

Rapport de l'Université McGill pour l'année 2009-2010

Article 4.1 de la Loi sur les établissements
d'enseignement de niveau universitaire



Université McGill
Montréal (Québec) H3A 2T5

www.mcgill.ca



McGill

Heather Munroe-Blum, O.C., O.Q., Ph.D., F.R.S.C.

Principal and Vice-Chancellor
Professor of Epidemiology and Biostatistics
McGill University
James Administration Building
845 Sherbrooke Street West
Montreal, QC, Canada H3A 2T5

Principale et vice-chancellerie
Professeure d'épidémiologie et biostatistique
Université McGill
Pavillon James de l'administration
845, rue Sherbrooke Ouest
Montréal (Québec) Canada H3A 2T5

Montréal, le 2 novembre 2010

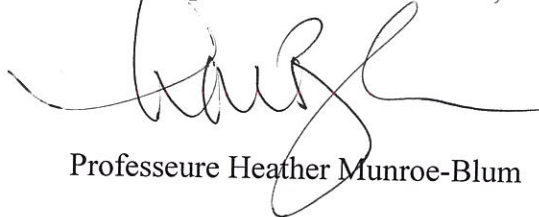
Monsieur Pierre Boutet
Sous-ministre adjoint par intérim à l'Enseignement supérieur
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
Édifice Marie-Guyart,
1035, rue De La Chevrotière, 15^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5

Monsieur le Sous-ministre adjoint,

Conformément aux dispositions de l'article 4.1 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire, la Loi 95, je vous prie de trouver ci-joint le rapport de l'année 2009-2010 en version papier, et en version électronique en format PDF sur disque compact. Tel qu'il a été demandé, nous en faisons parvenir 34 exemplaires, en version papier à la Direction des ressources matérielles, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Sous-ministre adjoint par intérim, l'expression de mes sentiments distingués.

La principale et vice-chancellerie,



Professeure Heather Munroe-Blum

c.c. : Anthony C. Masi, vice-principal exécutif
Michael L. Richards, vice-principal par intérim, administration et finances

Rapport de l'Université McGill pour l'année 2009-2010

Article 4.1 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire

TABLE DES MATIÈRES

I. Résumé	1
Priorités stratégiques	1
Diversification de la base de financement de l'université et en matière de recherche	3
Cadre financier de l'université McGill	3
II. Perspectives de développement	5
1. Introduction	5
2. Priorités stratégiques de McGill	7
2.1 Recruter, fidéliser et soutenir les meilleurs étudiants aux cycles supérieurs	8
2.2 Vie étudiante et acquisition de connaissances	11
2.3 Renouvellement du corps professoral	14
2.4 Recherche, bourses et innovation	16
2.4.1 Contexte de la R.-D. au Québec	16
2.4.2 Rendement en recherche de l'Université McGill	17
2.5 Engagement communautaire local et international	18
2.5.1. Liens internationaux	18
2.5.2. Incidence sur le Québec	19
2.5.3. Améliorer la santé des Québécois	21
2.6 Renouvellement des installations et de l'infrastructure	22
2.7 Durabilité et responsabilité environnementale	25
2.8 Le Groupe d'étude de la principale sur la diversité, l'excellence et l'engagement	

communautaire.....	27
3. Nécessité de diversifier la base de financement de l'université et de la recherche.....	28
3.1 La réforme des droits de scolarité.....	29
3.2 Nouveaux incitatifs pour les œuvres de bienfaisance.....	30
4. Cadre financier de McGill.....	30
4.1 Salaires.....	32
4.2 Équilibre budgétaire.....	33
4.3 Conclusion.....	33
 III. Rapport sur la performance 2009-2010, l'encadrement des étudiants.....	 34
 IV. État de traitement 2009-2010 vérifié du personnel de direction	

I. Résumé

En 1821, au moment où l'Université McGill a été fondée, personne n'aurait pu imaginer le monde dans lequel elle évoluerait près de deux siècles plus tard. Mais les principes qui la guident aujourd'hui sont identiques à ceux qui ont inspiré ses fondateurs. Inlassablement, McGill s'efforce d'atteindre l'excellence en qualité d'université à forte intensité de recherche, soucieuse des besoins des étudiants et axée sur les services. Cette mission régit les plans stratégiques, les priorités en matière de financement et l'évaluation du rendement.

À titre d'université publique, McGill, ses administrateurs et les membres de son Conseil des gouverneurs sont très soucieux d'assurer la transparence et la responsabilisation de ses mécanismes de gouvernance et de gestion, de procéder à des analyses comparatives du rendement et d'évaluer ce dernier à l'aune des normes internationales les plus rigoureuses. Dans le présent rapport à l'intention du gouvernement du Québec, son plus important partenaire, il est question des priorités et des plans de l'Université, des défis qu'elle est inlassablement appelée à relever sur la scène internationale, laquelle est de plus en plus concurrentielle, et de son cadre financier.

Priorités stratégiques :

Voici les priorités stratégiques générales de l'Université pour l'an prochain.

1. **Recruter, fidéliser et mieux soutenir les meilleurs étudiants des cycles supérieurs :** McGill vise à améliorer les initiatives de financement, à renforcer la supervision et à raccourcir la période précédant l'obtention de diplômes, de même qu'à accroître son corps étudiant aux cycles supérieurs.
2. **Améliorer l'expérience étudiante :** Déjà reconnue comme une université à forte intensité de recherche, McGill a revu son orientation pour se préoccuper également des besoins de sa population étudiante. D'après les résultats de l'Enquête nationale sur la participation étudiante, certains aspects de l'expérience étudiante mcgilloise doivent être améliorés (ce qui est d'ailleurs le cas de la plupart des universités à forte intensité de recherche). Néanmoins, les résultats démontrent également que les étudiants mcgillois sont mis au défi et à contribution par leurs études. D'ailleurs, son taux de diplomation élevé est un gage de sa capacité à offrir un milieu accueillant. Parmi les récents progrès, mentionnons la simplification des services aux étudiants, les améliorations apportées au réseau de bibliothèques et l'accroissement de l'aide financière.

3. **Renouvellement du corps professoral et soutien pédagogique :** Depuis 2000, McGill a recruté plus de 930 candidats pour des postes menant à la permanence. La majorité des nouvelles recrues sont d'ailleurs originaires de l'extérieur du Canada. L'Université a également conçu un programme d'incitation à la retraite à l'intention des professeurs ayant dépassé « l'âge normal de la retraite »; ce qui représente 15 pour cent du corps professoral. Dans un avenir rapproché, le renouvellement du corps professoral devrait s'harmoniser aux départs à la retraite. Par ailleurs, nous continuerons à tout mettre en œuvre afin de recruter les meilleurs candidats.
4. **Augmentation du rendement de McGill en matière de recherche et de transfert des connaissances aux entreprises québécoises et à l'ensemble de la collectivité :** Par rapport à d'autres territoires, le Québec perd rapidement du terrain en matière de financement de la recherche. Par conséquent, McGill tente de contourner les difficultés causées par des conditions de financement restrictives en améliorant les services de soutien à l'intention de son personnel de recherche. Par ailleurs, McGill s'attache à rayonner également à l'extérieur afin de renforcer ses partenariats avec l'industrie.
5. **Renforcement de son engagement auprès des collectivités qui l'entourent :** McGill a redoublé d'efforts pour étendre son rayonnement à l'échelle internationale grâce à une série de visites stratégiques déployées aux quatre coins du monde, avec le concours des gouvernements du Québec et du Canada. Ces efforts ont contribué à renforcer différentes collaborations à l'étranger. Au Québec, l'Université s'est engagée dans un large éventail de projets destinés à améliorer la vie et la santé des Québécois.
6. **Renouvellement des installations et de l'infrastructure de l'Université dans la perspective de l'enseignement et de la recherche du XXI^e siècle, conjugué à la surveillance de ses bâtiments historiques et de son patrimoine naturel :** Respectant les principes découlant de l'élaboration de son plan directeur, McGill renouvelle son infrastructure. Grâce au financement accordé par les gouvernements du Québec et du Canada dans le cadre du Programme d'infrastructure du savoir et du Plan québécois des infrastructures, elle a entrepris de relever des défis bien précis en matière d'entretien différé. Cependant, l'Université a encore besoin de beaucoup d'argent en vue de réduire l'indice de l'état des installations, qui se chiffre à 30 pour cent en moyenne (ce qui est considéré comme une situation critique doublée d'un très grand risque) à un niveau acceptable, soit de cinq pour cent.
7. **Devenir une université encore plus durable et consciente de l'environnement :** L'Université McGill prend les devants en élaborant les principes de la durabilité et de la responsabilité environnementale grâce à des investissements en efficacité énergétique ainsi qu'en durabilité dans l'aménagement physique de ses campus. L'initiative « Écologisation du campus inférieur », inspirée de sa préoccupation accrue pour la durabilité dans nombre de ses programmes d'enseignement, et le

composteur Big Hanna ne sont que quelques-uns de ses nouveaux projets respectueux de l'environnement.

8. **Améliorer la qualité, la diversité et l'engagement communautaire :** Le Groupe d'étude de la principale a pour objectif d'augmenter le rendement et les contributions globales consenties par McGill, en ajoutant des points de vue diversifiés afin de régler des problèmes sociaux apparemment insolubles et d'approfondir sa compréhension du monde qui l'entoure, tout en augmentant ses contributions. Le Groupe d'étude a reçu une cinquantaine de présentations et il a organisé des discussions sur les sujets et les thèmes abordés dans ces documents. Pour ce qui est des étapes à venir, une consultation auprès de la collectivité sera menée sur les projets de recommandations, avant la publication du rapport final en 2011.

Diversification de la base de financement de l'Université et en matière de recherche.

Le gouvernement du Québec a été visionnaire et il a fait preuve de courage politique en amorçant notamment une réforme des droits de scolarité. Ces démarches permettront aux universités de diversifier leurs flux de rentrées. L'écart de financement annuel entre les universités québécoises et la moyenne canadienne dépasse actuellement 500 millions de dollars. En raison de cet écart, la province pourrait avoir du mal à soutenir la concurrence dans les secteurs d'activité axés sur le savoir, sur lesquels repose notre société moderne.

Le gouvernement du Québec doit relever un nombre beaucoup trop élevé d'exigences dans son budget pour combler à lui seul l'écart de financement qui s'accroît. McGill se réjouit d'ailleurs de voir les mesures prises récemment par le gouvernement pour mettre en place un modèle de partenariat, dans le cadre duquel les familles en mesure de payer des droits de scolarité plus élevés seront tenues de verser les sommes correspondantes.

Cadre financier de l'Université McGill. À l'instar de la majorité des établissements d'enseignement supérieur du Québec et d'Amérique du Nord, l'Université McGill doit faire face à une conjoncture caractérisée par une grande incertitude et des changements majeurs. Plus que jamais, McGill compte sur l'appui du gouvernement du Québec pour tirer profit d'autres ressources et préserver la qualité. L'an dernier, l'Université a adopté un certain nombre de mesures de compression des coûts. Elle a demandé à chaque faculté et à chaque unité administrative de les réduire systématiquement de 1,5 pour cent, en leur donnant la directive suivante : continuer à soutenir les priorités et comprimer les dépenses de façon à réduire au minimum les répercussions sur la réalisation des principaux objectifs en matière d'enseignement. De plus, l'Université a apporté des changements à l'égard des avantages sociaux qu'elle offre. Entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2010, ces changements devraient se traduire par des économies annuelles d'un million de dollars au chapitre des primes d'assurance. Enfin, elle a mis en place un programme d'incitation à la retraite supérieur aux attentes. En effet, plus de 80 professeurs titulaires de postes permanents ont accepté l'indemnité de départ volontaire.

En partie grâce à ces réductions, l'Université est en voie de ramener son déficit budgétaire annuel pour l'exercice de 2011 à zéro.

L'engagement pris, soit celui d'équilibrer son budget, conjugué au sous-financement chronique du réseau d'études supérieures québécois, augmente la pression pour trouver d'autres sources de revenus afin de financer les activités. L'Université continuera de structurer sa planification financière de façon à préserver la qualité, tout en augmentant ses capacités concurrentielles. Elle travaillera à recruter les meilleurs étudiants et professeurs et s'efforcera d'offrir l'excellence en matière d'enseignement, de recherche et de services à la collectivité.

II. Perspectives de développement

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^{er}, 2^e et 3^e 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.

1. Introduction

En 1821, au moment où l'Université McGill a été fondée, personne n'aurait pu imaginer le monde dans lequel elle évoluerait près de deux siècles plus tard. Mais les principes qui la guident aujourd'hui sont identiques à ceux qui ont inspiré ses fondateurs. Inlassablement, McGill s'efforce d'atteindre l'excellence en qualité d'université à forte intensité de recherche, soucieuse des besoins des étudiants et axée sur les services. Cette mission régit les plans stratégiques, les priorités en matière de financement et l'évaluation du rendement.

McGill n'est pas devenue l'une des plus prestigieuses universités au monde à partir de rien (elle est d'abord et avant tout une université québécoise). Au cours de son histoire, elle a été essentiellement développée par la province et la ville où elle se trouve. Dans l'économie mondiale du savoir d'aujourd'hui, sa renommée à l'étranger alliée à sa portée locale permet au Québec de profiter d'occasions sans pareil. McGill attire des candidats talentueux provenant des quatre coins du globe, forme du personnel hautement qualifié, crée et diffuse des connaissances et des services dont la société et les entreprises québécoises tirent un avantage direct, donne accès à des réseaux de recherche et d'affaires internationaux et obtient des centaines de millions de dollars en investissements en recherche et philanthropiques. En sa qualité d'université canadienne la plus renommée à l'extérieur du pays, McGill renforce la visibilité du Québec sur la scène internationale.

Au Québec, l'influence qu'exerce McGill s'explique par son caractère distinctif, notamment construit par les aspects suivants.

Excellence

- Pendant cinq années d'affilée, McGill a été classée au premier rang au Canada pour ses études de médecine et doctorales par le magazine *Maclean's*.
- En 2010, McGill s'est classée au 19^e rang du palmarès universitaire mondial QS World et au 35^e rang du palmarès universitaire mondial Times Higher Education.
- McGill est passée du 63^e (2009) au 61^e rang (2010) au palmarès publié par l'Université Jiao Tong de Shanghai. Ce classement fait abstraction de la taille lorsqu'il s'agit d'universités canadiennes, et avantage donc les universités plus grandes que McGill.
- McGill compte le plus haut pourcentage de doctorants de toutes les universités canadiennes à forte intensité de recherche.

- En 2009, McGill s'est classée au palmarès des 100 meilleurs employeurs canadiens de même que parmi les meilleurs employeurs au pays pour son soutien à la diversité. L'Université figure par ailleurs parmi les employeurs les plus soucieux de l'environnement au Canada.

International

- Par rapport aux autres universités à forte intensité de recherche au Canada, McGill compte le plus haut pourcentage d'étudiants étrangers.
- La population étudiante de McGill est unique : 56 pour cent sont québécois, 25 pour cent sont originaires d'ailleurs au pays et 19 pour cent viennent d'environ 150 pays.

Relations

- McGill est fière de soutenir un volet de recherche et d'enseignement très multidisciplinaire, enraciné dans une culture solidement ancrée sur la collaboration.
- L'Université est déterminée à échanger des connaissances, à poursuivre des travaux de recherche appliquée et à optimiser les répercussions des bourses qu'elle octroie. Elle entretient nombre de collaborations fructueuses avec des réseaux, des entreprises et des établissements de recherche internationaux.
- Le campus Macdonald est le seul au Canada à disposer d'une ferme expérimentale universitaire qui regroupe des vergers, des parcelles d'essai et un arboretum de 245 hectares. Ce campus permet aux étudiants et aux professeurs d'avoir accès à un « laboratoire vivant » pour étudier les conséquences de la prolifération urbaine sur les espaces naturels.

Tant au pays qu'à l'étranger, les succès remportés constituent des preuves tangibles de l'utilisation stratégique des ressources financières restreintes de l'Université McGill. Cette réussite fragile n'est pas seulement le fruit d'un travail acharné. En dépit de sa mission, de son caractère et de son excellent palmarès, l'Université McGill ne reçoit toujours pas suffisamment de fonds comparativement à ses homologues publiques du Canada et d'Amérique du Nord. Au Québec, McGill est l'une des deux universités à ne pas être investie d'une mission spéciale. L'Université est d'ailleurs déjà en pourparlers avec le ministre de l'Éducation à ce sujet et elle ne tardera pas à plaider sa cause pour obtenir le financement rattaché à sa mission.

Aux quatre coins du monde, les gouvernements consentissent d'importants investissements stratégiques dans le système universitaire et les sciences. Conscients du rôle crucial des universités, les gouvernements font de l'éducation supérieure et l'innovation leurs priorités fondamentales. En effet, ces dernières aident les régions à exceller sur les plans social et économique dans la société du savoir (en particulier en période d'incertitude économique).

Le présent rapport soumis au gouvernement du Québec, principal partenaire de l'Université McGill, en décrit brièvement les priorités et le plan d'action, les défis permanents qu'elle est appelée à relever en tant qu'université évoluant dans un environnement national et mondial de plus en plus concurrentiel, ainsi que son cadre financier. Compte tenu de la conjoncture

économique difficile, l'Université McGill, à l'instar d'autres établissements du réseau universitaire, compte plus que jamais sur votre appui afin qu'elle puisse continuer à maximiser ses contributions et les avantages qu'elle offre au Québec et à sa population.

2. Priorités Stratégiques de McGill

McGill s'inspire de quatre documents élaborés en collaboration avec des groupes d'intérêt internes et externes. Rédigés dans la perspective du nouveau modèle budgétaire pluriannuel qui confie au Conseil des gouverneurs une large partie de la gestion financière et de l'obligation de rendre compte, conformément aux priorités de l'Université, ces documents ont été présentés au Sénat et au Conseil des gouverneurs.

- *Atouts et aspirations*, le Plan stratégique de McGill;
- les rapports du Groupe d'étude de la principale sur la vie étudiante et l'acquisition de connaissances, dont les objectifs sont d'améliorer l'expérience des étudiants;
- un plan directeur établissant les principes et le cadre pour orienter le développement physique des campus;
- le document sur les principes qui régissent l'ambitieuse campagne de financement de 750 millions de dollars, harmonisée avec ses grandes priorités éducatives et stratégiques.

McGill vient également d'amorcer un autre cycle quinquennal de planification. Depuis le printemps de 2010, le vice-principal exécutif tient des consultations avec la direction et la communauté mcgilloise dans son ensemble dans le but de lancer un nouveau Plan stratégique à l'hiver 2011. Dans le cadre du processus de planification, l'Université répète les priorités pluriannuelles afin que les ressources s'harmonisent aux priorités et au rendement. En complément à cet effort de planification et pour être en mesure de déterminer si les buts établis ont été atteints, McGill a mis en place un nouveau cadre du suivi du rendement institutionnel, reposant sur le concept des indicateurs clés de rendement. La dernière main ayant été mise à son plan stratégique, McGill rendra publics ses nouveaux objectifs, accompagnés de cibles précises pour les cinq prochaines années.

Voici les grandes priorités stratégiques de l'Université pour l'année à venir :

1. recruter, fidéliser et soutenir les meilleurs étudiants aux cycles supérieurs;
2. améliorer l'expérience des étudiants de premier cycle;
3. renouveler et soutenir le corps professoral;
4. améliorer le rendement en recherche et le transfert des connaissances aux entreprises québécoises et à l'ensemble de la collectivité;
5. s'engager davantage à l'égard des collectivités où elle évolue en créant des partenariats et en puisant dans le soutien provenant du programme international du gouvernement du Québec;

6. renouveler ses installations et son infrastructure en vue de soutenir l'enseignement et la recherche du XXI^e siècle, tout en surveillant ses bâtiments historiques et son patrimoine naturel pour les Québécois;
7. devenir une université encore plus durable et consciente sur le plan de l'environnement;
8. améliorer la qualité, la diversité et l'engagement communautaire dans le cadre du nouveau Groupe d'étude de la principale.

L'Université a de plus en plus de mal à soutenir ces priorités dans ce milieu où elle est sous-financée par rapport à ses homologues. À la section quatre du présent rapport, l'on expose les compromis que McGill doit faire pour atteindre ses objectifs stratégiques.

2.1 Recruter, fidéliser et soutenir les meilleurs étudiants aux cycles supérieurs

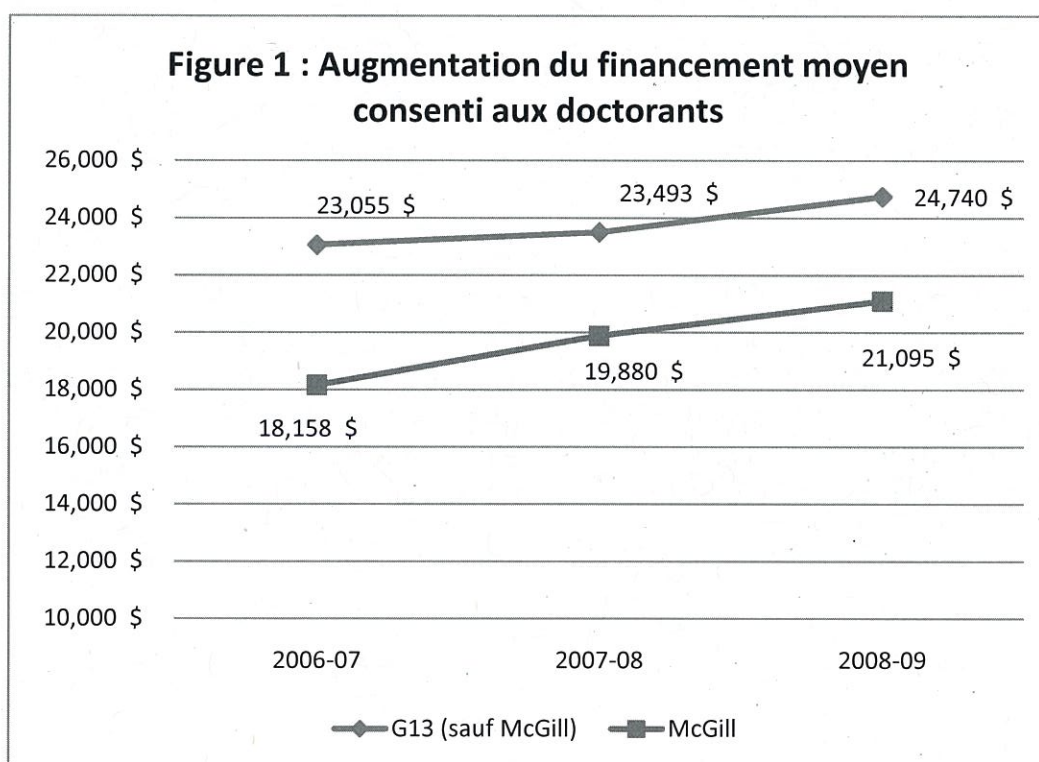
Comparativement à d'autres économies avancées, le Québec et le Canada affichent un nombre moindre d'habitants titulaires de diplômes d'études supérieures - notamment de doctorats, dont les titulaires font évoluer l'économie du savoir. McGill affiche déjà le plus important pourcentage de doctorants par rapport aux autres universités de recherche canadiennes. McGill s'attache également à rehausser le nombre d'étudiants de troisième cycle, et, pour ce faire, elle doit offrir une aide financière concurrentielle, une supervision de qualité et des programmes de formation professionnelle améliorés, notamment axés sur la poursuite d'une carrière universitaire.

Comme l'indique le Plan stratégique universitaire, McGill s'efforce d'augmenter le nombre d'inscriptions d'étudiants aux cycles supérieurs dans des programmes de recherche, en améliorant les initiatives de financement et la supervision et en réduisant la période précédant l'obtention du diplôme, tout en portant davantage attention aux capacités de ses diplômés.

Afin de réussir à augmenter le nombre de candidats prometteurs aux études de troisième cycle, plusieurs objectifs demeurent à atteindre pour 2010-2011 :

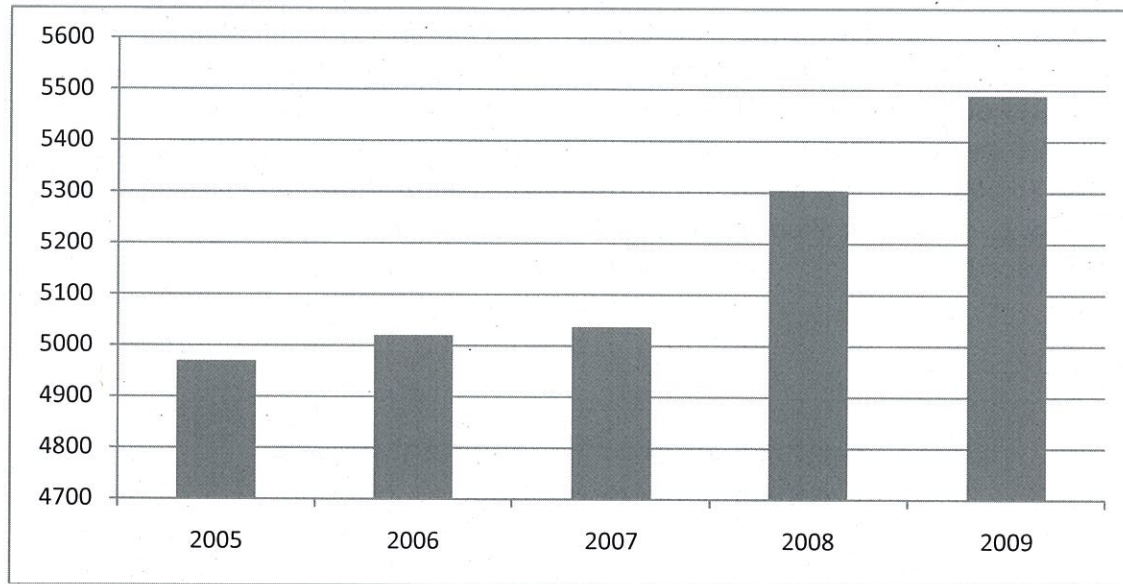
- augmenter le financement des mesures de soutien destiné aux étudiants aux cycles supérieurs de façon comparable à ce qui se fait dans les autres universités vouées à la recherche au Canada et en Amérique du Nord afin d'aider les facultés à recruter les meilleurs candidats qui soient;
- développer les compétences en matière de supervision des professeurs en multipliant les cours de formation et en renforçant l'obligation de rendre compte;
- veiller à bâtir un corps professoral adéquat pour améliorer la supervision des étudiants aux cycles supérieurs et continuer à augmenter la qualité de cette supervision;
- réduire la période précédant la diplomation, conformément aux normes disciplinaires les plus strictes;
- continuer à améliorer tous les aspects de l'environnement des études supérieures par le biais d'ateliers, de ressources de perfectionnement professionnel et d'un large éventail de services.

La concurrence liée au recrutement d'étudiants aux cycles supérieurs est féroce. Auparavant, McGill ne parvenait pas à offrir une aide financière comparable à celle des autres universités à forte intensité de recherche au Canada (les « universités du G-13 »). Par conséquent, l'écart avec ses homologues au sud de la frontière était encore plus marqué. Cependant, au cours des dernières années, elle a mis en place plusieurs nouvelles initiatives en vue d'augmenter le financement accordé aux diplômés, plus particulièrement aux doctorants. De 2006-2007 à 2008-2009, la moyenne du financement annuel accordé aux doctorants mcgillois a connu une augmentation de 16 pour cent, à la différence des universités du G-13, où cette moyenne n'a progressé que de sept pour cent. Bien qu'elle accuse encore du retard, elle corrige progressivement l'écart.



S'il est vrai que ces nouveaux investissements, alliés aux efforts de marketing et de rayonnement accrus, donnent des résultats, McGill ne doit pas néanmoins s'asseoir sur ses lauriers. Elle doit en fait garder en tête que d'autres provinces envisagent également d'atteindre cet objectif. Entre 2004 et 2008, le nombre d'inscriptions aux programmes de doctorat a progressé de 21,5 pour cent. Au cours de la même période, le nombre d'inscriptions aux programmes de maîtrise a diminué dans l'ensemble de 9,1 pour cent, mais il est en hausse depuis 2007. En 2008-2009, McGill a décerné 456 doctorats.

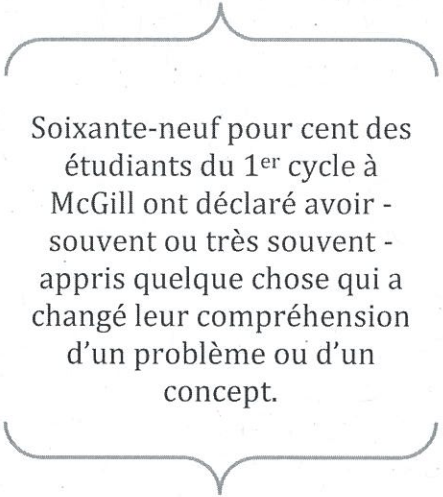
Figure 2 : Augmentation du nombre d'étudiants aux cycles supérieurs inscrits à des programmes de recherche (maîtrise et doctorat)



Ces dernières années, l'Université McGill s'est davantage préoccupée de l'interdisciplinarité, consciente du fait que les étudiants demandent à acquérir des compétences et des connaissances interdisciplinaires afin de se tailler une place sur le marché du travail du XXI^e siècle. Pour illustrer cette préoccupation, mentionnons le tout nouveau Programme interdisciplinaire intégré de neurosciences pour les étudiants des 1^{er}, 2^e et 3^e cycles, auquel s'inscrivent les étudiants de 13 départements sur le campus.

2.2 Vie étudiante et acquisition de connaissances

Grâce aux initiatives mises en place à la suite des travaux entrepris par le Groupe d'étude de la principale sur la vie étudiante et l'acquisition de connaissances, McGill a modifié sa préoccupation fondamentale, soucieuse d'être non seulement une université à forte intensité de recherche, mais également un établissement axé sur les besoins des étudiants. Les étudiants du premier cycle profitent de l'environnement stimulant d'un établissement d'enseignement de renommée internationale et ils sont exposés à un large éventail d'expériences d'apprentissage en classe, en recherche, de même que dans le cadre de la vie sur le campus et des études à l'étranger et sur le terrain. Chez les étudiants mcgillois du 1^{er} cycle, le taux de diplomation est le plus élevé de toutes les universités québécoises. Cela prouve bien que McGill a atteint son objectif de devenir une université de recherche accueillante pour la vie étudiante et l'acquisition de connaissances.



Soixante-neuf pour cent des étudiants du 1^{er} cycle à McGill ont déclaré avoir - souvent ou très souvent - appris quelque chose qui a changé leur compréhension d'un problème ou d'un concept.

C'est ce qui ressort des résultats de l'Enquête nationale sur la participation étudiante. Bien que McGill continue de se débattre avec beaucoup de problèmes communs aux grandes universités de recherche (interaction entre les étudiants et les professeurs, dimensions des groupes dans les cours et mise en place d'occasions d'apprentissage actif et axé sur la collaboration), les derniers résultats de l'Enquête nationale sur la participation étudiante font ressortir quelques-unes des caractéristiques qui font de McGill un endroit enrichissant, qui ne se compare nullement à d'autres sur le plan des études.

À McGill, les étudiants de 1^{er} cycle soutiennent que le degré de difficulté du défi global rattaché à leur établissement d'enseignement est plus élevé que celui mentionné par leurs pairs d'autres universités nord-américaines. Les McGillois dépassent également leurs pairs canadiens du point de vue de l'expérience de recherche : 21 pour cent d'entre eux profitent d'occasions de dépasser les exigences de leur programme en travaillant avec des chercheurs mcgillois de renommée internationale. La qualité de vie est également importante : à l'extérieur des salles de classe, les étudiants mcgillois participent avec enthousiasme aux activités culturelles, extrascolaires, sportives et communautaires.

Le fait le plus révélateur sans doute, est que l'environnement stimulant offert à McGill contribue nettement à encourager les étudiants à revoir leurs propres perspectives. Issue de l'Enquête nationale sur la participation étudiante, cette constatation est, de l'avis de McGill, au cœur d'un objectif d'éducation. Parmi les étudiants interrogés, 69 pour cent ont déclaré avoir souvent ou très souvent appris quelque chose qui a changé leur façon de comprendre un problème ou un concept. Ce pourcentage dépasse nettement la moyenne des autres universités québécoises et des universités du G-13 prises ensemble.

Inlassablement, McGill, s'attache à trouver de nouvelles façons de mieux servir les étudiants et de les aider à donner le meilleur d'eux-mêmes. Les étudiants ayant mentionné que le service d'orientation devait être amélioré, notamment en regard de nombreux établissements homologues, l'Université a décidé de faire de l'aide scolaire l'une de ses grandes priorités.

Pour élaborer des pratiques exemplaires en matière d'aide scolaire et de mentorat, McGill a augmenté le nombre de conseillers de près de 20 pour cent au cours des cinq dernières années et le budget pour les services de consultation de 700 000 dollars au cours des deux dernières années. L'Université travaille également à concevoir des programmes de formation à l'intention des conseillers et elle a mis en place le Forum des conseillers; un réseau étendu à l'ensemble du campus.

McGill a également amélioré ses services d'enseignement et de soutien. À l'automne 2010, elle a lancé le Point de service, un partenariat intégré de service grâce auquel les étudiants peuvent exécuter plusieurs tâches administratives courantes au même endroit. Situé sur la rue McTavish, le Point de service comprend les services d'inscription, l'aide financière ainsi que les services de cafétéria et simplifie la vie des étudiants en leur épargnant beaucoup de paperasserie.

Les bibliothèques représentent un autre secteur d'intérêt. Depuis 2003-2004, l'Université a investi des sommes considérables en vue d'augmenter la qualité des ressources et des services dans les bibliothèques et de les rendre plus faciles d'accès pour les usagers. Au cours des cinq dernières années, les dépenses accrues engagées, soit un million de dollars par année, ont permis d'ajouter des livres aux collections physiques. Ainsi, ces dernières sont passées à plus de six millions d'articles. Des revues électroniques ont également été acquises, ce qui a porté leur nombre à 39 000 titres uniques. Les livres électroniques sont quant à eux passés à plus de deux millions d'exemplaires. Un nombre important de bibliothèques ont été rénovées : à la suite de ces travaux, l'on a constaté une augmentation du nombre de visiteurs. En effet, le nombre annuel de visiteurs est désormais de 5,1 millions; essentiellement parce que les étudiants démontrent leur satisfaction à l'égard de locaux rénovés en s'y rendant. Dans toutes les succursales des bibliothèques, les heures d'ouverture ont été prolongées. En période d'examen, la Bibliothèque des sciences humaines et sociales est ouverte 24 heures sur 24. Grâce à ces investissements, les services de bibliothèques et technologiques du campus de McGill ont obtenu un A dans le rapport qu'a fait paraître le quotidien *Globe and Mail* en 2009 sur les universités canadiennes, rapport établi selon des sondages menés auprès des étudiants.

McGill s'efforce également d'élargir l'accès universitaire grâce à l'aide financière. Mis en place en 2006, le Programme de bourses d'entrée offre un soutien financier amélioré aux étudiants de 1^{er} cycle provenant de familles modestes. Bien que les revenus générés par les droits de scolarité de McGill soient faibles par rapport à la moyenne canadienne, le Conseil des gouverneurs s'est engagé à investir 30 pour cent du montant net découlant de l'augmentation des droits dans l'aide financière étudiante. Depuis 2006, celle-ci a pratiquement doublé, en augmentant sur quatre ans : elle est passée de 16,7 millions de dollars à 30,4 millions de dollars.

L'un des objectifs déterminants pour toutes les initiatives de vie étudiante et d'acquisition des connaissances de l'Université consiste à inciter les étudiants qui viennent d'obtenir leur diplôme à demeurer au Québec. L'Université McGill encourage activement les étudiants de l'extérieur du Québec à apprendre le français et à faire du bénévolat dans des organisations locales, par exemple. Les programmes des diplômés de McGill permettent à nombre d'entre eux de maintenir des liens avec leur *alma mater* ainsi qu'avec le Québec. Le service de relations avec les diplômés fait appel aux médias sociaux (p. ex. : Facebook, LinkedIn, Flickr et le site de médias sociaux de McGill) pour aider les étudiants diplômés de partout dans le monde à communiquer les uns avec les autres, l'Université et le Québec. Chaque année, des milliers de diplômés qui habitent à l'extérieur de la province reviennent à McGill et à Montréal pour assister à des retrouvailles, donner des conférences et encadrer des étudiants. De plus, les diplômés qui assument un rôle de chef de file dans le monde des affaires et communautaire donnent à McGill et à ses facultés du soutien stratégique au sein de conseils consultatifs bénévoles et sous forme de dons (fonds qui sont dépensés au Québec). Les diplômés qui habitent hors du Québec font à leur tour office d'ambassadeurs québécois, formant un réseau international qui est un atout crucial dans une économie mondialisée.

L'Université est fière de l'expérience de ses étudiants de 1^{er} cycle et elle a accompli des progrès remarquables au cours des dernières années, notamment en réponse aux travaux menés par le Groupe d'étude de la principale sur la vie étudiante et l'acquisition de connaissances. Par exemple, McGill a récemment revu les programmes adressés aux étudiants du 1^{er} cycle à la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'environnement et à l'École de musique Schulich. L'Université cherche par ailleurs à poursuivre ses efforts d'amélioration, et ce, de diverses façons. Au cours des prochaines années, McGill mettra sur la lancée inspirée par le Groupe d'étude de la principale sur la vie étudiante et l'acquisition de connaissances. Voici ses plans :

- Rehausser encore davantage la disponibilité et la qualité de l'aide scolaire, afin de favoriser l'engagement des étudiants avec le corps enseignant et le personnel de soutien et administratif.
- Étendre l'éventail des expériences d'apprentissage internationales offertes aux étudiants et encourager leur participation, notamment en étendant le modèle fructueux du programme estival d'études à Florence à d'autres régions.
- Maximiser l'expérience pratique à l'égard des occasions de recherche pour les étudiants du 1^{er} cycle et s'assurer que les travaux de recherche menés par des professeurs de McGill s'inscrivent dans le schéma des cours, des programmes et de l'enseignement offerts au premier cycle.
- Continuer d'améliorer les salles de cours, les laboratoires d'enseignement et la pédagogie de manière à offrir un apprentissage actif et participatif.
- Améliorer l'expérience en résidence dans tous les types d'hébergement à McGill et en rehausser l'accessibilité pour les étudiants de tous les niveaux.
- Améliorer les services administratifs aux étudiants, particulièrement en ce qui a trait à la santé et à l'alimentation.

- Augmenter le soutien financier aux étudiants en trouvant un équilibre entre les doubles objectifs du maintien, voire de l'augmentation de la qualité (p. ex., en offrant des bourses d'études au mérite) et de l'accessibilité (p. ex., en abolissant les obstacles financiers à une éducation universitaire, grâce à une aide financière fondée sur les besoins), ce qui permettra à l'Université de générer de nouvelles ressources.
- Par l'entremise d'un nouveau Plan stratégique en matière d'admissions, maintenir la qualité et la diversité de la population étudiante mcgilloise afin de préserver la position de McGill à titre d'université canadienne à forte intensité de recherche ayant la plus forte proportion d'étudiants de 1^{er} cycle à l'échelle nationale et internationale, de manière à fournir aux étudiants du Québec et d'ailleurs un environnement international d'une diversité unique.

Le Groupe d'étude de la principale sur la diversité, l'excellence et l'engagement communautaire traite actuellement de quelques-uns de ces objectifs (se reporter à la section 2.8 ci-dessous). Pour en savoir davantage sur les initiatives de McGill destinées à améliorer le milieu d'apprentissage des étudiants, l'on peut consulter le rapport sur la performance de 2009-2010 ci-joint.

2.3 Renouvellement du corps professoral

Le renouvellement du corps professoral est un exercice crucial qui façonne et redéfinit les unités d'enseignement, alors que les membres partant sont remplacés par de nouveaux professeurs qui remplissent une mission professorale de pointe. Depuis 2000, McGill a accueilli plus de 930 nouveaux professeurs à des postes menant à la permanence, ce qui a entraîné le renouvellement majeur du corps professoral. Près de la moitié des membres du corps professoral de McGill occupant des postes menant à la permanence ont été recrutés il y a moins de dix ans. Ce spectaculaire changement de génération offre une occasion de modifier la culture de l'Université en vue d'en augmenter le rendement, de façon à ce qu'elle atteigne son objectif sur le plan des aspirations; soit celui de se classer parmi les premiers établissements universitaires à forte intensité de recherche dans le monde.

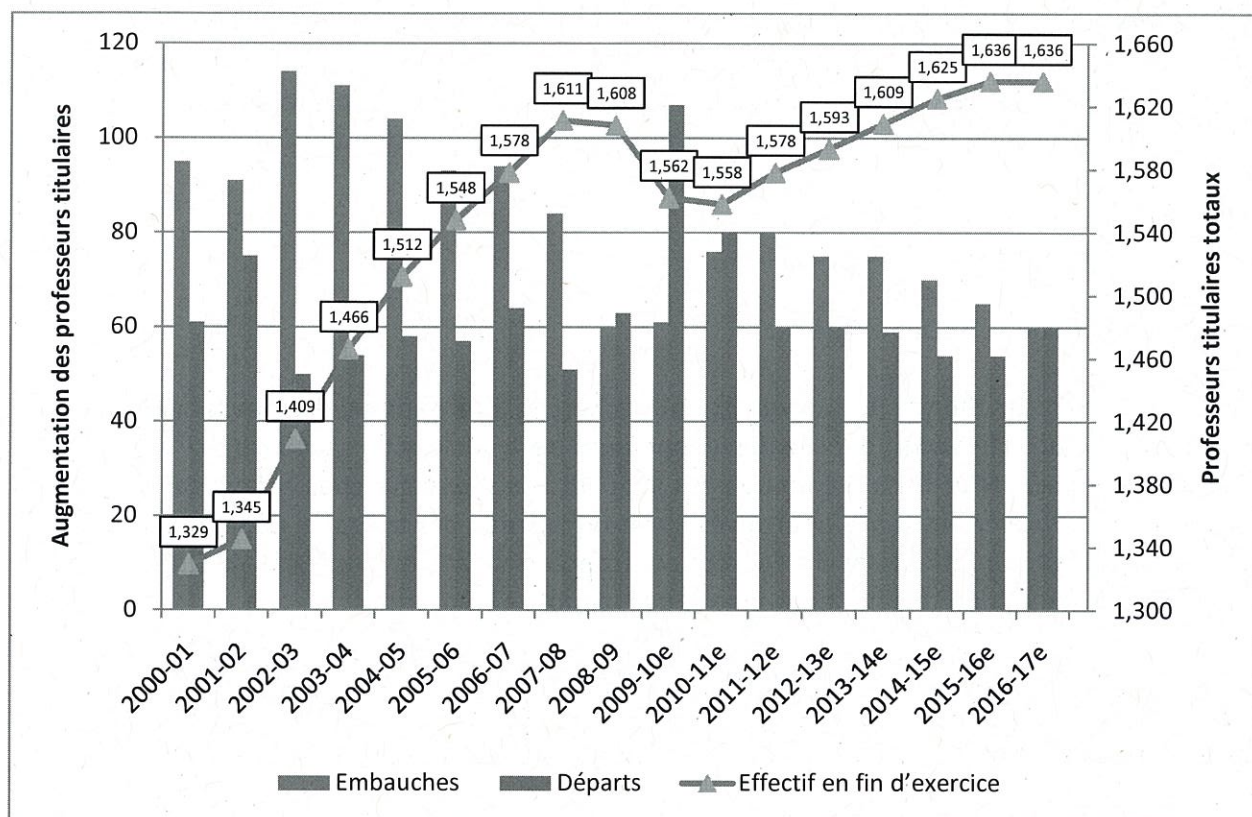
Par ailleurs, près de 15 pour cent des professeurs de McGill (environ 230) ont atteint ou dépassé « l'âge normal de la retraite » au sens où on l'entend dans son régime de retraite (65 ans ou plus). L'Université a conçu un plan d'incitation à la retraite à l'intention de tous les professeurs âgés de plus de 65 ans. Afin de le financer, elle ne remplacera pas les professeurs qui prendront leur retraite pendant une période de 16 mois après leur départ. Ce plan devrait réduire les charges salariales de plus de deux millions de dollars à partir de 2010-2011. Comme l'indique la figure 3, entre 2010-2011 et 2015-2016, le renouvellement du corps professoral se fera dans la perspective de maintenir les caractéristiques de la

Depuis 2000, McGill a attiré plus de 930 professeurs au Québec, dont près de 60 pour cent ont été recrutés à l'extérieur du Canada.

croissance actuelle. Au cours des cinq prochaines années, elle prévoit pourvoir 350 postes menant à la permanence pour remplacer les professeurs qui prennent leur retraite et développer ses compétences dans des secteurs stratégiques forts.

Figure 3 : Titulaire d'un poste menant à la permanence (2006-2007 à 2016-2017)

(Note « e » signifie « estimation »)



Pour demeurer concurrentielle à l'échelle internationale, l'Université McGill doit continuer de recruter les candidats les plus prometteurs. Elle doit également fidéliser les savants, les chercheurs et les professeurs en qui elle a grandement investi et sur qui elle compte pour soutenir et renforcer sa capacité ainsi que sa réputation internationale d'université publique à forte intensité de recherche de prestige, soucieuse des besoins des étudiants. Au cours des deux dernières années, 31 professeurs ont quitté ses rangs, recrutés par ses homologues, capables d'offrir des programmes de rémunération plus concurrentiels.

À l'instar d'autres établissements de recherche au Québec, McGill a l'intention, au cours des années à venir, d'augmenter le rendement de la recherche fédérale, donc le nombre de chaires de recherche du Canada, et d'obtenir des fonds d'organisations philanthropiques pour de nouvelles chaires de recherche. Actuellement, environ 150 professeurs sur les 930 engagés à

McGill depuis 1999-2000 sont soutenus par des chaires de recherche du Canada. Il convient de souligner que pendant que l'Université McGill s'efforce d'améliorer son dossier du point de vue de la fidélisation de ses diplômés en médecine, elle a réussi, de concert avec ses hôpitaux affiliés, à attirer plus de 630 médecins au cours des dix dernières années, dont près de la moitié provenait de l'extérieur du Québec.

Étant donné que l'Université McGill travaille à soutenir ses nouveaux professeurs, elle uniformisera ses programmes de mentorat dans toutes les facultés afin que les jeunes professeurs aient accès à des ressources et profitent de conseils. À l'heure actuelle, l'on travaille également à évaluer les charges d'enseignement dans toutes les facultés. De plus, l'Université revoit ses services de recherche afin de mieux soutenir les professeurs et d'augmenter le taux de réussite relativement aux demandes de subvention.

2.4 Recherche, bourses et innovation

2.4.1 Contexte de la R.-D. au Québec

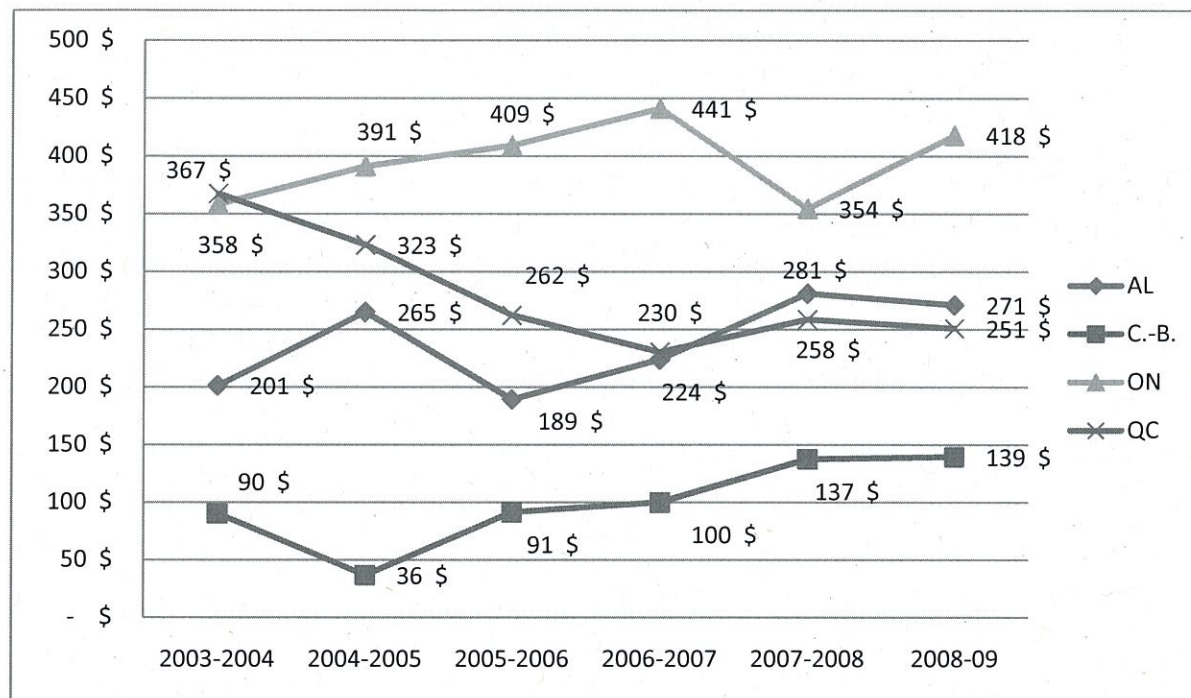
Aux quatre coins du monde, les universités de recherche internationales et leurs hôpitaux affiliés jouent un rôle décisif dans le développement de la société du savoir du XXI^e siècle. Depuis longtemps, McGill est reconnue pour la qualité de ses recherches et la capacité de ses professeurs à obtenir des fonds approuvés après un examen par les pairs. Cependant, McGill et ses homologues québécoises demeurent confrontées à d'importants défis, le Québec perdant rapidement du terrain, notamment par rapport à l'Ontario.

Pour réussir en recherche, il est primordial de mettre l'accent, à l'échelle provinciale, sur la concurrence et les investissements dans la qualité. Malheureusement, les programmes québécois exigent trop souvent de répartir les ressources au détriment de la qualité.

Au Québec, les universités constatent donc une diminution des fonds de recherches qui leur sont octroyés et de leur rendement dans le cadre de concours qui reposent sur une évaluation par les pairs. Cette situation est le reflet de la chute des dépenses engagées par la province en recherche-développement dans les études supérieures, notamment lorsqu'on les compare aux autres provinces. Au Québec, entre 2003 et 2006, le financement prévu à cet égard a diminué de 31 pour cent. Au cours de la même période, en Ontario et en Colombie-Britannique, les investissements provinciaux en recherche-développement ont progressé d'environ sept pour cent.

Il est primordial de maintenir les nouveaux investissements en en faisant une analyse comparative par rapport aux compétences paires, notamment dans cette conjoncture économique difficile. Depuis de nombreuses années, McGill s'enorgueillit de sa reconnaissance à titre d'université à forte intensité de recherche (qui s'évalue par le financement de recherche moyen par professeur à temps plein) parmi toutes les universités canadiennes. Actuellement, McGill se classe au quatrième rang au Canada.

Figure 4 : Total des revenus issus de la recherche subventionnée déclarés auprès de l'Association canadienne du personnel administratif universitaire (en millions de dollars)



(Analyse faite par l'Université McGill à partir des données soumises par les universités auprès de l'Association canadienne du personnel administratif universitaire (ACPAU))

2.4.2 Rendement en recherche de l'Université McGill

McGill tente de contourner les difficultés causées par des conditions de financement restrictives en améliorant les services de soutien offerts à son personnel de recherche. Bien que le financement lui permette d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, il est impossible d'évaluer la réussite de la recherche strictement en termes monétaires. Nous vous invitons donc à consulter le rapport de la principale de 2006 présenté à la salle de presse de McGill (<http://francais.mcgill.ca/newsroom/>) pour en apprendre davantage au sujet de quelques-unes des importantes contributions à la recherche fournies par nos professeurs et étudiants de 3^e cycle ainsi que sur les marques de reconnaissance qui leur ont été décernées.

De plus en plus, les stratégies modernes tiennent compte de la nécessité d'établir des liens entre les universités, le gouvernement et le secteur privé pour stimuler l'innovation dans les principaux secteurs économiques forts. Afin que sa recherche profite au maximum à la société, McGill confie à des représentants le mandat de renforcer les partenariats avec l'industrie. Récemment, elle a amorcé un dialogue avec les entreprises québécoises en vue de lever les obstacles à une collaboration fructueuse et de multiplier les échanges de connaissances si cruciaux pour l'innovation. En 2009-2010, voici ses réalisations :

- McGill a signé 223 contrats d'une valeur de 25,4 millions de dollars avec l'industrie.
- Elle a octroyé 26 permis ou options de transfert de technologie à l'industrie; ce qui représente globalement 142 permis actifs.
- Elle a traité 106 demandes de brevets et en a délivré 37.
- À l'heure actuelle, trente entreprises lancées dans le cadre de projets de recherche à McGill sont actives.

Les projets de recherche couronnés de succès prenant de l'envergure, un nombre croissant de partenariats interdisciplinaires (internationaux et locaux) tirent profit d'une base de candidats talentueux, d'infrastructures et d'investissements pour faire de la recherche; ce qu'aucune organisation à elle seule ne réussirait à faire. Par exemple, McGill a récemment dirigé plusieurs initiatives à forte intensité de recherche avec d'autres universités canadiennes, comme le programme FONCER sur les activités et l'information liées aux soins de santé.

2.5 Engagement communautaire local et international

2.5.1 Liens internationaux

Ces dernières années, l'Université McGill a revigoré ses efforts de rayonnement et ses liens internationaux grâce à une série de visites stratégiques un peu partout dans le monde. À la suite de voyages au Moyen-Orient, à Beijing, à Shanghai, à Hong Kong, à Paris, à Londres et dans différentes villes du Canada et des États-Unis, un petit groupe de dirigeants de McGill a pris part, en février 2010, à la mission du Québec en Inde. L'Université collabore également avec les institutions et le gouvernement du Québec dans le cadre d'initiatives en Chine, au Royaume-Uni, en France et aux États-Unis.

Au cours de la mission du Québec en Inde en février 2010, des représentants de l'Université McGill ont rencontré des chefs de file des milieux des affaires et communautaire ainsi que des représentants gouvernementaux en vue de renforcer les partenariats de recherche et d'enseignement et d'aider le gouvernement québécois à promouvoir son programme international. L'Université McGill a également signé un protocole d'entente de recherche avec l'Université TERI en Inde pour promouvoir la recherche de pointe sur l'adaptation aux changements climatiques et les mesures d'atténuation des conséquences de ces changements, le transport urbain et la gouvernance ainsi que les biocarburants et les ressources biologiques grâce à différentes activités, comme les échanges étudiants, les collaborations de recherche mixte et les ateliers conjoints.

L'an dernier, l'Université McGill a créé plusieurs partenariats solides autour de l'une des principales grappes de recherche dans le domaine des neurosciences. Dans le cadre de la Collaboration McGill-Oxford en neurosciences, l'Université renforcera les interactions en recherche scientifique et dans le domaine de la formation nouée avec l'Université d'Oxford. Chaque université investit annuellement 100 000 dollars sur trois ans dans la réalisation d'activités de recherche conjointes. Des partenariats similaires sont en place avec le Collège impérial de Londres et le Centre de neurosciences de Zurich.

L'Université McGill compte maintenir son soutien au programme international du Québec. Elle fera un suivi de sa participation aux missions dirigées par le gouvernement québécois en Inde, notamment en consolidant les partenariats, en aidant le Québec à faire progresser son programme international et en propulsant les collaborations internationales de l'Université à un niveau supérieur. Mentionnons à titre d'exemple l'Institut d'études en innovation proposé par l'Université McGill en Inde, qui constituerait un centre de liaison entre le Québec et l'Inde et un centre interculturel de collaboration. L'arrivée de sommités indiennes à Montréal qui injecterait de nouveaux talents et de nouvelles idées dans la ville contribuerait à consolider la position du Québec comme principale plaque tournante des relations Canada-Inde.

2.5.2 Incidence sur le Québec

Au Québec, l'Université McGill développe son apport déjà considérable. Elle s'y attache notamment par le déploiement de nombreuses initiatives destinées aux populations autochtones et aux personnes défavorisées, en vue d'augmenter le nombre d'inscriptions aux programmes d'études supérieures, du rayonnement scientifique auprès des élèves du primaire et du secondaire, la prestation de soins tertiaires dans le cadre du programme RUIS sur 60 pour cent de la superficie du Québec et de partenariats avec des entreprises québécoises.

Selon une récente étude du Groupe SECOR sur la contribution économique et sociale de McGill, l'incidence économique de l'Université sur le Québec se chiffre à 5,2 milliards de dollars. Voici la ventilation de ce montant.

- 925 millions de dollars : contribution de McGill à l'augmentation de la productivité au Québec grâce à un capital humain amélioré.
- 3,2 milliards de dollars : contribution de McGill à l'augmentation de la productivité au Québec grâce à la création et à la diffusion du savoir.
- 1 milliard de dollars : valeur ajoutée créée par les dépenses de McGill, des étudiants internationaux qui sont demeurés au Québec ainsi que des visiteurs que l'Université a attirés.

Les répercussions locales de McGill sont variées : l'Université a cultivé de nombreuses collaborations entre ses chercheurs et les entreprises montréalaises (dont Bombardier, Pratt & Whitney, Saputo, Hydro-Québec et les sociétés pharmaceutiques Pfizer, AstraZeneca et Topigen) de même qu'avec des particuliers. Parmi les plus inspirants, nombre d'exemples de rayonnement par le changement dans les conditions de vie sont fondés sur la participation et le leadership étudiant.

- Dans le cadre du Programme dentaire pour les collectivités de McGill, l'Université a, une fois de plus cette année, mis à la disposition des Montréalais à faible revenu et des communautés à haut risque sa clinique dentaire mobile.

- Une cinquantaine de bénévoles de la Clinique d'information juridique de McGill a offert environ 1 060 heures de services d'aide juridique aux Montréalais et dans les collectivités du Québec.
- En collaboration avec Santropol Roulant et Alternatives, les étudiants ont produit 450 kilos de légumes biologiques dans le cadre du projet Campus comestible en 2009, dont la plus grande partie a été distribuée aux personnes défavorisées de Montréal.
- Des étudiants ont reçu le prix Forces AVENIR dans la catégorie Entraide, paix et justice, pour le programme Making Waves, dans le cadre duquel ils donnent des leçons de natation personnalisées aux enfants handicapés.

De concert avec des homologues québécois, l'Université McGill a également participé à la création de partenariats d'enseignement. En 2009-2010, elle a joué un rôle dans les 66 regroupements stratégiques (Fonds québécois de la recherche sur la nature et les technologies et Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture) et dans la majorité des initiatives du Fonds de la recherche en santé du Québec (16 réseaux sur 18 et cinq des 11 groupes) au Québec, en assumant un rôle de chef de file dans nombre d'entre elles. Voici quelques-uns des projets remarquables dirigés par McGill :

- Le **Regroupement québécois sur les matériaux de pointe** compte 60 physiciens, chimistes et ingénieurs ainsi que des centaines d'étudiants aux cycles supérieurs, de boursiers postdoctoraux et d'associés de quatre universités du Québec et de deux instituts de recherche qui forment ensemble un centre national d'excellence spécialisé dans l'étude des matériaux avancés ayant des applications étendues dans les secteurs du génie et biomédical.
- Le **Centre de systèmes et technologies avancés en communications**, qui regroupe 53 chercheurs issus de huit universités du Québec, soutient les activités de ses membres de manière à développer la recherche dans le domaine des systèmes de communication axée sur la collaboration au Québec, au Canada, et à l'échelle internationale, en mettant l'accent sur les secteurs importants du point de vue économique, comme le commerce électronique, la télémédecine, la sécurité, la transmission à large bande et les logiciels de communication.
- Le **Centre interdisciplinaire de recherche en musique, médias et technologie** est un groupe pluridisciplinaire dont les locaux se trouvent à l'École de musique Schulich et qui réunit des chercheurs et des étudiants de trois universités du Québec ainsi que des musiciens et des associés industriels. Ses activités de recherche sont liées à la création, à l'interprétation, à l'enregistrement, à la transmission et à la réception de la musique, à l'interaction entre la musique et les sens, de même qu'aux nouvelles technologies en sciences et dans les arts de la création.
- Le **Centre de recherche sur les changements climatiques et l'environnement global** est un centre transdisciplinaire qui réunit plus de 40 chercheurs issus de trois universités du Québec pour étudier les processus, la modélisation et l'incidence des changements climatiques et environnementaux, dont les répercussions de l'activité humaine sur des événements extrêmes, les ouragans, les inondations et la sécheresse.

2.5.3. Améliorer la santé des Québécois

Il y a longtemps, l'Université McGill s'est engagée à améliorer la santé des Québécois; elle joue un rôle déterminant pour élargir l'accès aux soins de santé et améliorer la qualité de ses soins dans l'ensemble de la province. En 2009-2010, elle a souligné plusieurs réalisations remarquables.

- **Inauguration des travaux du Campus Glen du centre universitaire de santé**
Le nouveau Campus Glen fera bénéficier le Québec d'un complexe à la fine pointe de la technologie du XXI^e siècle, offrant 500 chambres dans une nouvelle série de soins personnalisés de santé et aux patients, de concert avec les campus de la Montagne et Lachine. L'emplacement comprendra des salles d'urgence très perfectionnées, en mesure de donner les traitements les plus avancés en soins pédiatriques et pour adultes, des installations de recherche concurrentielles au niveau international afin de recruter et de fidéliser des scientifiques de premier plan de partout dans le monde, de même qu'un environnement d'enseignement centralisé afin de former les meneurs de demain dans l'ensemble des soins de santé.
- **Nouvelle initiative destinée à pallier la pénurie criante de médecins de famille**
Au cours des huit dernières années, McGill a plus que doublé le nombre d'étudiants résidants en médecine familiale. Forte du grand succès de l'Unité de médecine familiale du CSSS de Gatineau, l'Université a ouvert l'an dernier de nouvelles unités, l'une à Val-d'Or et l'autre à Châteauguay. Les programmes de résidence de McGill à l'Unité de médecine familiale du CSSS de Gatineau ont aidé à maintenir un taux de fidélisation des médecins de 80 pour cent pour desservir la population de la région. Également en 2009, l'Université a mis en place une nouvelle chaire de recherche en médecine familiale (la première au Canada) pour attirer les candidats les plus prometteurs vers cette spécialité de base. Au cours de la même année, l'Université a établi une nouvelle chaire de recherche en médecine familiale et communautaire au Centre hospitalier de St. Mary's. Parmi les mesures additionnelles qui ont été prises, mentionnons l'exposition accrue à la médecine familiale dans le programme du premier cycle et le fructueux Sommet sur la médecine familiale auquel ont participé, à l'automne 2009, des étudiants de l'ensemble des quatre facultés de médecine du Québec.
- **Développement d'un programme de maîtrise novateur à l'intention des infirmières praticiennes en région éloignée**
En collaboration avec l'Université du Québec en Outaouais et l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, l'École des sciences infirmières de McGill allie des vidéoconférences à des moyens créatifs pour offrir un programme de maîtrise à l'intention des infirmières praticiennes qui permet à ces dernières de conjuguer études et travail.
- **Formation intégrant les diplômés en médecine internationaux qualifiés au réseau de soins de santé du Québec**

Un certain nombre de diplômés internationaux ne réussit pas à se qualifier pour les résidences de postformation. À la suite d'une invitation du gouvernement du Québec à formuler des recommandations, la Faculté de médecine, en collaboration avec le Centre hospitalier St. Mary's, a proposé de mettre au point un cours sur les fondements de la médecine destiné à cibler les candidats qualifiés et à soutenir leur intégration. À l'heure actuelle, McGill organise ce cours en collaboration avec l'Hôpital de Verdun. La formation comprendra une partie théorique d'une durée d'un mois au Centre de simulation de McGill, suivie d'une période de six mois de rotations cliniques à St. Mary's en médecine familiale et dans les spécialités de base. Le lancement de ce programme est prévu pour en juillet 2011.

2.6 Renouvellement des installations et de l'infrastructure

Sans les ressources physiques adéquates, l'on ne peut atteindre l'excellence des programmes d'enseignement et des activités de recherche. Au cours des dernières années, McGill a entrepris un « exercice d'élaboration d'un plan directeur » à l'ensemble de l'Université. Cet exercice a permis d'établir une série de principes de base servant à orienter l'administration et les organismes de gouvernance mcgillois relativement au développement immobilier, au redéploiement de l'espace et à d'autres initiatives similaires pour les décennies à venir. En appui à la mission de McGill, ce Plan directeur des infrastructures physiques permettra de moderniser les deux campus, en contribuant à la création d'une communauté intellectuelle dynamique, en permettant une expérience universitaire stimulante, en améliorant les locaux destinés à l'enseignement et à la recherche et en assurant l'entendement de ses bâtiments historiques et des espaces verts.

Selon les principes établis dans le Plan directeur, voici quelques-unes des récentes réalisations en matière d'infrastructure :

- Modernisation des salles de cours et des laboratoires d'enseignement du 1^{er} cycle dans pratiquement toutes les facultés.
- Conclusion des travaux de rénovation à la Faculté de droit afin de créer de nouvelles salles de séminaire, des locaux pour les associations et les journaux étudiants, des bureaux pour les étudiants diplômés et de nouveaux centres de recherche.
- En septembre 2009, lancement de projets d'une valeur approximative de 220 millions de dollars en entretien différé et dans le cadre du Programme d'infrastructure du savoir, projets qui se concrétiseront d'ici trois ans. La priorité a été accordée aux projets ayant trait à des considérations liées à la santé et à la sécurité, contribuant à la poursuite de nos activités et ayant une incidence maximum sur la réalisation de la mission d'enseignement et de recherche de l'Université.

- À l'été 2006, les travaux de construction du Point de service, nouvelle installation de services intégrés aux étudiants, ont pris fin. (Pour en savoir davantage sur le Point de service, se reporter à la section « Vie étudiante et acquisition de connaissances ».)

Voici les grandes priorités de McGill en matière d'infrastructure dans son Plan quinquennal d'investissement 2010-2015.

- Renouvellement des salles de cours et des laboratoires d'enseignement pour soutenir de meilleures pratiques pédagogiques et préparer pleinement les étudiants au rôle de chef de file qu'ils seront appelés à jouer, une fois qu'ils auront obtenu leur diplôme. McGill demande au MELS de financer un réaménagement stratégique de salles de cours et de laboratoires d'enseignement sur son campus du centre-ville, qui s'élèvera approximativement à 22 millions de dollars, dont sept seraient versés par l'Université.
- Construction d'un complexe de recherche en neurosciences, en immunologie et en douleur dans l'enveloppe du Pavillon Lyman Duff, adjacent à l'Institut neurologique de Montréal. Dans sa soumission de 2009 à l'intention du MELS, l'Université estimait à 26,8 millions de dollars le coût du projet, ce qui dépasse le récent investissement de 10,5 millions de dollars consenti par McGill.
- Construction d'un complexe de biogénie, de matériaux avancés et de bioinformatique pour développer l'enseignement et la recherche dans des domaines cruciaux pour le développement du secteur pharmaceutique, des sciences de la santé et de la fabrication ou du génie avancés. L'Université estime à 140 millions de dollars le coût de ce projet.
- Poursuite des efforts en vue de résoudre les questions liées à l'entretien différé.

McGill continuera à soutenir ses priorités en matière d'enseignement, en s'assurant que ses bibliothèques, ses ressources de TI et autres secteurs de soutien offrent des services de calibre supérieur. Voici d'autres priorités et plans en matière de services, de soutien et d'infrastructures.

- Élaboration d'une évaluation quinquennale des besoins en vue de moderniser les laboratoires d'enseignement de l'Université.
- Conception d'une installation d'enseignement en biologie moléculaire et biotechnologie au campus Macdonald et d'un laboratoire de formation sur la microscopie optique avancée au campus du centre-ville.
- Planification d'un projet d'immobilisation de cinq millions de dollars prévoyant la mise à niveau du matériel et des logiciels de planification des ressources d'entreprise de McGill, qui prend en charge les dossiers étudiants, les évaluations du cours, la facturation, l'aide financière, le suivi des admissions et d'autres systèmes essentiels.
- Évaluation des options pour la modernisation du réseau téléphonique et du réseau fédérateur optique de McGill, qui sont tous les deux désuets et pour lesquels il faudra engager des investissements de plusieurs millions de dollars afin de respecter les normes actuelles.

Comme vous le savez, McGill est aux prises avec un grave problème en matière d'entretien différé de son infrastructure. Elle est extrêmement reconnaissante au gouvernement du Québec pour ses investissements importants destinés à régler ce problème dans le cadre des différentes initiatives, dont le Plan québécois des infrastructures et le Programme d'infrastructures du savoir. Grâce à ces initiatives, l'Université McGill a pu apporter d'importantes améliorations à un large éventail d'installations. Bien qu'essentielles, ces améliorations ne suffisent pas. McGill est toujours aux prises avec une série de problèmes urgents liés à la sécurité et à la capacité, relativement à son infrastructure. Au cours de la prochaine décennie, elle doit pouvoir compter sur un soutien continu pour assurer la réalisation, dans un cadre sécuritaire et propice au rendement, d'activités de recherche et d'enseignement. Malgré le maintien des investissements consentis par le gouvernement provincial, l'Université devra faire face à un manque à gagner de 380 millions de dollars en entretien différé au cours des 15 prochaines années.

Le nombre considérable d'installations à caractère historique à l'Université McGill représente un défi unique. Leur entretien coûte cher et, à ce titre, nécessite un financement supérieur à la norme établie pour les établissements disposant d'installations modernes. En raison de ce manque à gagner, McGill a, à de nombreuses reprises, été obligée de différer l'entretien essentiel de ces immeubles. En mars 2009, selon ses estimations, l'entretien différé accumulé s'établissait à 622 millions de dollars pour les seuls immeubles subventionnés par le MELS. Ce montant représente exactement 39 pour cent du total de l'entretien différé accumulé pour les universités du Québec.

Malgré les investissements considérables engagés par les gouvernements fédéral et provincial, nombre de bâtiments mcgillois demeurent dans un état précaire. Les installations endommagées ou fermées sont un obstacle à l'enseignement et à la recherche.

Parallèlement, la vieille structure du campus fragilise les édifices historiques de l'Université, de même que la sécurité de ses étudiants, des membres de son personnel et de ses visiteurs. Cette constatation est confirmée par les normes de l'industrie, dont l'indice de l'état des installations (IEI) qu'utilisent la Ville de Montréal et Travaux publics Canada. L'IEI moyen de l'Université McGill est de 30 pour cent, c'est-à-dire qu'il est trois fois supérieur au seuil « critique » de 10 pour cent.

Dans le cas de nombre de bâtiments universitaires, l'IEI est bien supérieur : il atteint 45, 54, voire 67 pour cent. Pour le ramener au niveau acceptable de cinq pour cent sur une période de 15 ans, l'Université devrait investir, selon son estimation prudente, 90 millions par année sur une période de trois ans afin de résoudre les plus urgents problèmes d'infrastructure. Elle devrait également engager 60 millions de dollars de la quatrième à la 15^e année pour réduire progressivement l'entretien différé et le ramener à un niveau acceptable. Alliée aux droits de scolarité, une subvention extraordinaire, équivalente à celles dont disposent les universités à



À McGill, l'indice de l'état des installations (IEI) moyen est de 30 pour cent. Un IEI de 10 pour cent est considéré comme un seuil critique avec risques très élevés.

forte intensité de recherche assumant un mandat similaire à celui de McGill, permettrait de régler cet épineux problème.

Malheureusement, l'étendue du problème est encore plus grande. En effet, les données ci-dessus concernent l'entretien différé actuel et il faudra investir encore pour empêcher l'infrastructure de continuer à se détériorer. Par exemple, il est généralement admis qu'au moins 1,5 pour cent des coûts de remplacement d'un bâtiment doivent être investis chaque année dans l'infrastructure dans les travaux d'entretien majeurs et la reconstitution du capital. Voilà pourquoi il faut investir chaque année 32 millions de dollars environ au chapitre du financement des immobilisations (en dollars d'aujourd'hui) en prévention de l'accumulation de l'entretien différé, soit 17 millions de dollars de plus que le financement des immobilisations actuellement à notre disposition.

2.7 Durabilité et responsabilité environnementale

Le développement durable est au cœur de la vision de l'avenir de McGill. La politique de durabilité qu'elle vient d'adopter décrit ses objectifs : respecter les normes les plus strictes possible en matière de développement durable, encourager l'enseignement et la recherche dans ce domaine et devenir un modèle pour la société. C'est une politique que McGill est en train de mettre en pratique.

L'engagement de l'Université à l'égard de la durabilité commence à la maison. Ses campus et ses propriétés contiennent quelques-uns des trésors du Québec. Le campus mcgillois s'étend sur les flancs du mont Royal et comprend l'arboretum Morgan. D'une superficie de 245 hectares, de dernier abrite une incroyable biodiversité et la Réserve naturelle Gault au mont Saint-Hilaire, avec 6 000 hectares de forêts d'origine). Inlassablement, McGill s'affaire à la gestion de ses ressources; ce qui la motive à adopter des pratiques exemplaires en matière d'environnement, chaque fois que cela est possible.

- **Utilisation intelligente de l'énergie.** Le nouveau plan quinquennal de l'Université en matière d'énergie prévoit 45 millions de dollars pour l'infrastructure énergétique en vue de réduire la consommation de 14 pour cent d'ici 2012-2013 et d'économiser plus de six millions de dollars par année au chapitre des dépenses énergétiques d'ici 2014-2015. Dans le Pavillon de chimie Otto Maass, grand consommateur d'énergie, par exemple, la chaleur produite par le centre d'informatique situé à proximité est réacheminée pour fournir 22 pour cent des besoins en énergie, et les nouvelles hottes réduisent la quantité de combustible brûlé de 90 pour cent (ce qui correspond à une réduction approximative de 3000 tonnes d'émissions de gaz à effet de serre). Nous sommes à installer un nouveau système d'information de gestion de l'énergie sur le campus en vue de superviser la consommation énergétique en temps réel.
- **Collaborations populaires.** En regroupant l'énergie et le savoir-faire, les partenariats entre dirigeants des étudiants et le personnel de McGill orientent les initiatives liées à la durabilité de petite et de grande envergure. Grâce aux étudiants, à l'Association

étudiante et aux Services alimentaires de l'Université McGill, le Marché fermier de McGill vend des aliments locaux biologiques chaque automne, pour financer les pratiques agricoles durables et les initiatives de construction communautaires. Le Service des loisirs et des sports a noué un partenariat avec des étudiants de gestion environnementale pour mettre en place une initiative de recyclage de chaussures. Le programme *Reuse, Resole, Rerun* permet de recueillir les chaussures de sport dont les McGillois et les groupes locaux d'athlètes ne veulent plus.

- **Financement de la durabilité.** Unique au Canada, le nouveau Fonds de la durabilité de l'Université McGill a été créé à l'issue d'un référendum mené auprès des étudiants par l'ajout d'un prélèvement obligatoire de 0,50 dollar par unité, plus un dollar versé en contrepartie par l'administration. Cette année, le fonds a financé 11 projets à développement durable lancés par des étudiants et des employés. Ces programmes sont axés sur l'amélioration des activités quotidiennes, notamment l'utilisation des aliments locaux sur le campus et l'instauration des lundis sans viande dans la cafétéria des résidences. En collaboration avec Compostage Gorilla, les étudiants ont également travaillé à proximité du Bureau de la durabilité pour installer le Composteur Big Hanna. Ce dernier est un gros composteur transformant 60 tonnes de déchets de table produits sur le campus en « or noir » (le riche fertilisant pour l'entretien des terrains sur le campus).
- **Enseignement de la durabilité.** Fondée il y a plus de 10 ans, l'École d'environnement de McGill est un centre d'enseignement et de recherche interdisciplinaire. Cette année, McGill complète ces initiatives en offrant un nouveau programme de baccalauréat ès arts et ès sciences sur la durabilité, la science et la société, de même qu'une spécialisation en économie de l'environnement. L'Université a également ajouté un diplôme en études environnementales au programme des Facultés des arts, des sciences, de droit, de médecine ainsi que des études environnementales et d'agronomie. Deux nouveaux instituts sont spécialisés dans les préoccupations liées à la durabilité, notamment l'Institut pour la durabilité en génie et conception de la Faculté de chimie et le nouvel Institut de McGill sur la sécurité alimentaire mondiale, qui profitera de l'expérience internationale et des atouts sur le plan interdisciplinaire des deux campus de McGill, le premier institut de genre au Canada.
- **Campus vert.** En mai 2010, l'Université a lancé l'initiative Écologisation du campus extérieur afin d'aménager un campus au centre-ville pour les piétons, dépourvu le plus possible de véhicules motorisés. L'initiative avait pour objectif de créer des espaces pour les gens destinés à stimuler l'échange d'idées, de renforcer la sécurité physique des piétons et de continuer à gérer les espaces verts de McGill, à l'intention de la collectivité montréalaise.

Les efforts déployés par l'Université sont reconnus. En 2009, McGill figurait parmi les employeurs les plus écologiques du Canada, en reconnaissance de ses nombreuses initiatives

environnementales et la vitesse à laquelle elle écoloise la culture sur le campus. En juillet de la même année, elle a obtenu son Certificat d'excellence de la part du Conseil en géotourisme de Montréal et de la Société National Geographic pour son campus du centre-ville. Enfin, elle est fière d'avoir présenté sa candidature en vue de l'obtention de la certification LEED argent pour le nouveau centre des sciences de la vie, norme de conception durable reconnue partout dans le monde. Équipé d'un toit vert et de mécanismes de conservation de l'eau, le bâtiment permet de récupérer la chaleur et de rationaliser l'éclairage.

2. 8 Le Groupe d'étude de la principale sur la diversité, l'excellence et l'engagement communautaire

À la fin du printemps de 2009, la principale Heather Munroe-Blum a créé le Groupe d'étude sur la diversité, l'excellence et l'engagement communautaire, dont le mandat général consiste à faire le point par rapport à l'excellence, à l'inclusion et à la contribution communautaire dans le déploiement de la mission d'enseignement de l'Université et à proposer des recommandations pour en rehausser la progression, à l'intersection de ces trois caractéristiques universitaires critiques.

La principale préside le Groupe d'étude composé de 25 membres de l'Université, essentiellement d'étudiants, de professeurs et de membres du personnel administratif et de soutien. Le groupe comprend un gouverneur et un diplômé de l'Université. Tous les membres du Groupe d'étude font partie de l'un des cinq groupes de travail, se préoccupant respectivement de l'inclusion dans le recrutement et la fidélisation, s'engageant à l'égard de la diversité dans la communauté mcgilloise, s'attachant à déployer le rayonnement de McGill auprès de la collectivité, visant l'excellence dans les programmes et la pédagogie et visant l'excellence en recherche.

En octobre 2009, à la suite de la publication d'un appel de soumissions, le Groupe d'étude a reçu une cinquantaine de propositions de la part d'associations, de représentants de l'administration et de membres de la communauté. En février et en mars, les membres du Groupe d'étude ont rencontré les auteurs des soumissions, individuellement ou en petits groupes organisés autour des thèmes abordés dans les propositions. Ces discussions ont porté sur un large éventail de sujets, notamment le rayonnement auprès des communautés autochtones et des communautés défavorisées montréalaises, le mentorat comme moyen de fidéliser les jeunes professeurs talentueux issus de différents milieux, les programmes en place à la Faculté de médecine pour soutenir l'excellence en recherche et le renforcement des liens entre McGill et les communautés francophones québécoises.

Le Groupe d'étude s'est fixé pour objectif de consulter la communauté sur les projets de recommandations à l'automne de 2010 et de publier un rapport final au cours du trimestre de l'hiver 2011.

3. Nécessité de diversifier la base de financement de l'Université et de la recherche

Le gouvernement du Québec a fait preuve de vision et de courage politique en amorçant une réforme des droits de scolarité et en entreprenant une série d'initiatives grâce auxquelles les universités pourront diversifier leurs flux de rentrées. L'écart de financement annuel entre les universités québécoises et la moyenne canadienne est désormais supérieur à 500 millions de dollars. Cet écart de financement réduit la capacité du Québec à soutenir une saine concurrence avec les industries du savoir, qui définissent la société moderne.

L'engagement pris récemment par le ministre de l'Éducation, relativement à l'adoption d'un nouveau modèle de droits de scolarité en 2012, donnera lieu à beaucoup de discussions; il s'agit néanmoins d'une démarche nécessaire. L'Université McGill reconnaît que le gouvernement doit relever des défis financiers sans précédent. À lui seul, le gouvernement est dans l'impossibilité de combler l'écart attribuable au financement insuffisant ou d'assurer la croissance nécessaire en matière de soutien et de services aux étudiants, qui sont des facteurs essentiels à la qualité, à l'accessibilité et à des taux de diplomation satisfaisants. En instaurant ces mesures attendues depuis longtemps, il sera évidemment impératif de s'assurer que la réduction du soutien gouvernemental présentement accordé ne viendra pas annuler les nouvelles sources de revenus universitaires.

Voici comment peut s'expliquer l'écart financier. Auparavant, afin de compenser l'écart par rapport à des droits de scolarité peu élevés, le Québec accordait aux universités des subventions plus généreuses que les gouvernements des autres provinces. Ce n'est plus le cas. En additionnant la subvention provinciale et la contribution étudiante (droits de scolarité ou frais), l'on constate qu'au Québec, le taux de financement par étudiant est le plus faible au Canada. Le financement par étudiant à l'Université McGill et au Québec est également loin et derrière nos homologues américains (universités publiques très bien classées aux États-Unis).

Comme le soulignait le récent budget, la réforme des droits de scolarité doit être la pierre angulaire des nouveaux modèles de financement des universités au Québec. Le régime actuel, qui accorde l'aide financière à des étudiants aptes à verser les droits exigés, tout en accordant un soutien inadéquat aux étudiants moins bien nantis et aux universités en général, n'est évidemment pas défendable dans une province comme le Québec, soucieuse d'offrir une éducation valable, tout en livrant une saine concurrence et en se développant au sein de l'économie du savoir. Heureusement, le gouvernement et les décideurs qui ont répondu en proposant des initiatives ouvrant la voie à une réforme en profondeur ont conscience du problème. La fin du gel des droits de scolarité et la souplesse accrue en matière de droits exigés aux étudiants étrangers figurent parmi les initiatives les plus prometteuses.

Les étudiants du premier cycle doivent payer des droits de scolarité de 1 968 dollars : ce sont les droits les moins élevés au Canada, et ils ont été maintenus ainsi afin de promouvoir un idéal noble, celui de l'accessibilité à l'éducation. Malheureusement, la politique relative aux droits de scolarité actuellement en vigueur n'atteint pas cet objectif. Des études ont démontré l'absence de lien entre les droits de scolarité et le nombre d'inscriptions au Canada. Considérons par

ailleurs que le taux de participation universitaire au Québec n'était que de cinq pour cent de 2003-2004 à 2005-2006, pourcentage qui la classe presque en dernière place au pays. En comparaison, la Nouvelle-Écosse, où les droits de scolarité sont les plus élevés, affichait le pourcentage le plus élevé d'inscriptions, soit 28 pour cent.

Grâce aux études réalisées par Claude Montmarquette et d'autres spécialistes, l'on peut expliquer pourquoi des droits de scolarité peu élevés n'ont pas favorisé l'accessibilité¹. Leurs travaux révèlent que les politiques actuelles relatives aux droits de scolarité représentent en fait un retour en arrière parce qu'elles favorisent l'utilisation des impôts payés par des familles à faible revenu dans le but de financer l'éducation aux étudiants de familles mieux nanties, parce que les probabilités que ces derniers fréquentent l'université sont beaucoup plus fortes. Les études révèlent également que l'accès à l'université ne dépend pas du montant des droits exigés, mais d'une série complexe de facteurs, notamment la scolarité et le rôle des parents.

3.1 La réforme des droits de scolarité, qui était déjà une question pressante, est devenue une priorité incontournable, parce que les universités ne peuvent plus compter autant sur les gouvernements, eux-mêmes à court d'argent, pour obtenir de l'aide financière. Nous saluons le courage du gouvernement du Québec, qui a déjà pris des mesures en vue de remédier à cette situation. Cependant, pour favoriser l'équité et l'accessibilité, la hausse des droits de scolarité doit être assortie de mécanismes de soutien intégrés pour les étudiants à faible revenu. À l'Université McGill, la ligne de conduite a toujours été la même : transformer 30 pour cent de la majoration nette des droits de scolarité en aide financière pour les étudiants. La politique des universités et des gouvernements, qui consiste à affecter une partie de la hausse des droits de scolarité à l'aide étudiante, devra nécessairement élargir l'accès à l'université et, par le fait même, augmenter la stabilité financière et la qualité des universités dans l'ensemble.

Il faut absolument qu'en règle générale, les revenus découlant de la hausse des droits de scolarité ne servent pas à réduire l'aide qu'accorde le gouvernement aux universités québécoises. Pour régler le problème du sous-financement, il faudra que tous ceux qui profitent de l'éducation, que ce soient les étudiants et leurs familles, les gouvernements, les employeurs et les œuvres de bienfaisance, mettent la main à la pâte. Il est essentiel de passer à la prochaine étape pour que les universités du Québec puissent accorder aux étudiants l'accès à leurs cours et assurer l'excellence de la formation donnée. Pour atteindre ces deux objectifs, il faudra inévitablement adopter une réforme des droits de scolarité. Le moment est venu pour le gouvernement du Québec de prendre les devants afin de concrétiser cette réussite.

¹ Consulter entre autres le Groupe de travail sur la tarification des services publics. Mieux tarifier pour mieux vivre ensemble. (Gouvernement du Québec, 2008; Commission sur les droits de scolarité et l'accessibilité aux études postsecondaires au Manitoba, Rapport au ministère de l'Enseignement supérieur et de l'Alphabétisation du Manitoba (2009); Conseil canadien sur l'apprentissage. L'enseignement postsecondaire au Canada : Les attentes sont-elles comblées? (Conseil canadien sur l'apprentissage, 2009). Marc Frenette. Pourquoi les jeunes provenant de familles à plus faible revenu sont-ils moins susceptibles de fréquenter l'université? Analyse fondée sur les aptitudes aux études, l'influence des parents et les contraintes financières (Ottawa : Direction des études analytiques : documents de recherche, Statistique Canada, 295, 2007); Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire. Le prix du savoir : L'accès à l'éducation et la situation financière des étudiants au Canada (Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire, 2007).

3.2 Nouveaux incitatifs pour les œuvres de bienfaisance

La philanthropie joue également un rôle déterminant dans la diversification des flux de rentrées des universités, comme il a été démontré dans de nombreuses régions. Au Québec, le gouvernement a mis en place un programme de don de contrepartie d'envergure modeste, mais aucunement comparable aux programmes d'autres régions. C'est au Québec que le montant des dons par habitant est le plus faible par rapport aux autres provinces du Canada; les nouveaux incitatifs du gouvernement visant à encourager les dons sont donc essentiels pour faire la promotion d'une nouvelle culture de la philanthropie dans cette province, dans l'intérêt de toutes les universités et de tous les hôpitaux québécois. Dans beaucoup d'autres régions, notamment en Ontario, le gouvernement utilise avec succès cette stratégie. Le gouvernement de l'Ontario a mis en place plusieurs programmes de dons de contrepartie destinés à soutenir les étudiants; dans chaque région où ce programme a été mis en œuvre, il a obtenu un succès remarquable, plus particulièrement dans les petites universités régionales, qui n'auraient probablement jamais mis en place un fonds de don sans un tel soutien. Le gouvernement du Royaume-Uni vient de lancer un programme de subventions paritaires de 200 millions de livres (300 millions de dollars canadiens), pour la période allant de 2008 à 2011, afin d'accroître les dons à l'enseignement supérieur.

4. Cadre financier de McGill

Tout comme la plupart des établissements d'enseignement supérieur au Québec et en Amérique du Nord, l'Université McGill doit faire face à une conjoncture caractérisée par une grande incertitude et le changement. La récession économique et financière mondiale a des effets néfastes non seulement sur les marchés boursiers, les gains des sociétés ainsi que les marchés de l'emploi, mais également sur les revenus fiscaux dont le gouvernement se sert pour subventionner les universités. Étant donné que McGill s'organise pour assurer sa réussite à l'avenir, peu importe la difficulté croissante de la conjoncture, elle est déterminée à protéger, voire à étendre, les progrès remarquables réalisés au cours des dix dernières années. Aujourd'hui, plus que jamais, elle compte sur l'appui du gouvernement du Québec, son plus gros bailleur de fonds, pour tirer profit d'autres ressources, là où cela est possible, et soutenir la qualité dans une conjoncture aussi difficile, de sorte que le Québec sera considéré comme un endroit où il fait bon vivre, travailler et investir.

Voici les trois objectifs que l'Université McGill vise à atteindre simultanément :

1. harmoniser les ressources avec les priorités axées sur la mission et un rendement élevé;
2. assurer la transparence pour ses commanditaires, ses gouverneurs et sa collectivité;
3. rendre des comptes dans l'Université et à l'extérieur.

Il y a plusieurs années, l'Université a mis en place une procédure de planification axée sur la qualité, évaluée en fonction du rendement et fondée sur l'obligation de rendre compte. Cette

procédure est conçue conformément à des ententes entre les professeurs de McGill et l'administration (appelées *compacts*). Ces ententes sont le reflet d'objectifs annuels réalisables qui, une fois regroupés, deviennent des objectifs pluriannuels élargis. Dans ces ententes, chaque faculté est censée traiter des problèmes d'enseignement qui touchent la réalisation des programmes et l'exécution des activités de recherche, au service de l'excellence. Il s'agit des principales contributions liées à l'enseignement intégrées au livre du budget de McGill et son projet de budget, qui doit être approuvé par le Conseil des gouverneurs de l'Université.

Pour atteindre les buts et les objectifs à court terme dans les circonstances actuelles, exceptionnellement difficiles, il faudra que des représentants de tous les secteurs de la communauté mcgilloise prennent un engagement plus sérieux et se concentrent davantage sur eux. Au cours de la dernière année, McGill a donc organisé plusieurs consultations afin de mieux déterminer la façon d'évaluer les économies sans plus tarder, sans toutefois s'empêcher de concrétiser ses aspirations à long terme.

Voici les quatre grands principes qui guident la préparation des budgets de l'exercice de 2011 et qui sont conformes aux années précédentes :

1. L'Université a demandé à chaque faculté et unité administrative de réduire systématiquement les dépenses de 1,5 pour cent, mais elle s'attend à ce que les unités continuent de soutenir les priorités et que leurs dépenses soient réduites d'une façon qui nuise le moins possible à l'Université, relativement à l'atteinte de ses principaux objectifs en matière d'enseignement.
2. L'administration s'attend à concilier les investissements conformément aux priorités de l'Université et à la nécessité de ramener à zéro le déficit budgétaire annuel de l'exercice de 2011, ce qui était l'objectif du cycle de planification quinquennale antérieur.
3. Tous les montants attribués sont justifiés, dans la mesure où ils s'harmonisent clairement aux objectifs prioritaires, et que les accords contiennent des mécanismes de responsabilisation quant aux moyens à déployer afin d'assurer l'atteinte des buts énoncés.
4. L'Université a mis en place des mesures pour surveiller le rendement et apporter des modifications au besoin, compte tenu de l'évolution de la situation.

En se fondant sur une série d'hypothèses relatives à ses sources de revenus et en tenant compte des engagements déjà pris, l'Université a attribué certains montants pour soutenir les activités suivantes :

- (a) le renouvellement de l'enseignement dans des secteurs stratégiques;
- (b) l'aide financière aux étudiants des cycles supérieurs, principalement au niveau doctoral;
- (c) la vie étudiante et l'acquisition de connaissances, en insistant sur les conseils et l'expérience en recherche;
- (d) le Plan directeur, en particulier au service des grandes priorités en matière d'enseignement;
- (e) la campagne de McGill;
- (f) la durabilité et la responsabilité environnementale;
- (g) le perfectionnement professionnel du personnel
- (h) et des pratiques efficaces en matière d'organisation.

4.1 Salaires

Hypothèses relatives à l'augmentation salariale et aux avantages sociaux accordés aux professeurs

- Le 1^{er} janvier 2010 marquait l'entrée en vigueur des changements apportés aux avantages sociaux, ce qui devrait permettre à l'Université d'économiser un million de dollars par année en prime d'assurance.
- Pendant l'exercice 2011, l'enveloppe prévue pour la fidélisation et les clauses de rattrapage pour anomalie et pour les promotions des professeurs sera encore d'un million de dollars environ.
- À partir du 1^{er} juin 2010, le salaire des professeurs de McGill augmentera de 3,65 pour cent et, à partir du 1^{er} juin 2011, de 4,65 pour cent. Une augmentation salariale de 2,5 pour cent est prévue à partir de 2013.

Hypothèses relatives au renouvellement du corps professoral

Le renouvellement du corps professoral est un exercice crucial qui façonne et redéfinit les unités d'enseignement parce que les professeurs qui partent sont remplacés par d'autres qui apportent leur contribution à la recherche interdisciplinaire et disciplinaire de pointe. En 2010, l'Université a mis en place un programme d'incitation à la retraite, qui a dépassé les attentes. Le projet s'adressait à 50 professeurs titulaires de postes menant à la permanence âgés de 64 ans et plus, qui devaient s'inscrire au régime, représentant 1,33 fois leur salaire annuel. De plus, les frais d'exploitation à venir diminueront parce que les remplaçants seront recrutés à un salaire plus bas et que leurs avantages sociaux (cotisations au régime de retraite) diminueront probablement. Pour payer le programme, l'Université ne pourvoira pas ces postes pendant une période minimale de 1,33 an. Le programme a remporté du succès parce que plus de 80 professeurs titulaires de postes permanents ont accepté l'indemnité pour départ volontaire.

4.2 Équilibre budgétaire

À bien des égards, le budget proposé pour le fonds d'exploitation de l'exercice 2011 sera « transitoire ». D'abord, il s'agit d'une transition vers la nouvelle date de fin d'exercice financier, soit le 30 avril : il durera donc 11 mois, soit du 1^{er} juin 2010 au 30 avril 2011. Pour la période de 11 mois, l'Université propose un scénario axé sur la rentabilité. Deuxièmement, il s'agit de la dernière année du cycle de planification quinquennale de McGill, amorcé par le lancement du Livre blanc en 2006, qui a présenté l'orientation stratégique adoptée par l'Université. Il s'agit donc de l'année de transition vers le prochain cycle de planification quinquennale. L'Université a amorcé le précédent cycle de planification pluriannuelle avec un déficit d'exploitation annuelle d'environ 20 millions de dollars, et en prenant des décisions de financement responsable sur le plan fiscal et en comprimant réellement et considérablement les dépenses, elle a ramené le budget au seuil de rentabilité pour l'exercice de 11 mois de 2011. Troisièmement, après consultation du Conseil d'administration, elle propose plusieurs années de déficit budgétaire, à commencer par l'exercice complet de 2012, en prévision du nouveau régime des droits de scolarité. Dans son modèle de budget actuel, elle a prudemment supposé des majorations annuelles continues de 100 dollars, mais elle prévoit un avantage considérable au chapitre des revenus générés par les droits de scolarité. Ces majorations pourraient servir à combler le colossal déficit accumulé au fil des ans ainsi qu'à financer les grandes priorités de l'Université, lesquelles ont dû conjuguer avec le sous-financement chronique annuel.

4.3. Conclusion

Le budget de l'exercice 2011 est conçu pour concilier, de façon responsable, le coût des investissements en ce qui a trait aux priorités, et les ressources à notre disposition. Étant donné que les droits de scolarité sont les plus bas au pays, l'enseignement supérieur au Québec continue d'être sous-financé de façon chronique, ce qui oblige les universités à trouver d'autres sources de revenus pour subventionner leurs activités et à sacrifier des investissements dans des secteurs qui en auraient grandement besoin. McGill doit redoubler d'efforts pour maintenir la qualité de ses activités McGill et des services offerts à ses étudiants – dont le nombre s'établit à environ 35 000 – tout en se positionnant de sorte de rehausser ses capacités concurrentielles, de s'acquitter de son obligation de réduire le déficit annuel d'exploitation et d'établir un budget rentable d'ici l'exercice 2011. Bref, l'Université doit faire preuve de flexibilité à l'échelle nationale et internationale, où la concurrence s'intensifie. Elle doit continuer d'attirer les meilleurs étudiants et professeurs et les plus brillants cerveaux formulant les plus extraordinaires idées et elle doit augmenter les fonds octroyés aux activités d'enseignement et de recherche. Ce ne sera pas chose facile. Pour ce faire, elle doit considérablement réduire ses dépenses et essayer de trouver de nouvelles activités susceptibles de générer les revenus grâce auxquels elle pourra atteindre les objectifs fixés.

II. L'encadrement des étudiants

Pour donner suite aux recommandations contenues dans le rapport final du *Groupe d'étude de la principale sur la vie étudiante et l'acquisition de connaissances*, l'Université a poursuivi ses actions plus concrètes, conçues pour améliorer l'acquisition de connaissances et les expériences sociales de nos étudiants. En voici des exemples :

- Le nouveau Point de service, inauguré en juin 2010, point culminant de deux années de travail de collaboration pour intégrer les services administratifs des étudiants au premier cycle et aux cycles supérieurs de McGill. La gamme de services offerts est élargie et comprend les admissions, l'inscription, les comptes des étudiants, le régime international de soins de santé et les conseils relatifs aux échanges d'étudiants et aux études à l'étranger (<http://français.mcgill.ca/students/servicepoint/>).
- Le nouveau Centre Accueil McGill a été inauguré en juin 2010 et offre maintenant une programmation qui va au delà des visites du campus. Le nouvel espace, accueillant et éclairé, permet à McGill d'offrir des séances d'information de groupes sur l'admission et des rendez-vous privé avec un conseiller pour discuter de questions relatives à l'admission. Situés à l'angle des rues Sherbrooke et McTavish, les nouveaux locaux ont augmenté la visibilité de ce service important, ce qui permet de s'assurer que les futurs étudiants québécois et étrangers, ainsi que leurs familles, puissent facilement découvrir l'offre éducationnelle de McGill. Un nouveau comité conseil du Centre Accueil a été créé au début de 2010 et réunit des parents de la communauté montréalaise et des étudiants mcgillois.
- Le groupe conseil en gestion stratégique des inscriptions a poursuivi son travail qui consiste à s'assurer que la constitution du corps étudiant mcgillois respecte la mission, les valeurs et la culture de l'Université ainsi que sa position unique au Québec, ailleurs au Canada et dans le monde. En 2009-2010, une étude de marché a été réalisée partout au Canada et dans certaines régions primordiales des États-Unis; le groupe conseil en gestion stratégique a reçu un rapport au printemps 2010. Par ailleurs, le premier jet d'un programme de gestion stratégique des inscriptions a été rédigé après consultation des membres du groupe conseil, du Bureau de planification et d'analyse institutionnelle, du bureau du vice-principal exécutif, des services aux étudiants et d'autres intervenants mcgillois. Des indicateurs de rendement déterminés par l'institution ont été établis et sont inclus dans le programme. Les dernières consultations, plus étendues, seront réalisées auprès des membres du corps professoral en 2010-2011.
- Pour soutenir l'objectif de l'Université qui souhaite mettre ses étudiants au premier cycle en contact avec la recherche, le bureau du vice-principal exécutif a créé le projet *Nexus* sur l'enseignement de la recherche (<http://www.mcgill.ca/tls/projects/nexus>). Des composantes importantes de ce projet comprennent le réseau *Inquiry*, un groupe interdisciplinaire de professeurs qui, ensemble, tentent de déterminer comment intégrer enseignement et recherche; un documentaire et un site Web qui sont en préparation

pour mettre en valeur les professeurs mcgillois, source d'inspiration pour les étudiants chez qui ils créent un intérêt envers la recherche et une carrière d'enseignement universitaire dans leurs disciplines.

- L'achèvement de la phase 2 (reste du Canada sauf la Colombie-Britannique) du projet entrepris en 2008-2009, pour automatiser l'offre d'admission pour les étudiants des écoles secondaires canadiennes de manière à pouvoir offrir une admission précoce.
- Sous la gouverne du directeur exécutif des services aux étudiants, la création du *Community Action Toolkit* grâce auquel des professeurs mcgillois collaborent avec des étudiants pour mettre sur pied des projets communautaires. Il s'agit d'un autre exemple de l'engagement de McGill au sein de la collectivité.

L'éducation internationale a connu une autre augmentation substantielle à McGill au cours de la dernière année. Nous avons signé des ententes d'échanges avec des universités de l'Europe, de l'Amérique du Sud, du Moyen-Orient et de l'Extrême-Orient : la Faculté de gestion de l'Université de Tel Aviv; l'École centrale de Marseille; l'Université Charles de Prague; la Escola de Administração de Empresas de Sao Paulo; la Fundação Getulio Vargas; l'Université Paris Dauphine; le Collège Trinity de Dublin; la Faculté de gestion de l'Université d'État de St. Petersburg; et HEC Paris. Cela donne à nos étudiants beaucoup plus de possibilités à l'échelle internationale. En outre, nous avons signé un protocole d'entente avec la Faculté de droit de l'Université de Shantou, en Chine, et une entente pour étudiants visiteurs avec l'Université du Sacré-Cœur, au Japon. L'Université effectue présentement une révision de ses politiques et pratiques de gestion du risque et un rapport est attendu à la fin de l'année 2010-2011.

C'est en 2009-2010 qu'ont été créés deux nouveaux comités où siègent des étudiants : le comité du Sénat sur les inscriptions et les affaires étudiantes et le comité conseil sur les inscriptions et les affaires étudiantes. La séparation des tâches de gouvernance et des tâches administratives s'est traduite par une réussite. Le comité du Sénat a pu se concentrer sur des problématiques relevant davantage des politiques, notamment la rédaction d'un premier jet d'une politique d'évaluation des étudiants de l'Université qui sera présentée au Sénat à l'automne 2010. Le comité conseil, pour sa part, a pu se charger des tâches administratives et livrer à la haute direction, aux facultés et aux services centralisés des conseils sur les enjeux relatifs aux inscriptions et aux affaires étudiantes. L'Université entrevoit un succès renouvelé grâce à cette séparation des tâches.

Pour attirer plus d'étudiants qualifiés aux cycles supérieurs, on a augmenté les ressources financières attribuées au soutien de ces étudiants en 2009-2010 et l'on est à implanter une nouvelle méthode de distribution, plus flexible. Ces mesures ont pour but de s'assurer que les unités de recrutement aient la capacité d'offrir un financement concurrentiel et d'attirer de nouveaux étudiants. En outre, la série SKILLSETS d'ateliers de perfectionnement des aptitudes professionnelles à l'intention des étudiants aux cycles

supérieurs et des boursiers postdoctoraux a été considérablement élargie et constitue maintenant une composante importante de la rétention et de l'amélioration des étudiants et de l'expérience postdoctorale.

NOM DE L'UNIVERSITÉ : Université McGill

NUMÉRO DE L'UNIVERSITÉ : 979000

ÉTAT DE TRAITEMENT 2009-2010

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE :

25/11/10

ADMINISTRATEUR :



Personnel de direction supérieure						
Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)						
Nom et fonction	Base	Autres éléments	Droits d'indemnité de départ exercés (1)	Fondation s ou morales	Tc Nombre de mois	Temps partiel % du temps
Aiken Bradshaw, Ellen - Doyenne, faculté des études religieuses	107 238 \$	1 949 \$			12.0	
Allison, Paul J. - Doyen, faculté de médecine dentaire	173 392 \$	12 004 \$			12.0	
Benaroya, Samuel - Vice-principal adjoint (affaires de santé)	110 000 \$	382 \$			12.0	
Caponi, Alberto - Vice-principal adjoint (services financiers)	208 942 \$	3 256 \$			12.0	
Crocker, Sandra - Vice-principale adjointe (recherche)	182 000 \$	7 000 \$			12.0	
Dowie, Vaughan W. - Chef exécutif aux affaires publiques	163 579 \$	2 004 \$			12.0	
Everett, Jane - Doyenne, services aux étudiants	122 578 \$	1 153 \$			12.0	
Foster, William - Vice-principal exécutif adjoint (politiques et procédures)	190 000 \$	11 767 \$			12.0	
Frank, Sylvia - Chef des services d'information	151 911 \$	10 077 \$			7.0	
Gervais, Lynne B. - Vice-principale adjointe (ressources humaines)	228 218 \$	2 004 \$			12.0	
Grant, Martin - Doyen, faculté des sciences	171 015 \$	17 004 \$			12.0	
Jorgensen, Jan J. - Vice-principal exécutif adjoint (personnel enseignant et relations avec les facultés)	155 000 \$	2 004 \$			12.0	
Juras, Daniel - Doyen, faculté de droit	175 000 \$	899 \$			11.0	
Koen, Diane - Directrice intermédiaire des bibliothèques	160 000 \$	481 \$			5.0	
Kreiswirth, Martin - Vice-principal exécutif adjoint et doyen, bureau des études supérieures et postdoctorales	169 843 \$	2 004 \$			12.0	
Levin, Richard - Vice-principal à la santé et aux affaires médicales et doyen, faculté de médecine	496 321 \$	37 004 \$			12.0	
Madramootoo, Chandra - Vice-principal adjoint (Campus Macdonald)						
et doyen, faculté d'agriculture et sciences environnementales						
Manfredi, Christopher - Doyen, faculté des arts	152 448 \$	17 004 \$			12.0	
Masi, Anthony - Vice-principal exécutif	154 600 \$	2 004 \$			12.0	
McLean, Donald - Doyen, faculté de musique	301 661 \$	2 004 \$			12.0	
Mendelson, Morton - Premier Vice-principal exécutif adjoint (études et vie étudiante)	152 086 \$	2 004 \$			12.0	
Munroe-Blum, Heather - Principale et vice-chancelière	206 664 \$	2 864 \$			12.0	
Nicoll, Jim - Vice-principal adjoint (services universitaires)	358 173 \$	131 379 \$			12.0	
Pelleiter, Johanne - Secrétaire générale	169 336 \$	17 004 \$			12.0	
Perrault, Hélène - Doyenne, faculté des sciences de l'éducation	130 410 \$	394 \$	130 410 \$ (2)		1.0	
Pierre, Christophe - Doyen, faculté de génie	163 494 \$	1 520 \$			12.0	
Potter Judith - Doyenne, centre d'éducation permanente	259 629 \$	68 215 \$			12.0	
Richards, Michael - Vice-principal (intermédiaire) (administration et finances)	159 100 \$	1 171 \$			12.0	
Roy, François R. - Vice-principal (intermédiaire) (administration et finances)	180 000 \$	0 \$			1.0	
Rozen, Rina - Vice-principale adjointe (recherche et relations internationales)	274 753 \$	1 171 \$			11.0	
Rozen, Rina - Vice-principale adjointe (recherche et relations internationales)	250 933 \$	83 438 \$			9.0	
Rozen, Rina - Vice-principale adjointe (recherche et relations internationales)	250 933 \$	0 \$			3.0	
Schmidt, Janine - Directrice des bibliothèques	190 789 \$	80 852 \$			7.0	
Strope, Stephen - Secrétaire générale	145 000 \$	7 678 \$			7.0	
Therrien, Denis - Vice-principal (recherche et relations internationales)	226 775 \$	9 898 \$			9.0	
Todd, Peter Allan - Doyen, faculté de gestion	308 129 \$	2 004 \$			12.0	
Weinstein, Marc - Vice-principal (développement et relations avec les anciens)	264 762 \$	77 693 \$			12.0	

(1) La valeur pécuniaire des droits d'indemnité de départ détenus et non-exercés pendant l'année 2009-2010 apparaît en note complémentaire à l'état du traitement.

(2) Droits d'indemnité de départ exercés de 130 410 \$, versés en deux tranches; 30 000 \$ en septembre 2009 et 100 410 \$ en janvier 2010.

État du traitement

Autres catégories de personnel de direction				
Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)				
Catégorie de personnel	Effectif total ⁽¹⁾ de la catégorie	Étendue du traitement (en \$)	Salaires de base	Autres éléments de traitement
Personnel de direction des composantes de l'établissement ⁽¹⁾	116	Le plus élevé	219,153 \$	73,087 \$
		Moyenne ⁽²⁾	141,103 \$	6,484 \$
		Le moins élevé ⁽³⁾	80,000 \$	0 \$
Personnel de direction des services	31	Le plus élevé	250,000 \$	56,171 \$
		Moyenne ⁽²⁾	137,877 \$	5,240 \$
		Le moins élevé ⁽³⁾	98,975 \$	0 \$
Personnel de gérance des emplois de soutien	331	Le plus élevé	120,000 \$	13,222 \$
		Moyenne ⁽²⁾	77,426 \$	1,806 \$
		Le moins élevé ⁽³⁾	38,400 \$	0 \$

(1) Excluant le doyen ou le personnel de rang équivalent.

(2) En équivalence temps complet, le calcul de la moyenne implique une référence au traitement versé.

(3) Le moins élevé et le plus élevé ont été calculés considérant uniquement le personnel avec un salaire autorisé de plus de 41 000\$.

(4) Le moins élevé et le plus élevé ont été calculés considérant uniquement le personnel avec un salaire autorisé de plus de 25 000\$.

Établissement : Université McGill

Année financière: 2009-2010

VALEUR PÉCUNIAIRE NON VÉRIFIÉE DES ALLOCATIONS ET DES FRAIS REMBOURSÉS

FINAL

Personnel de direction supérieur			Valeur pécuniaire des allocations et des frais remboursés (en \$)	
Nom et prénom	Fonction	Nombre de mois dans la fonction	Valeur pécuniaire	
Aitken Bradshaw, Ellen	Doyenne, faculté des études religieuses	12.0	14,578 \$	
Allison, Paul J	Doyen, faculté de médecine dentaire	12.0	14,826 \$	
Benaroya, Samuel	Vice-principal adjoint (affaires de santé)	12.0	1,443 \$	
Caponi, Alberto	Vice-principal adjoint (services financiers)	12.0	3,827 \$	
Crocker, Sandra	Vice-principale adjointe (recherche)	12.0	11,332 \$	
Dowie, Vaughan W	Chef exécutif aux affaires publiques	12.0	9,721 \$	
Everett, Jane	Doyenne, services aux étudiants	12.0	0 \$	
Foster, William	Vice-principal exécutif adjoint (politiques et procédures)	12.0	0 \$	
Frank, Sylvia	Chef des services d'information	7.0	429 \$	
Gervais, Lynne B	Vice-principale adjointe (ressources humaines)	12.0	11,148 \$	
Grant, Martin	Doyen, faculté des sciences	12.0	4,464 \$	
Jorgensen, Jan J	Vice-principal exécutif adjoint (personnel enseignant et relations avec les facultés)	12.0	6,968 \$	
Juras, Daniel	Doyen, faculté de droit	11.0	1,396 \$	
Koen, Diane	Directrice intérimaire des bibliothèques	5.0	0 \$	
Kreiswirth, Martin	Vice-principal exécutif adjoint et doyen, bureau des études supérieures et postdoctorales	12.0	10,780 \$	
Levin, Richard	Vice-principal à la santé et aux affaires médicales et doyen, faculté de médecine	12.0	25,052 \$	
Madramootoo, Chandra	Vice-principal adjoint (Campus Macdonald) et doyen, faculté d'agriculture et sciences environnementales	12.0	21,978 \$	
Manfredi, Christopher	Doyen, faculté des arts	12.0	1,689 \$	
Masi, Anthony	Vice-principal exécutif	12.0	16,807 \$	
McLean, Donald	Doyen, faculté de musique	12.0	1,240 \$	
Mendelson, Morton	Premier Vice-principal exécutif adjoint (études et vie étudiante)	12.0	2,928 \$	
Munroe-Blum, Heather	Principale et vice-chancelière	12.0	106,509 \$	
Nicell, Jim	Vice-principal adjoint (services universitaires)	12.0	400 \$	
Pelletier, Johanne	Secrétaire générale	1.0	1,808 \$	
Perrault, Hélène	Doyenne, faculté des sciences de l'éducation	12.0	4,854 \$	
Pierre, Christophe	Doyen, faculté de génie	12.0	2,163 \$	
Potter Judith	Doyenne, centre d'éducation permanente	12.0	13,005 \$	
Richards, Michael	Vice-principal (intérimaire) (administration et finances)	1.0	0 \$	
Roy, François R.	Vice-principal (administration et finances)	11.0	12,049 \$	
Rozen, Rima	Vice-principale adjointe (recherche et relations internationales)	9.0	2,361 \$	
Rozen, Rima	Vice-principale intérimaire (recherche et relations internationales)	3.0	2,557 \$	
Schmidt, Janine	Directrice des bibliothèques	7.0	16,987 \$	
Strople, Stephen	Secrétaire générale	7.0	1,302 \$	
Therrien, Denis	Vice-principal (recherche et relations internationales)	9.0	43,927 \$	
Todd, Peter Allan	Doyen, faculté de gestion	12.0	8,839 \$	
Weinstein, Marc	Vice-principal (développement et relations avec les anciens)	12.0	80,122 \$	
Autres catégories de personnel de direction		Étendue des frais remboursés		
		Effectif (*)	Valeur pécuniaire	
Personnel de direction des composantes de l'établissement (**)	Le plus élevé	88	31,690 \$	
	Moyenne		2,675 \$	
	Le moins élevé		78 \$	
Personnel de direction des services	Le plus élevé	23	71,497 \$	
	Moyenne		8,158 \$	
	Le moins élevé		68 \$	
Personnel de de gérance des emplois de soutien	Le plus élevé	184	15,739 \$	
	Moyenne		2,151 \$	
	Le moins élevé		28 \$	

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

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

État du traitement

Établissement:

Université McGill

Année financière:

2009-2010

Page 4 de 4

NOTES COMPLÉMENTAIRES

- (1) On exclut les paiements spéciaux pour quelques employés réguliers. En principe ces employés sont des médecins qui enseignent à l'université et non pas des médecins qui traitent des patients. L'université paie un montant pour qu'ils soient rémunérés à un niveau au moins égal au salaire qu'ils auraient autrement gagné via le système de l'assurance-maladie.
- (2) Les frais remboursés et allocations incluent tous les paiements versés directement à la personne au titre de ses dépenses professionnelles. Ces paiements ne se limitent pas aux dépenses ayant un rapport direct avec la personne concernée et peuvent inclure des règlements reliés à d'autres personnes ou le remboursement d'autres achats à la personne concernée.
- (3) Les frais remboursés incluent exclusivement les paiements reliés aux fonctions administratives (e.g. tous paiements provenant de fonds de recherche, etc. sont exclus).