
Building & Occupancy Costs	96	-	-	-
Tuition	-	-	-	-
Energy	-	-	-	-
Other Non-Salary Expenses	(463)	(53)	206	-
Capital Purchases	68	-	-	-
Interest & Bank Charges	-	-	-	-
<b>Total Non-Salary:</b>	<b>(32)</b>	<b>(40)</b>	<b>210</b>	<b>-</b>
<b>Total Expense:</b>	<b>9,924</b>	<b>7,015</b>	<b>216</b>	<b>-</b>
(Deficiency) Excess of Revenues Over Expenses, Before the Undernoted	346	(1,380)	192	1
Interfund Transfer	(569)	318	(16)	-
<b>Total Change in Net Assets:</b>	<b>(223)</b>	<b>(1,062)</b>	<b>176</b>	<b>1</b>

## Annexe 6 : Fonds affectés des unités EB 2013 – Unités administratives (3/4)

<b>McGill University</b> <b>Research &amp; Restricted Funds</b> <b>For the year ended April 30, 2013</b> <b>Summary (in '000s)</b>	<b>Administrative Units</b>			
	<b>Assoc. VP (University Services)</b>	<b>Assoc. VP (Human Resources)</b>	<b>Asst. VP (Financial Services)</b>	
<b>Revenues</b>				
Grant - Government Sponsors				
Canada	-	-	1,355	
Quebec	-	-	(686)	
United States	-	-	-	
Other Grant Sponsors	-	-	3,405	
Contracts	-	-	-	
Tuition & Fees	-	-	-	
Sales of Goods & Services	-	-	137	
Gifts and Bequests	8	-	-	
Investment & Interest Income	520	6	(149)	
<b>Total Revenue:</b>	<b>528</b>	<b>6</b>	<b>4,062</b>	
<b>Expenses</b>				
<b>Salary</b>				
Academic	-	-	-	
Administrative and support	1	-	-	
Student	-	-	-	
Benefits	-	-	-	
Student Aid	-	-	-	
<b>Total Salary:</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Non-Salary</b>				
Materials, Supplies and Publications	4	-	2	
Contributions to Partner Institutions	-	-	-	90
Contract Services	-	-	-	23
Professional Fees	-	-	-	5
Travel	-	-	-	-
Building & Occupancy Costs	-	2	-	70
Tuition	-	-	-	-
Energy	-	-	-	93
Other Non-Salary Expenses	-	516	-	375
Capital Purchases	-	-	-	-
Interest & Bank Charges	-	-	-	-
<b>Total Non-Salary:</b>	<b>-</b>	<b>522</b>	<b>-</b>	<b>658</b>
<b>Total Expense:</b>	<b>-</b>	<b>523</b>	<b>-</b>	<b>658</b>
(Deficiency) Excess of Revenues Over Expenses, Before the Undernoted		5	6	3,404
Interfund Transfer		9	(6)	(341)
<b>Total Change in Net Assets:</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>3,063</b>

## Annexe 6 : Fonds affectés des unités EB 2013 – Unités administratives (4/4)

<b>McGill University</b> <b>Research &amp; Restricted Funds</b> <b>For the year ended April 30, 2013</b> <b>Summary (In '000s)</b>	<b>Administrative Units</b>		
<u>Revenues</u>	<b>Vice-Principal (RIR)</b>	<b>Vice-Principal (DAR)</b>	<b>Total</b>
Grant - Government Sponsors			
Canada	453	-	177,635
Quebec	300	-	57,618
United States	-	-	7,241
Other Grant Sponsors	-	-	38,147
Contracts	-	3	17,996
Tuition & Fees	-	-	-
Sales of Goods & Services	130	54	8,754
Gifts and Bequests	-	16,222	22,501
Investment & Interest Income	129	323	46,600
<b>Total Revenue:</b>	<b>1,012</b>	<b>16,602</b>	<b>376,492</b>
<u>Expenses</u>			
<u>Salary</u>			
Academic	142	-	65,148
Administrative and support	217	-	23,278
Student	(4)	-	25,194
Benefits	79	-	16,512
Student Aid	-	-	75,264
<b>Total Salary:</b>	<b>434</b>	<b>-</b>	<b>205,396</b>
<u>Non-Salary</u>			
Materials, Supplies and Publications	72	2	29,642
Contributions to Partner Institutions	-	-	30,760
Contract Services	(252)	2	7,796
Professional Fees	22	19	8,735
Travel	23	3	16,307
Building & Occupancy Costs	14	4	11,638
Tuition	-	-	327
Energy	-	-	1,563
Other Non-Salary Expenses	136	142	25,416
Capital Purchases	13	-	41,952
Interest & Bank Charges	-	94	97
<b>Total Non-Salary:</b>	<b>28</b>	<b>266</b>	<b>174,233</b>
<b>Total Expense:</b>	<b>462</b>	<b>266</b>	<b>379,629</b>
(Deficiency) Excess of Revenues Over Expenses, Before the Undernoted	550	16,336	(3,137)
Interfund Transfer	(2,270)	(14,016)	6,429
<b>Total Change in Net Assets:</b>	<b>(1,720)</b>	<b>2,320</b>	<b>3,292</b>

## Annexe 7 : Effectifs de professeurs en voie de permanence à plein temps (à l'exclusion des bibliothécaires en voie de permanence - voir l'annexe 8)

L'annexe 8 présente l'évolution du corps professoral de chaque faculté pour la période de 2008 à 2012, et en 2013.

Faculté	Période			Variation nette en 1 an		Variation nette sur 5 ans		Recrues 1 <sup>er</sup> juin 2008 au 31 mai 2013
	2007- 2008	2011- 2012	2012- 2013	N <sup>bre</sup>	%	N <sup>bre</sup>	%	BRUT
Agric. et sciences de l'environnement	86,3	82,8	86,3	3,5	4,2 %	0,0	0,0 %	16,0
Arts	277,3	275,0	280,1	5,1	1,8 %	2,8	1,0 %	59,25
Médecine dentaire	16,0	20,0	19,0	-1,0	-5,0 %	3,0	18,8 %	5,5
Sciences de l'éducation	84,5	81,0	80,0	-1,0	-1,2 %	-4,5	-5,3 %	20,5
Génie	140,5	149,0	151,0	2,0	1,3 %	10,5	7,5 %	33,0
Droit	45,0	39,5	40,0	0,5	1,3 %	-5,0	-11,1 %	7,0
Faculté de gestion	61,0	74,5	74,0	-0,5	-0,7 %	13,0	21,3 %	29,5
Médecine	577,7	570,0	576,9	6,9	1,2 %	-0,8	-0,1 %	89,25
<i>dont les cliniciens</i>	<i>188,0</i>	<i>177,0</i>	<i>178,0</i>	<i>1,0</i>	<i>0,6 %</i>	<i>-10,0</i>	<i>-5,3 %</i>	<i>20</i>
École d'environnement	7,3	9,2	8,8	-0,3	-3,6 %	1,5	20,5 %	2,5
Musique	57,0	58,0	58,0	0,0	0,0 %	1,0	1,8 %	12,0
Études religieuses	13,5	12,5	12,5	0,0	0,0 %	-1,0	-7,4 %	1,0
Sciences	250,8	263,0	256,8	-6,2	-2,3 %	6,0	2,4 %	62,0
<b>Total<sup>2</sup></b>	<b>1 617</b>	<b>1 634,5</b>	<b>1 643,5</b>	<b>9,0</b>	<b>0,6 %</b>	<b>26,5</b>	<b>1,6 %</b>	<b>337,5</b>

**Nota :** 1) Le **tableau 1** comptabilise les nominations communes à plusieurs facultés en fractionnant les postes concernés entre les effectifs concernés, conformément aux modalités des offres d'emploi faites individuellement aux professeurs.

2) L'effectif total de 0,5 pour 2011-2012 et 2012-2013 rend compte de la nomination de la doyenne de la Bibliothèque, dont le poste est fractionné pour moitié (0,5) entre la Faculté des sciences de l'éducation et la Bibliothèque.

## Annexe 8 : Effectif bibliothécaire permanent et en voie de permanence à plein temps

L'annexe 9 montre une réduction légère quoique progressive de l'effectif bibliothécaire permanent et en voie de permanence sur cinq ans. Le Bureau du vice-principal exécutif et la doyenne de la Bibliothèque suivent de près la question et produiront une analyse à paraître dans un prochain rapport sur l'état des effectifs.

	Période			Variation nette en 1 an		Variation nette sur 5 ans	
	2007-2008 <sup>1</sup>	2011-2012	2012-2013	N <sup>bre</sup>	%	N <sup>bre</sup>	%
Membres du personnel permanent ou en voie de permanence	64,0	59,5	59,5	0,0	0 %	-4,5	-7,0 %
Membres du personnel n'étant pas en voie de permanence <sup>2</sup>	7,0	3,0	4,0	1,0	33,3 %	-3,0	-42,9 %
<b>Total<sup>3</sup></b>	<b>71,0</b>	<b>62,5</b>	<b>63,5</b>	<b>1,0</b>	<b>1,6 %</b>	<b>-7,5</b>	<b>-10,6 %</b>

**Nota :** 1) Au cours de l'année universitaire 2006-2007, des bibliothécaires hors de la filière de permanence se sont vu offrir une poste dans la filière menant à la permanence, et 23 se sont prévalus de cette offre, ce qui a donné lieu à une augmentation nette de 28 du nombre de bibliothécaires de 2006-2007 à 2007-2008.

2) Le présent tableau corrige les effectifs de bibliothécaires hors filière de permanence de manière à en exclure le personnel à temps partiel qui en faisait auparavant partie.

3) Les demi-points (0,5) pour le poste en voie de permanence de 2010-2011 et par la suite rendent compte de la nomination de la doyenne de la Bibliothèque, qui cumule ses fonctions avec la Faculté des sciences de l'éducation.

## Annexe 9 : Effectifs administratifs et de soutien des facultés, bibliothèques et unités administratives

	Effectif <sup>1</sup>			Variation nette en 1 an		Variation nette sur 5 ans	
	2007-2008	2011-2012	2012-2013	N <sup>bre</sup>	%	N <sup>bre</sup>	%
<b>Faculté ou domaine d'étude</b>							
Agriculture et sciences de l'environnement	88	84	85	1	1,2 %	-3	-3,4 %
Arts	131	120	123	3	2,5 %	-8	-6,1 %
Éducation permanente	43	51	55	4	7,8 %	12	27,9 %
Médecine dentaire	39	43	45	2	4,7 %	6	15,4 %
Sciences de l'éducation	53	45	47	2	4,4 %	-6	-11,3 %
Génie	127	135	131	-4	-3,0 %	4	3,1 %
Droit	31	31	31	0	0 %	0	0 %
Bibliothèques	156	141	134	-7	-5,0 %	-22	-14,1 %
Faculté de gestion Desautels	70	79	90	11	13,9 %	20	28,6 %
Médecine	629	649	650	1	0,2 %	21	3,3 %
École d'environnement	3	3	3	0	0 %	0	0 %
École de musique	58	59	56	-3	-5,1 %	-2	-3,4 %
Études religieuses	7	7	7	0	0 %	0	0 %
Sciences	175	176	180	4	2,3 %	5	2,9 %
<b>Total partiel - Facultés et bibliothèques</b>	<b>1 610</b>	<b>1 623</b>	<b>1 637</b>	<b>14</b>	<b>0,9 %</b>	<b>27</b>	<b>1,7 %</b>
<b>Unités administratives institutionnelles</b>							
Administration universitaire <sup>3</sup>	85	123	124	1	0,8 %	39	45,9 %
Recherche et relations internationales <sup>5</sup>	52	83	97	14	16,9 %	45	86,5 %
Développement et relations avec les diplômés	164	165	157	-8	-4,8 %	-7	-4,3 %
Études et vie étudiante <sup>5</sup>	404	510	511	1	0,2 %	107	26,5 %
Études supérieures et postdoctorales	30	29	16	-13	-44,8 %	-14	-46,7 %
Administration et finances	40	34	37	3	8,8 %	8	-7,5 %
Services financiers	108	129	130	1	0,8 %	22	20,4 %
Ressources humaines	79	84	81	-3	-3,6 %	2	2,5 %
Services d'information	313	327	316	-11	-3,4 %	3	1,0 %
Services universitaires	484	529	536	7	1,3 %	52	10,7 %
<b>Total partiel</b>	<b>1 759</b>	<b>2 013</b>	<b>2 005</b>	<b>-8</b>	<b>-0,4 %</b>	<b>246</b>	<b>14,0 %</b>
Unités affiliées <sup>2</sup>	27	25	25	0	0,0 %	-2	-7,4 %
<b>Total partiel – Unités administratives institutionnelles</b>	<b>1 786</b>	<b>2 038</b>	<b>2 030</b>	<b>-8</b>	<b>-0,4 %</b>	<b>244</b>	<b>13,7 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 396</b>	<b>3 661</b>	<b>3 667</b>	<b>6</b>	<b>0,2 %</b>	<b>271</b>	<b>8,0 %</b>

**NOTA :**

- 1) Le tableau ne tient pas compte du personnel en congé d'invalidité de longue durée ni des placements transitoires.
- 2) Les unités affiliées comprennent les Presses universitaires McGill-Queen's, l'Association étudiante de l'Université McGill, Valacta, l'Arboretum Morgan et le Programme d'analyse des troupeaux laitiers.
- 3) Le tableau 21 présente une ventilation de l'administration universitaire par unité, selon le Rapport au Sénat sur les effectifs de 2014.
- 4) Les augmentations du personnel administratif et de soutien de certaines unités administratives sont dues en partie à des conversions de l'ancienne catégorie (académique) « associé professionnel ».
- 5) Certaines des augmentations au titre des Études et de la vie étudiante et du Bureau du vice-principal (recherche et relations internationales) par rapport à 2010-2011 peuvent être attribuées à la déclaration de postes d'associés professionnels jusque-là non déclarés dans les unités administratives. À la faveur de la mise en œuvre du règlement sur le personnel enseignant contractuel, certains postes d'associés professionnels ont par la suite été convertis en postes d'encadrement. La diminution des effectifs d'associés professionnels jusque-là non déclarés s'accompagne donc d'une augmentation équivalente de leur nombre dans le groupe des postes d'encadrement.

## Annexe 10 : Affectations différentielles au budget de fonctionnement des facultés et bibliothèques de l'EB 2014

McGill University																
Incremental Budget Allocations for Faculties and Libraries																
For the period May 1, 2013 to March 31, 2014																
in '000's																
	Faculties														Libraries	Total
	Agriculture & Environmental Science	Arts	Continuing Studies	Dentistry	Education	Engineering	Law	Management	Medicine	MSE	Music	Religious Studies	Science			
Academic Renewal Non-Sa	12	(245)	0	48	256	147	156	(124)	1,205	(27)	(66)	4	(314)	0	<b>1,052</b>	
Academic Retirement	175	0	0	0	209	0	0	0	202	0	48	0	249	0	<b>883</b>	
Teaching Related	633	(148)	100	390	532	43	(10)	558	3,771	100	440	(294)	1,406	0	<b>7,521</b>	
Support Activities	150	30	33	0	0	0	0	0	197	0	0	2	41	0	<b>453</b>	
Federal Indirect Cost	265	181	0	67	73	593	23	64	2,306	0	26	9	997	0	<b>4,604</b>	
Tenure Track Salaries	172	647	0	20	245	428	4	177	70	31	74	64	452	0	<b>2,384</b>	
Salary Policy - Non Teaching (Note 2)	43	61	24	15	23	73	16	24	232	0	28	4	101	100	<b>744</b>	
Salary Policy - Teaching (Note 2)	12	50	0	4	12	27	6	47	45	0	9	0	41	18	<b>271</b>	
Priority Pool / New Initiatives Allocation	0	100	128	0	0	0	0	0	300	0	0	0	0	0	<b>528</b>	
McGill/Dawson	210	635	0	65	175	569	200	75	1,572	0	120	0	720	0	<b>4,341</b>	
Research	0	45	0	0	0	175	0	0	80	0	0	0	0	0	<b>300</b>	
Start Ups	42	112	0	6	70	120	24	64	386	0	20	8	126	0	<b>978</b>	
TA	10	44	0	0	6	21	0	1	7	2	5	3	75	0	<b>174</b>	
Other (Note 1)	0	0	0	0	349	0	0	0	175	0	132	0	0	816	<b>1,472</b>	
Voluntary Retirement Program	660	827	84	201	293	736	291	331	2,121	0	379	0	995	1,515	<b>8,433</b>	
<b>Total</b>	<b>2,384</b>	<b>2,339</b>	<b>369</b>	<b>816</b>	<b>2,243</b>	<b>2,932</b>	<b>710</b>	<b>1,217</b>	<b>12,669</b>	<b>106</b>	<b>1,215</b>	<b>(200)</b>	<b>4,889</b>	<b>2,449</b>	<b>34,137</b>	

**Note 1:**

*Education: Allocation to cover accumulated deficit*

*Medicine: Allocation for Financial Services Team (AEC) and IPS Cell Core Facility*

*Music: Allocation to cover Schulich endowment shortfall*

*Libraries: Allocation to cover SSMU library improvements (\$316K) and serials inflation and currency fluctuation (\$500K)*

**Note 2:**

*Salary policy predominately relates to the 1% increase for assistant profs in 2013-14*

## Annexe 11 : Affectations différentielles au budget de fonctionnement des unités administratives de l'EB 2014

McGill University																	
Incremental Budget Allocations to Administrative Units																	
For the period May 1, 2013 to March 31, 2014																	
in 000's																	
Administrative Units																	
	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)	Secretary-General	Total
Admin/support	140	0	0	0	0	174	0	115	51	115	11	0	0	20	0	40	666
Research	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3
New initiatives	147	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	121	0	325	0	0	673
Salary Policy	0	0	0	(1)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(1)
Salary Policy - Non-Teaching (Note 2)	7	43	4	139	53	51	83	4	4	1	14	4	35	11	4	0	457
Technological Infrastructure	0	0	0	0	0	135	(107)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28
Other (Note 1)	0	0	0	0	130	426	0	521	(660)	0	0	183	0	1,496	152	235	2,483
Voluntary Retirement Program	0	459	0	1,939	581	921	2,734	0	0	65	210	0	611	411	1,121	33	9,085
<b>Total</b>	<b>294</b>	<b>582</b>	<b>4</b>	<b>2,077</b>	<b>764</b>	<b>1,707</b>	<b>2,710</b>	<b>640</b>	<b>(605)</b>	<b>181</b>	<b>238</b>	<b>308</b>	<b>646</b>	<b>2,263</b>	<b>1,277</b>	<b>308</b>	<b>13,394</b>

**Note 1:**

Assistant VP-FS: CREPUQ estimated over expenditure

DP-SLL: Allocation for FY13 SSMU matching obligation for Athletics

Institutional Services and PIA: Inter-office transfer

VP-RIR: CFI rounds 6, 7 and 8

VP-A&F: Allocation for leave for R. Elev

Secretary-General: Advisory committee for selection of new dean (Education and Management)

**Note 2:**

Administrative and support salaries are frozen for 2013-14. The allocations above represent collective agreements.

## Annexe 12 : Calendrier budgétaire - octobre 2013 à avril 2014 (1/2)

### Budget Planning

	October 2013 <span style="float: right;">→</span>	November 2013 <span style="float: right;">→</span>
<b>Budget Timeline</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Set up prelim University level multi-year financial model</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 20px; margin: 5px auto; text-align: center;">BWG</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 20px; margin: 5px auto; text-align: center;">BWG</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">FBM complete: Financial parameters, etc. complete for 5 years (due back Dec 6)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Provost review of Budget Planning 1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Budget Planning 1 completed</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 20px; margin: 5px auto; text-align: center;">BWG</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Budget Planning 1: p7</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Budget Planning 1: Senate</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Budget Planning 1: Fin Cttee and BOG</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 20px; margin: 5px auto; text-align: center;">BWG</div>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Agreements submitted</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Initial Feedback / questions to units (AP FARA)</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Compile all new initiative requests AP (FARA)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Document prepared for Provost team review</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">1st Provost team review (5-7 Faculties: 2.5 hours)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">2nd Provost team review (5-7 Faculties: 2.5 hours)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">3rd Provost team review (Admin units: 2.5 hours)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Functional areas have provided input</div>
<b>Capital Priorities</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Final FY2014 Capital Priorities Meeting</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">FY2014 Capital Priorities Meeting 1 of 2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Draft Responses for Faculties</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Draft Responses for Admin Units</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">FY2014 Capital Priorities Meeting 2 of 2</div>

## Annexe 12 : Calendrier budgétaire - octobre 2013 à avril 2014 (2/2)

### Budget Planning

	December →	January →	February →
<b>Budget Timeline</b>	FBM Financial parameters, etc. complete for 5 years sent to units BWG Provost meets with DP(SLL) and Dean GPS to review enrolment targets FBMs due from Faculties and Admin Units	Variance reports for FY2014 and central cost forecasts for FY2015 Board Retreat on Sources of University Funding BWG Updates to FBM Financial parameters sent to units BWG 1st meeting with MESRST - convention Budget Planning 2: completed	Set up main file "budget model" for FY2015 Updated FBMs due from Faculties and Admin Units Initiate Budget "development" exercise FY2015 Budget Planning 2: Deans and P7 BWG
<b>Agreement Timeline</b>	Draft responses for Agreements prepared for Provost	Provost sends out Agreement response memos to Deans and VPs BEC Meeting 1: Full day BEC Meeting 2: Half day	Analyze impact of BEC decisions on 5-yr budget framework BEC decisions confirmed and built into budget model for Budget Planning 2 presentation
<b>Capital Priorities</b>	FY2015 and beyond Capital Priorities		Capital Budget to be included in Budget Planning Presentation 2

### Budget Planning

	February →	March →	April →
<b>Budget Timeline</b>	Validation of FBM files submitted by units Budget Planning 2: Finance Cttee of Board 2nd meeting with MESRST - convention Budget Planning 2: Senate BWG	Draft Budget Book Draft Budget Schedules from FBMs Financial Statement Schedules & 3rd Quarter Budget Planning 2: BOG BWG	Budget Planning III: P7 Budget Planning III: Finance Committee Budget Planning III: BOG BWG

## Annexe 13 : États financiers pro forma en PCGR – Budget de l'EB 2015, prévisions de l'EB 2014 et réalisations de l'EB 2013 – 4 fonds

Revenue and Expenses - Management Statements (all funds)

Budget FY2015, Forecast FY2014 and Actual FY2013

For the twelve month period ended: April 30, 2015

(\$000's)

	BUDGET FY2015				Budget	Forecast	Actuals
	Unrestricted Fund	Restricted Fund	Plant Fund	Endowment Fund	FY2015	FY2014	FY2013
	All Funds						
	Total	Total	Total	Total	Total		
<b>Revenue</b>							
Government Sources							
Canada	25,400	170,000	16,000	-	211,400	210,851	205,705
Quebec	361,202	40,000	83,000	-	484,202	470,771	456,155
United States	-	10,000	-	-	10,000	10,000	7,240
Grants - Other Sources	-	17,000	-	-	17,000	20,000	38,148
Contracts	-	18,000	-	-	18,000	20,000	17,997
Tuition & Fees	254,468	-	-	-	254,468	238,924	228,623
Sales of Goods & Services	117,530	7,000	1,000	-	125,530	120,873	129,675
Gifts & Bequests	5,240	38,000	5,000	-	48,240	50,680	35,417
Short Term Interest	3,007	-	-	-	3,007	3,455	-
Investment Income	1,913	69,700	-	-	71,613	71,844	60,916
<b>Total Revenues</b>	<b>768,760</b>	<b>369,700</b>	<b>105,000</b>	<b>-</b>	<b>1,243,460</b>	<b>1,217,398</b>	<b>1,179,876</b>
<b>Expenses</b>							
Salaries:							
Academic Salaries	227,129	74,000	-	-	301,129	291,630	285,482
Non-Academic Salaries	208,664	24,000	-	-	232,664	231,414	227,123
Student Salaries	9,985	18,000	-	-	27,985	36,300	35,815
Student Aid	27,623	87,000	-	-	114,623	113,261	100,962
Benefits	81,718	30,000	-	-	111,718	101,500	94,816
<b>Total Salaries</b>	<b>555,119</b>	<b>233,000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>788,119</b>	<b>774,105</b>	<b>744,198</b>
Non-Salary:							
Materials & Supplies & Publications	13,888	25,000	-	-	38,888	44,497	43,554
Contributions to Partner Institutions	8,287	33,000	-	-	41,287	41,287	39,978
Contract Services	11,514	9,000	-	-	20,514	20,190	23,761
Professional Fees	11,501	8,000	-	-	19,501	20,177	21,630
Travel	8,916	15,000	-	-	23,916	26,665	25,176
Cost of Goods Sold & Services Rendered	22,488	-	-	-	22,488	21,854	19,156
Building Occupancy Costs	23,276	4,400	-	-	27,676	27,620	21,981
Energy	19,775	1,000	-	-	20,775	20,218	18,036
Other Non-Salary Expenses	18,234	17,000	-	-	35,234	39,720	41,619
Hardware and software maintenance	8,439	500	-	-	8,939	8,701	7,081
Amortization	-	-	120,000	-	120,000	114,000	105,850
Interest & Bank Charges	4,500	100	30,000	-	34,600	30,400	32,483
<b>Total Non-Salary</b>	<b>150,818</b>	<b>113,000</b>	<b>150,000</b>	<b>-</b>	<b>413,818</b>	<b>415,329</b>	<b>400,305</b>
Special Projects:							
Pay equity Phase 2 accrual	6,350	-	-	-	6,350	1,950	-
Special projects reserve	9,000	-	-	-	9,000	-	-
<b>Total Expenses</b>	<b>721,287</b>	<b>346,000</b>	<b>150,000</b>	<b>-</b>	<b>1,217,287</b>	<b>1,191,384</b>	<b>1,144,503</b>
<b>Excess of revenue over expenses:</b>	<b>47,473</b>	<b>23,700</b>	<b>(45,000)</b>	<b>-</b>	<b>26,173</b>	<b>26,014</b>	<b>35,373</b>
Net Assets, beginning of year	(284,052)	(9,991)	258,706	1,129,093	1,093,756	1,053,075	1,017,702
Net change in Endowment net assets				60,000	60,000	60,000	
Interfund Transfers:							
Book-to-market adjustment	(2,000)			2,000	-	-	
Capitalization of current year income	(500)	(4,000)		4,500	-	-	
Internal loan repayments	(5,000)		5,000		-	-	
Capital Purchases via interfund transfers	(36,000)	(16,000)	52,000		-	-	
Interfund Transfers - Operations	(8,000)	4,500	500	3,000	-	-	
Over/(Under) distributed income	(3,000)			3,000	-	-	
<b>Net Assets, end of period:</b>	<b>(291,079)</b>	<b>(1,791)</b>	<b>271,206</b>	<b>1,201,593</b>	<b>1,179,929</b>	<b>1,139,089</b>	<b>1,053,075</b>

Note: Above excludes the conditional "équilibre budgétaire" grant

## Annexe 14 : État de l'évolution de l'actif net sur 5 ans

McGill University					
Statement of Change in Net Assets					
Year ended April 30, 2015					
in thousands of \$					
	Budget	Forecast	Actual	Actual	Actual
	FY2015	FY2014	FY2013	FY2012	FY2011
Net Assets, beginning of year	1,093,756	1,053,075	901,955	851,334	695,300
Excess/(deficiency) of revenue over expenses	28,173	(19,319)	35,373	32,629	42,731
Endowment contributions	38,000	38,000	40,044	42,415	34,563
Investment income items reported as direct increase/(decrease) in net assets	22,000	22,000	75,703	(24,423)	78,740
Net Assets, end of year	1,181,929	1,093,756	1,053,075	901,955	851,334

## Annexe 15 : Subvention de fonctionnement du MESRST

\$000s		2009-10 Actual	2011-12 Actual	2012-13 Actual	2013-14 Forecast	2014-15 Budget
	<i>Notes</i>					
Teaching services	a	240,641	269,990	300,956	305,857	305,627
Administrative and support services	b	44,014	47,159	52,505	53,781	55,593
Other MELS Operating Grant	c	29,859	39,399	12,891	13,079	8,394
Facilities and buildings		33,982	35,282	35,800	35,390	35,390
General fixed costs		2,394	2,426	2,444	2,967	3,026
Budget Cut				(19,100)	(19,300)	(19,300)
Chantier sur le financement outcome						6,305
Compensation for tuition freeze					8,776	
Réinvestissement				1,000	2,000	17,742
Enrollment adjustment/Compensation		18,053	27,725		-	-
<b>Total Operating (Permanent) Grant</b>		<b>350,890</b>	<b>394,256</b>	<b>386,496</b>	<b>402,550</b>	<b>412,777</b>
Contribution to student aid	d	(7,368)	(8,332)	(8,287)	(8,990)	(9,501)
Canadian fee supplements		(23,952)	(27,260)	(28,741)	(32,714)	(37,777)
International fee supplements	e	(42,381)	(48,247)	(49,570)	(50,268)	(39,680)
<b>Total MELS Recoveries:</b>		<b>(73,701)</b>	<b>(83,839)</b>	<b>(86,599)</b>	<b>(91,972)</b>	<b>(86,958)</b>
Allocation for graduation premiums	f	6,036	6,330	6,537	7,300	7,446
Indirect Cost of Research Grant		16,419	17,403	16,034	18,500	17,403
Information technology and libraries		2,630	2,702	2,671	2,794	2,836
Adjustments to Calcul			14,129			
Other grants	g	10,928	3,763	3,255	5,259	5,280
<b>Specific (Temporary) Grants</b>		<b>36,013</b>	<b>44,327</b>	<b>28,497</b>	<b>33,853</b>	<b>32,965</b>
<b>Subtotal 1A Operating Grant</b>		<b>313,202</b>	<b>354,745</b>	<b>328,395</b>	<b>344,431</b>	<b>358,784</b>
<b>Student Services not captured above</b>	h		<b>2,136</b>	<b>2,241</b>	<b>2,339</b>	<b>2,418</b>
<b>Total Operating Grant</b>			<b>356,881</b>	<b>330,636</b>	<b>346,770</b>	<b>361,202</b>
Student Services		1993	1910			
<i>Notes:</i>						
a) Based on weighted FTEs						
b) Based on unweighted FTEs						
c) Includes reinvestment (from early 2000s), International fees compensation, enrolment adjustment & strike expenses						
d) Qc clawback 25% of base tuition increases to fund the loans and bursaries program						
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 lease rental, Chantiers and other support envelopes from MESRST						
h) Note that a portion of MESRST grant flows directly to student services.						

## Annexe 16 : Chaires dotées par faculté

### Endowed Chair Income

Source: Associate Provost - Faculty Affairs & Resource Allocation

	2013-14 Preliminary		2014-15 Estimate		
	Number of chairs (vacant and filled)	Annual endowment income based on payout rate of \$13.12	Endowment income based on increased payout rate of \$13.65	Portion of the endowed income to cover salaries, including chair holder salaries	
<b>University Chairs</b>					
AES	2	\$120,654	\$125,528	\$125,528	100%
Arts	22	\$1,184,261	\$1,232,105	\$937,112	76%
Dentistry	1	\$39,379	\$40,970	\$0	0%
Education	2	\$130,321	\$135,586	\$101,689	75%
Engineering	13	\$756,250	\$786,803	\$572,510	73%
Law	12	\$906,676	\$943,306	\$726,647	77%
Management	5	\$229,691	\$238,971	\$215,743	90%
Medicine	60	\$3,900,692	\$4,058,280	\$3,041,756	75%
Music	2	\$155,610	\$161,897	\$105,461	65%
Science (Note 2)	21	\$1,170,937	\$1,218,243	\$991,860	81%
Libraries	1	\$85,507	\$88,961	\$83,700	94%
	141	\$8,679,978	\$9,030,649	\$6,902,007	76%

(Note 1)

Note 1: Estimated at 76% due to transition time related to filling vacated chairs and newly established chairs, as well as chairs that are not yet fully established and therefore cannot be used to cover salary.

Note 2: Includes the Liber Ero Chair in Environment which was previously under the Faculty of MSE.

	2013-14 Preliminary		2014-15 Estimate		
	Number	Direct funding	Direct funding	Portion of hospital foundation chair to cover salaries	
<b>Hospital Foundation Chairs</b>					
Active	6	\$475,000	\$475,000	\$475,000	100%
Identified but not yet active	8		\$250,000	\$250,000	100%
Additional hospital chairs expected	1				
Total	15	\$475,000	\$725,000	\$725,000	100%

(Note 3)

Note 3: Hospital foundation chairs provide direct funding to McGill to support salaries, and the capital resides with the hospitals. We expect to receive the flow of income from 15 hospital chairs, of which 6 are currently active. All of the income is applied towards salary.

	2013-14 Preliminary		2014-15 Estimate		
	Number	Direct funding	Direct funding	Portion of endowed/named professorships to cover salaries	
<b>Endowed/Named Professorships</b>					
Active	3	\$266,690	\$266,690	\$266,690	100%
Identified but not yet active	1				
Total	4	\$266,690	\$266,690	\$266,690	100%

(Note 4)

Note 4: All of the endowed/named professorship income contributes towards the salary.

## Annexe 17 : Initiatives nouvelles des facultés et unités administratives

McGill University						
New Initiatives						
FY2015 multi-year budget allocation						
in '000's						
	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	TOTAL
<b>Faculties new initiatives allocations</b>						
AES	50	35	20			105
Arts	50					50
SCS						0
Dentistry						0
Education						0
Engineering	334					334
Law	25	25	25	25	25	125
Management						0
Medicine						0
Music	105					105
Religious Studies						0
Science						0
<b>Total</b>	<b>564</b>	<b>60</b>	<b>45</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>719</b>
<b>Faculty new initiatives budget</b>	<b>3,500</b>					
<b>Under (over) allocation</b>	<b>2,936</b>					
<b>Libraries new initiatives allocations</b>						
<b>Administrative Unit new initiatives allocations</b>						
SEDE	90	90	90	90	90	450
VP-RIR	805					805
VP-IIR (Inter-Institutional Relations)	50	50	100			200
VP-A&F	525	150	150	150	150	1,125
VP-A&F- University Services (Note 1)	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	5,500
<b>Total</b>	<b>2,570</b>	<b>1,390</b>	<b>1,440</b>	<b>1,340</b>	<b>1,340</b>	<b>8,080</b>
<b>Administrative Unit new initiatives budget</b>	<b>1,500</b>					
<b>Under (over) allocation</b>	<b>(1,070)</b>					
Note 1:						
Represents budget to address a \$400K structural shortfall in project management and a \$700k budget for lease rentals						

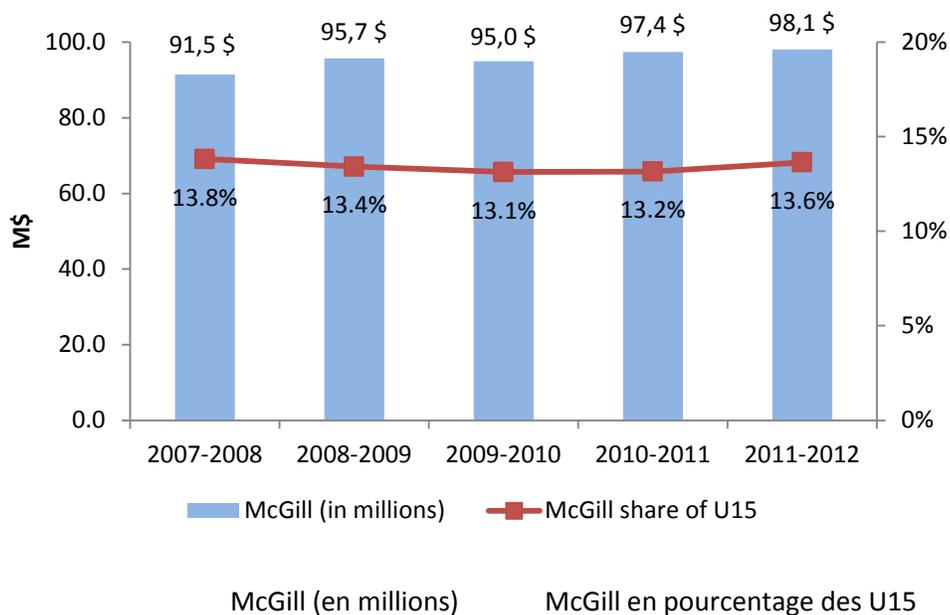
## Annexe 18 : Tendances des subventions de recherche – Conseils subventionnaires fédéraux

Les graphiques ci-après illustrent les subventions de recherche fédérales versées par 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) et la part revenant à McGill parmi les 15 grandes universités canadiennes (« U15 »). Les données de 2012-2013 n'étaient pas publiées au moment d'arrêter le présent budget. 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 et le CRSH à l'exercice 2012, ce qui indique que les subventions à McGill ont progressé à un plus grand rythme que celles des 14 autres universités.

Nota : Les montants indiqués représentent les sommes versées par l'organisme subventionnaire en cause au cours de son propre exercice budgétaire (qui va du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars).

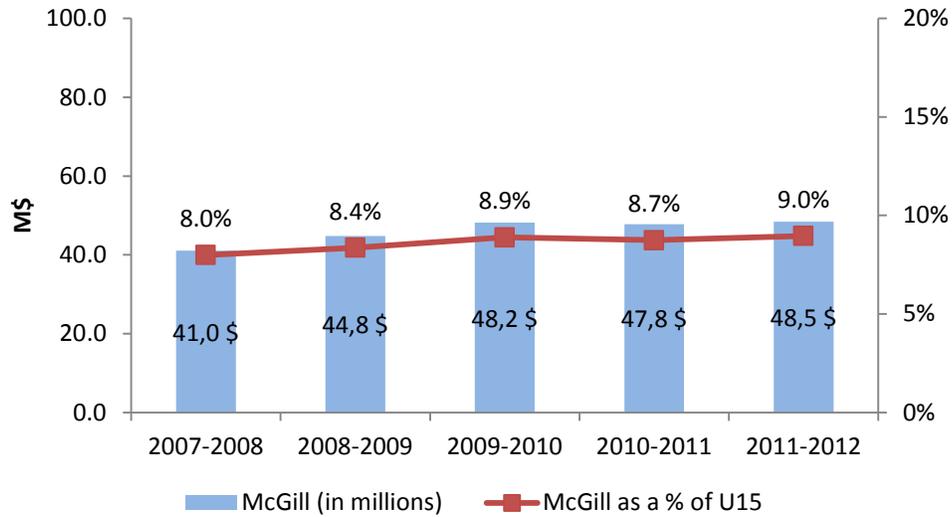
### Subventions de recherche triconseils attribuées (IRSC)

#### IRSC - Subventions et bourses de recherche et de soutien de carrière



### Subventions de recherche triconseils attribuées (CRSNG)

#### CRSNG - Subventions et bourses de recherche et de soutien de carrière

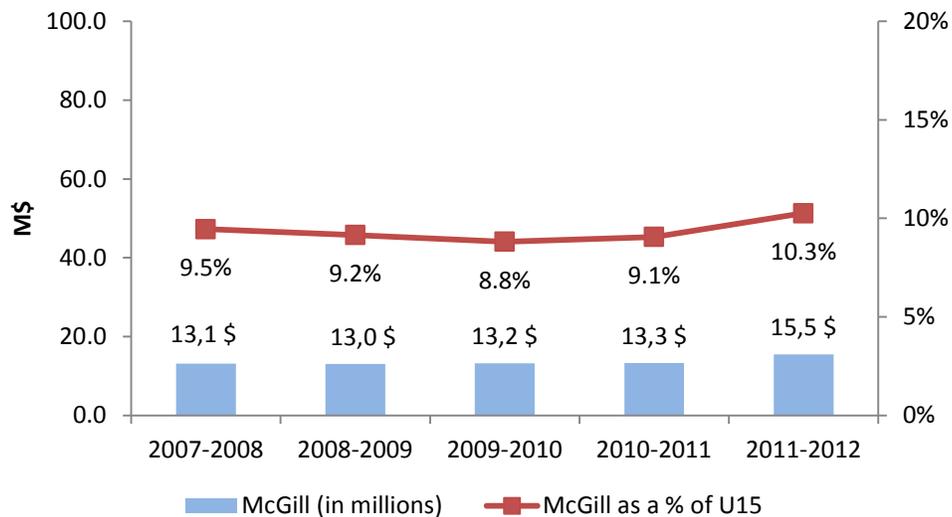


McGill (en millions)

McGill en pourcentage des U15

### Subventions de recherche triconseils attribuées (CRSH)

#### CRSH - Subventions et bourses de recherche et de soutien de carrière



McGill (en millions)

McGill en pourcentage des U15

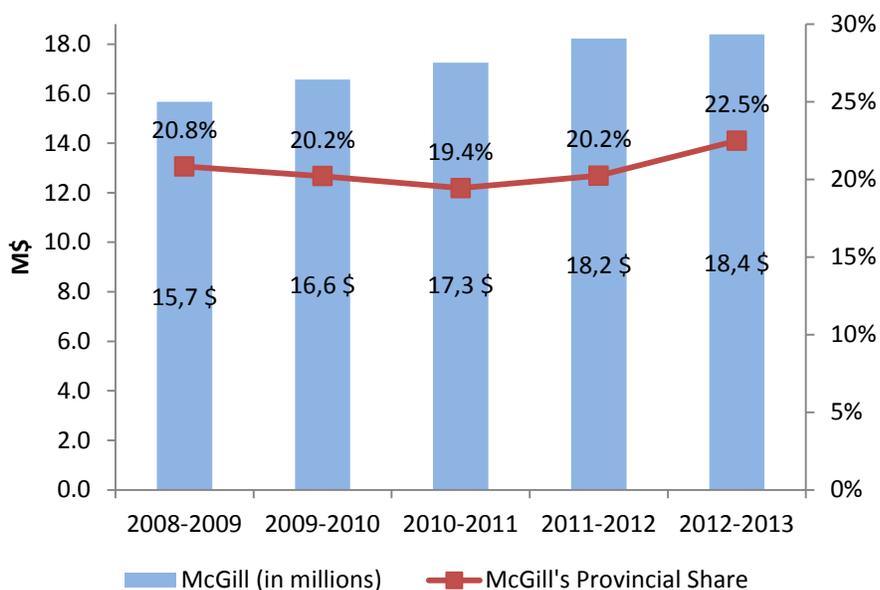
Source : Échange de données U15

## Annexe 19 : Tendances des subventions de recherche – Conseils subventionnaires provinciaux

Comme l'illustre le graphique ci-après, la part des subventions du FRQS revenant à McGill a rebondi à 22,5 % à l'exercice 2013, alors qu'elle était de 19,4 % en 2011. 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. Les subventions que McGill a reçues du FRQNT ont légèrement progressé à l'exercice 2013, tandis que la part de McGill des subventions du FRQNT est à la hausse. Sa part des subventions du FRQSC a modestement progressé, même si les subventions sont restées stables de 2012 à 2013, 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 cette année de concours, majorée des montants gagnés au titre de concours antérieurs.

### Subventions de recherche provinciales attribuées (FRQS)

#### FRQS - tous les programmes (à l'exclusion des bourses)

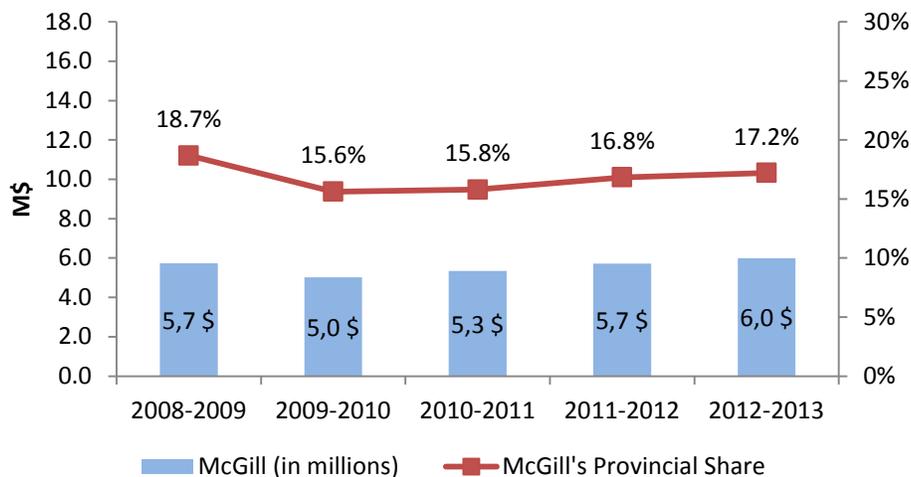


McGill (en millions)

Part de McGill des subventions provinciales

### Subventions de recherche provinciales attribuées (FRQNT)

#### FRQNT - Subventions de fonctionnement et de matériel

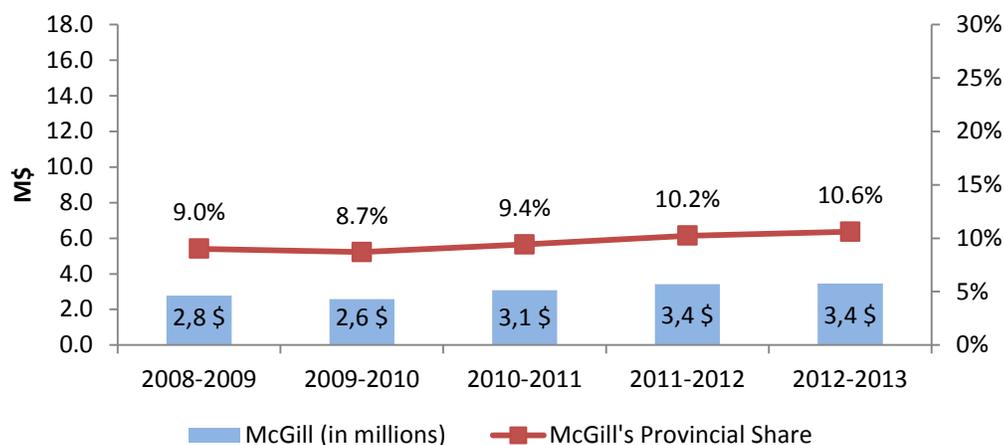


McGill (en millions)

Part de McGill des subventions provinciales

### Subventions de recherche provinciales attribuées (FRQSC)

#### FRQSC - Subventions de fonctionnement et de matériel



McGill (en millions)

Part de McGill des subventions provinciales

Source : FRSQ et extranet FQRNT/FQRSC

**Annexe 20 : Apport des produits de dotation au fonds avec restrictions (par unité d'importance)  
Comparaison des détails de l'EB 2013 aux totaux des EB 2009 à 2013**

**McGill University**  
**Current Year Endowment Income Received by Restricted Funds**  
**FY2013 details compared to FY2009-FY2013 totals (in '000s)**

	DP SLL	Agriculture	Arts	Cont Ed	Dentistry	Education	Engineering	GPS	Law	Mgmt	Medicine
Medals	\$ -	\$ 4	\$ 11	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5	\$ -	\$ 7	\$ 1	\$ 1
Prizes	\$ 211	\$ 31	\$ 189	\$ 4	\$ 15	\$ 40	\$ 75	\$ 15	\$ 56	\$ 67	\$ 169
Scholarships	\$ 4,030	\$ 157	\$ 228	\$ -	\$ 27	\$ 57	\$ 384	\$ 5	\$ 138	\$ 159	\$ 495
Bursaries	\$ 783	\$ 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9	\$ 4	\$ 21
Fellowships	\$ -	\$ 183	\$ 754	\$ -	\$ 29	\$ 52	\$ 719	\$ 1,690	\$ 231	\$ 129	\$ 1,322
Chairs	\$ -	\$ 312	\$ 1,142	\$ -	\$ 38	\$ 125	\$ 731	\$ -	\$ 737	\$ 224	\$ 3,561
Others	\$ 418	\$ 374	\$ 1,178	\$ 9	\$ 617	\$ 51	\$ 1,613	\$ 77	\$ 459	\$ 1,239	\$ 6,165
	<b>\$ 5,442</b>	<b>\$ 1,062</b>	<b>\$ 3,502</b>	<b>\$ 13</b>	<b>\$ 726</b>	<b>\$ 325</b>	<b>\$ 3,527</b>	<b>\$ 1,787</b>	<b>\$ 1,637</b>	<b>\$ 1,823</b>	<b>\$ 11,734</b>

	Religious	2011	2010	2009						
	Music	Studies	Science	Libraries	Admin Units	Total FY13	2012	(11 months)	2010	2009
Medals	\$ 1	\$ -	\$ 12	\$ -	\$ -	\$ 42	\$ 42	\$ 41	\$ 44	\$ 54
Prizes	\$ 29	\$ 24	\$ 38	\$ -	\$ 1	\$ 964	\$ 837	\$ 779	\$ 812	\$ 997
Scholarships	\$ 560	\$ 13	\$ 368	\$ 2	\$ 21	\$ 6,644	\$ 6,636	\$ 6,768	\$ 7,078	\$ 8,530
Bursaries	\$ 3	\$ 9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 830	\$ 752	\$ 643	\$ 571	\$ 602
Fellowships	\$ 79	\$ -	\$ 563	\$ 10	\$ 22	\$ 5,783	\$ 5,807	\$ 4,843	\$ 4,738	\$ 5,230
Chairs	\$ 148	\$ 11	\$ 877	\$ 83	\$ 44	\$ 8,033	\$ 8,662	\$ 7,412	\$ 7,802	\$ 9,296
Others	\$ 124	\$ 179	\$ 1,008	\$ 1,078	\$ 1,049	\$ 15,638	\$ 16,032	\$ 15,384	\$ 16,101	\$ 17,396
	<b>\$ 944</b>	<b>\$ 236</b>	<b>\$ 2,866</b>	<b>\$ 1,173</b>	<b>\$ 1,137</b>	<b>\$ 37,934</b>	<b>\$ 38,768</b>	<b>\$ 35,870</b>	<b>\$ 37,146</b>	<b>\$ 42,105</b>

## Annexe 21 : Entretien différé – Échéancier de la dette totale et de la dette bancaire de McGill

<b>McGill University</b>				
<b>Summary of Credit Facilities &amp; Projections</b>				
<b>April 2014</b>				
\$ in millions				
			Forecast	Budget
			<b><u>FY14</u></b>	<b><u>FY15</u></b>
<b><u>Known use of funds:</u></b>				
MESRST Annual Capital :	<i>i</i>			
Deferred maintenance (DM) grants			\$ 28.1	\$ 28.1
Capital budget grants			\$ 21.8	\$ 21.8
Capital grant - Wison Hall			\$ -	\$ 16.8
Annual Debt repayments	<i>ii</i>		\$ (159.7)	\$ (62.4)
Financement Quebec (FQ) debt issuances	<i>iii</i>		\$ 219.0	\$ 129.0
Outstanding Quebec capital claims	<i>iv</i>		\$ (75.0)	\$ (75.0)
Projected annual deficits			\$ (10.0)	\$ (7.0)
<b>Total Known requirements :</b>			<b>\$ 24.2</b>	<b>\$ 51.3</b>
<b><u>Projected use of funds :</u></b>				
Annual Deferred Maintenance (DM) projects	<i>v</i>		\$ (28.1)	\$ (28.1)
Acceleration of DM projects	<i>v</i>		\$ (2.0)	\$ (5.0)
Capital projects / renovations	<i>v</i>		\$ (21.8)	\$ (21.8)
Capital grant - Wison Hall			\$ -	\$ (16.8)
Energy conservation projects	<i>vi</i>		\$ -	\$ (2.0)
Deferred Maintenance - Residences	<i>vii</i>		\$ -	\$ (2.0)
IT systems, projects & networks	<i>viii</i>		\$ -	\$ (3.0)
Unused bond proceeds	<i>ix</i>		\$ -	\$ 5.0
Operation cash / working capital			\$ 20.0	\$ 20.0
<b>Total Projected requirements :</b>			<b>\$ (31.9)</b>	<b>\$ (53.7)</b>
			<b>\$ (7.7)</b>	<b>\$ (2.4)</b>
<b><u>Projected net cash needs :</u></b>				
<b>Bank indebtedness / net borrowings :</b>		<b>\$ (178.2)</b>	<b>\$ (185.9)</b>	<b>\$ (188.3)</b>
<b>Total Current Bank Facilities</b>		<b>\$ 330.0</b>	<b>\$ 330.0</b>	<b>\$ 330.0</b>
<b>Notes :</b>				
<i>i</i>	Paid / reimbursed via future Financement Quebec debt issuances.			
<i>ii</i>	Per notes to FY 2013 audited Financial Statements. Amounts owing are financed short-term through borrowings then repaid by Queb			
<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 matured deb			
<i>v</i>	Expected annual capital spending, including some advanced spending on future deferred maintenance project plans & details.			
<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 as certain spending 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 "defeased".			
<i>x</i>	Includes: RBC (\$ 120M), Desjardins (\$ 75M), BMO (\$ 60M), and TD (\$ 75M).			

## Annexe 22 : Projets d'investissement – Sommaire des emprunts

McGill University											
Summary of Outstanding Capital Borrowings											
Supported by future donations											
December 2013											
	Expected Sources of Funds	Outstanding Borrowings (\$ M)									Future Sources
		FY14	FY13	FY12	FY11	FY10	FY09	FY08	FY07		
1	<u>Life Sciences</u>	Capital Campaign – Future Fundraising	\$ 9.32	\$ 9.32	\$ 9.32	\$ 9.32	\$ 9.97	\$ 9.97	\$ 9.12	\$ -	
2	<u>740 Penfield</u>	Capital Campaign – Future Fundraising	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	
3	<u>Barton Library</u>		\$ 1.87	\$ 1.87	\$ 1.87	\$ 2.03	\$ 2.13	\$ 2.24	\$ 4.21	\$ 4.94	
		Support Committed to Date (Gifts and Pledges)									\$ 0.20
		MacDonald Stewart Foundation									\$ 0.20
		McGill University Private Support Matching Grant									\$ 1.40
		Capital Campaign – Future Fundraising									\$ 0.20
4	<u>New Music</u>	Capital Campaign – Future Fundraising	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.42	\$ 4.21	
5	<u>Bronfman Basement</u>	Future Fundraising (\$3M loan from 07-08 compact)	\$ 1.40	\$ 2.92	\$ 2.92	\$ 2.92	\$ 2.92	\$ 2.91	\$ 2.82	\$ -	
6	<u>Bronfman 3rd floor</u>	Future Fundraising (Fully repaid in FY14)	\$ -	\$ 1.30	\$ 2.23	\$ 2.26	\$ 2.26	\$ 2.37	\$ -	\$ -	
7	<u>Bronfman 2nd floor</u>	Future Fundraising - \$200K to come from Caisse Populaire Desjardins & \$350K from Scotia Capital	\$ 0.82	\$ 1.07	\$ 1.39	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
8	<u>Faculty of Law Renovations</u>	Future Fundraising	\$ 0.99	\$ 0.99	\$ 1.19	\$ 1.17	\$ 1.16	\$ 1.00	\$ -	\$ -	
9	<u>Dietetics &amp; Human Nutrition Lab</u>	Future Fundraising	\$ 0.78	\$ 0.79	\$ 0.75	\$ 0.88	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
10	<u>Eduation - Professor Anderson CFI</u>	Future Fundraising	\$ 0.58	\$ 0.58	\$ 0.58	\$ 0.48	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
11	<u>Governance Room</u>	Future Fundraising	\$ 1.74	\$ 1.74	\$ 1.63	\$ 0.22	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
12	<u>Ludmer building</u>	Future Fundraising (Dean & Principal to meet with donor)	\$ 0.92	\$ 0.92	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
13	<u>Other (&lt; \$200k)</u>	Various	\$ 0.13	\$ 0.13	\$ 0.14	\$ 2.50	\$ 0.35	\$ 0.45	\$ 0.35	\$ 1.46	
		<b>Outstanding Capital Borrowings :</b>	<b>\$23.55</b>	<b>\$ 26.63</b>	<b>\$ 27.02</b>	<b>\$ 31.27</b>	<b>\$ 28.29</b>	<b>\$ 28.44</b>	<b>\$ 25.92</b>	<b>\$ 16.61</b>	
14	MNI - McBir (CFI) (Phase 1)	Future Fundraising / Operating contributions	\$17.27	\$ 17.90	\$ 23.11	\$ 16.88	\$ 5.60	\$ 4.00	\$ -	\$ -	Net of \$8.6M rec'd to date \$8.9M commitment via fundraising and/or Fac contributions
	MNI - MESRST (Phase 2) (constructio	Future Fundraising / Operating contributions	\$ 1.40								
		<b>TOTAL</b>	<b>\$42.22</b>	<b>\$ 44.53</b>	<b>\$ 50.13</b>	<b>\$ 48.15</b>	<b>\$ 33.89</b>	<b>\$ 32.44</b>	<b>\$ 25.92</b>	<b>\$ 16.61</b>	

## Annexe 23 : Projections financières pluriannuelles de l'Université McGill ventilées par produits et charges

(\$ 000's)				
Unrestricted (Operating) Fund				
	Actual 2011-12	Actual 2012-13	Forecast 2013-14	Budget 2014-15
<b>Revenue</b>				
Government Sources				
Canada	24,766	24,851	24,851	25,400
Quebec	356,881	330,636	346,771	361,202
Tuition & Fees	217,133	228,623	238,924	254,468
Sales of Goods & Services	102,221	120,314	111,873	117,530
Gifts & Bequests	5,431	6,831	4,680	5,240
Short-term investment income	5,449	9,957	3,455	3,007
Endowment investment income	(1,904)	2,432	1,844	1,913
<b>Total Revenue</b>	<b>709,977</b>	<b>723,644</b>	<b>732,398</b>	<b>768,760</b>
<b>Expenses</b>				
Salaries:				
Academic	204,914	220,333	217,630	227,129
Administrative & Support	193,058	203,845	207,414	208,664
Student	10,871	10,621	8,340	9,985
Student Aid	22,735	25,700	26,261	27,623
Benefits	86,316	78,302	88,164	81,718
Retirement Settlements				
<b>Total Salary</b>	<b>517,894</b>	<b>538,801</b>	<b>547,808</b>	<b>555,119</b>
Non-Salary:				
Materials, supplies & publications	13,239	15,640	13,497	13,888
Contributions to partner institutions	8,454	9,218	8,287	8,287
Contract services	11,179	15,968	11,190	11,514
Professional fees	10,210	12,893	11,177	11,501
Travel	7,915	8,867	8,665	8,916
Cost of good sold & services rendered	19,963	19,156	21,854	22,488
Building occupancy costs	14,791	17,780	22,620	23,276
Energy	19,375	16,473	19,218	19,775
Other Non-Salary Expenses	18,007	13,376	17,720	18,234
Hardware & software maintenance	6,110	6,801	8,201	8,439
Interest and bank charges	4,146	4,196	3,900	4,500
<b>Total Non-Salary</b>	<b>133,389</b>	<b>140,368</b>	<b>146,329</b>	<b>150,819</b>
Pay Equity Phase 2 accrual			1,950	6,350
Special Projects Reserve				7,000
<b>Total Expenses</b>	<b>651,283</b>	<b>679,169</b>	<b>696,086</b>	<b>719,288</b>
<b>deficiency) of revenue over expenses</b>	<b>58,694</b>	<b>44,475</b>	<b>36,312</b>	<b>49,473</b>
Book-to-Market Adjustment	1,904	(2,432)		
Over/(Under) Distributed of Endowmen	(169)	(2,236)		
Interfund Transfers	(59,131)	(52,697)	(46,700)	(54,500)
Net Capitalization & Decapitalization of	(425)	(204)		
<b>ase (Increase) in accumulated deficit :</b>	<b>873</b>	<b>(13,094)</b>	<b>(10,388)</b>	<b>(5,027)</b>
Conditional "équilibre budgétaire" grant				2,546
<b>Net decrease(increase) in accumulated deficit</b>				<b>(2,481)</b>
<i>Notes</i>				
<i>(1) the actuals Include unrealized gains / losses which are not booked in the budget nor is the equivalent amount entered in the "Book-to-Market Adjustment"</i>				

## **Annexe 24 : Méthodes comptables et Principes comptables généralement reconnus appliqués par l'Université**

### **24.1.1 Méthodes comptables et d'information financière**

Les états financiers audités de l'Université ont été établis conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada selon la méthode du report sans présentation de l'information par fonds. Avant l'exercice budgétaire 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*.

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

### **24.1.2 Constatation des produits**

L'Université suit la méthode du report 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 par leur nature, non récurrents. 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 subvention particulières du MESRST et les dons et legs).

### **24.1.3 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 d'avant, des explications sont fournies dans le rapport de gestion.

L'Université s'attend à ce que ses exercices 2013 et 2014 se soldent par des déficits, et à regagner un bon équilibre budgétaire d'ici à 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.

#### **24.1.4 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.

#### **24.1.5 Immobilisations**

Les immobilisations sont comptabilisées au coût. Les acquisitions faites à partir du fonds de fonctionnement ou du fonds avec restrictions sont inscrites directement à l'actif du fonds d'immobilisations. Les apports de 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. Les immobilisations construites n'incluent pas les intérêts engagés au cours de la construction. Les apports en immobilisations sont comptabilisés à la juste valeur à la date de l'apport lorsqu'il est possible de faire une estimation raisonnable de cette juste valeur; si ce n'est pas le cas, les immobilisations sont comptabilisées à un montant nominal. L'amortissement des immobilisations en cours de développement débute lorsque le développement est achevé.

#### **24.1.6 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 *Constatation des produits*, pour un complément d'information à cet égard.

De plus, la part à long 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 %.

#### **24.1.7 Promesses de dons**

Les promesses de dons sont présentées dans les notes annexes aux états financiers, conformément à ce qui se pratique dans d'autres universités canadiennes et dans le reste du secteur.

#### **24.1.8 Actualisation des subventions à recevoir à long terme**

Selon les PCGR, les effets à recevoir à long terme sont ramenés à leur valeur actuelle. Un taux basé sur le risque de contrepartie est donc convenu. Ces évaluations sont effectuées en fin d'exercice budgétaire.

#### **24.1.9 Report des subventions de recherche et d'investissement**

Les fonds de recherche non dépensés sont 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. Les subventions de recherche sont comptabilisées selon la méthode du report et comptabilisées dans les produits au cours de l'exercice où les charges s'y rapportant sont comptabilisées.

#### **24.1.10 Dette à long terme**

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

#### **24.1.11 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.

#### **24.1.12 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 sociales à inscrire pour l'exercice au titre des jours de vacances courus, des heures supplémentaires en réserve et tous les autres avantages sociaux.

#### **24.1.13 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 trésorerie). Une évaluation actuarielle est réalisée à la date de clôture dans le but de déterminer l'obligation future 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.

#### **24.1.14 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 net de l'exercice. Ces changements de présentation, avec le retraitement des ajustements au titre des exercices précédents, seront effectués en clôture d'exercice.

### **24.2 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<sup>er</sup> janvier 2012;
  - b) ont été adoptées par l'Université à compter du 30 avril 2013, avec application rétrospective;
  - c) exigent la présentation du bilan sur trois exercices comparatifs;
  - d) amènent 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 partant des 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 grande incidence sur les états financiers de l'Université.

## Annexe 25 : Glossaire

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

**Affectation des ressources (Resource allocation)** : Processus de répartition des ressources entre les unités en vue de leur permettre de mener à bien leurs activités désignées et d'absorber les frais liés à leur fonctionnement ou leurs installations de manière à atteindre leurs buts.

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

**Autofinancement (Self-financing)** : Fonds dont la source ou l'emploi sortent du cadre du budget de fonctionnement. Ces fonds visent les activités d'une unité ne faisant pas l'objet de restrictions et dont la poursuite est fonction de la participation et de la disponibilité des financements. Voir aussi *Fonds de fonctionnement* et *Programme autofinancé*.

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

**Budget (Budget)** : Plan organisationnel exprimé en termes financiers et servant à mesurer les niveaux de produits et de charges réalisés par rapport à des prévisions et projections données.

**Budgétisation basée sur des activités (Activity-Based Budgeting [ABB])** : Formule d'établissement de budget qui affecte des produits aux unités qui les génèrent, tandis que les coûts centralisés ne pouvant être imputés à une activité génératrice de trésorerie sont répercutés sur les unités génératrices de trésorerie en fonction des principaux facteurs de coûts en cause.

**Calendrier budgétaire (Budget Calendar)** : 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 (Campaign 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.

**Charges (Expense)** : Dépense, payée ou à payer, engagée dans le fonctionnement, l'entretien, les intérêts ou autres dépenses censés bénéficier à l'exercice budgétaire considéré. Voir *Dépense*.

**Compact** : Terme remplacé par « convention facultaire » dans le nouveau processus d'*Intégration financière et budgétaire* (IFB).

**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 (*Deficit*)** : Insuffisance des produits sur les charges pour un compte donné, se soldant par moins de 0 \$.

**Déficit accumulé du fonds de fonctionnement (*Accumulated Operating Deficit*)** : Dette totale (correspondant à la somme de déficits de fonctionnement successifs) représentant l'excédent du cumul des charges engagées sur le cumul des produits obtenus.

**Dépense (*Expenditure*)** : Utilisation de trésorerie ou engagement d'utiliser la trésorerie à un moment ultérieur, en contrepartie de l'acquisition d'un bien ou de la prestation d'un service, qu'ils soient payés ou à payer; les dépenses comprennent les charges, le service de la dette et les dépenses d'investissement. Voir *Charge*.

**Déréglementation (*De-regulation*)** : 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 (*Gift*)** : 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. Voir aussi *Legs, Apport, Donation*.

**Donation (*Donation*)** : Acte constituant à offrir un don, un legs ou un apport, tout particulièrement à un organisme public ou de bienfaisance, et son résultat.

**Droits de scolarité déréglementés (*De-regulated tuition*)** : Droits de scolarité que l'Université peut établir à sa guise qui ne lui sont pas imposées par une réglementation gouvernementale.

**Droits de scolarité réglementés (*Regulated tuition*)** : Droits de scolarité établis par le Gouvernement (MESRST), soit fixes soit indexables aux variations du revenu familial disponible.

**Droits de scolarité réglementés de nouveau (*Re-regulated tuition*)** : Droits de scolarité à l'égard desquels le gel a été supprimé dans le cadre des hausses fixées par le MESRST.

**Durabilité (*Sustainability*)** : 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 (*Campus Renewal Loans*)** : Emprunts que l'Université a contractés auprès d'institutions financières pour financer les projets d'entretien différé nécessitant une attention immédiate.

**Entretien différé (*Differed Maintenance*)** : 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 (*Retention Envelope*)** : Enveloppe réservée à l'ajustement du salaire de certains professeurs de manière que l'Université soit à même garder à son service les meilleurs éléments face à la concurrence externe.

**Établissement à financement public (*Publicly-funded*)** : Établissement d'enseignement dont la plus grande part du financement provient des pouvoirs publics ou d'un organisme gouvernemental.

**Étudiant en équivalence au temps plein (EETP) (*Full-time equivalent [FTE] students*)** : Étudiant à temps plein inscrit à un programme de cours d'au moins 30 unités par année.

**Étudiant pondéré (EP) (*Weighted Full-Time Equivalent [FTE] Student*)** : Mesure équivalant à un étudiant à temps plein qui suit un programme d'études de 30 unités par année. Au Québec, les cours sont divisés en 23 familles disciplinaires de financement, selon les codes de discipline. Ces cours sont pondérés de valeurs allant de 1 à 10,69 selon le programme et le cycle universitaire. Plus la pondération est élevée, plus le cours coûte cher à donner.

**Exercice budgétaire (*Fiscal Year [FY]*)** : Période de douze mois consécutifs au terme de laquelle l'Université clôt ses comptes. Depuis 2011-2012, l'exercice budgétaire va du 1<sup>er</sup> mai au 30 avril.

**Filière de permanence (*Tenure stream/Tenure-track*)** : Filière d'enseignement universitaire regroupant les professeurs permanents et en voie de permanence.

**Fonds affectés (*Restricted Funds*)** : Fonds qui font l'objet d'une restriction externe. Voir aussi *Fonds avec restrictions* et *Fonds non affectés*.

**Fonds avec restrictions (*Restricted Fund*)** : 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. Ces fonds affectés renvoient aussi à des fonds de recherche issus de sources québécoises, canadiennes ou étrangères. Voir aussi *Fonds de fonctionnement*.

**Fonds de dotation (*Endowment Fund*)** : Fonds formé de l'ensemble des dons, legs et donations, 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 bénéfices 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 de fonctionnement (*Operating Fund*)** : Fonds dont les produits sont principalement issus des subventions, des droits de scolarité et frais, des coûts indirects de recherche subventionnée, des produits de placements 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 restriction externe, pour autant que les dépenses s'alignent sur le cadre des politiques et procédures de l'Université. Voir aussi *Fonds avec restrictions*.

**Fonds d'immobilisations (*Capital [Plant] Fund*)**: Fonds destiné à l'acquisition ou l'amélioration d'immobilisations. Fonds dans lequel sont détenus les actifs acquis par l'Université et les dettes engagées dans leur acquisition. Comprend aussi les fonds issus des subventions d'investissement de Québec, les dons et d'autres sources. Voir aussi *Immobilisations*.

**Fonds non affectés (*Unrestricted Funds*)** : Fonds qui ne font l'objet d'aucune restriction externe. Voir aussi *Fonds de fonctionnement* et *Fonds affectés*.

**Frais ou coûts indirects de recherche (*Indirect cost of research*)** : Frais institutionnels engagés par l'Université dans le soutien aux projets de recherche, composés notamment de coûts indirects liés au soutien administratif central, aux bibliothèques, à l'infrastructure informatique, aux services publics et aux matériels et installations. Le Programme de coûts indirects (PCI) est le programme fédéral venant en aide aux universités sur le plan des coûts indirects de recherche. L'apport provincial aux frais indirects de recherche (FIR) est fondé sur les activités de recherche admissibles déclarées chaque année dans le SIRU (Systeme d'information sur la recherche universitaire). D'importantes modifications devraient être apportées au programme provincial de FIR de l'exercice 2015 à 2018.

**Immobilisations (*Capital Assets*)** : Actifs corporels (infrastructure, matériel roulant, etc.) ou incorporels (propriété intellectuelle, logiciels, etc.) ayant une durée d'utilité initiale d'au moins un an et utilisés dans l'exercice des activités. Voir aussi *Fonds d'immobilisations*.

**Indicateurs de performance (*Key Performance Indicators [KPIs]*)** : Mesures des progrès concrets réalisés dans l'atteinte d'un objectif stratégique donné. Élaborés de concert avec Québec, les indicateurs de performance universitaire ont été approuvés par le Conseil des gouverneurs en mai 2012. Chaque faculté et unité administrative doit se fixer ses propres indicateurs de performance qui lui permettront de suivre ses progrès dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

**Intégration financière et budgétaire (IFB) (*Financial & Budget Integration [FBI]*)** : Cadre financier et budgétaire qui rationalise et intègre sur plusieurs années les processus de planification, de budgétisation et d'information financière de toutes les unités de l'Université. Ensemble de processus et d'instruments financiers simplifiés facilitant l'établissement et la gestion des budgets, et la mesure des performances pour l'ensemble de l'Université.

**Legs (*Bequest*)** : Don fait 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 (*Tuition Supplements*)** : 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 des étudiants financés par voie de subvention au même niveau que les étudiants québécois.

**Permanence (*Tenure*)** : Titularisation accordée aux professeurs titulaires et professeurs adjoints qui ont montré de l'excellence dans leurs activités d'enseignement et de recherche.

**Placement (*Investment*)** : 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.

**Point de base (*Basis Point*)** : Unité égale à un centième de point de pourcentage.

**Poste en voie de permanence (*Tenure-track*)** : Poste pouvant déboucher sur l'agrégation.

**Produits (*Revenue*)** : Revenus tirés de la fourniture de biens ou de services par une unité de l'Université à un client externe. L'Université tire notamment des produits de ses droits de scolarité et frais institutionnels, de la vente de biens et services à des entités externes, et des gains réalisés sur ses placements.

**Produits à recevoir ou charges à payer (*Accrual*)** : Méthode de comptabilisation au cours de l'exercice au titre de laquelle les produits sont comptabilisés au moment où ils sont gagnés (plutôt que reçus) et où les charges sont engagées (plutôt que payées).

**Professeur contractuel (*Contract Academic Staff [CAS]*)** : Membre du corps professoral détenant et exerçant une fonction académique pour un mandat d'une durée définie ou indéfinie ne menant pas à la permanence.

**Programme de bourses d'admission (*Entrance Bursary Program*)** : Programme de McGill au titre duquel des bourses d'études sont accordées à de nouveaux étudiants.

**Programme autofinancé (*Self-funded Program*)** : Programme d'études dont les universités québécoises peuvent fixer les droits de scolarité, du fait qu'il n'est pas subventionné. Les programmes autofinancés visent un très petit nombre d'étudiants de maîtrise spécialisée en gestion ainsi que des étudiants hors Québec inscrits à des programmes d'enseignement à distance.

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

**Renouvellement du corps professoral (*Academic/Faculty Renewal*)** : 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.

**Ressources (*Resources*)** : Personnels, installations et matériels disponibles (réels et prévus) aux fins du bon fonctionnement de l'Université.

**Seconde réglementation (*Re-regulation*)**: 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.

**Services administratifs et de soutien (*Administrative and Support Services*)** : Ensemble des services d'administration de l'Université, dont les services liés aux installations matérielles.

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

**Solde de fonds (*Fund Balance*)** : Résultat cumulatif d'un fonds, correspondant à l'excédent de l'actif sur le passif.

**Subvention (*Grant*)** : Attribution, apport ou affectation de fonds.

**Subvention administrative (*Administrative Grant*)** : Part de la subvention de fonctionnement fournie par le MESRST visant à couvrir les coûts d'administration (hors enseignement) engagés dans la bonne marche de l'Université, et correspondant au produit de la multiplication de la valeur non pondérée d'un étudiant en équivalence au temps plein (EETP) par un montant en dollars par EETP. Voir aussi *Étudiant pondéré*.

**Subvention conditionnelle** : Part de la subvention du gouvernement du Québec – et dernier paiement effectué pour un exercice budgétaire donné – revenant aux universités satisfaisant à certains critères (notamment de résorption des déficits annuels). Le manquement aux règles fixées par le Ministère peut s'accompagner d'une pénalité substantielle.

**Subvention du MESRST (*MESRST grant*)** : 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.

## Annexe 26 : Regroupements administratifs (par unité ou faculté)

<b>01. Principale et vice-chancelière</b>	
	Bureau de la principale et de la vice-chancelière
	Secrétariat général
	Planification et analyse institutionnelle
	Services juridiques
	Association des professeurs et bibliothécaires de l'Université McGill
<b>02. Services institutionnels</b>	
	Administration centrale
<b>03. Vice-principal exécutif</b>	
	Vice-principal exécutif
	Vice-principal exécutif associé (APAR)
	Bureau du protecteur des étudiants
	Vice-principaux exécutifs associés
	Budget
	Bureau de l'éducation en équité sociale et diversité
	Vice-principale exécutive associée (PP)
	Vice-principale exécutive associée (PUIP)
<b>04. Vice-principal associé (Campus Macdonald)</b>	
	Vice-princ. assoc. (Campus Macdonald )
	Centre informatique Macdonald
	Registraire - Campus Macdonald
	Services universitaires et administratifs
	Bureau de poste - Campus Macdonald
	Cercle universitaire Macdonald

<b>05. Premier vice-principal exécutif adjoint (études et vie étudiante)</b>	
	Bureau du premier vice-principal exécutif adjoint (études et vie étudiante)
	Services aux étudiants
	Gestion de l'effectif étudiant
	Service des admissions
	Services pédagogiques
	Doyen à la vie étudiante
	Service de logement sur le Campus Macdonald
	Service des sports – Campus centre-ville
	Aumônerie
	Service de counseling
	Bureau de soutien aux étudiants en situation de handicap
	Service de logement hors campus
	Services de tutorat
	Résidences et hébergement étudiant
	Bourses et aide financière
	Service de santé McGill
	Service de santé mentale
	Service de planification de carrière de McGill
	Services aux étudiants du Campus Macdonald
	Service des sports du Campus Macdonald
	Service des immeubles
	Opérations commerciales des résidences
	Services alimentaires des résidences
	Service de recrutement et de liaison
	Bureau des étudiants de 1 <sup>re</sup> année
	Service d'aide aux étudiants étrangers

	Service des sports (services administratifs)
	Service des sports – Loisirs sur le Campus
	Service des sports – Installations et matériel
	Service des sports interuniversitaires
	Maison des peuples autochtones à McGill
	Service des sports – Unité des communications et publications
	Services alimentaires
	Nouvelle résidence
<b>06. Vice-principal exécutif associé (études supérieures)</b>	
	Bureau du doyen aux études supérieures et postdoctorales
	Études supérieures et postdoctorales
	Bourses d'études
<b>07. Vice-principal (administration et finances)</b>	
	Bureau du vice-principal (administration et finances)
	Service des placements
	Service de vérification interne
	Service de gestion des risques et des assurances
<b>08. Technologie de l'information</b>	
	Service de technologie de l'information
	Centre des médias didactiques
	Service de réseautique et de communication
	Service des ressources informatiques
	Service de réseautique et de communication – Technologies vocales
	Sécurité de l'information
	Service de réseautique et de communication - Service de communication des résidences
	Service clientèle – Technologies de l'information
	Bureau de gestion de projets

	Solutions de contenu et de collaboration
<b>09. Vice-principal associé (services universitaires)</b>	
	Bureau du vice-principal associé (services universitaires)
	Services auxiliaires
	Boutique informatique de McGill
	Administration des installations – Centre-ville
	Services aux immeubles
	Service du courrier
	Gestion de projets
	Santé et sécurité de l'environnement
	Gestion des produits dangereux
	Service de sécurité – Centre-ville
	Service de sécurité - Macdonald
	Librairie McGill
	Réservations de salles pour événements spéciaux
	Service d'imprimerie
	Service des déplacements professionnels
	Faculty Club
	Service du stationnement
	Exploitation et développement des installations
	Service de gardiennage
	Centre d'exploitation
	Climatisation - Zone 5 W
	Service d'entretien - Zone 1 NW
	Centrale-chaufferie – Macdonald
	Centrale-chaufferie – Centre-ville
	Service de photocopieurs
	Service d'entretien - Zone 2 SW
	Service d'entretien - Zone 3 SE

	Plomberie - Macdonald
	Chauffage et climatisation - Macdonald
	Électricité - Macdonald
	Menuiserie et serrurerie - Macdonald
	Peinture - Macdonald
	Service d'entretien du campus - Macdonald
	Serrurerie
	Toitures
	Entretien des ascenseurs
	Entretien des terrains
	Garage
	Service d'entretien - Zone 4 NE
	Services de gardiennage - Macdonald
	Climatisation - Zone 6 E
	Droits d'auteur et blocs de cours
	Prévention des incendies
	Mesures d'urgence
	Planification des campus et des espaces
	Service de design
	Gestion des services publics et de l'énergie
	Infrastructure électrique
	Centre d'appels des immeubles – Centre-ville
	Administration - Macdonald
<b>10. Vice-principal associé (ressources humaines)</b>	
	Bureau des ressources humaines
	Service de gestion des retraites
	Service de la paie
	Service des avantages sociaux (RH)
	Service de développement organisationnel (RH)
	Placements transitoires

	Réserve de postes
<b>11. Vice-principal associé (services financiers)</b>	
	Bureau des services financiers
	Fonds de recherche et fonds affectés
	Comptabilité générale
	Comptes étudiants et comptes clients
	Service des achats
<b>12. Vice-principale adjointe (recherche et relations internationales)</b>	
	Bureau de la vice-principale adjointe (recherche et relations internationales)
	Centre de biotechnologie Sheldon
	Bureau de la recherche subventionnée
	Bureau de la recherche et des relations internationales
	Bureau des subventions de recherche
	Centre de recherche en microscopie électronique
<b>13. Vice-principal (développement et relations avec les diplômés)</b>	
	Bureau du vice-principal (développement et relations avec les diplômés)
	Développement et relations avec les anciens
	Service de philanthropie
	Relations avec les anciens
	Dons annuels
	Nouvelles et Communications McGill
	Dons exceptionnels
	Dons planifiés
	Planification des campagnes
	Bureau du phonathon étudiant
	Fonds de l'Alma Mater

	Fonds annuels
	Groupe Leadership - Fonds annuel
	Bureau de la recherche et du développement
	Bureau de la région de l'Ontario (développement et relations avec les diplômés)
	Bureau de relations avec les donateurs et bénévoles
	Développement
	Marketing et communications
<b>14. Relations extérieures</b>	
	Affaires publiques
	Affaires publiques/Communications
	Publicité et graphisme
<b>Facultés</b>	
<b>01. Agriculture et sciences de l'environnement</b>	
	Agriculture et sciences de l'environnement
	Économie agricole
	Génie des bioressources
	Sciences animales
	Unité avicole
	Diététique et nutrition humaine
	Programme de gestion et de technologie agricoles
	Sciences alimentaires et chimie agricole
	Sciences végétales
	Sciences des ressources naturelles
	Centre d'ornithologie et de conservation des oiseaux
	Ferme du Campus Macdonald
	Service de développement du Campus Macdonald
	Institut de parasitologie

	Centre d'études sur la nutrition et l'environnement des peuples autochtones
	École d'environnement de McGill
	Unité porcine - Ferme Macdonald
	Unité laitière - Ferme Macdonald
	Unité agricole - Ferme Macdonald
	Institut pour la sécurité alimentaire mondiale
	Bureau facultaire des études supérieures
<b>02. Arts</b>	
	Bureau du doyen
	Institut Genre, sexualité et féminisme
	Anthropologie
	Histoire de l'art et études en communications
	Études est-asiatiques
	Science économique
	Anglais
	Programme d'études sur le Québec
	Langue et littérature françaises
	Études allemandes
	Études hispaniques
	Histoire et études classiques
	Études italiennes
	Études juives
	Linguistique
	Philosophie
	Sciences politiques
	Études russes et slaves
	Sociologie
	Centre d'enseignement du français
	Services informatiques de la Faculté des arts
	Institut des études islamiques

	École de service social
	Centre de recherche sur l'enfance et la famille
	Institut d'étude du développement international
	Services administratifs – Arts et sciences
	Institut d'études canadiennes McGill
	Consortium de formation sur la défense des droits humains de Montréal
	Études interdisciplinaires
	Langues, littératures et cultures
	Institut pour la vie publique des arts et des idées
	Centre de recherche sur la dynamique des populations
<b>03. Éducation permanente</b>	
	Bureau du doyen
	Partenariats universitaires et études d'été
	Développement de carrière et perfectionnement professionnel
	Programmes d'études générales
	Langues et communications interculturelles
	Services aux chargés de cours et technologies d'apprentissage
	Services aux clients
	Programmes de français
	Traduction et communication écrite
	Centre d'expression écrite de McGill
	Perfectionnement personnel et culturel
<b>04. Médecine dentaire</b>	
	Médecine dentaire
	Clinique de médecine dentaire
<b>05. Sciences de l'éducation</b>	
	Bureau du doyen
	Psychopédagogie et psychologie du counseling

	Kinésiologie et éducation physique
	Bureau des technologies d'apprentissage et d'information
	Bureau des stages pédagogiques
	École des sciences de l'information
	Éducation pour les Premières nations et les Inuits
	Communauté et international
	Services des relations avec les médias
	Études intégrées en sciences de l'éducation
<b>06. Génie</b>	
	Bureau du doyen
	Architecture
	Génie chimique
	Génie civil et mécanique appliquée
	Génie électrique et informatique
	Génie mécanique
	Génie des mines et des matériaux
	Centre de transformation des métaux McGill
	École d'urbanisme
	Centre Brace de gestion des ressources en eau
	Centre de recherche sur les machines intelligentes
	Atelier et entrepôt chimique et d'usinage des métaux
	Institut de génie aérospatial
	Ingénierie durable
	Institut pour les matériaux avancés
	Bioingénierie
<b>07. Droit</b>	
	Faculté de droit
	Institut de droit aérospatial
	Institut de droit comparé

	Droit privé et droit comparé
	Centre de médecine, d'éthique et de droit
<b>08. Gestion</b>	
	Faculté de gestion Desautels
	Centre de gestion internationale
	Institut des cadres McGill
<b>09. Médecine</b>	
	Bureau du doyen de la Faculté de médecine
	Informatique médicale
	Anatomie et biologie cellulaire
	Anesthésie
	Biochimie
	Génie biomédical
	Radiodiagnostic
	Épidémiologie et biostatistique
	Médecine familiale
	École des sciences et des troubles de la communication
	Génétique humaine
	Études sociales de la médecine
	Unité de physique médicale
	Département de médecine
	Médecine - Hôpital général juif
	Médecine - Hôpital général de Montréal
	Médecine - Hôpital Royal Victoria
	Médecine - Médecine expérimentale
	Microbiologie et immunologie
	Institut neurologique de Montréal
	Neurologie et neurochirurgie
	Centre de recherche en neurosciences
	Division de neurochirurgie

	École de sciences infirmières Ingram
	Obstétrique et gynécologie
	Médecine du travail
	Oncologie
	Division de radio-oncologie - HGM
	Centre de recherche sur le cancer Goodman
	Groupe d'oncologie moléculaire
	Programme de recherche clinique d'oncologie
	Division des soins palliatifs
	Ophthalmologie
	Oto-rhino-laryngologie et chirurgie cervico-faciale
	Pathologie
	Pédiatrie
	Pharmacologie et thérapeutique
	École de physiothérapie et d'ergothérapie
	Physiologie
	Centre de recherche sur les cellules et organes artificiels
	Psychiatrie
	Département de chirurgie
	Chirurgie pédiatrique -HMPE
	Chirurgie vasculaire
	Chirurgie générale
	Division d'urologie
	Division de chirurgie expérimentale
	Centre McGill d'études sur le vieillissement
	Centre SIDA McGill
	Centre de dynamique non linéaire en physiologie et médecine
	Centre de nutrition et des sciences de l'alimentation
	Centre de ressources animales

	Formation médicale continue
	Centre d'enseignement médical
	Unité de recherche sur la vision McGill
	Division de chirurgie orthopédique
	Chirurgie cardiotoracique
	Division de chirurgie plastique
	Unité d'éthique biomédicale
	Unité de spectrométrie de masse biomédicale
	Unité neuromusculaire
	Unité de neuroimmunologie
	Centre de survie neuronale
	Biologie cellulaire des tissus excitables
	Centre d'imagerie cérébrale
	Unité de neurosciences cognitives
	Neurochirurgie
	Systèmes neuronaux complexes
	Recherches cliniques
	INM - Centre de recherche sur les tumeurs neurocérébrales
	Bibliothèque du Neuro
	INM – Unité de recherche en neuropathologie
	INM - Animalerie
	INM - Communications et développement
	INM – Services de relations avec les médias
	Neuroradiologie
	Neuroanesthésie
	Épilepsie
	INM – Groupe de recherche infirmière
	Formation professorale (Fac. de médecine)
	RPMPN - Réseau protéomique de Montréal
	Institut des politiques sociales et de la santé

	Services éducatifs (Fac. de médecine)
	Affaires facultaires (Fac. de médecine)
	Affaires de santé (Fac. de médecine)
	Initiatives scientifiques et stratégiques (Fac. de médecine)
	Centre d'éducation médicale – 1 <sup>er</sup> cycle
	Service des admissions (Fac. de médecine)
	Centre d'éducation médicale – Cycles supérieurs
	Éducation en milieu rural (Fac. de médecine)
	Centre de simulation médicale
	Recherche (Fac. de médecine)
	Études supérieures (Fac. de médecine)
	Conseil de révision institutionnelle (Fac. de médecine)
<b>10. Musique</b>	
	École de musique Shulich
	Performance
	Recherche musicale
	Concerts et publicité
	Conservatoire de musique de McGill
	Centre interdisciplinaire de recherche en musique, médias et technologie (CIRMMT)
<b>11. Études religieuses</b>	
	Faculté des études religieuses
<b>12. Sciences</b>	
	Faculté des sciences
	Musée Redpath
	École d'informatique
	Institut de recherche Bellairs
	Station de recherches subarctiques de McGill
	Biologie

	Chimie
	Géographie
	Sciences de la Terre et des planètes
	Mathématiques et statistique
	Sciences atmosphériques et océaniques
	Physique
	Centre d'études pour la physique des hautes énergies
	Psychologie
	Centre de recherche sur le climat et les changements climatiques mondiaux
	Réserve naturelle Gault
	Faculté des sciences de l'information – Systèmes et technologies
<b>13. Bibliothèques</b>	
	Bibliothèques de l'Université McGill (Administration)
	Archives
	Bibliothèque des sciences humaines et sociales
	Bibliothèque d'études islamiques
	Bibliothèque des sciences de l'éducation et Centre de documentation sur les programmes d'études
	Bibliothèque de musique Marvin Duchow
	Bibliothèque de gestion Howard Ross
	Livres rares et fonds spéciaux
	Bibliothèque des sciences humaines et sociales - Accès
	Collection Blackader-Lauterman
	Bibliothèque de droit Nahum Gelber
	Bibliothèque du Campus Macdonald
	Bibliothèque Osler d'histoire de la médecine
	Bibliothèque des sciences de la vie
	Bibliothèque Blacker-Wood de biologie

	Service des collections
	Centre d'information géographique Walter Hitschfeld
	Bibliothèque de sciences et de génie Schulich
	Service des technologies documentaires
	Prêts entre bibliothèques et fourniture de documents

