Documents soumis par l'Université McGill
à la Commission de la culture et de l'éducation en application de la

Loi sur les établissements d'enseignements de niveau universitaire
(L.R.Q., c. E-14.1)

Juin 2010

Table des matières

I. Bilan et perspectives en bref 1

A. Introduction 1
B. Réalisations et plans 1
B1. Incidence sur le Québec 1
B2. Réalisations et recherche interdisciplinaires 2
B3. Améliorer la santé des Québécois 3
B4. Renouvellement du corps professoral 4
B5. Recruter, fidéliser et soutenir les meilleurs étudiants aux cycles supérieurs 4
B6. Améliorer l'expérience des étudiants de premier cycle 4
B7. Augmenter la qualité des infrastructures, des services et du soutien 5
B8. Augmenter la productivité et améliorer la satisfaction au travail 6
B9. Durabilité 6
B10. Autres initiatives 7
C. Rendement par rapport à d'autres universités nord-américaines comparables 8
D. Les défis du système universitaire québécois 8
E. Conclusion 11

II. Bilan et perspectives : version complète 13

A. Introduction 13
B. Réalisations (2007-2008 à 2009-2010) et plans 15
B1. Incidence sur le Québec 16
Incidence sur le Québec : Réalisations 16
Incidence sur le Québec : Plans 20
B2. Maximiser la qualité et l'impact de la recherche et des initiatives interdisciplinaires 20
Réalisations et recherche interdisciplinaires 22
Plans de recherche et interdisciplinaires 25
B3. Améliorer la santé des Québécois 26
Améliorer la santé des Québécois : Réalisations 26
Améliorer la santé des Québécois : Plans 28
B4. Renouvellement du corps professoral 29

Renouvellement du corps professoral : Réalisations 29
Renouvellement du corps professoral : Plans 30
B5. Recruter, fidéliser et soutenir les meilleurs étudiants aux cycles supérieurs 31
Recruter, fidéliser et soutenir les meilleurs étudiants aux cycles supérieurs : Réalisations 32
Recruter, fidéliser et soutenir les meilleurs étudiants diplômés : Plans 33
B6. Améliorer l'expérience des étudiants de premier cycle 34
Améliorer l'expérience des étudiants de premier cycle : Réalisations 34
Améliorer l'expérience des étudiants de premier cycle : Plans 37
B7. Soutenir les priorités académiques en augmentant la qualité des infrastructures, des services et du soutien 38
Soutenir les priorités académiques : Réalisations 38
Soutenir les priorités académiques : Plans 40
B8. Offrir des possibilités de perfectionnement professionnel au personnel afin d'augmenter la productivité et d'améliorer la satisfaction au travail 41
Perfectionnement professionnel : Réalisations 42
B9. Durabilité 42
Durabilité : Réalisations 43
Durabilité : Plans 45
B10. Autres initiatives 46
B10.1 Diversifier nos sources de financement en ayant recours à une philanthropie accrue et en augmentant notre dotation 46
B 10.2 Continuer à améliorer nos structures de gouvernance grâce à la réforme en cours 46
B 10.3 Améliorer la qualité, la diversité et l'engagement communautaire grâce au Groupe de travail de la principale 47
C. Rendement par rapport à d'autres universités nord-américaines comparables 48
1. Le Classement universitaire mondial Times Higher Education-QS 2009 49
2. Le Palmarès universitaire mondial Shanghai (ARWU) 52
3. Classement des universités canadiennes du magazine Maclean's 53
D. Les défis du système universitaire québécois 55
D1. Améliorer la participation et la réussite universitaires 56
D2. Sous-financement et urgence de diversifier la base de financement 60
D2.1 Les universités québécoises à un tournant critique 60
D2.2 Nécessité de diversifier la base de financement 62
Réforme des droits de scolarité 62
Nouveaux incitatifs à la philanthropie 64
B2.3 Conséquences du sous-financement 65

Diminution du financement = Déclin du rendement des universités du Québec dans le domaine de la recherche 65

En dépit des importantes avancées réalisées quant à l'entretien différé, il subsiste des défis de taille 67

D3. Gouvernance, reddition de comptes et performance universitaire 69

E. Conclusion 72

Annexe I : Indicateurs de rendement clés 73

Annexe II : Principes orienteurs du Plan directeur de l'Université McGill 74

Annexe III : Politique de durabilité de l'Université McGill 76

I. Bilan et perspectives en bref

Dans un souci de faciliter le travail de la Commission, nous avons préparé une version abrégée du rapport. De plus amples détails et des données étoffées sont disponibles dans la version complète du document.

A. Introduction

Depuis près de 200 ans, McGill est au service du Québec et de ses citoyens. En sa qualité d'université canadienne la plus renommée en dehors du pays, McGill renforce, par sa présence à l'étranger, la visibilité du Québec, et contribue à son rayonnement sur la scène internationale.
Ce rapport présente un survol des contributions uniques de McGill à l'égard de la province. L'Université vise, en soumettant ce document, non seulement à brosser un portrait de ses réalisations depuis la parution du dernier rapport déposé auprès de la Commission parlementaire et d'énumérer ses objectifs à long terme, mais aussi à fournir une analyse des défis que le système universitaire québécois est appelé à relever. Le rapport décrit les démarches entreprises par McGill en vue de maintenir, à long terme, sa position de leader à titre d'institution internationale, à forte intensité de recherche, et axée sur l'étudiant.

B. Réalisations et plans

Dans le dernier rapport qu'elle a déposé auprès de la Commission parlementaire de la culture et de l'éducation, McGill exposait les objectifs et les priorités académiques qui composaient son Plan stratégique de 2006. L'Université vient tout juste d'entamer un autre cycle quinquennal de planification et s'attache maintenant à la mise en œuvre d'un nouveau cadre d'indicateurs de rendement clés qu'elle emploiera comme outils de gestion du rendement. Nous comptons lancer un nouveau Plan stratégique à l'hiver 2011.

B1. Incidence sur le Québec

Le 190e anniversaire de sa fondation avançant à grands pas, McGill continue de rehausser son apport déjà important au Québec, notamment sur les plans économique, social et culturel. Selon une récente étude du Groupe SECOR, l'impact économique annuel de l'Université sur le Québec est de 5,2 milliards de dollars. McGill a noué de fructueuses collaborations université-industrie avec des entreprises telles que Bombardier, Saputo et AstraZeneca. Au cours de l'exercice 2008-2009, l'Université a conclu 193 contrats de recherche et reçu plus de 30,3 millions de dollars du secteur industriel. L'Université possède également 159 licences actives pour ses technologies.

Les membres du corps professoral et du personnel, ainsi que les étudiants, sont invités à nouer des liens avec les collectivités hors campus par l'entremise d'initiatives d'engagement communautaire. Ces dernières incitent notamment les personnes vivant au sein de milieux défavorisés à poursuivre des études supérieures, font la promotion d'études universitaires auprès de communautés autochtones, présentent les attraits d'études en sciences aux élèves du secondaire ou tendent la main aux familles dans le besoin. Dans le cadre des mandats de soins de santé de la Faculté de médecine de McGill et des hôpitaux affiliés, les projets communautaires de l'Université font avancer l'engagement de cette dernière envers le mieux-être des Québécois. Elle y parvient notamment en assurant la gestion de la seule clinique dentaire entièrement mobile du Québec, grâce à laquelle elle fournit des services dentaires aux Montréalais à faible revenu. Elle s'attache également à l'étude des besoins alimentaires des personnes âgées et des peuples autochtones. De plus, l'Université McGill stimule la vitalité culturelle de Montréal en présentant des centaines de conférences publiques et plus de 700 concerts et en s'associant à un réseau de musées.

Les membres du nouveau Groupe de travail de la principale sur la diversité, l'excellence et l'engagement communautaire œuvrent à l'élaboration de recommandations en vue de rehausser les liens que l'Université entretient avec les collectivités québécoises. McGill travaille également à la mise au point d'initiatives visant à optimiser l'innovation et les partenariats avec l'industrie.

B2. Réalisations et recherche interdisciplinaires

McGill se classe parmi les meilleures universités à forte intensité de recherche au Canada et en Amérique du Nord. Au Québec, l'Université McGill joue un rôle important en recherche novatrice grâce aux fructueuses et nombreuses relations qu'elle a établies avec des entreprises et d'autres institutions de niveau universitaire. McGill a participé à l'ensemble des 66 regroupements stratégiques (FQRNT et FQRSC) et à une majorité d'initiatives de la FRSQ (seize réseaux sur dix-huit et cinq des onze groupes) au Québec en 2009-2010, assumant un rôle de chef de file au sein de réseaux spécialisés en matériaux de pointe, nouvelles technologies musicales, carburants de remplacement, changement climatique, santé buccodentaire et osseuse et vision.

Nous reconnaissons que l'avenir de la recherche et de l'éducation au sein d'une société du savoir impose une vision élargie des enjeux sociaux critiques qui fait appel aux connaissances puisées dans une multitude de disciplines. Comme nous l'avons souligné dans notre Plan stratégique, nous avons créé et étoffé des programmes et partenariats interdisciplinaires en enseignement et en recherche. Parmi les points saillants, mentionnons le nouveau programme intégré en neurosciences, de nouveaux instituts de recherche interdisciplinaire en développement international et en politiques de santé, l'ouverture d'un complexe multidisciplinaire voué aux sciences de la vie et une importante refonte du Centre de recherche sur la douleur Alan Edwards.

Par les activités de recherche que nous déployons à l'échelle internationale, nous créons des réseaux mondiaux clés entre les institutions et les entreprises. Ainsi, McGill rehausse le profil du Québec à titre de société axée sur le savoir. Depuis 2006, l'Université a consolidé ses relations à

l'étranger par une série de visites, notamment en Inde, en prenant part aux deux missions commerciales tenues sous l'égide du premier ministre Charest. Récemment, McGill a forgé de nouveaux partenariats internationaux avec l'Université d'Oxford, le Collège impérial de Londres, l'Université Teri en Inde et l'Institut scientifique Weizmann en Israël. L'Université assume un rôle de chef de file dans le Partenariat Canada-Californie en innovation stratégique, une initiative d'une importance stratégique pour le Québec.

À court terme, nous comptons accroître les partenariats de recherche, tant ici qu'à l'étranger, en entreprenant des initiatives qui s'inscrivent dans le cadre du programme international du gouvernement du Québec, et de la stratégie renouvelée de la recherche et de l'innovation qui sera annoncée sous peu.

B3. Améliorer la santé des Québécois

Le Québec est devenu une plaque tournante de renommée mondiale en sciences de la vie et en biotechnologie. De concert avec ses universités homologues et ses partenaires québécois, McGill travaille à préserver et à faire croître cet atout de taille, dont tire profit l'ensemble des Québécois. Dans le cadre du programme du Réseau universitaire intégré de santé (RUIS), l'Université coordonne également des soins spécialisés, de la recherche médicale et des activités d'enseignement pour 63 pour cent de la superficie du Québec, répondant ainsi aux besoins de 1,7 million de personnes.

McGill a lancé une initiative à multiples facettes visant à remédier à la grave pénurie de médecins de famille. Nous avons doublé le nombre d'étudiants qui entreprennent une résidence en médecine familiale, aidé la région de Gatineau à maintenir un taux de fidélisation de 80 pour cent chez ses médecins et créé une maîtrise en médecine familiale. Nous avons joint nos forces à celles du Campus santé Outaouais afin d'accroître l'accessibilité aux services de santé et avons mis au point un programme de maîtrise à l'intention du personnel infirmier de l'Outaouais et de l'Abitibi-Témiscamingue. Au cours des dix dernières années, nos hôpitaux affiliés ont recruté 630 médecins, dont près de la moitié de l'extérieur du Québec.

Nous préparons également un cours qui sera offert à compter de juillet 2011 afin de mieux soutenir les diplômés en médecine étrangers et de les aider à intégrer le système de santé québécois. La démarche a été entamée au sein de l'établissement du Réseau universitaire McGill de la santé (McGill Academic Health Network) afin d'assurer une collaboration plus étroite avec nos hôpitaux affiliés. Sous l'égide de ce nouveau réseau, nous continuerons d'optimiser les services de santé offerts aux Québécois sur le territoire du RUIS McGill, et de promouvoir la médecine familiale.

B4. Renouvellement du corps professoral

Depuis 2000, début de son initiative de renouvellement du corps professoral, McGill a recruté 930 professeurs, dont près de 60 pour cent de l'extérieur du Canada. Dans le but de fidéliser et de soutenir ces nouvelles recrues, nous avons créé dix chaires dotées, et rehaussé considérablement notre soutien à l'enseignement afin d'aider le nouveau personnel à intégrer les nouvelles technologies à leur pédagogie, et à transposer les fruits de leurs recherches en classe. Au cours des prochaines années, nous comptons recruter 350 professeurs titularisables. Le financement de cette initiative proviendra en partie de mesures incitatives à la retraite.

B5. Recruter, fidéliser et soutenir les meilleurs étudiants aux cycles supérieurs

L'augmentation du nombre d'inscriptions aux cycles supérieurs figure au rang des priorités fondamentales du Plan stratégique d'enseignement de 2006. Les diplômés de cycles supérieurs sont les plus recherchés par les employeurs, tant au secteur privé qu'au secteur public de l'économie du savoir. De plus, ils sont plus nombreux que les diplômés de premier cycle à s'installer dans la région où ils ont étudié. Depuis 2006, nous avons enregistré une hausse de l'inscription aux 2e et 3e cycles de près de 10 pour cent. Afin de recruter les meilleurs doctorants, nous avons augmenté les fonds alloués aux études doctorales de 22 pour cent (2005-2008), atteignant ainsi la proportion la plus élevée de candidats au doctorat parmi les 13 universités canadiennes les plus axées sur la recherche. De nouveaux programmes ont été déployés pour former des étudiants dotés d'habiletés professionnelles afin qu'ils puissent assumer des rôles au sein d'institutions d'enseignement ou dans le secteur privé et pour rehausser la qualité de la supervision au sein de McGill.

Dans un proche avenir, nous comptons accroître les fonds affectés aux études supérieures, réduire la période de diplomation aux cycles supérieurs en fonction des pratiques exemplaires les plus rigoureuses et poursuivre les efforts d'amélioration entrepris à l'égard de tous les aspects des études de 2e et 3e cycles.

B6. Améliorer l'expérience des étudiants de premier cycle

Au printemps 2005, la principale a formé le Groupe de travail sur la vie étudiante et l'acquisition de connaissances en lui confiant le mandat de s'assurer que McGill ne soit pas uniquement un établissement d'enseignement fortement axé sur la recherche, mais qu'il soit également centré sur l'étudiant. Le Groupe a fait des recommandations dans trois grands secteurs : counseling et mentorat académiques, ressources pour les étudiants et constitution d'une communauté d'apprentissage.

S'il est vrai qu'il nous reste beaucoup à accomplir à cet égard, de grands pas ont néanmoins été faits. Le nombre de conseillers aux études a augmenté de près de 20 pour cent en cinq ans. En l'espace de

quatre ans, nous avons doublé l'aide financière, instauré de nouvelles possibilités de séjours à l'étranger et augmenté les occasions de prendre part à des travaux de recherche novateurs. Les installations d'enseignement ont été modernisées, 1 140 nouvelles places en résidence ont été créées et les services administratifs ont été consolidés et rendus plus conviviaux afin de mieux servir les étudiants. Au cours des cinq dernières années, nous avons également augmenté de sept pour cent le nombre d'inscriptions d'étudiants du premier cycle. Nous avons révisé le protocole d'admission de l'Université pour les étudiants autochtones, tout en continuant d'enregistrer les notes d'admission les plus élevées, parmi les universités québécoises, chez les candidats du niveau collégial.

Créé à l'automne 2009, le Groupe de travail de la principale sur la diversité, l'excellence et l'engagement communautaire vise notamment à accroître la diversité et la participation étudiante et à maintenir un milieu favorable à une vie étudiante dynamique ainsi qu'à l'acquisition de connaissances. Au cours des prochaines années, nous nous efforcerons de rehausser les services d'orientation et de mentorat, créerons davantage d'occasions de séjours à l'étranger et de recherche pour les étudiants de premier cycle, rehausserons le soutien financier dans le but de préserver l'accessibilité et étofferons les services administratifs.

B7. Augmenter la qualité des infrastructures, des services et du soutien

L'excellence académique ne peut être atteinte sans des ressources physiques adéquates, des systèmes de technologie de l'information modernes et des services de soutien adaptés. McGill a créé un ensemble de principes orienteurs dans le cadre de l'élaboration de son Plan directeur d'aménagement afin de contribuer à la création d'une communauté intellectuelle et d'une expérience universitaire dynamiques, à l'amélioration des lieux réservés à l'enseignement et à la recherche et à l'optimisation de la gestion du patrimoine historique et des espaces verts.

Le 20 septembre 2009, près de 220 millions de dollars ont été consentis à McGill dans le cadre du Programme d'infrastructure du savoir et à l'intention de projets d'entretien différés afin de soutenir les priorités académiques et d'améliorer la sécurité physique. McGill a mis à jour ses salles de classe et ses laboratoires d'enseignement dans plusieurs facultés. Des ressources ont été affectées aux fonds bibliothécaires, notamment pour prolonger les heures d'ouverture des bibliothèques. Des sommes ont également été allouées à la création de locaux d'étude collective. Nous avons étendu le service sans fil aux quatre coins de nos campus, assuré la mise à jour des installations informatiques de haute performance et augmenté l'étendue de notre système électronique de gestion de l'apprentissage.

Parmi les priorités qui sont visées par notre Plan quinquennal d'investissement 2010-2015, mentionnons le renouvellement des salles de classe ainsi que la création du Complexe de recherche en neurosciences et d'un complexe voué aux domaines biomédical et de la bioingénierie. Dans un

proche avenir, nous mettrons au point des plans visant à combler d'urgents besoins quant à la mise à jour de laboratoires d'enseignement, du système téléphonique, du réseau fédérateur optique et des principaux logiciels liés à l'enseignement et à l'administration.

B8. Augmenter la productivité et améliorer la satisfaction au travail

En 2009 et 2010, McGill s'est classée au rang des cent meilleurs employeurs du Canada. Elle a adopté des politiques de perfectionnement du personnel axées sur le rendement et fondées sur des mesures incitatives. Notre philosophie, qui vise à insuffler une culture de réalisation et de rendement optimal tant chez le personnel enseignant que le personnel d'administration et de soutien, porte ses fruits. Nos hausses salariales sont désormais largement fondées sur le rendement, ce qui nous a permis d'améliorer à la fois la qualité des services et l'efficacité.

B9. Durabilité

McGill s'engage à instaurer des principes de durabilité et de responsabilité environnementale dans le cadre de ses activités et dans les démarches entourant le développement physique de ses campus. À cet effet, au cours des dix dernières années, plus de 18 millions de dollars ont été investis afin de rehausser l'efficacité énergétique. Ces investissements ont également permis l'intégration de principes de durabilité dans l'ensemble des activités de construction, y compris le nouveau Complexe des sciences de la vie, conçu conformément à de rigoureuses normes écologiques. Les organismes de gouvernance qui régissent McGill ont entériné la Politique de durabilité adoptée au printemps 2010, en appui aux politiques déjà existantes relatives à l'environnement et à l'utilisation du papier.

En 2009, l'accent mis sur les initiatives environnementales, allié au rythme accéléré qui guide l'écologisation du campus, a hissé McGill au rang des Employeurs les plus écologiques du Canada. Au cours de la même année, l'Université a créé le Bureau de la durabilité. La mise sur pied de cette unité a incité les étudiants à voter en faveur d'une hausse des frais afférents afin de permettre la création d'un Fonds de la durabilité. De plus, nous avons collaboré avec la Ville de Montréal à la création d'une piste cyclable sur la rue University et à la piétonnisation de la rue McTavish. Par ces démarches, l'Université a rendu le campus inférieur du centre-ville encore plus accueillant pour les visiteurs qui viennent s'y balader. Nous avons accru les initiatives ayant trait à l'enseignement et à la recherche en environnement, l'un des huit thèmes multidisciplinaires qui s'inscrivent dans le Plan stratégique de McGill. Dernièrement, nous avons lancé une option en études environnementales aux cycles supérieurs, de même que des programmes de B.A. et de B. Sc. en durabilité, science et société.

McGill est déterminée à préserver les ressources naturelles dont sont composés ses campus, lesquels représentent le plus vaste espace vert sur l'île de Montréal et dont profite la population du Québec. L'Université continuera de déployer des efforts pour préserver son rôle quant à la direction

et à l'intendance en environnement. Pour ce faire, elle planifiera une amélioration approfondie de l'efficacité énergétique dans le cadre de ses projets d'entretien différé et instaurera des mesures visant la réduction des déchets, de la consommation énergétique et hydrique et de l'utilisation du papier.

B10. Autres initiatives

a) Diversifier nos sources de financement
À ce jour, la Campagne de financement de l'Université McGill a permis de réunir près de 550 millions de dollars; son objectif étant de 750 millions. Les sommes versées par près de 75 000 donateurs constituent notre fonds de dotation, lequel génère des revenus annuels d'environ 35,7 millions de dollars. Ces revenus doivent être utilisés selon les souhaits formulés par les donateurs, principalement pour l'aide financière, ainsi que pour les services aux étudiants, au corps professoral et à la recherche. Moins d'un million de dollars sont disponibles par année pour le soutien du fonctionnement général.

b) Continuer à améliorer la gouvernance
Depuis longtemps, McGill est un chef de file en matière de gouvernance au sein des universités canadiennes. De 2003 à 2005, McGill a effectué une réforme majeure de ses structures de gouvernance. À cet effet, elle a notamment procédé à une réduction de son Conseil des gouverneurs, lequel est passé de 74 à 25 membres dont la majorité est composée de membres indépendants. De nouveaux comités du Conseil ont été mis sur pied, dont ceux affectés à la vérification, aux biens et aux bâtiments et aux ressources humaines. Nous avons enclenché de nouveaux mécanismes afin d'orienter les membres quant aux responsabilités qui leur ont été confiées et avons mis à jour notre code de déontologie. Nous avons entrepris un processus exhaustif de recrutement et de succession afin de satisfaire aux exigences découlant d'un renouvellement majeur du Conseil, lequel nous a permis de recruter des candidats d'exception.

c) Améliorer la qualité, la diversité et l'engagement communautaire grâce au Groupe de travail de la principale
À la fin du printemps 2009, la principale Munroe-Blum a lancé le Groupe de travail sur la diversité, l'excellence et l'engagement communautaire. Le Groupe de travail a reçu un ambitieux mandat sur l'évaluation de notre situation en matière d'atteinte de l'excellence, l'inclusion et la contribution à la communauté dans la poursuite de notre mission éducative et sur la formulation de recommandations visant à nous faire progresser à l'intersection de ces trois attributs cruciaux de l'Université. Une invitation générale a été lancée à l'automne 2009 et de vastes consultations ont été menées auprès de la communauté. Le Groupe de travail publiera un rapport final au trimestre d'hiver 2011.

C. Rendement par rapport à d'autres universités nord-américaines comparables

Chaque classement universitaire présente un instantané de différents aspects du rendement. Bien que les palmarès possèdent des forces et des limites qui leur sont propres, ils se révèlent néanmoins des outils clés quant à la mesure du rendement et de la réputation. Ils sont également fort utiles en ce qui a trait au recrutement d'étudiants. Dans ce rapport, nous avons inclus la position qu'occupe McGill dans trois des palmarès internationaux et nationaux les plus prestigieux :

- Pendant six années, McGill a été la seule université canadienne à figurer parmi les 25 meilleures universités au **Classement universitaire mondial Times Higher Education-QS**. En 2009, McGill a été classée 18e au monde – au premier rang des universités publiques en Amérique du Nord.
- En 2009, McGill a été classée 65e par le **Palmarès universitaire mondial Shanghai**, perdant cinq places par rapport à 2008.
- Pendant cinq années, McGill a été classée au premier rang au Canada pour ses diplômes en médecine et doctorats au **Palmarès universitaire du magazine *Maclean's***.

D. Les défis du système universitaire québécois

Depuis le dernier rapport soumis en 2006 auprès de la Commission parlementaire, l'Université a fait de grands pas pour améliorer la vie des Québécois. Ces avancées n'auraient pas eu lieu sans le solide appui apporté du gouvernement du Québec. Au cours des trois dernières années, le gouvernement du Québec et l'Université McGill ont uni leurs forces pour déployer des initiatives stratégiques d'envergure dont l'ensemble des Québécois tire profit. Nous souhaitons remercier le gouvernement du Québec pour le récent soutien financier qu'il a octroyé, lequel a permis la mise en œuvre de projets, tels que le nouveau Complexe des sciences de la vie, le centre de recherche du CUSM, et la réalisation de projets d'entretien différé qui nous donneront les ressources immobilières nécessaires pour consolider l'avenir intellectuel et économique du Québec. Nous saluons le gouvernement pour le progrès accompli à ce jour à l'égard de la réforme des droits de scolarité et pour son engagement soutenu envers la résolution de cette question.

En dépit des importants progrès accomplis au cours des trois dernières années, de nombreux défis demeurent, tant pour McGill que pour le système universitaire québécois dans son ensemble. Dans le rapport complet, nous présentons une analyse de ces défis et proposons quelques pistes de solution. Nous comprenons que le gouvernement du Québec, à l'instar de ses homologues mondiaux, est appelé à relever une multitude de défis sans cesse croissante et à mettre en œuvre une myriade de stratégies pour y faire face. Nous savons aussi que le gouvernement reconnaît l'importance primordiale, pour les universités de calibre mondial, de préserver, au sein de la

nouvelle économie, les valeurs de qualité de vie et sociales qu'elles représentent. Nous vous soumettons cette analyse dans l'objectif de cerner les défis que nous sommes conjointement appelés à relever de concert, et vous offrons notre entière collaboration dans la quête et la mise en œuvre de solutions.

En démontrant une ouverture à la réforme des droits de scolarité, le gouvernement du Québec a fait preuve d'un véritable courage politique. Plusieurs craignent cependant qu'une hausse des droits ne réduise l'accessibilité : depuis longtemps, on défend des droits de scolarité très faibles au Québec en les citant comme une façon d'assurer l'accès aux études universitaires. Or, des études scientifiques ont démontré qu'il n'existe aucun lien entre le niveau des droits de scolarité exigés et le taux d'inscription à l'université. En dépit de la noblesse des valeurs que l'on voudrait refléter par la politique de faibles droits de scolarité, l'emploi d'un tel mécanisme n'est plus justifié.

Dans les décennies qui ont suivi la Révolution tranquille, le Québec a réalisé d'importantes avancées qui ont rehaussé les taux de participation aux études universitaires et de diplomation. Quoi qu'il en soit, en comparaison aux niveaux atteints dans d'autres provinces et pays, l'accès et la diplomation continuent de présenter certains défis. Nous faisons partie du quintile inférieur des pays de l'OCDE en ce qui concerne la diplomation universitaire, nous plaçons en milieu de peloton pour le nombre de jeunes titulaires d'un diplôme universitaire et occupons le dernier rang au Canada pour ce qui est du taux de croissance des diplômés universitaires. À la lumière de ces données, il apparaît clair qu'un ensemble de facteurs sociaux, et non de faibles droits de scolarité, constitue la clé de la hausse de la participation universitaire.

Augmenter les droits de scolarité, tout en réinvestissant une part importante des nouveaux revenus, permettrait de réduire l'écart annuel de financement de 500 millions de dollars entre le système universitaire québécois et la moyenne canadienne. Autrefois, le Québec accordait aux universités des subventions plus généreuses que celles des autres provinces afin de compenser l'écart entre les droits de scolarité. Dorénavant, le Québec est en position médiane pour ce qui est des subventions de fonctionnement et des fonds d'affectation spéciale par étudiant. Si l'on additionne les droits de scolarité et les subventions d'exploitation, les universités québécoises reçoivent le financement par étudiant le plus faible au pays. Compte tenu des défis financiers sans précédent que le Québec doit affronter, nous partageons l'avis du gouvernement quant à l'importance d'augmenter les revenus par l'entremise de sources non gouvernementales, dont la hausse des droits de scolarité et la philanthropie.

Au cours des dernières années, le gouvernement a judicieusement diversifié l'économie vers des domaines stratégiques pour le Québec. Toutefois, des décennies de sous-financement ont entraîné d'importantes répercussions sur la capacité du système universitaire à offrir des salaires concurrentiels et un soutien adéquat aux professeurs et aux étudiants aux cycles supérieurs. Les effets du sous-financement constituent une menace à l'égard de la productivité et du bien-être des Québécois. Alors que d'autres régions et pays augmentent leurs investissements en recherche, nos

universités commencent à perdre pied, s'affaiblissant peu à peu en ce qui concerne leur capacité d'attirer des fonds destinés à la recherche octroyés à la suite de concours.
Le sous-financement a généré un sérieux problème quant à l'entretien différé des universités québécoises. Nous tenons à transmettre nos plus sincères remerciements au gouvernement du Québec pour le généreux soutien financier qu'il nous a récemment fourni, lequel nous a permis de procéder à des réfections essentielles pour certaines de nos installations. Toutefois, McGill fait toujours face à d'urgents problèmes en matière de sécurité et de préservation de ses infrastructures en raison du grand nombre d'édifices anciens qui font partie ses campus. L'Indice moyen de l'état des installations de l'Université McGill s'établit à 30 pour cent, c'est-à-dire trois fois supérieur au seuil « critique » de 10 pour cent. Voilà pourquoi, au cours des dix prochaines années, un soutien accru sera essentiel pour s'assurer que nos installations soient à la fois sécuritaires et utilisées de manière optimale.

Dans son budget 2010, le gouvernement du Québec a annoncé son intention d'optimiser le rendement universitaire en vue de doter les universités québécoises d'atouts qui leur permettront de rivaliser avec les meilleurs établissements d'enseignement universitaire au monde. Favoriser le rendement universitaire nécessite l'atteinte d'un équilibre délicat entre autonomie et reddition de comptes en matière d'utilisation de deniers publics. Récemment, le gouvernement du Québec s'est immiscé dans la gestion des universités québécoises dans l'objectif louable d'assurer une utilisation optimale des ressources qui leur sont allouées. Mais la microgestion réglementée des affaires universitaires, notamment par l'application des lois 38 et 100, de même que par l'imposition de nouvelles règles et mesures, va à l'encontre des pratiques exemplaires à l'échelle mondiale.

Selon nous, c'est le moment idéal d'adopter une nouvelle orientation et d'établir des relations de partenariat, fondées sur le rendement, entre les universités et le gouvernement. Nous prions le gouvernement de négocier des ententes de partenariat individuelles avec les établissements universitaires. Ces ententes devraient inclure des dispositions liant le financement au rendement, des objectifs stratégiques de haut niveau et des mesures incitatives au rendement.

Relever les défis auxquels font face les universités québécoises ne sera pas une tâche facile, mais le jeu en vaut clairement la chandelle. Nous sommes entièrement d'accord avec le ministre des Finances, monsieur Raymond Bachand, qui soutenait lors d'un discours prononcé devant la Chambre de commerce du Montréal métropolitain le 1er avril dernier que « Nos universités doivent pouvoir rivaliser avec les meilleures au monde. C'est ce que nous leur demanderons ». Nous ne demandons pas mieux. Nous réitérons notre plein appui au gouvernement du Québec dans cette démarche, ainsi que notre souhait de puiser dans notre expertise pour collaborer à la mise en œuvre des solutions qui s'imposent.

E. Conclusion

Guidée par d'ambitieuses initiatives à long terme, telles que le Groupe de travail de la principale sur la vie étudiante et l'acquisition de connaissances, et le Plan stratégique de 2006, McGill tient à mettre en place des mesures qui lui permettront de maintenir sa position en tant qu'institution phare en matière d'excellence. Elle pourra ainsi stimuler la performance du Québec au sein de la société du savoir, contribuer de façon importante à son rayonnement sur la scène mondiale et améliorer la vie et la santé des Québécois. Les universités sont de formidables outils dans l'atteinte des aspirations sociales, culturelles et économiques d'une région ou d'un pays. Nous sommes heureux de pouvoir travailler avec le gouvernement du Québec, notre plus important partenaire, pour continuer à mettre au point des moyens qui serviront mieux nos concitoyens.
Nous vous remercions de nous avoir permis de vous présenter un bilan de nos progrès et nos plans, et espérons que ce rapport vous sera utile dans vos délibérations.

II. Bilan et perspectives : version complète
Université McGill

A. Introduction

En tant qu'université vouée à la recherche et axée sur les étudiants, l'Université McGill a une mission particulière qui guide l'ensemble de ses activités : l'élaboration de ses plans stratégiques, l'établissement de ses priorités en matière de financement et la mesure de son rendement. Depuis près de 200 ans, McGill est au service du Québec et de ses citoyens. De nos jours, l'Université continue d'être un atout pour Montréal et le Québec et ces dernières ont, à leur tour, façonné le caractère de l'institution et fait d'elle l'un des établissements d'enseignement universitaire les plus renommés mondialement.

Au sein de l'économie mondiale du savoir, les deux caractéristiques uniques de l'Université McGill, soit sa renommée à l'étranger et son incidence locale, offrent au Québec des occasions sans pareil. Nous attirons des personnes talentueuses provenant des quatre coins du globe, formons du personnel hautement qualifié, créons et diffusons des connaissances et services dont la société, les institutions et les entreprises québécoises tirent un avantage direct, offrons l'accès à la recherche et aux réseaux internationaux d'entreprises et de santé et attirons chaque année au Québec des centaines de millions de dollars au titre de la recherche ainsi que des investissements philanthropiques et en revenus d'impôts. En sa qualité d'université canadienne la plus renommée en dehors du pays, McGill renforce, par sa présence à l'étranger, la visibilité du Québec, et en consolide les capacités de réseautage sur la scène internationale.

L'incidence de l'Université McGill sur le Québec s'explique par son caractère distinctif, notamment construit par les aspects suivants :

- Des étudiants et professeurs titulaires de récompenses qui se classent parmi les meilleurs au monde.
- Une population étudiante dont la composition est unique : 56 pour cent des étudiants viennent du Québec, de ce nombre figurent plus de 6 200 francophones, 25 pour cent d'ailleurs au Canada et 19 pour cent de plus 150 pays un peu partout dans le monde.
- Le pourcentage le plus élevé d'étudiants au doctorat (10,4 pour cent en 2008) de toutes les universités canadiennes vouées à la recherche.
- Un volet de recherche et d'enseignement extrêmement multidisciplinaire, s'imprégnant d'une culture solidement ancrée dans la collaboration, au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde.

- En sa qualité d'université canadienne la plus réputée à l'échelle internationale, McGill accueille le plus grand nombre d'étudiants étrangers parmi l'ensemble des universités canadiennes vouées à la recherche, et a noué d'importantes collaborations avec des réseaux de recherche, sociétés et établissements internationaux distingués.
- Le campus Macdonald est l'unique établissement canadien disposant d'une ferme expérimentale universitaire, regroupant des vergers, des parcelles d'essai et un arboretum de 245 hectares; ce qui donne lieu à un « laboratoire vivant » permettant l'étude des conséquences de la prolifération urbaine sur les espaces naturels.

En tant qu'établissement d'enseignement voué au service du public, McGill, ses administrateurs et les membres de son Conseil des gouverneurs sont extrêmement soucieux d'assurer la transparence et la responsabilisation des mécanismes de gouvernance et de gestion, de procéder à des analyses comparatives du rendement dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et du service communautaire et de l'évaluer à l'aune des normes nationales et internationales les plus rigoureuses. Comme nous l'avons déjà mentionné dans la section C ci-dessous, les classements nationaux ou internationaux attestent de la constance dans l'excellence de l'Université McGill.

Les succès remportés, tant au pays qu'à l'étranger, constituent des preuves tangibles de l'utilisation stratégique des ressources financières restreintes de l'Université McGill et des difficiles décisions prises en vue de soutenir un engagement à l'égard de l'enseignement, de la recherche et du service. 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 est sérieusement sous-financée, comparativement aux universités publiques au Canada et en Amérique du Nord. Nous sommes l'une des trois seules universités québécoises n'ayant pas de mission spéciale. Au cours des prochains mois, nous avons l'intention de plaider notre cause à cet égard afin d'obtenir qu'on nous confie dorénavant une telle mission. Nous avons discuté de ce déséquilibre avec le gouvernement, tout en soulignant notre importante contribution au réseau, contribution issue des revenus découlant des droits de scolarité exigés aux étudiants étrangers et canadiens hors Québec. Nous soumettrons sous peu une proposition officielle au gouvernement du Québec ciblant cette inégalité.

Pendant que le Québec et le Canada consentissent des investissements considérables à l'éducation supérieure, la recherche et l'innovation, d'autres administrations déploient à leur tour de généreux efforts. Un peu partout dans le monde, les gouvernements procèdent à d'importants investissements stratégiques dans les universités et la science et accordent la priorité fondamentale à l'éducation supérieure et à la politique de l'innovation, car ils sont conscients du rôle crucial des universités. 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 McGill, décrit brièvement nos priorités et nos plans, les défis permanents auxquels nous sommes confrontés en

tant qu'université œuvrant dans un environnement national et mondial de plus en plus concurrentiel, ainsi que notre cadre financier. Compte tenu de la présente conjoncture économique difficile, l'Université McGill, à l'instar des autres établissements du système universitaire, compte plus que jamais sur l'appui soutenu et déterminant du gouvernement du Québec. Il nous faut avant tout pouvoir compter sur une marge de manœuvre qui soit à la fois financière et stratégique afin de continuer à maximiser nos contributions et les avantages que nous offrons au Québec et à sa population.

B. Réalisations (2007-2008 à 2009-2010) et plans

Au cours des cinq dernières années, McGill a tenu de larges consultations au sein de l'Université même, ainsi qu'auprès des collectivités et des intervenants externes en vue de l'élaboration de quatre documents directeurs qui ont été présentés au Sénat et au Conseil des gouverneurs de l'Université :

- *Atouts et aspirations,* le Plan stratégique de McGill;
- les rapports du Groupe de travail de la principale sur la vie étudiante et l'acquisition de connaissances, dont les objectifs sont d'améliorer l'expérience des étudiants;
- le document Principes de planification et de conception du Plan directeur, qui guide le développement physique de nos campus (voir l'annexe II);
- le document sur les principes qui régissent notre ambitieuse campagne de financement de 750 millions de dollars, harmonisée avec nos grandes priorités éducatives et stratégiques.

À l'automne 2009, la principale a mis sur pied le Groupe d'étude sur la diversité, l'excellence et l'engagement communautaire (voir section B 10.3, ci-dessous), qui présente de nouveaux principes directeurs quant aux moyens que l'Université peut déployer pour rehausser l'excellence, l'inclusion et la contribution envers le Québec.

Dans sa dernière présentation à la Commission parlementaire de la culture et de l'éducation, McGill a fait rapport sur les buts définis dans son nouveau Plan stratégique de 2006 en vue de l'avancement de ses priorités éducatives. Dans la présente section intitulée « Bilan et perspectives », nous faisons rapport sur l'atteinte de ces buts et nos plans en vue du parachèvement du travail sur notre nouveau Plan stratégique.

McGill vient tout juste d'entamer un autre cycle quinquennal de planification. Depuis le printemps 2010, le vice-principal exécutif tient des consultations avec la direction des différents programmes d'enseignement 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 établira des priorités pluriannuelles qu'elle reliera à son budget pluriannuel afin de s'assurer de l'harmonisation des ressources, des priorités et du rendement. En complément à cet effort de planification et pour s'assurer d'être en mesure de déterminer si les buts établis ont été atteints, McGill a mis en place un nouveau cadre de suivi du rendement institutionnel reposant sur le concept des indicateurs de rendement clés (IRC) (voir l'annexe I). Les indicateurs de rendement sont abondamment et efficacement utilisés par des universités partout dans le monde, y compris au Royaume-Uni, en Italie, en Australie et aux États-Unis. Pour de l'information additionnelle sur les indicateurs de rendement clés, consulter l'annexe I.

Le nouveau Plan stratégique mettra un accent renouvelé sur les écoles professionnelles de McGill. Nous examinerons comment parvenir au meilleur équilibre entre les pratiques exemplaires des programmes d'une part, et les exigences du marché et les normes d'agrément des ordres professionnels d'autre part.

Une fois l'élaboration de son Plan stratégique terminée, McGill rendra publics ses nouveaux objectifs, accompagnés de cibles précises pour les cinq prochaines années.

B1. Incidence sur le Québec

Le 190e anniversaire de la fondation de McGill approche à grands pas. Au cours de cette période, McGill, ses étudiants, membres du corps professoral et du personnel, diplômés et institutions affiliées ont laissé leur marque sur chacune des sphères de la vie québécoise. McGill continue de travailler à augmenter sa contribution déjà substantielle sur le Québec et la vie de ses habitants, approfondissant son engagement à améliorer l'éducation, la santé, l'intégration sociale et le développement durable. Les initiatives de l'Université, aussi variées qu'elles puissent être par leur portée et leurs objectifs, visent une société québécoise ouverte, plus axée sur les citoyens et plus juste – et aident ce faisant à renforcer la réputation mondiale dont jouit le Québec en matière de respect des principes de démocratie et de justice sociale. S'il est vrai que chacune des activités issues de notre mission entraînent des bienfaits tangibles pour l'ensemble du Québec, les réalisations et plans qui suivent mettent tout particulièrement l'accent sur le service communautaire mcgillois à l'endroit de la province.

Incidence sur le Québec : Réalisations

Selon une récente étude du Groupe SECOR sur la contribution économique et sociale de McGill, chaque année, **l'impact économique de l'Université sur le Québec est de 5,2 milliards de dollars**. Cette somme inclut :

- 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;
- 1,0 milliard de dollars : valeur ajoutée créée par les dépenses de l'Université McGill, des étudiants internationaux qui sont demeurés au Québec ainsi que des visiteurs que l'Université a attirés.

Pour s'assurer que ses activités de recherche fournissent des avantages optimaux à la société, McGill élimine les obstacles à l'innovation qui la sépare des entreprises québécoises, édifiant la plate-forme en vue de futures **collaborations université-industrie** fructueuses et d'un échange de savoir accru. Ces partenariats tirent partie d'une base de talents, d'infrastructures et d'investissements, poussant l'innovation à des niveaux inatteignables par une organisation seule, quelle qu'elle soit. À cette fin, McGill a :

- consenti un montant évalué à 3,2 milliards de dollars (en 2008 seulement) à l'acquisition et à la diffusion du savoir au Québec, selon le récent rapport de SECOR;
- obtenu 334 millions de dollars en financement au Québec en 2008 (SECOR);
- cultivé de nombreuses collaborations entre ses chercheurs et les entreprises montréalaises (dont Bombardier, Pratt et Whitney, Saputo - le plus important producteur de produits laitiers au Canada - Hydro-Québec et les sociétés pharmaceutiques Pfizer, AstraZeneca et Topigen);
- reçu plus de 30,3 millions de dollars en financement de l'industrie pour les contrats de recherche en 2008 (en hausse de 73 pour cent en cinq ans);
- signé 193 contrats de recherche d'une valeur de 23,5 millions de dollars avec l'industrie (2008-2009);
- signé 20 licences/options en vue de transferts de technologie à l'industrie, pour un total de 159 licences actives (2008-2009). Également, quelque quarante sociétés essaimées de McGill sont actuellement actives;
- déposé 51 demandes de brevet et obtenu la délivrance de 32 brevets (2008-2009);
- conclu des partenariats avec les sociétés québécoises Bombardier, Bell Helicopter Textron Canada et CAE en vue de la création de la Chaire de recherche industrielle J.-Armand Bombardier en étude numérique de la dynamique des fluides, qui fera avancer la recherche en dynamique de simulation du flux, augmentera la sécurité aérienne et réduira les coûts liés au dégivrage.

Le corps professoral, le personnel non enseignant et les étudiants œuvrent au sein des communautés à l'extérieur du campus grâce à de nombreuses **initiatives de rayonnement**, dont les suivantes :

- les étudiants de la Faculté de droit encouragent les étudiants du secondaire provenant de communautés défavorisées à poursuivre des études postsecondaires;
- les étudiants diplômés qui participent bénévolement au programme « Parlons science » encouragent les élèves du primaire à s'intéresser aux sciences, au génie et à la technologie. Les Winners of Wonderment (WOW) : des membres des facultés des sciences et des sciences de l'éducation donnent aux enseignants canadiens du niveau primaire des idées pour des démonstrations de mathématiques et de sciences éblouissantes;
- les conseillers de la maison des Premières nations de McGill parlent avenir aux jeunes autochtones au Québec et en Ontario;
- les étudiants de l'École de service social de McGill acquièrent 40 pour cent des unités qui leur sont accordées au moyen de stages sur le terrain. Chaque année, près de 300 étudiants travaillent dans des CLSC et des centres de réhabilitation et prennent part à des missions auprès de sans-abri à Montréal et ailleurs au Québec;
- les diplômés du Programme de logement abordable de l'École d'architecture de McGill conçoivent des habitations abordables, durables et esthétiques dans les collectivités en déclin;
- la Clinique d'information juridique de McGill, une clinique sans but lucratif dirigée par les étudiants et offrant des services bilingues, fournit de l'information juridique gratuite et des recommandations aux Montréalais;
- le Centre pour la recherche sur les enfants et les familles diffuse les résultats de travaux menés sur les programmes et les politiques efficaces pour les enfants vulnérables et leur famille;
- le Service d'information sur la nature urbaine, un organisme à but non lucratif affilié à la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'environnement de McGill, fournit des réponses aux demandes d'information sur l'horticulture, la faune et un mode de vie écologique soumises par des personnes de toute la province.

Dans le cadre des mandats généraux d'enseignement et de soins de santé de la Faculté de médecine de McGill et des hôpitaux affiliés, les projets communautaires de l'Université font avancer l'engagement de cette dernière envers le **mieux-être** des Québécois.

- Au moyen de la seule clinique dentaire entièrement mobile du Québec, les étudiants en médecine dentaire fournissent aux Montréalais à faible revenu des services dentaires, dont examens, rayons x, nettoyages et plombages, pour des prix fixés en fonction de leur capacité de payer;

- Le Programme des troubles de l'alimentation, logé à l'Institut universitaire de santé mentale Douglas, est la plus importante initiative en matière de traitement de l'anorexie et de la boulimie au Québec;
- Le Centre d'études sur la nutrition et l'environnement des peuples autochtones s'attaque aux questions de salubrité, d'intégrité et de nutrition liées aux aliments traditionnels;
- Le Projet de détection précoce du cancer des ovaires éduque les médecins et le grand public sur les symptômes précoces de ce type de cancer des ovaires et inclut le premier centre de diagnostic à accès rapide dans le monde;
- Le Laboratoire de recherche sur les comportements sains et les émotions s'est associé à la chaîne de conditionnement physique Curves, donnant des abonnements gratuits aux patientes atteintes de cancer du sein pour étudier l'effet de l'exercice sur la santé physique et psychosociale;
- NuAge, un projet de l'École de diététique et de nutrition humaine, est la première enquête approfondie de l'incidence des habitudes alimentaires sur la population vieillissante du Québec.

L'été, les étudiants et les membres du corps professoral de McGill tiennent des **camps de jour** pour les jeunes de Montréal. Parmi ces camps, mentionnons le camp de jour du Conservatoire de McGill (École de musique Schulich), qui initie les jeunes Montréalais au monde de la musique, le camp de jour Exploration, qui sensibilise les jeunes au théâtre, à la peinture, aux sciences et à la recherche, le camp sportif d'été de McGill, qui offre aux enfants de six à quinze ans l'occasion de participer à un large éventail de sports et d'activités dans les installations sportives de l'Université, et le camp Eagle Spirit High Performance, qui fait la promotion de l'excellence dans les sports et l'éducation auprès des jeunes Autochtones.

L'Université McGill stimule la **vitalité culturelle de** Montréal :

- L'École de musique Schulich présente plus de 700 concerts et événements hebdomadaires, gratuits, dans de nombreux cas;
- L'Université est l'hôte de centaines d'événements publics, comme les séries Conférences pour tous, Distinguished Lectures, les vendredis insolites et les midi-conférences, auxquels ont accès tous les Montréalais et les visiteurs;
- Les nombreux musées et établissements affiliés de McGill fournissent des ressources d'apprentissage riches et amusantes pour les membres de la communauté de tous les âges :
    - le Musée Redpath (biodiversité ancienne et moderne, collections de minéraux et d'artéfacts anthropologiques);
    - l'Écomusée (un parc éducatif sur la faune abritant plus de 90 espèces);

- le Musée d'entomologie Lyman (la deuxième plus importante collection d'insectes au Canada);
- le Musée Rutherford (appareillage utilisé par le pionnier de l'énergie atomique Ernest Rutherford);
- le Musée McCord (collections présentant l'histoire sociale et culturelle de Montréal, du Québec et du Canada).

Incidence sur le Québec : Plans

Un engagement soutenu à l'extérieur du campus nécessite un dialogue continu, un réétalonnage et une réévaluation constants, de même qu'une attention à l'évolution des besoins. Parmi de nombreuses activités, l'Université McGill travaille actuellement à :

- renforcer et promouvoir l'engagement envers les communautés du Québec avec le lancement du Groupe de travail de la principale sur la diversité, l'excellence et l'engagement communautaire, qui recommandera de nouveaux mécanismes concrets pour augmenter l'engagement local;
- collaborer avec MsBiV et Innovia, deux véhicules locaux voués à l'investissement en technologie, au réalignement de leur mandat, afin de maximiser le potentiel en matière de commercialisation fructueuse des technologies de McGill;
- mettre au point plusieurs consortiums de l'industrie pour répondre aux besoins du secteur automobile à l'égard de véhicules électriques légers;
- collaborer activement avec l'École de technologie supérieure et la Ville de Montréal à l'étude du potentiel d'un « Quartier de l'innovation », un écosystème du savoir dynamique au cœur de la ville consacré à l'avancement des initiatives technologiques et scientifiques.

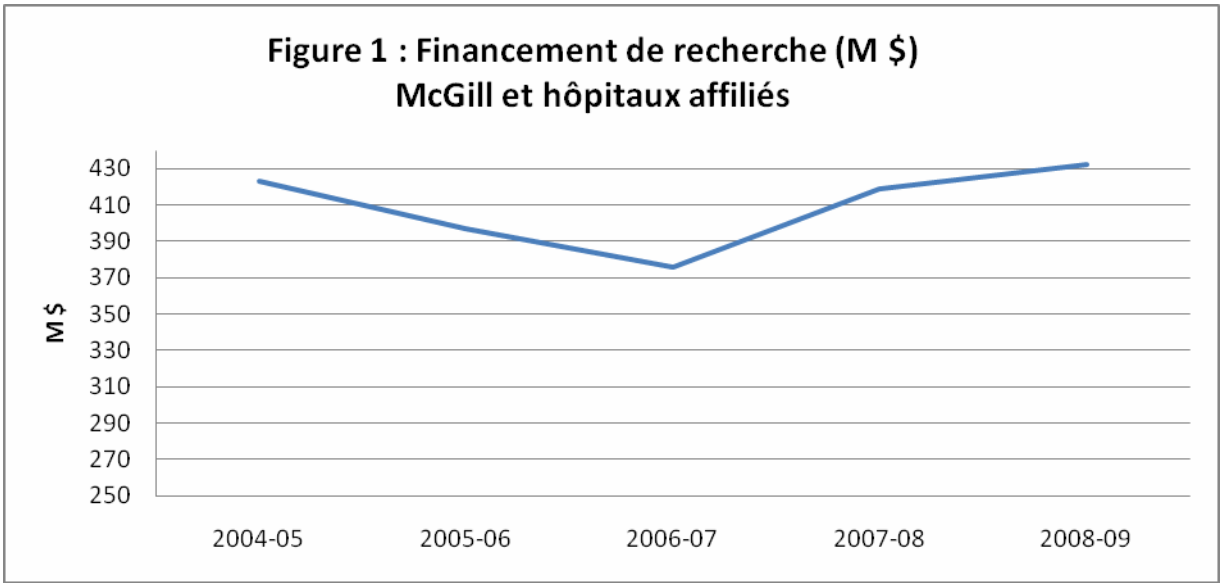
B2. Maximiser la qualité et l'impact de la recherche et des initiatives interdisciplinaires

McGill se classe parmi les meilleures universités vouées à la recherche dans le contexte tant canadien que nord-américain, et s'enorgueillit d'une longue et fructueuse tradition de découverte. Les premiers partenariats de recherche à McGill remontent au moins à l'époque de l'établissement de l'Institut de recherche sur les pâtes et papiers du Canada sur le campus du centre-ville de l'Université en 1926 – l'un des premiers exemples de collaboration université-industrie. Depuis, McGill s'est internationalisée, traversant les frontières et les disciplines pour mettre en place un vaste réseau de partenariats de recherche avec des gouvernements, l'industrie et d'autres universités de partout dans le monde. Les efforts que nous déployons à l'échelle internationale permettent à des institutions et entreprises québécoises de conclure des contrats de recherche

d'envergure internationale, rehaussant du coup le profil du Québec à titre de province fortement axée sur la recherche. Nos chercheurs travaillent aujourd'hui avec quelque 75 centres et réseaux de recherche majeurs couvrant presque tous les champs imaginables, et apportant des contributions fréquentes et substantielles à notre compréhension du monde.

L'innovation et les idées ne sont pas issues de l'isolement. McGill reconnaît que l'avenir de la recherche et de l'éducation repose dans l'ouverture de lignes de communication entre des grappes traditionnellement isolées de l'Université, qu'il s'agisse de départements ou de facultés, ou entre McGill et d'autres établissements. La recherche mène à la connaissance et à des solutions dans tous les aspects de l'activité humaine et, à cet égard, McGill est fière d'être un chef de file au Québec et dans le monde.

L'Université travaille à vaincre les difficultés issues du financement restreint dont elle dispose. Si nous sommes parvenus à des succès considérables, c'est en dépit d'un désavantage important en matière de financement de la recherche, par rapport aux universités comparables au Canada et aux É.-U. Au cours de la dernière année, les chercheurs de McGill ont fait de grandes percées, et ont remporté un éventail impressionnant de prix et de récompenses. Nous avons également dû nous résoudre au départ de chercheurs-vedettes, dont Thomas Hudson, généticien de renommée mondiale, et d'universitaires jouissant d'une vaste réputation, qui ont accepté des offres fort alléchantes. Pour continuer à apporter des contributions aussi exceptionnelles, nos chercheurs ont besoin de niveaux de financement soutenus et concurrentiels à l'échelle internationale. De ce point de vue, notre rendement récent, comme le rendement global du Québec en R.-D., a été inégal (voir la figure 1).



Réalisations et recherche interdisciplinaires

Nous avons formé de nouvelles collaborations et avons renforcé les collaborations existantes au Québec.

- Des professeurs de la Faculté de génie et du Centre de transformation des métaux de McGill ont collaboré de nombreuses façons avec l'**Université du Québec à Chicoutimi** sur une période de 30 ans, y compris en aidant à l'établissement d'une chaire de l'UQAC en études sur l'aluminium, et en produisant et examinant des aspects de l'utilisation ou de la production de l'aluminium.

- Nous avons participé à l'ensemble des 66 *regroupements stratégiques* (FQRNT et FQRSC) et à une majorité des initiatives de la FRSQ (seize réseaux sur dix-huit et cinq des onze groupes) au Québec en 2009-2010, assumant un rôle de chef de file pour les initiatives suivantes :

  le **Regroupement québécois sur les matériaux de pointe (RQMP)** compte soixante physiciens, chimistes et ingénieurs, ainsi que des centaines d'étudiants diplômés, de boursiers postdoctoraux et d'associés de quatre universités du Québec et de deux instituts de recherche, qui forment un centre national d'excellence en science des matériaux avancés, dont les applications dans les secteurs du génie et biomédical sont étendues;

  le **Centre de systèmes et technologies avancés en communications (SYTACom)**, qui regroupe 53 chercheurs issus de huit universités du Québec, soutient les activités de ses membres de manière à augmenter la recherche en collaboration aux systèmes de communications au Québec et au niveau international et en mettant l'accent sur les domaines économiquement importants comme le commerce électronique, la télémédecine, la sécurité, la transmission à large bande et les logiciels de communications;

  le **Centre interdisciplinaire de recherche en musique, médias et technologie (CIRMMT)** est un groupe pluridisciplinaire logé à l'École de musique Schulich de McGill 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'exécution, à l'enregistrement, à la transmission et à la réception de la musique, à l'interaction entre la musique et les sens, et aux nouvelles technologies en sciences et dans les arts de création;

  la recherche au **Laboratoire de carburants de remplacement** est axée sur la mise au point de technologies ne reposant pas sur les carburants fossiles et de modèles élaborés au moyen d'outils de diagnostic de pointe en vue de déterminer des propriétés de combustion de carburants de remplacement et durables (biosourcés) comme le méthanol, l'éthanol, le butanol et le biodiésel;

  le **Centre de recherche sur les changements climatiques et l'environnement global (GEC3)** est un centre transdisciplinaire qui réunit plus de 40 chercheurs issus de six universités du Québec en vue de l'étude des processus, de la modélisation et de l'impact des

changements climatiques et environnementaux, comme les répercussions de l'activité humaine sur des événements extrêmes tels les ouragans, les inondations et la sécheresse;

le **Réseau de recherche en santé buccodentaire et osseuse** réunit plus de 50 chercheurs issus de trois universités du Québec, d'hôpitaux universitaires et d'instituts de recherche. Le réseau, qui existe depuis plus de dix ans, a pour mission d'acquérir et de diffuser les connaissances qui peuvent réduire les inégalités en matière de santé et promouvoir la qualité de vie de la population de la province;

le **Réseau de recherche en santé de la vision (RRSV)** regroupe 73 chercheurs cliniciens et en recherche pure rattachés à sept universités. Le but de ce réseau est de canaliser les efforts de recherche dans le domaine de la santé oculaire et de la vision afin d'améliorer la vie des Québécois.

Nous avons fait des progrès substantiels en matière de programmes interdisciplinaires en recherche et en enseignement, l'une des forces mcgilloises, qui aidera le Québec à consolider sa place au sein de la nouvelle économie du savoir.

- En 2009, nous avons créé le Programme interdisciplinaire intégré d'études supérieures en neurosciences, qui regroupe des étudiants de treize départements.
- Nous avons mené plusieurs initiatives vouées à la recherche unissant McGill à d'autres universités canadiennes, comme la Plate-forme mondiale pour une meilleure convergence entre la santé et l'économie et le programme CREATE sur les opérations de soins de santé et l'information afférente.
- En 2007, la Fondation Louise Edwards a versé une contribution au centre de recherche sur la douleur de McGill, créé il y a cinq ans, en vue de la création du Centre interdisciplinaire Alan Edwards pour la recherche sur la douleur. Le centre profite de la forte concentration de chercheurs et de cliniciens travaillant à cette question au sein de l'Université pour favoriser des travaux de recherche qui mèneront à des remèdes contre la douleur chronique.

Nous avons créé ou agrandi de nombreux centres et installations voués au soutien de la recherche et de l'enseignement interdisciplinaires. Les points saillants incluent :

- l'ouverture en septembre 2008 du nouveau Complexe des sciences de la vie visant à faire avancer la collaboration, la recherche et l'enseignement interdisciplinaires, et financé par des subventions du Québec et de la FCI, ainsi que des dons privés;
- l'expansion du Centre d'imagerie cérébrale de l'Institut neurologique de Montréal, également financé par le gouvernement du Québec, le FCI et des dons privés;
- la création de l'Institut pour l'étude du développement international et de l'Institut des politiques sociales et de la santé;
- la création de l'Institut pour la vie publique des arts et des idées en 2009.

- Nous avons créé ou élargi de nombreux partenariats interuniversitaires, y compris deux partenariats majeurs avec l'Université de Montréal axés sur la musique et le cerveau, et la paix et la sécurité.

Nous avons obtenu l'investissement en infrastructure le plus important jamais consenti par la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) :

En 2008, l'Institut de recherche du Centre universitaire de santé de McGill (CUSM) a reçu le plus important investissement en infrastructure jamais accordé par la FCI, soit 99 988 343 dollars, auquel s'ajoutera une somme équivalente versée par le gouvernement du Québec et 50 millions de dollars versés par la campagne Les meilleurs soins pour la vie des fondations du CUSM. Ce projet permettra de créer et d'équiper un nouveau centre de recherche médicale de pointe au campus Glen du MUHC, et représente une infusion de fonds majeure à Montréal et au Québec.

Nous avons revigoré les efforts de rayonnement et les liens internationaux grâce à une série de visites à travers le monde.

À la suite de voyages dans des endroits stratégiques en Amérique du Nord et au Moyen-Orient, un petit groupe de dirigeants de McGill se sont rendus à Beijing, Shanghai, Hong Kong, Paris, Londres, San Francisco, Washington, Los Angeles et New York au cours des dernières années. Ils ont rencontré des chefs de file communautaires et du milieu des affaires, des diplômés et des représentants du gouvernement dans le but de renforcer les partenariats de recherche et éducatifs et d'aider le gouvernement du Québec à promouvoir son programme international. Les représentants des gouvernements du Québec et canadien, ainsi que le Centre financier international de Montréal, ont grandement aidé McGill à bâtir ces relations mutuellement avantageuses. En outre, McGill collabore avec les établissements et le gouvernement du Québec à des initiatives en Inde, en Chine, au Royaume-Uni, en France et aux É.-U.

Nous avons forgé de solides partenariats internationaux qui aident à consolider le réseau entre les institutions québécoises et l'étranger :

- Les neurosciences sont la principale grappe de recherche à McGill. La Collaboration McGill-Oxford 2009 en neurosciences développera et renforcera les interactions en recherche et en formation aux neurosciences entre McGill et l'**Université d'Oxford**. Chaque université s'est engagée à fournir 100 000 dollars par année pendant trois ans au soutien d'activités de recherche conjointes. Des partenariats similaires sont en cours avec **le Collège impérial de Londres** et **le Centre de neurosciences de Zurich.**

- Au cours de la Mission Québec en Inde en février 2010, l'Université McGill a signé un protocole d'entente de recherche avec l'**Université indienne TERI** en vue de la promotion de travaux de recherche de pointe sur l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de ceux-ci, le transport urbain et la gouvernance, ainsi que les biocarburants et les bioressources, par l'entremise d'activités comme les échanges étudiants et les collaborations en recherche et les ateliers conjoints.

- Le partenariat scientifique de 2007 entre le Centre de recherche sur le cancer Rosalind et Morris Goodman et **l'Institut de recherche sur le cancer M. D. Moross (Institut scientifique Weizmann d'Israël)** permet les échanges étudiants, des conférences et des projets de recherche conjoints ainsi que des séjours à l'occasion d'un congé sabbatique. Le partenariat vise à promouvoir le financement conjoint de projets de recherche créatifs et à haut risque/rendement liés au cancer et/ou au cancer et au génie.
- Le **Partenariat Canada-Californie en innovation stratégique** est un catalyseur en matière de création de nouveaux modèles de collaboration et d'innovation entre la Californie, l'un des plus dynamiques moteurs de l'innovation dans le monde, et le Canada, un chef de file en intensité de la recherche universitaire. McGill est un acteur clé dans six des quinze projets bilatéraux choisis à partir du premier appel de propositions. Ces projets visent la découverte de solutions novatrices en réponse à des problèmes en surveillance sanitaire, réalité virtuelle, bioimagerie, efficience et performance informatiques, biocarburants et TI verte.

Plans de recherche et interdisciplinaires

McGill :

- rehaussera les collaborations de recherche et la participation aux réseaux de recherche québécois, soutenant ainsi la nouvelle stratégie du gouvernement en matière de recherche et d'innovation.
- continuera à soutenir le programme international du Québec. L'Université fera un suivi de sa participation aux missions dirigées par le gouvernement du Québec en Inde, aidant le Québec à faire avancer son programme international et poussant les collaborations internationales de l'Université encore plus loin.
    - L'Institut pour l'étude de l'innovation en Inde proposé par McGill constituerait un centre de liaison en vue de liens Québec-Inde plus étroits, et servirait de centre interculturel de collaboration. L'arrivée de sommités indiennes à Montréal injecterait de nouveaux talents et idées dans la ville, et consoliderait encore davantage la position de principale plaque tournante des relations Canada-Inde de McGill.
- Nous avons grandement amélioré tous les aspects de l'environnement des études supérieures, comme il est décrit plus haut à la section B5, et continuons à augmenter les admissions aux programmes de cycles supérieurs en recherche.

B3. Améliorer la santé des Québécois

Le Québec est un chef de file mondial en sciences de la vie et en biotechnologie. L'un des principaux avantages dont dispose Montréal est qu'elle est la seule ville canadienne, et l'une des rares en Amérique du Nord et en Europe, à accueillir deux facultés de médecine. Les sciences de la vie sont de toujours un secteur clé du développement économique québécois. McGill, de concert avec ses universités paires et partenaires québécois, s'attachent à préserver et faire croître ce remarquable atout, dont profite la population. L'Université apporte une contribution vitale à l'éducation, aux soins de santé, à l'économie, aux investissements en recherche et aux découvertes au Québec. Elle joue ce rôle de chef de file en sciences de la santé depuis près de deux siècles.

Les soins de santé, l'éducation et la recherche à McGill, ainsi que dans son réseau d'hôpitaux affiliés, ont un impact énorme sur la population du Québec. Le réseau de santé mcgillois regroupe le Centre universitaire de santé McGill (une fusion de l'Hôpital Royal Victoria, l'Hôpital général de Montréal, l'Hôpital pour enfants de Montréal, l'Institut et hôpital neurologiques de Montréal, l'Institut thoracique de Montréal, et l'Hôpital de Lachine et le Pavillon Camille-Lefebvre) ainsi que l'Hôpital général juif, l'Institut universitaire en santé mentale Douglas et le Centre hospitalier St. Mary's.

Conformément au programme du Réseau universitaire intégré de santé (RUIS), l'Université coordonne également les soins spécialisés, la recherche médicale et l'éducation sur une superficie de 63 pour cent du Québec, y compris l'ouest de la Montérégie, le centre et l'ouest de l'île de Montréal, l'Outaouais, l'Abitibi-Témiscamingue, le Nord-du-Québec, les Terres-Cries-de-la-Baie-James et le Nunavik. Ensemble, ces régions regroupent 1,7 million de Québécois.

Au cours des 50 prochaines années, McGill anticipe de harnacher les découvertes extraordinaires en génomique des décennies récentes pour aider à transformer les soins de santé et mettre au point des remèdes. En collaboration avec le Réseau universitaire de santé de McGill, les autres facultés de médecine du Québec et des partenaires de partout dans le monde, l'Université est déterminée à mettre au jour le fondement biologique des maladies, traduisant ces résultats de recherche par l'amélioration des soins personnalisés aux patients, la réduction des soins de santé et la formation des chefs de file de demain afin de réaliser le plein potentiel de ces travaux, desquels la société dans son ensemble tirera profit.

Améliorer la santé des Québécois : Réalisations

McGill a :

- **célébré l'inauguration des travaux du Campus Glen de son Centre universitaire de santé.**

  Le nouveau Campus Glen fera bénéficier le Québec d'un complexe à la fine pointe de la technologie offrant 500 chambres pour un nouvel ordre de soins personnalisés de santé et

aux patients, de concert avec les campus de la Montagne et Lachine. Le site inclura des salles d'urgence de haute technicité pour les traitements les plus avancés en soins tant pédiatriques que pour adultes, d'installations de recherche concurrentielles au niveau international pour recruter et fidéliser des scientifiques de premier plan de partout dans le monde, et un environnement académique centralisé largement amélioré pour former les meneurs de demain dans l'ensemble des soins de santé.

- **lancé une initiative à facettes multiples pour s'attaquer à la pénurie critique de médecins de famille.**

  Au cours des huit dernières années, McGill a plus que doublé le nombre d'étudiants résidants en médecine familiale. À la suite du grand succès de l'Unité de médecine familiale du CSSS de Gatineau, l'Université a ouvert l'année dernière deux nouvelles unités à Val-d'Or et Châteauguay. Les programmes de résidence de McGill à l'Unité de médecine familiale du CSSS de Gatineau ont aidé la région à maintenir un taux de fidélisation des médecins de 80 pour cent pour desservir la population de la région.

  Également en 2009, la Faculté de médecine de McGill a lancé un programme de maîtrise en médecine familiale – la première au Canada – pour aider à attirer les meilleurs talents 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 St. Mary's. Les mesures additionnelles prises incluent une exposition accrue à la médecine familiale tout au long du programme de premier cycle, et un fructueux Sommet sur la médecine familiale auquel ont participé des étudiants de l'ensemble des quatre facultés de médecine du Québec à l'automne 2009.

- **s'est associée au Campus santé Outaouais afin d'augmenter l'accès aux services de santé.**

  Une collaboration entre McGill, l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais, l'Université du Québec en Outaouais et le Centre de santé et de services sociaux de Gatineau, notamment, le Campus santé Outaouais, a généré des améliorations en l'espace de quelques années seulement, dont un important taux de fidélisation des médecins dans cette région.

- **a mis sur pied un programme de maîtrise novateur à l'intention des infirmières praticiennes en région.**

  En collaboration avec l'Université du Québec en Outaouais et l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, l'École de sciences infirmières de McGill utilise une combinaison de vidéoconférences et de moyens créatifs pour offrir un programme de maîtrise à l'intention des infirmières praticiennes qui permet à ces dernières d'étudier, tout en travaillant dans ces régions.

- **Au cours de la dernière décennie, McGill a recruté 630 médecins dans ses hôpitaux affiliés, dont près de la moitié de l'extérieur du Québec et d'autres pays.**

Améliorer la santé des Québécois : Plans

McGill :

- **poursuivra sa collaboration avec ses hôpitaux affiliés pour réaliser des synergies grâce à la création d'un Réseau universitaire de santé formel.**

  McGill s'acquitte de sa mission en éducation, recherche et excellence en soins cliniques en travaillant étroitement avec ses hôpitaux d'enseignement affiliés. Dans le but de faire fond sur les atouts collectifs de ce réseau, des plans sont en cours pour harmoniser les missions et les valeurs, déterminer et créer des occasions de prendre appui sur des buts institutionnels communs, collaborer à élaborer des politiques qui optimisent les synergies et sont le reflet d'une vision partagée, améliorer constamment le rendement à partir de résultats mesurables en prestation de soins de santé, de formation, de recherche et de collaboration.

  Le Réseau universitaire de santé de McGill permettra à l'Université et à ses hôpitaux d'enseignement affiliés de tirer parti de leurs atouts collectifs dans un marché hautement concurrentiel, afin de continuer à développer l'excellence et la renommée mondiale de la médecine mcgilloise, et de mieux répondre aux besoins sanitaires des Québécois et de l'ensemble de la société.

- **améliorera les services fournis au 1,7 million de Québécois vivant sur le territoire du RUIS.**

  McGill et ses hôpitaux affiliés continueront de déployer des efforts en vue d'offrir des services de soins de santé spécialisés de haute qualité plus près de leur foyer, tout en facilitant la formation, la recherche et l'évaluation de la technologie. De manière plus concrète, nous prévoyons nous concentrer sur les initiatives de télésanté et de formation locale du RUIS dans l'ensemble de son territoire, améliorer la coordination des services cliniques du RUIS et créer l'infrastructure nécessaire à une amélioration des soins aux patients souffrant de douleurs chroniques.

- **continuera à promouvoir la médecine familiale en tant que cheminement de carrière crucial et hautement enrichissant.**

  Les stages hospitaliers en médecine familiale des étudiants de McGill sont désormais de huit semaines, au lieu de quatre. Plus de médecins de famille enseignent au cours des dix-huit premiers mois de la formation en médecine afin d'exposer les étudiants à cette spécialité cruciale. La médecine familiale sera maintenant une expérience longitudinale et les étudiants suivront les patients tout au long de l'année. Des rôles multiples ont été assignés à

des médecins de famille à la Faculté de médecine, encore une fois pour augmenter la visibilité de la spécialité. McGill accueillera le Symposium de médecine familiale 2010 auquel prendront part 600 étudiants des quatre facultés de médecine du Québec, ainsi que de l'Université d'Ottawa.

- **lancera un cours unique sur les fondements de la médecine pour aider à intégrer les diplômés en médecine internationaux qualifiés au système de soins de santé du Québec.**

  Certains diplômés internationaux ne réussissent pas à se qualifier en vue de résidences de postformation. À la suite d'une invitation à formuler des recommandations du gouvernement du Québec, la Faculté de médecine, en partenariat avec le Centre hospitalier St. Mary's, a proposé la mise au point d'un cours sur les fondements de la médecine pour aider à cibler les candidats qualifiés et soutenir leur intégration. McGill collabore actuellement avec l'Hôpital de Verdun à organiser ce cours, qui inclura une section didactique d'un mois au Centre de simulation de McGill, suivie d'une période d'un à six mois en rotations cliniques à St. Mary's en médecine familiale et/ou dans les spécialités de base. Ce nouveau programme devrait être lancé en juillet 2011.

B4. Renouvellement du corps professoral

Le renouvellement du corps professoral façonne et redéfinit les unités d'enseignement, alors que les membres partants sont remplacés par de nouveaux professeurs qui remplissent une mission professorale de pointe. Depuis 2000, McGill a accueilli plus de 900 nouveaux professeurs, ce qui a entraîné un renouvellement majeur du corps professoral. Actuellement, environ 150 d'entre eux sont soutenus par des chaires de recherche du Canada (CRC). Près de la moitié des membres du corps professoral de McGill occupant des postes menant à la permanence sont à l'Université depuis moins de dix ans. Ce spectaculaire changement de génération offre une occasion de modifier la culture de l'Université au soutien de son rendement, qui se classe parmi les premiers établissements d'enseignement universitaire voués à la recherche dans le monde.

Renouvellement du corps professoral : Réalisations

- Nous avons recruté 930 nouveaux professeurs, dont près de 60 pour cent de l'extérieur du Canada depuis 2000, début de notre initiative de renouvellement du corps professoral. De ce nombre, près de 60 pour cent sont originaires de l'extérieur du pays.
- Nous avons recruté plus de 630 médecins au cours de la dernière décennie, dont près de la moitié de l'extérieur du Québec.

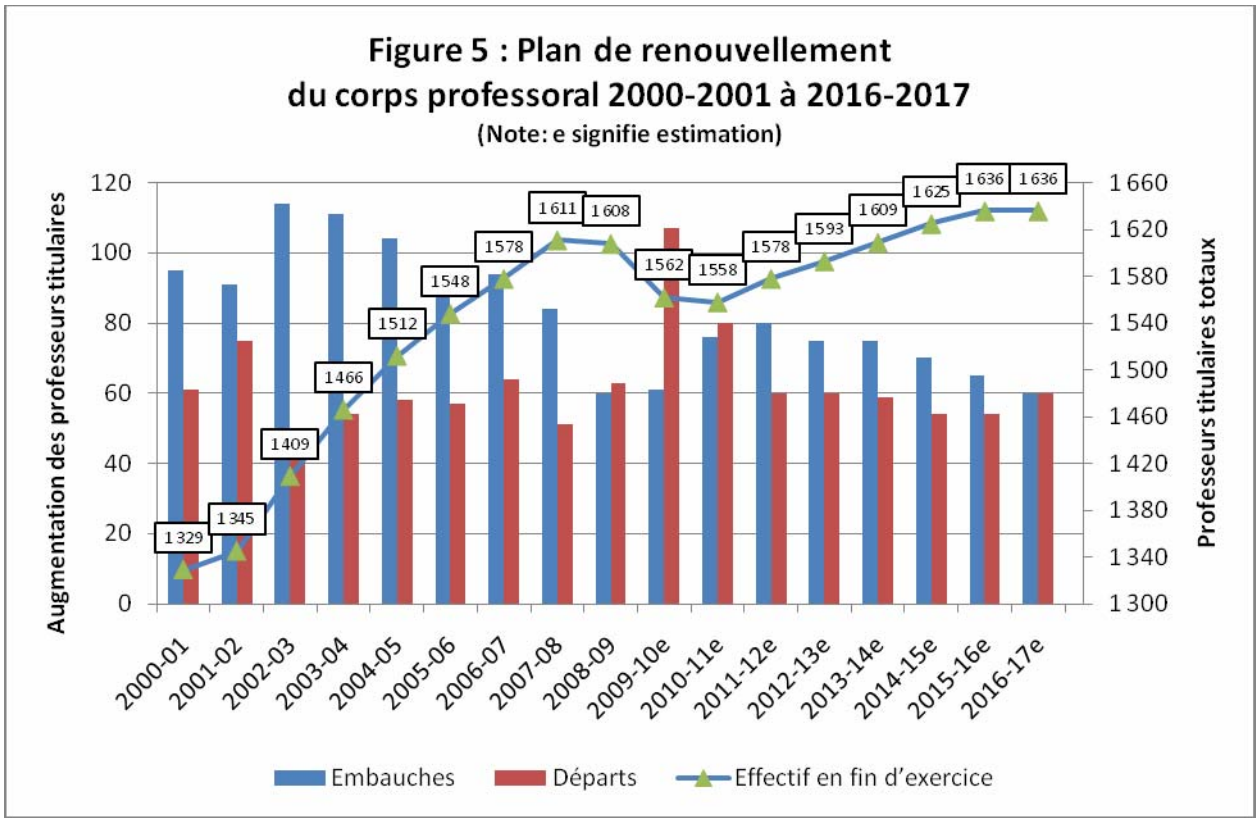
- Nous avons créé dix chaires dotées depuis 2006 pour aider à recruter, fidéliser et soutenir des professeurs reconnus internationalement.
- Nous avons amélioré considérablement le soutien pédagogique, notamment par le biais de l'Unité de services en enseignement et apprentissage, afin d'aider les professeurs à expérimenter divers environnements pédagogiques, à l'intérieur et à l'extérieur des salles de cours traditionnelles. Nous avons :
    - mis au point l'initiative *Nexus* qui vise à aider les professeurs à mieux faire le lien entre la recherche et l'enseignement au premier cycle, et à amener ainsi les étudiants à participer à l'environnement de recherche de McGill;
    - amélioré les technologies d'enseignement et formé les professeurs à leur utilisation;
- Nous avons créé en 2007 un nouveau poste en vue de soutenir l'intégration sociale des nouveaux professeurs à Montréal et d'aider leurs conjoints à trouver de l'emploi.

Renouvellement du corps professoral : Plans

Pour assurer une concurrence internationale et doter le Québec du personnel hautement qualifié dont il a besoin pour assurer sa prospérité, McGill doit continuer à recruter des talents de haut niveau. Elle doit également fidéliser les savants, les chercheurs et les professeurs en qui elle a tant investi, et sur qui elle compte pour servir le Québec et soutenir et améliorer sa capacité et sa réputation internationale en tant qu'université publique vouée à la recherche et axée sur les étudiants.

- Au cours des cinq prochaines années, nous visons l'embauche de 350 nouveaux candidats à des postes menant à la permanence pour remplacer les professeurs qui prennent leur retraite et développer nos compétences dans des domaines stratégiques ciblés (voir la figure 2).
- Nous avons ralenti les plans de recrutement en 2009-2010 et 2010-2011 afin de financer un programme d'incitation à la retraite à l'intention de tous les professeurs âgés de 65 ans ou plus, qui forment environ 15 pour cent du corps professoral. Ce plan devrait réduire les coûts salariaux annuels d'environ un million de dollars et permettre la poursuite des activités de recrutement dans des secteurs prioritaires.
- À l'instar des autres universités québécoises, McGill s'attachera, au cours des années à venir, à augmenter sa performance fédérale en recherche, et, par conséquent, sa part des chaires de recherche du Canada, et à obtenir du soutien philanthropique pour de nouvelles chaires dotées.

- Nous uniformiserons les programmes de mentorat dans toutes les facultés en vue de soutenir les jeunes professeurs et procédons actuellement à une évaluation des charges d'enseignement dans toutes les facultés.
- Nous travaillons à restructurer nos services de recherche afin de mieux soutenir les professeurs et d'améliorer le taux de réussite des demandes de subvention.



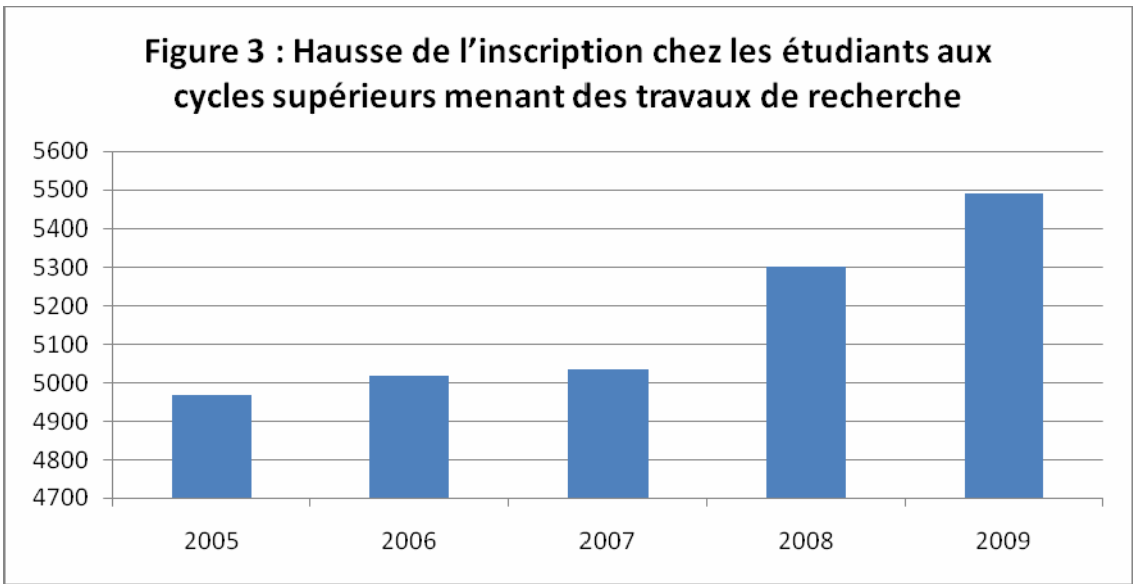
B5. Recruter, fidéliser et soutenir les meilleurs étudiants aux cycles supérieurs

Les meilleures universités de recherche ne sont pas définies seulement par leurs professeurs et leurs installations, mais également par le calibre de leurs programmes de cycles supérieurs. Les étudiants aux cycles supérieurs ne font pas seulement partie intégrante des activités de recherche, leur présence figure également au rang des exigences d'universitaires de premier plan. De plus, les étudiants aux cycles supérieurs sont les travailleurs les plus hautement qualifiés pour combler les besoins de l'économie du savoir du Québec, et les études ont démontré qu'ils sont plus enclins que

les étudiants de premier cycle à s'installer de façon permanente dans la région où ils poursuivent leurs études. Leur entrée sur le marché du travail fournit au Québec un dividende immédiat en innovation et productivité. Pour ces raisons, et en conformité avec sa mission institutionnelle, McGill a fait de l'inscription des étudiants diplômés une priorité dans son Plan stratégique de 2006 et continuera dans cette voie.

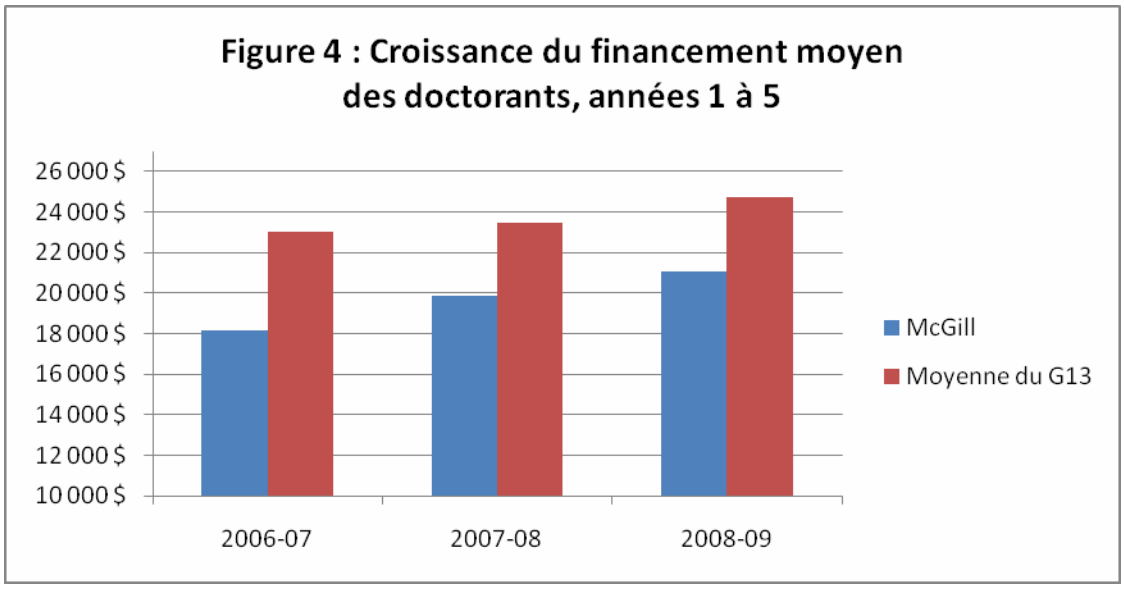
Recruter, fidéliser et soutenir les meilleurs étudiants aux cycles supérieurs : Réalisations

- Nous avons maintenu notre capacité concurrentielle par rapport à l'attrait des candidats de haut niveau en regard des autres établissements de recherche au Québec, au Canada et aux États-Unis; nous avons augmenté le nombre d'inscriptions d'étudiants diplômés versés en recherche de près de 10 pour cent de 2006 à 2009 (voir la figure 3).



- Nous avons atteint la plus haute proportion de doctorants du G13 (les treize universités canadiennes les plus vouées à la recherche).
- Nous avons diplômé 399 doctorants en 2008, rehaussant ainsi le bassin de travailleurs hautement spécialisés pour le marché du travail québécois.
- Nous avons amélioré la qualité du mentorat fourni aux étudiants diplômés en mettant en œuvre une série d'ateliers de supervision à la grandeur du campus, à l'intention des professeurs.
- Nous avons lancé *Skillsets*, une série d'ateliers de perfectionnement professionnel à l'intention des étudiants diplômés qui vise à améliorer les compétences en communication, recherche, enseignement, affaires et connexes nécessaires à leur carrière future.

- Nous avons modernisé les isoloirs des étudiants aux cycles supérieurs dans la plupart des bibliothèques.
- Nous avons créé de nouvelles initiatives afin d'améliorer le financement des étudiants aux cycles supérieurs, et en particulier des doctorants :
    - nous avons augmenté le soutien financier des doctorants de 22 pour cent de 2005 à 2008, comparativement à une augmentation moyenne de 2 pour cent dans les autres universités du G13 (voir la figure 4), principalement en réaffectant des ressources au sein de l'Université et dans la perspective de solliciter l'appui de diplômés.
    - nous continuons à combler l'écart en matière de financement des étudiants aux cycles supérieurs par rapport aux autres universités vouées à la recherche, écart qui demeure important.



Recruter, fidéliser et soutenir les meilleurs étudiants diplômés : Plans

- Augmenter le financement pour les mesures de soutien des étudiants diplômés de façon comparable à ce qui se fait dans les autres universités vouées à la recherche au Canada et en Amérique du Nord pour aider les facultés à attirer les meilleurs étudiants.
- Fournir des locaux adéquats pour les activités de recherche, de mission professorale et d'enseignement des étudiants diplômés.
- Assurer un nombre adéquat de professeurs en vue d'une supervision accrue des étudiants aux cycles supérieurs et continuer à améliorer la qualité de la supervision.

- Réduire la période précédant la diplomation en accord avec les normes disciplinaires les plus élevées.
- Continuer à améliorer tous les aspects de l'environnement des études aux cycles supérieurs par l'entremise d'ateliers, de ressources de perfectionnement professionnel et d'une large variété de services.

B6. Améliorer l'expérience des étudiants de premier cycle

En règle générale, les universités à forte intensité de recherche ne sont pas reconnues pour la qualité de l'expérience qu'elles offrent aux étudiants de premier cycle. Pour remédier à cette situation, le Groupe de travail de la principale sur la vie étudiante et l'acquisition de connaissances a été formé au printemps de 2005. Son mandat était de s'assurer, en vertu de nos capacités financières et de gestion, que nos étudiants disposent du soutien et des possibilités dont ils ont besoin pour apprendre et déployer la pleine mesure de leur plein potentiel.

Le Groupe de travail a proposé une définition ambitieuse de McGill en tant qu'université axée sur les étudiants et la recherche, et a fait des recommandations dans trois grands secteurs : counseling et mentorat académiques, ressources pour les étudiants et constitution d'une communauté d'apprentissage. La qualité de la vie de campus et les possibilités d'apprentissage de nos étudiants occupent une large part de notre réussite et, à la suite des recommandations du Groupe de travail, nous avons lancé un large éventail d'initiatives visant à nous assurer que McGill demeure non seulement une université vouée à la recherche, mais également axée sur les étudiants. S'il est vrai qu'il nous reste beaucoup à accomplir à cet égard, plus spécialement quant au nombre d'étudiants en classe, nous avons indéniablement fait de grands pas.

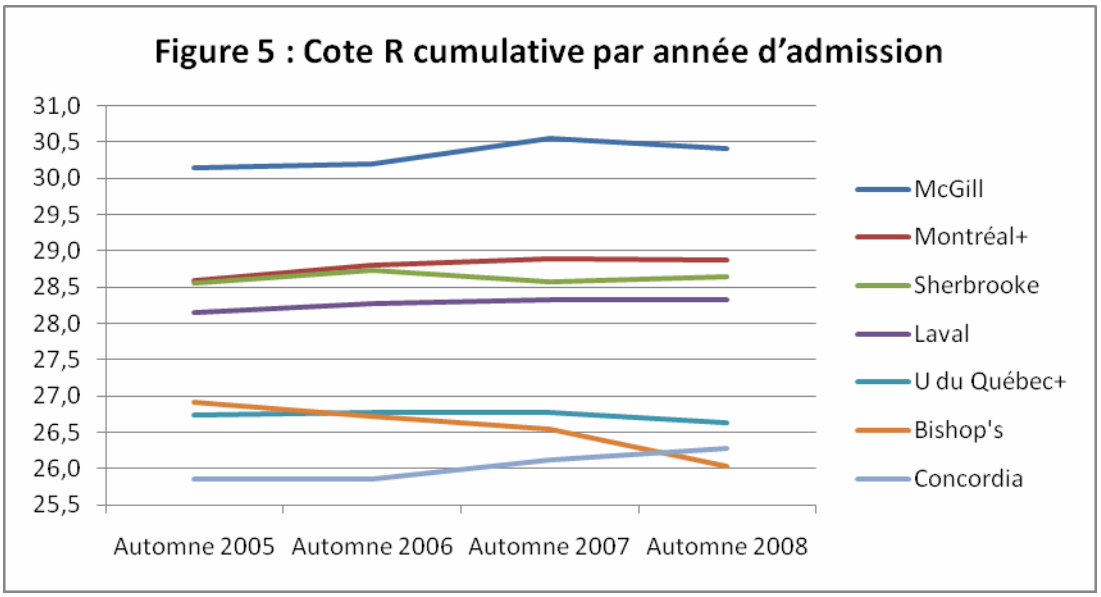
Améliorer l'expérience des étudiants de premier cycle : Réalisations

- Nous avons augmenté de sept pour cent le nombre d'inscriptions d'étudiants de premier cycle au cours des cinq dernières années.
- Nous avons révisé le protocole d'admission de l'Université pour les étudiants autochtones, lequel tient maintenant compte des cheminements d'apprentissage non traditionnels.
- Nous avons maintenu une qualité exceptionnelle des étudiants recrutés :
    - les moyennes d'entrée des étudiants de premier cycle sont invariablement les plus élevées au Canada, comme le montre le tableau 1 ci-dessous, et sont les plus élevées des universités du Québec pour les étudiants de niveau collégial, comme le démontrent les résultats cumulatifs au titre de la cote R globale montrés à la figure 5.

Tableau 1 : Notes d'entrée moyennes les plus élevées pour les étudiants de premier cycle pour l'ensemble du Canada

	2005	2006*	2007	2008
Note d'entrée moyenne	89,8	89,2	89,6	89,7
Classement au Canada selon le magazine *Maclean's*	1	1	1	1

*Depuis 2006, les notes d'entrée moyennes sont calculées pour les étudiants de l'intérieur des provinces seulement. Source : Magazine *Maclean's*



- Nous avons augmenté le soutien financier aux étudiants de façon marquée, notamment en créant en 2006 un programme de bourses offrant une éducation de classe mondiale accessible aux étudiants à faible revenu. L'aide financière aux étudiants a presque doublé au cours des quatre dernières années, passant de 16,7 millions à 30,4 millions de dollars, en partie en raison de l'affectation de 30 pour cent des nouveaux revenus nets tirés des droits de scolarité au soutien aux étudiants. Bien que McGill ne dispose pas encore des moyens d'offrir un soutien financier à tous les étudiants admissibles, l'écart se referme peu à peu, notamment grâce à la réaffectation de ressources internes de même qu'au soutien de diplômés et d'étudiants.
- Notre performance a été reconnue par des évaluateurs externes tout au long de l'évaluation quinquennale des programmes d'enseignement de McGill, lesquels ont souligné le calibre mondial de nos programmes et de nos étudiants. McGill a également été reconnue pour

l'interdisciplinarité, les initiatives interfacultés et les approches uniques de plusieurs de ses programmes.

- En réponse à ces évaluations, nous avons créé de nouveaux programmes d'éducation générale à la Faculté des sciences et avons revu de manière exhaustive les programmes de premier cycle de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'environnement et de l'École de musique Schulich afin de mieux répondre aux besoins des étudiants.
- Nous avons créé de nouvelles possibilités internationales d'apprentissage pour les étudiants :
    - nous avons lancé ou amélioré un large éventail de programmes d'études sur le terrain en Afrique, au Panama et à la Barbade, et avons révisé les ressources Web pour les activités internationales;
    - de 2005 à 2009, 33 nouveaux accords d'échanges bilatéraux ont été signés avec des universités en fonction d'objectifs clairs.
- Nous avons augmenté les possibilités de recherche pour les étudiants de premier cycle. Plus de 20 pour cent des étudiants de dernière année de premier cycle ont travaillé avec un professeur à un projet de recherche ne s'inscrivant pas dans les exigences d'un cours, comparativement à une moyenne de 17,6 pour cent aux universités du G13 et de 12,1 pour cent parmi les établissements du Québec.
- Nous avons modernisé les installations d'enseignement et les ressources :
    - des salles de cours multimédias à apprentissage actif et des laboratoires d'enseignement mis à niveau aident les étudiants à nouer des liens avec les instructeurs et avec leurs collègues;
    - des systèmes de réponse sans fil ont jusqu'à maintenant permis à près de 22 600 étudiants de fournir de la rétroaction affichée en temps réel sur le contenu des cours. Plus de 70 pour cent des étudiants interrogés indiquent que ces dispositifs les aident à se concentrer, à participer et à mieux comprendre le contenu des cours.
- Nous avons créé 1 140 nouvelles places en résidence grâce à l'achat de propriétés, permettant ainsi aux résidences de McGill d'accueillir quelque 2 900 étudiants chaque année.
- Nous avons consolidé les services administratifs aux étudiants afin de mieux servir ces derniers et de réaliser des économies d'échelle. À compter de l'été 2010, un nouveau centre de points de service regroupera un large éventail de services aux étudiants auparavant offerts à six comptoirs différents dans quatre bâtiments, ce qui facilitera de beaucoup les tâches administratives des étudiants et les aidera à trouver rapidement l'information dont ils ont besoin.

- Nous avons remanié les ressources en ligne, de sorte qu'il sera encore plus facile pour les étudiants de rechercher de l'information essentielle. Nous avons également mis à jour le système d'évaluation de cours.
- Nous avons amélioré et accru le counseling et le mentorat académiques.
- Le nombre de conseillers aux études a augmenté de près de 20 pour cent en cinq ans.
- Nous avons amélioré les taux de diplomation des étudiants de premier cycle de 82 pour cent en 2000 à 90,3 pour cent en 2005 – le taux le plus élevé des universités du Québec.

S'il est vrai que beaucoup a été accompli en matière d'amélioration de l'environnement entourant la vie étudiante et l'acquisition de connaissances, il reste encore du travail à faire. Les enquêtes, comme l'Enquête nationale sur l'engagement étudiant, révèlent que les étudiants qui fréquentent des universités de taille grande à moyenne sont moins satisfaits de leur expérience étudiante que les étudiants qui fréquentent de petits établissements, et McGill ne fait pas exception. Les étudiants disent que McGill a de bons résultats en matière de défi académique et de richesse des expériences éducatives, et lui accordent des notes qui sont en général plus élevées que celles des autres universités du G13 et du Québec. Dans l'ensemble, les niveaux de satisfaction sont bons, une proportion plus élevée d'étudiants répondant favorablement à la question suivante : « Si vous pouviez recommencer, choisiriez-vous l'université que vous fréquentez actuellement? » Nous devons cependant rehausser l'apprentissage, pour le rendre plus actif et participatif, et augmenter l'interaction étudiant-professeurs. À cet égard, le nombre important d'étudiants qui composent les classes de premier cycle demeure un défi de taille à relever.

Améliorer l'expérience des étudiants de premier cycle : Plans

McGill fera fond sur la lancée inspirée par le Groupe de travail de la principale sur la vie étudiante et l'acquisition de connaissances pour améliorer l'expérience des étudiants. Voici nos plans :

- Rehausser encore davantage la disponibilité et la qualité du counseling et du mentorat académiques, afin de favoriser l'engagement des étudiants avec le corps enseignant et avec le personnel de soutien et administratif.
- Étendre l'éventail des expériences d'apprentissage internationales offertes aux étudiants et encourager leur participation; étendre 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 de premier cycle et s'assurer que les travaux de recherche menés par des professeurs mcgillois s'inscrivent dans le schéma des cours, des programmes et de l'enseignement offert au premier cycle.
- 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 fournis à McGill et rendre cet hébergement plus facilement disponible pour les étudiants de tous les niveaux.
- Améliorer nos 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 nous permettra 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 afin de préserver notre position d'université canadienne ayant la plus forte proportion d'étudiants de premier cycle de différentes régions du pays et du monde, de manière à fournir aux étudiants du Québec et d'ailleurs un environnement international d'une diversité unique.

La principale a créé le Groupe de travail sur la diversité, l'excellence et l'engagement communautaire (voir la section B10.3 ci-dessous) dont l'un des objectifs consiste à rehausser l'engagement étudiant. Nous nous attacherons à soutenir la qualité et l'impact de nos programmes académiques, de recherche et d'enseignement, et à favoriser la diversité de notre communauté.

B7. Soutenir les priorités académiques en augmentant la qualité des infrastructures, des services et du soutien

L'excellence académique dans les programmes éducatifs, les activités de recherche et le service à la communauté ne peut s'épanouir sans des ressources physiques adéquates, des systèmes de technologie de l'information modernes et des services de soutien dédiés. Depuis la création du Plan stratégique en 2006, McGill a mis en œuvre une série d'améliorations physiques et des services pour soutenir la communauté universitaire dans la réalisation de sa mission.

Soutenir les priorités académiques : Réalisations

Infrastructures physiques :

- À la suite de consultations auprès de la communauté, nous avons défini neuf principes de base du Plan directeur qui fournissent une orientation à l'administration de McGill et à ses organes de gouvernance en matière de développement immobilier, de redéploiement de l'espace et d'autres initiatives similaires pour les décennies à venir. En appui à la mission de McGill, ce Plan directeur des infrastructures physiques permettra la modernisation des deux campus, aidant à créer une communauté intellectuelle et une expérience universitaire

dynamiques, améliorant les locaux pour l'enseignement et la recherche, et assurant l'intendance de nos bâtiments historiques et nos espaces verts. (Voir l'annexe II pour un résumé de ces principes.)

- Nous avons modernisé certaines salles de cours et laboratoires d'enseignement de premier cycle dans presque toutes les facultés.
- Nous avons mis la dernière main aux rénovations à la Faculté de droit afin de créer de nouvelles salles de séminaires, des locaux pour les clubs et les journaux étudiants, des bureaux pour les étudiants diplômés et de nouveaux centres de recherche.
- Nous avons lancé en septembre 2009 des projets d'une valeur approximative de 220 millions de dollars en entretien différé et dans le cadre du Programme d'infrastructure du savoir, lesquels projets seront concrétisés d'ici trois ans. La priorité a été accordée aux projets ayant trait à des considérations de santé et sécurité, qui contribuent à la continuité de nos activités et qui ont un impact maximal sur la réalisation de la mission d'enseignement et de recherche de l'Université.
- Nous avons lancé l'initiative « Verdir le campus du centre-ville » le 28 mai 2010 afin de créer un campus convivial pour les piétons et où la présence des véhicules moteurs est réduite le plus possible. Parmi les objectifs, mentionnons la création d'espaces conviviaux qui encouragent l'échange d'idées, l'amélioration de la sécurité physique des piétons et la poursuite de l'intendance des espaces verts de McGill au bénéfice de la communauté montréalaise.
- Prière de voir la section B2 ci-dessous pour l'information sur les projets de construction majeurs au soutien de l'enseignement et de l'apprentissage multidisciplinaires.

Bibliothèques :

- Nous avons réaffecté des ressources et rehaussé le soutien aux étudiants de près de 30 pour cent sur quatre ans afin d'accroître substantiellement les services et les ressources, et nous avons augmenté la fréquentation des bibliothèques de 50 pour cent sur cinq ans.
- Nous avons prolongé les heures d'ouverture dans l'ensemble du réseau de bibliothèques, la bibliothèque des sciences humaines et sociales étant ouverte 24 heures par jour pendant les examens.
- Nous avons rénové les bibliothèques des deux campus de McGill, et avons ajouté une Cyberthèque dotée de locaux d'apprentissage et d'espaces pour faciliter la collaboration et le remue-méninges.

- Nous avons augmenté le nombre de journaux et de livres électroniques. Les titres de journaux électroniques sont passés de 33 025 en 2006 à près de 58 000 en 2009.
- Nous avons obtenu un A pour nos services de bibliothèque et technologiques dans le rapport de 2009 sur les universités canadiennes publié par le *Globe and Mail* fondé sur des sondages menés auprès d'étudiants.

Services de TI :

- Nous avons rehaussé les services sans fil dans tous les espaces intérieurs et extérieurs de l'Université, y compris des services sans fil haute vitesse dans les résidences.
- Nous avons agrandi et modernisé les installations informatiques haute performance.
- Nous avons terminé un projet d'expansion majeure de notre système de gestion de l'apprentissage, et modernisé les installations et les logiciels informatiques.

Soutenir les priorités académiques : Plans

Les priorités majeures de McGill en matière d'infrastructures spécifiées dans le Plan quinquennal d'investissements 2010-2015 de l'Université incluent les suivantes.

- Renouvellement de nos salles de cours et laboratoires d'enseignement au soutien de meilleures pratiques pédagogiques et pour préparer pleinement nos étudiants au rôle de chef de file qu'ils seront appelés à relever, une fois leur diplôme obtenu. Nous demandons au MELS de financer un réaménagement stratégique de certaines salles de cours et de laboratoires d'enseignement sur notre campus du centre-ville; le coût global des travaux s'élèvera approximativement à 22 millions de dollars, dont 7 millions seraient fournis par McGill.
- Construction d'un Complexe de recherche en neurosciences/immunologie/douleur dans l'enveloppe de l'édifice Lyman Duff actuel, adjacent à l'Institut neurologique de Montréal. Notre soumission de 2009 au MELS estimait le coût du projet à 26,8 millions de dollars, ce qui dépasse le récent investissement de 10,5 millions de dollars consenti par McGill.
- Construction d'un Complexe de biogénie biomédical/matériaux avancés/bioinformatique pour renforcer l'enseignement et la recherche dans des domaines cruciaux au développement du secteur pharmaceutique, des sciences de la santé et de la fabrication/génie avancés. Le coût estimé est de 140 millions de dollars.
- Poursuite des efforts en vue de résoudre les questions liées à l'entretien différé.

McGill continuera à soutenir ses priorités académiques en s'assurant que ses bibliothèques, ses ressources de TI et d'autres secteurs de soutien fournissent des services de la plus haute qualité. Les autres priorités et plans en matière de services, de soutien et d'infrastructures incluent les suivantes.

- Élaboration d'une évaluation quinquennale des besoins en vue de la modernisation des 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 à la microscopie optique avancée au campus du centre-ville.
- Planification d'un projet d'immobilisation de cinq millions de dollars en vue de la mise à niveau du matériel et des logiciels de planification des ressources d'entreprise de McGill, qui prennent en charge les dossiers étudiants, les évaluations de cours, la facturation, l'aide financière, le suivi des admissions et d'autres systèmes cruciaux.
- Évaluation du portail myMcGill, la passerelle vers de nombreux systèmes Internet de McGill, en vue d'en améliorer la convivialité et la fonctionnalité.
- Évaluation des options en vue de la modernisation du système téléphonique et du réseau fédérateur optique de McGill, qui sont tous deux désuets et dans lesquels des investissements de millions de dollars devront être insufflés pour satisfaire aux normes modernes.

B8. Offrir des possibilités de perfectionnement professionnel au personnel afin d'augmenter la productivité et d'améliorer la satisfaction au travail

McGill adopte des politiques de perfectionnement du personnel novatrices axées sur le rendement et fondées sur des mesures incitatives et la satisfaction au travail. Ces politiques insufflent une culture de réalisation chez le personnel enseignant et non enseignant. Le résultat est un milieu de travail qui profite aux employés, tout en améliorant la productivité globale de l'Université.

Au cours de la prochaine décennie, le perfectionnement progressif du personnel sera essentiel, si les universités du Québec veulent être à même de gérer les défis posés par les changements démographiques et organisationnels majeurs dans le milieu de travail. Les succès récents de la culture de perfectionnement du personnel fondée sur le rendement de McGill suggèrent une façon de relever ces défis. Allant de l'avant, l'Université demeurera déterminée à améliorer les possibilités de formation et de perfectionnement. C'est pourquoi il nous est difficile de comprendre

que le gouvernement du Québec exige de notre part une réduction des investissements en perfectionnement du personnel de 25 pour cent au cours de l'exercice 2010-2011.

Perfectionnement professionnel : Réalisations

- Nous nous sommes classés au premier rang des cent meilleurs employeurs du Canada en 2009 et 2010.
- Pour chaque employé, nous avons réduit les augmentations de salaire générales afin de favoriser des politiques d'augmentation au mérite fondées sur des évaluations du rendement, tant pour le personnel enseignant que non enseignant.
- Nous avons introduit une nouvelle flexibilité dans les échelles salariales afin de demeurer concurrentiels dans le recrutement de talents de premier plan.
- Nous avons consolidé les services des ressources humaines afin de fournir des services améliorés et d'offrir des heures de service plus longues, tout en éliminant les coûts en heures supplémentaires.
- Nous avons amélioré l'efficience des services et réduit les coûts en amalgamant les services ponctuels et les services aux clients au moyen du projet de services partagés des Ressources humaines.
- Nous travaillons à l'élaboration d'un modèle de compétence et de services voués au soutien de notre cadre de rémunération et de nos outils de gestion du rendement.

B9. Durabilité

McGill travaille à intégrer la durabilité dans chacun des éléments de ses activités et de sa culture. Nous reconnaissons que l'écologisation de McGill surviendra lorsque chacun d'entre nous sera déterminé à changer sa façon de travailler, d'étudier, de jouer et de manger. Les activités courantes – du choix des ampoules et des pommes de douche aux procédures sans papier – et les rénovations – de la démolition à la construction – sont planifiées en tenant compte de la durabilité et sont maintenant vues comme une ouverture à l'écologisation. Nos politiques en matière d'environnement, de durabilité et d'utilisation du papier encouragent un usage responsable des ressources et favorisent des pratiques d'achat vertes. (Prière de se reporter à l'annexe III pour la Politique de durabilité de McGill approuvée par le Sénat le 28 avril 2010 et par le Conseil des gouverneurs le 25 mai 2010.)

Notre objectif ultime? Faire avancer les principes de durabilité et de responsabilité environnementale dans le développement physique de nos campus, incorporer ces principes dans

nos approches en matière d'enseignement, de recherche et d'administration, et devenir un chef de file national et mondial dans ces domaines.

Durabilité : Réalisations

- Nous avons été désignés en 2009 l'un des employeurs les plus verts du Canada, et avons été reconnus tant pour nos nombreuses initiatives environnementales que pour la vitesse à laquelle nous écologisons la culture de nos campus.
- Nous avons ouvert un Bureau de la durabilité en février 2009 afin de fournir une plaque tournante pour les initiatives de développement durable à la grandeur de l'Université. Avec deux employés à temps plein, le Bureau fournit un lieu pour les efforts de création d'une culture de développement durable pour l'ensemble du campus, et vise à être un catalyseur en matière de changement des comportements, inspirant les étudiants, les professeurs et le personnel administratif de McGill à intégrer des pratiques durables à leur vie quotidienne.
- Nous avons intégré les principes de développement durable à tous les aspects de la construction et de la rénovation, y compris les projets d'entretien différés, de manière à trouver un équilibre entre l'avancement de la mission de l'Université et sa responsabilité de sauvegarder de façon appropriée et d'améliorer son patrimoine environnemental et physique. Par exemple :
    - au cours des dix dernières années, McGill a investi plus de 18 millions de dollars dans des infrastructures écoénergétiques;
    - le nouveau Complexe des sciences de la vie a été planifié de manière à créer un énorme impact sur la recherche, tout en générant une faible empreinte environnementale. Le Complexe, pour lequel la certification LEED Argent a été demandée, inclut des caractéristiques écologiques comme un toit végétal, la conservation de l'eau, la récupération de la chaleur et des économies au niveau de l'éclairage;
    - la reconstruction longtemps reportée du tunnel de service reliant les édifices Ferrier et McConnell exigeait que l'espace vert au sud du Pavillon de l'administration James soit sacrifié – et nous a donné l'occasion de créer un autre carrefour social extérieur, un magnifique jardin rempli d'arbres indigènes à Montréal.
- Nous avons travaillé avec la Ville de Montréal à créer une piste cyclable sur la rue University, entre l'avenue Milton et le boulevard de Maisonneuve, favorisant ainsi le transport vert et augmentant la sécurité des piétons sur le campus.
- Nous avons travaillé avec la Ville de Montréal à transformer la rue McTavish en zone conviviale pour les piétons, éliminant la circulation non essentielle et le stationnement. Cette initiative fait partie du projet d'écologisation du campus du centre-ville décrit plus haut à la section B7.

- À l'automne 2009, nous avons créé un Fonds de la durabilité, grâce aux étudiants de McGill qui ont majoritairement voté en faveur d'un nouveau droit de 0,50 dollar par unité de cours pour le soutenir. Ce financement, qui sera complété par des fonds équivalents d'autres sources, permettra d'accumuler environ 800 000 dollars par année au soutien d'initiatives de développement durable sur les campus de McGill. Les demandes de financement sont acceptées par tout membre de la communauté qui soumet une idée et fait preuve de la capacité et de l'engagement nécessaires pour la mener à bien.
- Nous avons écologisé les services d'alimentation et de restauration de McGill. L'unité s'approvisionne maintenant localement dans la mesure du possible, et offre du café équitable, des œufs de poules en liberté et des fruits de mer durables. L'huile de cuisson est recyclée et, en saison, 90 pour cent des produits agricoles sont cultivés localement.
- Nous avons reçu un certificat d'excellence du Conseil en géotourisme de Montréal et de la Société National Geographic pour le campus du centre-ville de McGill.
- Nous avons mis l'accent sur la recherche et l'enseignement en environnement, dont nous avons fait l'un des huit champs multidisciplinaires du Plan stratégique. Les centres majeurs incluent les suivants :
    - l'École d'environnement de McGill regroupe quatre facultés qui s'attachent à l'examen de problèmes environnementaux, avec un accent multidisciplinaire;
    - le Centre Brace pour la gestion des ressources hydriques applique une perspective interdisciplinaire à la conservation, à la réduction de la sécheresse et aux questions liées à l'eau;
    - le Réseau des cultures vertes cherche des façons agricoles de réduire les gaz à effet de serre et de trouver des sources d'énergie de remplacement;
    - le Centre sur les changements climatiques et environnementaux mondiaux intègre les processus physiques, biologiques et chimiques qui régulent le système climatique, et leur impact socioéconomique.
- Nous avons continué à gérer nos ressources vertes et naturelles pour la population du Québec :
    - la Réserve naturelle Gault (mont Saint-Hilaire) est un domaine de 1 000 hectares abritant des forêts primaires naturelles idéales pour l'enseignement, la recherche universitaire et les promenades;
    - l'Arboretum Morgan, d'une superficie de 245 hectares, compte des arbres et des arbustes de toutes les régions du Québec et de partout dans le monde, 30 espèces de mammifères, 20 espèces de reptiles et d'amphibiens, et plus de 170 espèces d'oiseaux.

- Nous avons constamment amélioré la note que nous a attribuée le Sustainable Endowments Institute dans son bulletin du développement durable des universités. McGill a reçu un B + en 2010, comparativement à un C + en 2007. Ce résultat classe McGill dans le premier tiers des universités au Canada et lui donne seulement un point sous la note la plus élevée reçue par les universités nord-américaines.

Durabilité : Plans

Les plans de McGill sont guidés par la Politique de durabilité de l'Université et les principes du Plan directeur, et incluent les initiatives suivantes.

- Modernisation des installations de chauffage et de ventilation en vue d'améliorer l'efficacité énergétique dans le cadre des travaux d'entretien reportés et des améliorations du Programme d'infrastructure du savoir. Au Pavillon de chimie Otto Maass, le bâtiment le plus énergivore de l'Université, par exemple, la modernisation devrait réduire la consommation d'énergie de près de 90 pour cent grâce à des mesures d'efficacité énergétique et de récupération de la chaleur générée par les serveurs informatiques de McGill, comme source d'énergie.
- Poursuite du travail avec la Ville de Montréal et le gouvernement du Québec pour aider à la mise en œuvre de leurs stratégies de développement durable.
- Poursuite de la reconnaissance de notre rôle vital à titre de gardien du plus grand espace vert sur l'île de Montréal en améliorant les espaces verts, en réduisant les îlots de chaleur et en utilisant des espèces indigènes ou à faible entretien dans les aménagements paysagers.
- Lancement de campagnes d'information pour encourager les membres de la communauté de McGill à réduire les déchets (grâce à de meilleurs choix d'achat), ainsi que la consommation d'eau, d'énergie et de papier, et en favorisant le recyclage.
- Mise en place dans l'ensemble des unités de McGill de pratiques de travail qui réduisent les déchets et la consommation d'eau et d'énergie.
- Lancement d'un projet pilote de compostage.
- Transition vers des appareils d'éclairage écoénergétiques, dans la mesure du possible, et à l'installation de lumières à détecteurs de mouvement.
- Détournement d'autant de déchets de construction que possible des décharges grâce au recyclage et à la réutilisation.

B10. Autres initiatives

B10.1 Diversifier nos sources de financement en ayant recours à une philanthropie accrue et en augmentant notre dotation

L'initiative actuelle de collecte de fonds de l'Université McGill, *Campagne de financement McGill : Inventer l'avenir*, a été lancée publiquement en octobre de 2007 dans le but de recueillir 750 millions de dollars pour recruter et fidéliser les meilleurs étudiants et professeurs au monde, augmenter l'accès à une éducation de qualité et améliorer la capacité de McGill à relever les défis mondiaux critiques. Au 30 avril 2010, la campagne avait permis de recueillir un peu plus de 546 millions de dollars, grâce à l'appui de plus de 75 000 donateurs dans le monde. Cette somme provient de l'obtention de 100,8 millions de dollars en 2008, de 81,6 millions de dollars en 2009 et de 50,8 millions de dollars au 30 avril 2010.

En 2009-2010, le capital de dotation de McGill, lequel s'élève à environ 845 millions de dollars, et qui ne peut être dépensé, a généré un revenu de 35,7 millions de dollars. Conformément au souhait du donateur, cette somme est affectée aux dépenses. La presque totalité de ce financement disponible est circonscrite par les donateurs à des fins spécifiques, comme l'aide et les services aux étudiants (13,4 millions de dollars), les facultés et la recherche (12,8 millions de dollars) et le recrutement et la fidélisation de talents de premier plan par l'entremise de chaires dotées (7,2 millions de dollars). Moins d'un million de dollars est disponible pour le fonctionnement général.

Nous continuerons à travailler à augmenter notre dotation et les investissements philanthropiques afin de diversifier et stabiliser notre budget de fonctionnement.

B 10.2 Continuer à améliorer nos structures de gouvernance grâce à la réforme en cours

Depuis longtemps, McGill est, parmi les universités canadiennes, un chef de file en matière de gouvernance. Ayant mis en œuvre ses propres réformes de gouvernance dans les années 1930 et 1960, McGill a de nouveau été à l'avant-scène en 2003-2005 en procédant à une révision exhaustive de la composition de son Conseil des gouverneurs et des règlements qui le régissent.

Réalisations :

- Nous avons réduit le nombre de membres du Conseil des gouverneurs de McGill de 74 en 2003, à 25 en 2005. Le Conseil inclut maintenant quinze gouverneurs indépendants choisis dans divers secteurs de la société civile ainsi que des représentants du corps professoral, du personnel non enseignant et des étudiants de McGill.

- Nous avons amélioré le fonctionnement du Conseil et avons marqué plus clairement les limites entre la gouvernance et la gestion. Un nouvel ensemble de comités du Conseil - le Comité de vérification (qui n'inclut que des membres indépendants), le Comité des bâtiments et propriétés, le Comité consultatif sur la responsabilité sociale, le Comité exécutif, le Comité des finances, le Comité des ressources humaines, le Comité des investissements, et le Comité de nomination et de gouvernance - assure une discipline, une structure et une rigueur accrue à l'égard de la gouvernance.
- Nous avons établi des mécanismes pour nous assurer que les membres des comités sont informés de toutes leurs responsabilités, en offrant notamment des séances d'orientation pour les nouveaux membres et en distribuant des règlements écrits.
- Pour guider les membres du Conseil dans l'exécution de leurs tâches et entre les rencontres régulières, nous avons mis à jour un code de conduite exigeant que chaque membre certifie, année après année, qu'il n'est pas en conflit d'intérêts. En cas de conflit, le membre devra se retirer.
- Nous avons entrepris une initiative étendue de recrutement et de planification de la relève pour composer avec un renouvellement majeur des membres du Conseil en 2010 et 2011. Un sous-comité de recrutement du Comité de nomination et de gouvernance a suivi un processus rigoureux et structuré incluant la détermination des domaines de compétence requis et l'établissement de critères en vue de la sélection des candidats. Le Comité a également embauché un consultant en recrutement pour aider à la recherche et à l'évaluation des candidats potentiels.
- Nous avons instauré un sondage annuel auprès des membres du Conseil afin d'améliorer le rendement du Conseil.

Ensemble, les réformes mise en œuvre par McGill en 2005 et son processus de recrutement récent représentent des mesures d'avant-garde parmi les universités canadiennes. En entreprenant des réformes de cette envergure, McGill se démarque de ses consœurs canadiennes. Le Conseil a en conséquence réussi à attirer les meilleurs candidats possibles, qui apportent de nouveaux atouts de taille à la gouvernance de McGill.

B 10.3 Améliorer la qualité, la diversité et l'engagement communautaire grâce au Groupe de travail de la principale

À la fin du printemps 2009, la principale Munroe-Blum a lancé le Groupe de travail sur la diversité, l'excellence et l'engagement communautaire. Le Groupe de travail a reçu un mandat large consistant dans l'évaluation de notre situation en matière d'atteinte de l'excellence, d'inclusion et de contribution à la communauté dans la poursuite de notre mission éducative, et dans la

formulation de recommandations visant à nous faire progresser à l'intersection de ces trois attributs cruciaux de l'Université.

La principale Munroe-Blum préside le Groupe de travail, qui est composé de 25 membres de l'Université choisis principalement chez les étudiants, le corps professoral et le personnel administratif et de soutien. Le Groupe inclut un gouverneur et un diplômé de l'Université. Tous les membres participent aux travaux de l'un des cinq sous-groupes axés respectivement sur l'inclusion dans le recrutement et la fidélisation, la diversité au sein de la communauté de McGill, le rayonnement auprès de la collectivité, l'excellence dans les programmes et la pédagogie, et l'excellence en recherche.

Le Groupe de travail a publié un appel de soumissions en octobre et a reçu plus de 50 propositions en provenance d'associations ainsi que de membres de l'administration et de la communauté. En février et mars, les membres du Groupe de travail 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, y compris l'approche des communautés autochtones et des communautés défavorisées de Montréal, le mentorat comme moyen de fidéliser les jeunes professeurs talentueux issus d'une diversité de 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 au Québec.

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

C. Rendement par rapport à d'autres universités nord-américaines comparables

Les classements d'universités sont de plus en plus courants, alors que les universités s'efforcent de comparer et d'améliorer leur rendement tel qu'il est mesuré par rapport à leurs pairs. Toutes utilisent des méthodologies et des ensembles d'indicateurs différents présentant chacun leurs atouts et leurs limites propres. Ainsi, chaque université présente un instantané de différents aspects du rendement. Quoi qu'il en soit, l'évaluation issue de ces classements présente d'importantes données quant au rendement et à la réputation.

Dans le présent rapport, nous incluons la place de McGill aux trois plus importants classements nationaux et internationaux : le Classement universitaire mondial Times Higher Education-QS, le Palmarès universitaire mondial Shanghai et le classement universitaire canadien du magazine *Maclean's*.

Points saillants :

- Pendant six années, McGill a été la seule université canadienne figurant parmi les 25 meilleures universités du classement du *Times*. En 2009, McGill a été classée 18e au monde – au premier rang des universités publiques en Amérique du Nord.
- En 2009, McGill a été classée 65e par le Palmarès universitaire mondial Shanghai, perdant cinq places par rapport à 2008.
- Pendant cinq années, McGill a été classée au premier rang au Canada pour ses diplômes en médecine et doctorats par le magazine *Maclean's*.

1. Le Classement universitaire mondial Times Higher Education-QS 2009

Le Classement universitaire mondial Times Higher Education-QS s'efforce de saisir un large éventail de facteurs influençant le rendement des universités, dont les évaluations par les pairs et les employeurs, le pourcentage de professeurs et d'étudiants internationaux, le ratio étudiants-professeurs et les citations par faculté. Le tableau 1 présente les vingt plus importantes universités au monde. McGill se classe au 18e rang et demeure cette année la première université publique d'Amérique du Nord.

Tableau 2 : Vingt premières universités – Classement universitaire mondial THE – QS 2009 | * = ex aequo

Rang	Établissement	Évaluation par les pairs (40 %)	Évaluation des employeurs (10 %)	Personnel international (5 %)	Étudiants internationaux (5 %)	Personnel par étudiant (20 %)	Citations par employé (20 %)	Cote globale
1	Université Harvard	100	100	85	78	98	100	100
2	Université de Cambridge	100	100	98	96	100	89	99,6
3	Université Yale	100	99	85	77	100	94	99,1
4	University College Londres	98	99	96	99	100	90	99
5*	Collège impérial de Londres	100	100	98	100	100	80	97,8
5*	Université d'Oxford	100	100	96	97	100	80	97,8
7	Université de Chicago	100	99	77	83	97	88	96,8
8	Princeton	100	96	89	81	82	100	96,6
9	MIT	100	100	31	95	89	100	96,1
10	Institut de technologie de Californie	99	72	100	89	87	100	95,9
11	Université Columbia	100	99	28	89	97	92	95,6
12	Université de Pennsylvanie	96	99	82	60	85	98	94,2
13	Université Johns Hopkins	98	79	28	71	100	99	94,1
14	Université Duke	95	97	29	62	100	93	92,9
15	Université Cornell	100	99	28	73	85	94	92,5
16	Université Stanford	100	100	25	96	71	100	92,2
17	Université nationale australienne	100	91	99	92	75	74	90,5
18	**Université McGill**	**100**	**97**	**67**	**95**	**92**	**61**	**90,4**
19	Université du Michigan	99	99	57	52	85	81	89,9
20*	Université d'Édimbourg	97	99	93	86	84	65	89,3
20*	ETH Zurich (Institut fédéral suisse de technologie)	97	80	100	94	55	99	89,3

Tableau 3 : Classement universitaire mondial des universités canadiennes THE-QS, comparaison sur six ans

Institutions	2005	2006	2007	2008	2009
McGill	24	21	12	20	18
Toronto	29	27	45	41	29
UBC	38	50*	33*	34*	40
Alberta	149	133*	97*	74	59
Montréal	132	181	93*	91*	107
Waterloo	159*	204*	112*	129	113
Queen's	261	176	88	117*	118
McMaster	184	155	108	117*	143
Calgary		266*	166*	170*	149*
Western	191	215*	126*	159	151*
Simon Fraser		282*	139	164	196*
Dalhousie			221*	197*	
Total des universités canadiennes parmi les 200 meilleures	8	7	11	12	11
* = ex aequo					

Tableau 4 : Classement par discipline – Classement mondial de McGill | * = ex aequo

Disciplines	2007	2008	2009
Arts et sciences humaines	12	13	14
Sciences de la vie et biomédicine	10	10	10
Sciences naturelles	26	22	26
Sciences sociales	12	14*	17
Technologie (Génie/TI)	27	18	20
*= ex aequo			

Tableau 5 : Classement par discipline – Classement de McGill parmi les universités publiques nord-américaines

Disciplines	2007	2008	2009
Arts et sciences humaines	3	4	4
Sciences de la vie et biomédicine	2	3	2
Sciences naturelles	7	5	5
Sciences sociales	2	4	5
Technologie (Génie/TI)	7	5	6

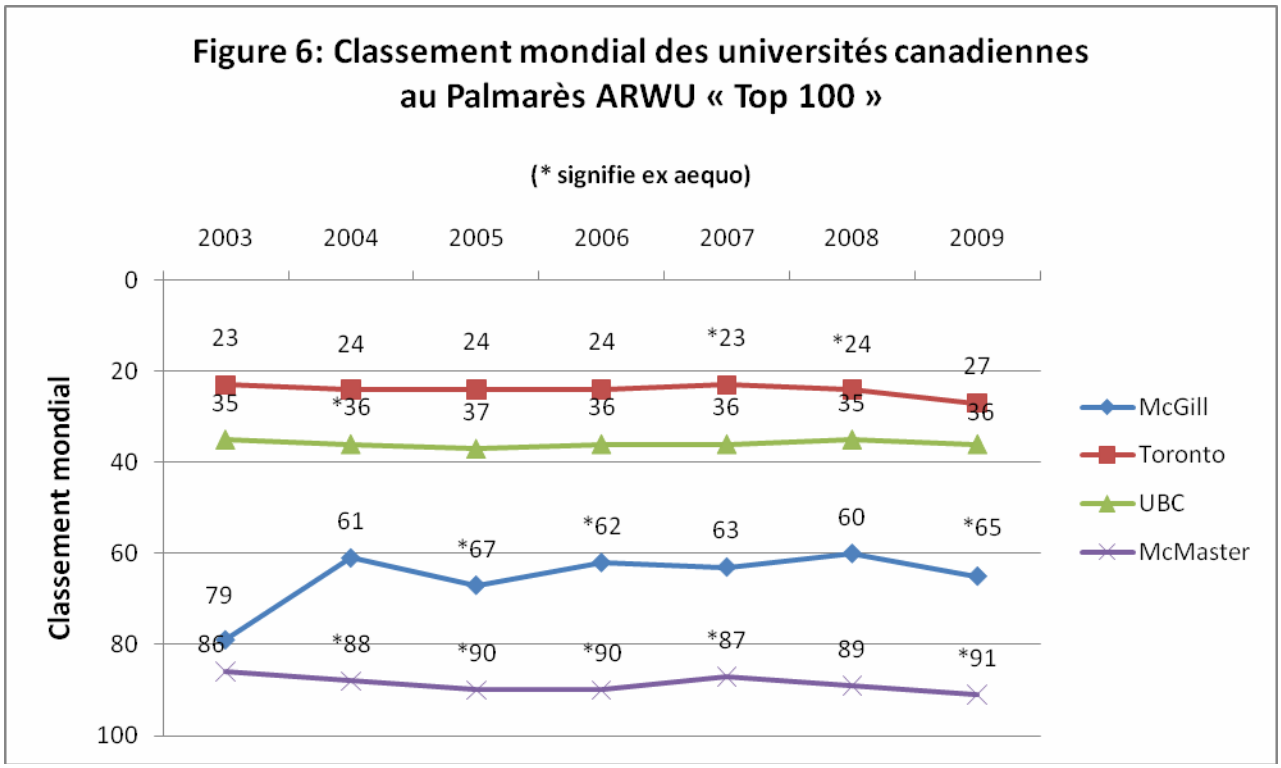
Tableau 6 : Classement par discipline – Classement canadien de McGill

Disciplines	2007	2008	2009
Arts et sciences humaines	2	2	2
Sciences de la vie et biomédicine	1	1	1
Sciences naturelles	2	3	3
Sciences sociales	1	2	3
Technologie (Génie/TI)	2	2	3

2. Le Palmarès universitaire mondial Shanghai (ARWU)

Le Palmarès ARWU est fortement axé sur le rendement en recherche, y compris le nombre de prix Nobel et de médailles Fields reçus par les diplômés et le personnel enseignant. Pour les établissements canadiens, l'ARWU n'ajuste pas tous les indicateurs en fonction de la taille, favorisant ainsi les grandes universités. McGill est classée au rang des universités canadiennes de taille moyenne.

En 2009, le classement mondial de McGill est passé du 60e au 65e (ex aequo avec une autre université) rang, mais McGill est demeurée troisième au Canada derrière Toronto (ex aequo - 27e) et UBC (36e).



3. Classement des universités canadiennes du magazine *Maclean's*

Le classement du magazine *Maclean's* sépare les universités canadiennes en trois grandes catégories d'après leur mission :

- universités décernant des diplômes en médecine et des doctorats;
- université d'enseignement général;
- universités décernant principalement des diplômes de premier cycle.

Dans la catégorie des diplômes en médecine et doctorats, McGill s'est classée au premier rang, encore une fois en 2009, malgré un neuvième rang au point de vue du budget de fonctionnement par étudiant.

Tableau 7 : Classements de 2008 et 2009 de *Maclean's*, universités choisies décernant des diplômes en médecine et des doctorats

		Classement pour diplômes en médecine et doctorats											
Catégorie		**McGill**		**Toronto**		**Queen's**		**UBC**		**Alberta**		**Montréal**	
	Pondération	**2008**	**2009**	**2008**	**2009**	**2008**	**2009**	**2008**	**2009**	**2008**	**2009**	**2008**	**2009**
Classement global	**100%**	**1**	**1**	**2***	**2**	**2***	**3**	**4**	**4**	**5**	**5**	**13**	**13***
Étudiants et salles de cours													
Récompenses reçues par les étudiants	10%	1	1	5	5	2	2	3	3	6	6*	11	11
Ratio étudiants-professeur	10%	5	5	14	14	12	11	3*	4	10	12	13	13
Corps professoral													
Récompenses par professeur à plein temps	6%	2	2	3	3	1	1	4	4	5	5	7	8
Subventions en sciences humaines et sociales	6%	1	1	4	2	9	9	2	3	6*	7	3	6
Subventions en médecine/sciences	6%	4	3	1	1	3	4	5	6	6	5	7	7
Ressources													
Somme totale allouée à la recherche	6%	5	4	1	1	4	6	9	8	2	2	7	5
Budget de fonctionnement	6%	9	9	8	11	1	1	11	10	5	4	14	13
Soutien aux étudiants													
Bourses (% du budget)	6,5%	3	3	7	6	2	2	9*	10	6	7	8	12
Services aux étudiants (% du budget)	6,5%	11*	12	7	9	9	11	10	15	15	13	13	14
Bibliothèques													
Dépenses de bibliothèque	5%	4*	3	1	1	8*	10	13	15	4*	5	8*	8*
Acquisitions	5%	10	10*	7	10*	5	4	2	2	12	13	13	15
Fonds documentaires par étudiant	4%	8	8	5	5	1	1	4	4	2	2	15	15
Fonds documentaires totaux	1%	7	7	1	1	4	4	3	3	2	2	9	9
Réputation													
Sondage sur la réputation	22%	1	1	4	3	6	6	3	4	2	2	10	13

Indique une hausse dans le classement

Indique une baisse dans le classement

D. Les défis du système universitaire québécois

Depuis le dernier rapport soumis par McGill auprès de la Commission parlementaire, le gouvernement du Québec et l'Université ont uni leurs forces pour déployer des initiatives stratégiques d'envergure dont l'ensemble des Québécois tire profit. Nous aimerions remercier le gouvernement du Québec pour le soutien financier considérable qu'il a octroyé, lequel a permis la mise en œuvre de projets tels que le nouveau Complexe des sciences de la vie, grâce à une subvention de 41 millions de dollars consentie par le gouvernement du Québec, et la création d'un centre de recherche de pointe, dans le cadre du nouveau campus Glen du CUSM, pour lequel le gouvernement a fait une promesse de don de 100 millions de dollars. Ensemble, ces vastes complexes consolident la place qu'occupent Montréal et le Québec à titre de plaques tournantes dans le domaine de la recherche biomédicale.

Le Programme d'infrastructure du savoir est un autre exemple de l'alliance forgée entre McGill et le gouvernement du Québec en vue d'améliorer, dans une perspective globale, la situation économique et le bien-être de la société. Le soutien gouvernemental a permis la mise à jour d'installations désuètes où étaient exercées des activités de recherche dans des secteurs névralgiques pour McGill et le Québec, dont la chimie, le génie et la médecine. Le financement destiné à la mise à jour d'infrastructures de base, dont la mise à jour des systèmes de chauffage, de ventilation, de conditionnement d'air et d'électricité – un exercice capital au recrutement de sommités mondiales en recherche – a quant à lui été plus difficile à obtenir.

Nous souhaitons remercier chaleureusement la ministre Courchesne et ses collègues pour avoir décidé, en 2007, d'aligner l'aide qu'elle accordait à McGill, conformément à la politique de financement universitaire gouvernementale élaborée en 2000, mettant ainsi fin à « l'Ajustement McGill ». En vertu de cette politique, McGill devrait avoir reçu, en 2000, une hausse ponctuelle immédiate de 16 millions de dollars. Il a néanmoins été décidé que la hausse serait graduellement échelonnée sur 15 ans.

De véritables progrès ont également été enregistrés à l'égard d'initiatives en matière de politiques. Par l'entremise de hausses minimes aux droits de scolarité et de la déréglementation de ces derniers pour les étudiants étrangers dans des champs d'études circonscrits, le gouvernement s'attache à la révision d'un modèle de droits de scolarité désuet. En percevant les droits exigés aux étudiants étrangers, les universités pourront ainsi mettre de l'avant des mesures incitatives en matière de recrutement, grâce auxquelles elles rehausseront la portée qu'elles exercent dans le monde et amèneront au Québec de nouveaux acteurs qui viendront y déployer leurs talents. De plus, McGill et le gouvernement du Québec s'associent sur la scène mondiale, et les répercussions de leurs partenariats atteignent des niveaux inégalés à ce jour. Par exemple, une délégation mcgilloise a accompagné le gouvernement lors de missions commerciales en Inde en 2006 et 2010.

En dépit des importants progrès accomplis au cours des trois dernières années, de nombreux défis demeurent, tant pour McGill que pour le système universitaire québécois dans son ensemble. Nous présentons ici une analyse de ces défis et proposons quelques pistes de solution. Nous comprenons que le gouvernement du Québec est appelé à relever une multitude de défis et à mettre en œuvre une myriade de stratégies. Nous savons aussi que le gouvernement reconnaît l'importance primordiale, pour les universités de calibre mondial, de préserver, au sein de la nouvelle économie, les valeurs de qualité de vie et sociales qu'elles représentent. Nous vous soumettons cette analyse dans l'espoir de contribuer à définir les défis que nous sommes appelés à relever. Nous offrons au gouvernement notre pleine collaboration dans la quête et la mise en œuvre de solutions. Les gains obtenus au cours des récentes années risquent d'être perdus, dans l'éventualité où McGill et les universités québécoises ne recevaient pas les ressources nécessaires à la consolidation de leur position à titre de chefs de file en matière de savoir, de recherche et d'entrepreneuriat au Québec.

D1. Améliorer la participation et la réussite universitaires

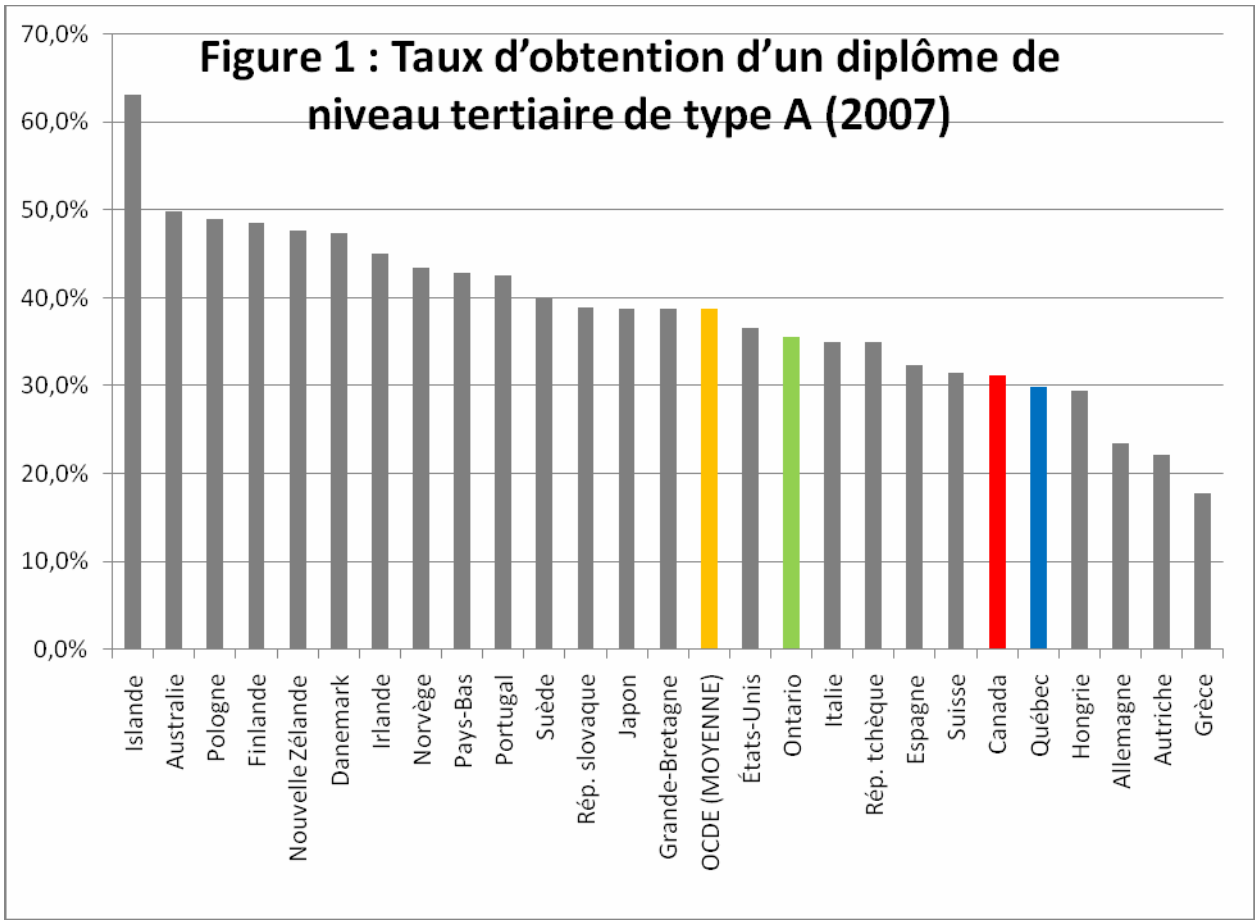
Du point de vue du rendement économique et du bien-être social d'une région, l'importance cruciale des diplômés universitaires hautement qualifiés n'est plus à démontrer. Il est urgent que le Québec se dote d'un système universitaire apte à se mesurer aux meilleurs au monde. Tant la préservation de nos valeurs sociales que notre prospérité future en dépendent. Nous sommes entièrement d'accord avec le ministre des Finances, monsieur Raymond Bachand, qui soutient, dans son discours du 1er avril prononcé devant la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, que « La performance des universités est le socle de notre développement à long terme ».

Pour connaître un succès dans l'économie mondiale, les nations s'efforcent d'accroître le pourcentage de leur population détenant un diplôme universitaire. Dans les décennies qui ont suivi la Révolution tranquille, le Québec a réalisé d'importantes avancées pour accroître les taux de participation et de diplomation. Mais d'autres administrations, au pays et à l'étranger, ont également parcouru du chemin en ce sens.

Même s'ils sont à peine inférieurs à la moyenne canadienne, les taux de diplomation québécois sont presque en bas de liste des 24 pays de l'OCDE qui déclarent des données dans ce domaine. En effet, le Québec se classe à cinq places du dernier rang à ce chapitre (figure 7) [1].

[1] L'expression « niveau tertiaire de type A » qu'utilise l'OCDE correspond à l'éducation de niveau universitaire au Québec, par opposition aux programmes de niveau tertiaire de type B qui correspondent aux programmes d'études offerts par les collèges et les cégeps. Pour le Canada, le taux de diplomation donné est celui de 2006, ce qui n'est pas le cas des autres pays, ces derniers ayant déclaré des données pour 2007. Source : Statistique Canada, *Indicateurs de l'éducation au Canada : une perspective internationale*, 2009.

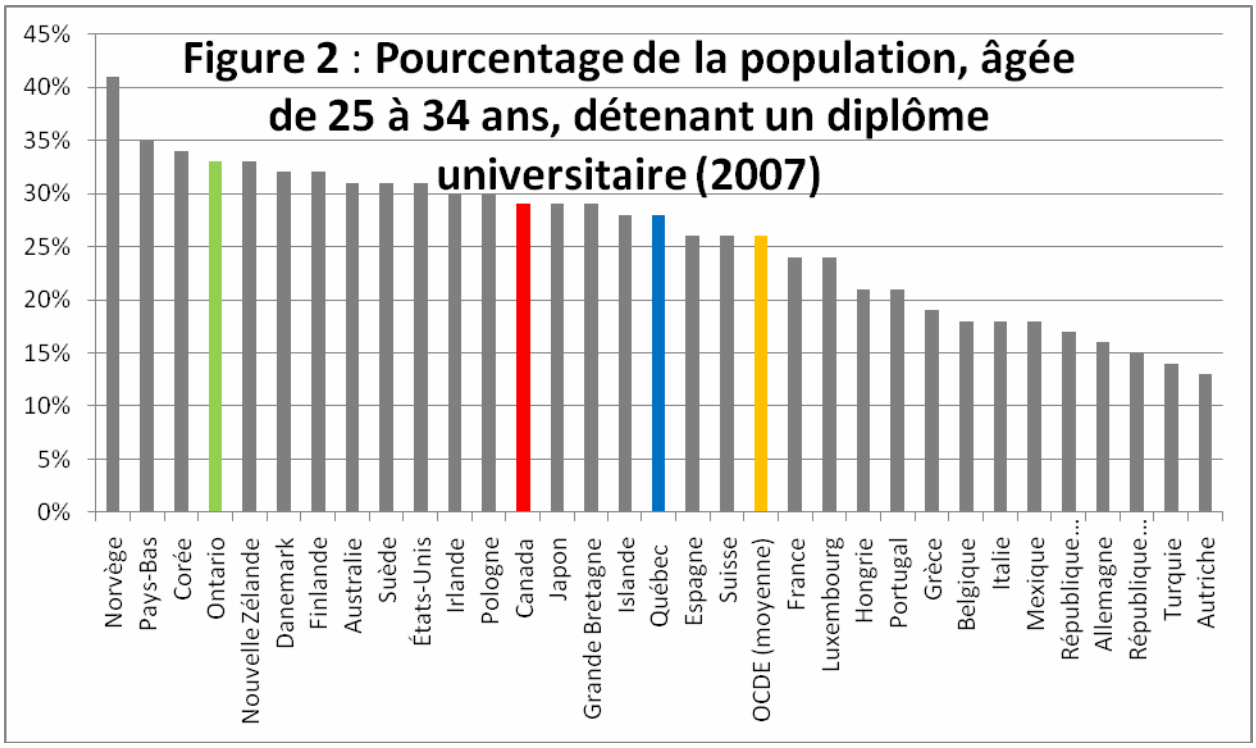
Figure 7 : Taux d'obtention d'un diplôme de niveau tertiaire de type A (2007)



Le Québec se place désormais en milieu de peloton parmi les pays de l'OCDE et sous la moyenne canadienne pour ce qui est du pourcentage des personnes âgées de 25 à 34 ans titulaires d'un diplôme universitaire (figure 8)[2].

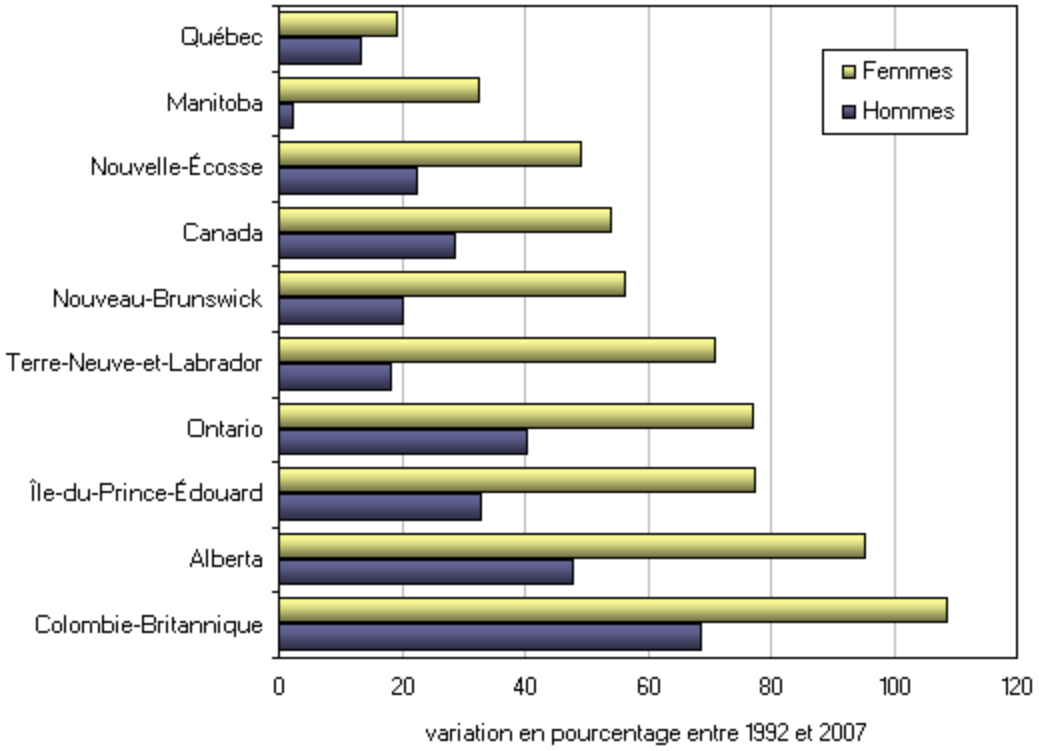
[2] Source : Statistique Canada, *Indicateurs de l'éducation au Canada : une perspective internationale*, 2009. Les données pour le Canada et le Québec ont trait à l'exercice 2006.

Figure 8 : **Pourcentage de la population, âgée de 25 à 34 ans, détenant un diplôme universitaire (2007)**



Comparativement à celle enregistrée dans les autres provinces, l'augmentation proportionnelle du nombre de diplômés universitaires québécois est extrêmement faible. Dans la figure 9 ci-dessous, le Québec occupe la dernière place dans le cas des femmes et l'avant-dernière place dans celui des hommes, pour la période allant de 1992 à 2007. Cette constatation est alarmante, car, compte tenu du faible pourcentage de notre population détenant un diplôme universitaire, cela signifie que nous ne sommes pas encore en voie d'assurer un rendement satisfaisant à cet égard.

Figure 9 : Variation en pourcentage du nombre de diplômés universitaires, 1992 à 2007[3]



Qu'est-ce que cela signifie? Malgré des décennies de progrès, nous accusons un retard, à l'échelle nationale ou internationale, en matière de formation des travailleurs hautement spécialisés nécessaires au soutien de nos valeurs sociales dans le contexte de la nouvelle économie. Nous faisons partie du quintile inférieur des pays de l'OCDE en ce qui concerne les taux d'obtention de diplôme, nous sommes en milieu de peloton pour le nombre de jeunes détenant un diplôme universitaire et nous occupons le dernier rang, ou nous nous trouvons tout près de celui-ci, pour ce qui est du pourcentage d'augmentation du nombre de diplômés universitaires.

Le Québec est confronté à un important défi. Nous devons prendre des mesures en vue d'élargir l'accès, de miser sur la qualité et d'élargir les services aux universités du Québec afin de favoriser la réussite des étudiants et d'améliorer les taux d'obtention de diplôme. Les données indiquent qu'en dépit de la noblesse des valeurs reflétées par cette politique, le mécanisme employé n'est plus efficace.

[3] Source : Statistique Canada, *Tendances dans l'obtention de diplômes universitaires.* http://www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/2009005/article/11050-fra.htm

D2. Sous-financement et urgence de diversifier la base de financement

D2.1 Les universités québécoises à un tournant critique

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 met en péril la capacité du Québec à assurer une saine concurrence avec les industries du savoir, lesquelles définissent la société moderne.

Bien qu'il donnera lieu à maintes discussions, l'engagement récent du ministre Bachand quant à l'adoption d'un nouveau modèle de droits de scolarité, en 2012, est une démarche nécessaire. Nous reconnaissons que le gouvernement fait face à des défis financiers sans précédent. Seul, il ne peut combler l'écart issu du sous-financement, voire fournir l'aide nécessaire croissante en matière de soutien et de services aux étudiants, lesquels sont des facteurs essentiels à la qualité, à l'accessibilité et à l'atteinte de taux de diplomation satisfaisants. En instaurant ces mesures attendues depuis longtemps, il sera bien sûr impératif de s'assurer que les nouvelles sources de revenus universitaires ne soient pas annulées par une réduction du soutien gouvernemental accordé à l'heure actuelle.

Voici comment l'on peut expliquer l'écart financier. Autrefois, le Québec accordait aux universités des subventions plus généreuses que celles des autres provinces afin de compenser l'écart entraîné par des droits de scolarité peu élevés. Cela n'est plus le cas. Comme l'indique le tableau 8 ci-dessous, le Québec est dorénavant en position médiane pour ce qui est des subventions de fonctionnement et des fonds de dons à des fins spéciales/d'affectation spéciale par étudiant. Ces fonds d'exploitation généraux sont voués aux salaires du personnel enseignant et à la mise sur pied de programmes éducatifs, au déploiement de services de soutien, bibliothécaires, administratifs et généraux, mais n'incluent pas les subventions et les contrats de recherche subventionnée[4]. Il ressort de la combinaison des subventions provinciales et des contributions des étudiants (droits

[4] Dans ses indicateurs de l'éducation de 2009, le MELS indique que le total des dépenses par étudiant au Québec est supérieur à celui de l'Ontario ou des provinces de l'Atlantique Canada. Au nombre de ces dépenses, mentionnons les sommes consacrées à la recherche et celles payées au titre de l'intérêt de la dette. Les chiffres figurant dans le présent rapport à la Commission parlementaire, fondés sur une analyse effectuée par l'Université McGill, donnent plutôt à voir le **revenu** du système universitaire provenant des gouvernements et des étudiants et consacré à l'enseignement et aux activités générales des universités, que les **dépenses** au chapitre de tous les types d'activités. (Les dépenses comprennent également le revenu découlant d'emprunts et ne sont pas donc aussi représentatives de la santé financière des universités). L'analyse du niveau des subventions de fonctionnement, en particulier lorsqu'elles sont combinées aux droits de scolarité, permet en l'occurrence de donner un instantané fidèle de l'aide financière de base.

de scolarité/frais) (tableau 9) que le taux de financement par étudiant au Québec est le plus faible au Canada.

Tableau 8 : Subventions de fonctionnement, subventions à des fins spéciales et fonds d'affectation spéciale provenant du gouvernement provincial par ETP

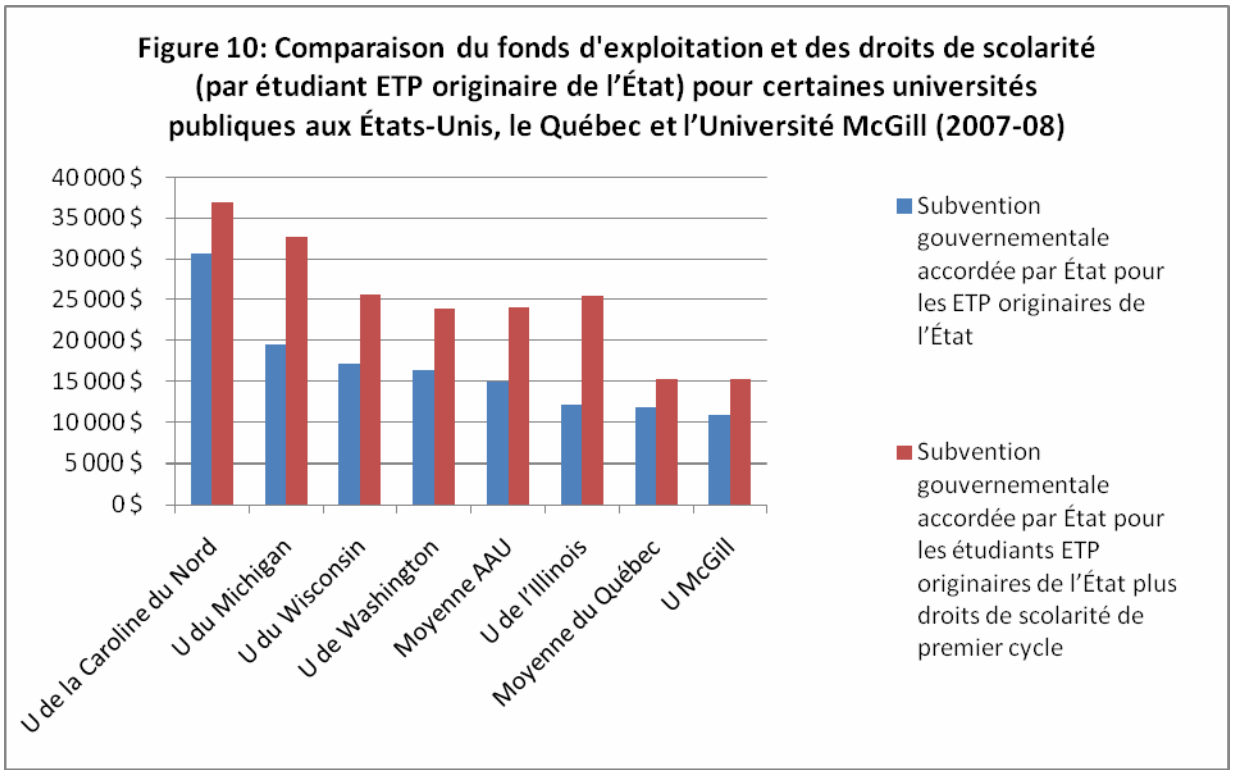
	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rang
SASKATCHEWAN[5]	9 705 $	10 685 $	18 854 $	20 727 $	22 356 $	1
TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR	14 583 $	14 395 $	15 320 $	17 057 $	19 764 $	2
ALBERTA	10 054 $	10 712 $	12 116 $	13 510 $	15 090 $	3
COLOMBIE-BRITANNIQUE	13 473 $	13 782 $	13 915 $	13 327 $	14 306 $	4
ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD	10 352 $	10 082 $	11 200 $	11 731 $	13 493 $	5
QUÉBEC	**10 603 $**	**10 838 $**	**10 761 $**	**11 555 $**	**11 751 $**	**6**
MANITOBA	9 705 $	9 619 $	9 944 $	10 394 $	10 821 $	7
AILLEURS AU CANADA -- MOYENNE	8 487 $	8 769 $	9 652 $	10 382 $	10 819 $	--
NOUVEAU-BRUNSWICK	7 396 $	7 871 $	8 115 $	9 206 $	9 596 $	8
ONTARIO	7 011 $	7 214 $	7 964 $	8 814 $	8 728 $	9
NOUVELLE-ÉCOSSE	6 140 $	6 380 $	6 792 $	7 433 $	8 425 $	10

Tableau 9 : Subventions de fonctionnement, subventions à des fins spéciales et fonds d'affectation spéciale provenant des étudiants (droits de scolarité et frais) par ETP

Province	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Rang
SASKATCHEWAN[5]	14 681 $	16 160 $	27 830 $	29 799 $	31 359 $	1
TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR	18 923 $	18 645 $	19 619 $	21 388 $	24 322 $	2
COLOMBIE-BRITANNIQUE	21 583 $	22 734 $	22 319 $	21 953 $	23 060 $	3
ALBERTA	15 699 $	16 445 $	18 124 $	19 610 $	21 301 $	4
ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD	15 897 $	16 015 $	17 637 $	18 324 $	19 993 $	5
AILLEURS AU CANADA -- MOYENNE	**14 827 $**	**15 359 $**	**16 411 $**	**17 461 $**	**18 127 $**	**-**
NOUVELLE-ÉCOSSE	12 986 $	13 914 $	14 622 $	15 598 $	16 479 $	6
NOUVEAU-BRUNSWICK	12 866 $	13 721 $	14 195 $	15 691 $	16 240 $	7
ONTARIO	13 503 $	13 807 $	14 620 $	15 886 $	16 162 $	8
MANITOBA	13 820 $	13 801 $	14 414 $	14 998 $	15 206 $	9
QUÉBEC	**13 458 $**	**13 787 $**	**13 758 $**	**14 730 $**	**15 189 $**	**10**

La figure 10 montre le financement par étudiant pour l'Université McGill et les universités québécoises comparé aux autres universités publiques nord-américaines qui se trouvent dans le classement universitaire mondial THE-QS 2009. De nouveau, le financement par étudiant au Québec est loin derrière nos homologues nord-américains.

[5] Les données PTE pour la Saskatchewan depuis 2005 n'incluent pas l'Université de Regina, augmentant par conséquent la moyenne de fonds par étudiant.



D2.2 Nécessité de diversifier la base de financement

Réforme des droits de scolarité

Comme il a été souligné dans le récent budget, la réforme des droits de scolarité doit être la pierre angulaire de tout nouveau modèle de financement des universités du Québec. Le régime actuel de droits de scolarité, qui accorde une aide financière à des étudiants à l'aise tout en sous-finançant les universités et leurs étudiants moins nantis, est de toute évidence insoutenable dans une province comme le Québec qui veut s'épanouir dans une économie du savoir, tout en offrant une éducation enviable et en livrant une saine concurrence. Heureusement, le problème est désormais apparent pour le gouvernement et les responsables de l'élaboration de politiques qui ont répondu en proposant des initiatives qui ouvrent la voie vers une réforme exhaustive. La fin du gel des droits de scolarité et l'instauration d'une nouvelle flexibilité en ce qui a trait aux étudiants étrangers figurent parmi les initiatives les plus prometteuses.

Les étudiants de premier cycle doivent payer des droits de scolarité de 1 968 dollars qui sont les moins élevés au Canada, et ce tarif a été maintenu afin de promouvoir un idéal valable : celui de l'accessibilité à l'éducation. Malheureusement, la politique actuelle relative aux droits de scolarité n'atteint pas cet objectif. Des études n'ont démontré aucun lien entre les droits de scolarité et le taux d'inscription, ce que démontre le tableau 10, ci-dessous, au sein du Canada. De 2003-2004 à

2005-2006, le taux de participation universitaire québécois n'était que de 20 pour cent, l'un des plus faibles au pays. À titre de comparaison, la Nouvelle-Écosse, où les droits de scolarité sont les plus élevés, affiche le pourcentage le plus élevé d'effectifs universitaires, soit 28 pour cent.

Tableau 10 : Lien entre participation aux études supérieures, population âgée de 18 à 24 ans, par région, 2003-2004 à 2005-2006 (pour cent) et droits de scolarité de 2003-2004 à 2005-2006, par province

Province	Taux de participation universitaire	Classement : Participation (plus élevé = 1)	Classement : Droits de scolarité (plus faibles = 1)	Moyenne des droits de scolarité (2003-04 à 2004-05
T.-N.-L.	28 %	1*	2	2 681 $
Î.-P.-É.	28 %	1*	4	4 505 $
N.-É.	28 %	1*	10	6 111 $
N.-B.	26 %	5*	6	4 868 $
Qc	20 %	9	1	1 938 $
Ont.	27 %	4	7	4 977 $
Man.	26 %	5*	3	3 312 $
Sask.	24 %	7	9	5 060 $
Alb.	17 %	10	8	4 993 $
C.-B.	21 %	8	5	4 688 $

Source : Ressources humaines et Développement des compétences Canada, par l'entremise de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada

Les études réalisées par Claude Montmarquette et d'autres spécialistes expliquent pourquoi les droits de scolarité peu élevés n'ont pas permis d'accroître l'accessibilité[6]. Leurs travaux révèlent que les politiques actuelles relatives aux droits de scolarité sont en fait régressives parce qu'elles favorisent l'utilisation des taxes payées par des familles à plus faible revenu aux fins du financement de l'éducation offerte aux enfants des familles mieux nanties, puisque ces derniers ont beaucoup plus de chances de fréquenter l'université. Les études révèlent également que l'accès à l'université est fonction, non pas des tarifs des droits de scolarité, mais d'une série complexe de facteurs dont l'acquis scolaire et le rôle des parents.

[6] Consulter entre autres le Groupe de travail sur la tarification des services publics. *Mieux tarifer 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 des Bourses d'études canadiennes du millénaire. *Le prix du savoir : L'accès à l'éducation et la situation financière des étudiants au Canada* (Fondation des Bourses d'études canadiennes du millénaire, 2007).

La réforme des droits de scolarité, qui est déjà une question pressante, est désormais une priorité urgente, car les universités ne peuvent plus autant compter sur des gouvernements à court d'argent pour obtenir une aide financière. Nous saluons le courage du gouvernement du Québec qui a déjà pris des mesures en vue de changer cette réalité. Cependant, pour encourager l'équité et l'accessibilité, la hausse des droits de scolarité doit s'accompagner de mécanismes intégrés de soutien aux étudiants à faible revenu. L'Université McGill a toujours eu pour ligne de conduite de consacrer 30 pour cent de la majoration nette des droits de scolarité à l'aide financière aux étudiants. La pratique déployée tant par les universités que les gouvernements d'affecter une partie de la hausse des droits de scolarité à l'aide financière aux étudiants constituera un moyen nécessaire d'améliorer l'accès et, par la même occasion, de renforcer la stabilité financière et la qualité globales des universités.

Il est impératif qu'en vertu d'une règle générale, les revenus issus de la hausse des droits de scolarité ne soient pas utilisés en vue de réduire l'aide accordée aux universités par le gouvernement du Québec. Le problème du sous-financement nécessitera l'apport de tous ceux qui tirent profit de l'éducation; soit les étudiants et leurs familles, les gouvernements, les employeurs et la philanthropie. Il est essentiel que nous passions à la prochaine étape si nous voulons que les universités du Québec puissent à la fois offrir accessibilité et excellence. La réforme des droits de scolarité permettra d'atteindre ces deux objectifs. Le moment est venu pour le gouvernement du Québec de déployer ses capacités de meneur et de mettre en place les rouages du succès.

Nouveaux incitatifs à la philanthropie

La philanthropie joue également un rôle crucial dans la diversification des flux de rentrées des universités, comme cela a été démontré dans de nombreux endroits. Le Québec s'est doté d'un modeste programme de don de contrepartie; un programme qui ne se compare à aucun, quant à son ambition. Le Québec affiche le plus faible taux de dons par habitant de toutes les provinces au Canada. De nouveaux incitatifs gouvernementaux visant à encourager les dons sont essentiels à la promotion d'une nouvelle culture de philanthropie dans la province, dont l'ensemble des universités et des hôpitaux du Québec pourrait tirer profit. Bon nombre d'autres administrations, dont celle de l'Ontario, utilisent avec succès cette stratégie. Le gouvernement ontarien a mis en œuvre plusieurs programmes de dons de contrepartie ciblant le soutien aux étudiants. Dans chaque région où il a été implanté, ce programme obtient un succès important, plus particulièrement au sein d'universités régionales où la mise sur pied d'un fonds de dotation se révèle une tâche difficile. Le gouvernement du Royaume-Uni a récemment lancé un programme de subventions paritaires de 200 millions de livres (300 millions de dollars CA), pour la période allant de 2008 à 2011, afin d'accroître les dons à l'enseignement supérieur.

B2.3 Conséquences du sous-financement

Au cours des dernières années, le gouvernement s'est attaché à diversifier l'économie de manière stratégique en secteurs de savoir. Décision fort judicieuse, si l'on considère le rétablissement plus agile du Québec dans le contexte de la crise économique mondiale, en regard de régions, dont l'Ontario, qui misent davantage sur une économie de fabrication plus traditionnelle. Les exigences découlent d'une mondialisation et d'une concurrence accrues – et résultant notamment de la situation démographique unique du Québec – font en sorte qu'il est désormais impératif de se doter d'un système universitaire créateur d'un rendement exceptionnel, plutôt que simplement rentable. Si nous parvenons à bâtir, à l'échelle de l'Amérique du Nord et internationale, une renommée à l'égard de nos forces novatrices, économiques, créatrices et culturelles, nous serons ainsi pleinement aptes à concrétiser notre destin, soit celui d'une province jouissant d'un niveau de réussite les plus enviables au monde.

Il va sans dire que d'autres défis nous seront présentés. Notre PIB est d'ailleurs l'un des plus faibles en Amérique du Nord. Compte tenu de l'ampleur de la dette, serons-nous en mesure de financer nos généreux programmes sociaux et d'atteindre le rendement économique nécessaire si le système universitaire est tout juste convenable et non pas exceptionnel? Nos universités pourront-elles recruter les personnes les plus compétentes et assurer de la sorte leur capacité concurrentielle? Les salaires des professeurs au Québec sont inférieurs au salaire moyen versé ailleurs au Canada. Les bourses d'études supérieures accordées par les trois universités québécoises les plus actives dans le domaine de la recherche (Université McGill, Université de Montréal et Université Laval) sont inférieures à celles versées par les autres universités canadiennes de premier plan. Il est vrai que le faible coût de la vie au Québec compense en partie les montants de bourse inférieurs. Cependant, dans la comparaison des offres qu'ils reçoivent, les éventuels étudiants et professeurs tiennent d'ordinaire compte du montant d'argent accordé, puisqu'il est extrêmement difficile de quantifier le coût de la vie et la qualité de vie.

Alors que le Québec s'affichait récemment comme un meneur canadien en recherche, ce statut a été considérablement ébranlé. Le sous-financement des universités du Québec a indéniablement entraîné une incidence défavorable sur le rendement en matière de recherche et sur notre capacité d'assurer le maintien d'installations sécuritaires convenables aux fins de la recherche et de l'enseignement au 21e siècle, comme nous l'expliquons ci-dessous.

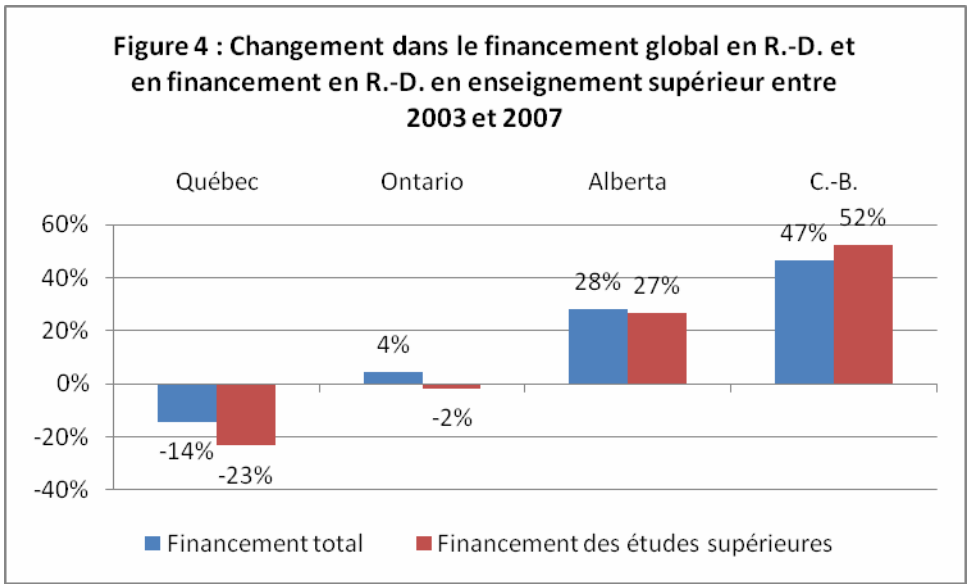
Diminution du financement = Déclin du rendement des universités du Québec dans le domaine de la recherche

Désormais, le Québec commence à perdre du terrain à l'égard de son aptitude à recueillir du financement de recherche, tandis que l'Ontario et d'autres provinces établissent la position stratégique de leurs propres établissements de recherche. D'où la réduction, non seulement du financement provincial réel mis à la disposition des chercheurs au Québec, mais également de la capacité d'attirer au Québec les fonds fédéraux ou autres.

Dans l'ensemble, les universités du Québec constatent une diminution graduelle des fonds recueillis pour la recherche et de leur rendement dans les concours reposant sur une évaluation par les pairs. Cette situation est à l'origine du déclin global dans le secteur de la R.-D. En 2002 et 2003, le gouvernement du Québec venait en tête des provinces canadiennes pour ce qui est des investissements bruts dans la R.-D. Depuis 2003, cette tendance s'est inversée de façon spectaculaire. En regard de l'exercice référentiel de 2003, le financement par le Québec de l'ensemble des activités de R.-D. a fléchi de 14 pour cent en 2007, tandis qu'en Ontario, en Alberta et en Colombie-Britannique, le financement s'est respectivement accru de 4, 28 et 47 pour cent. L'Ontario, l'Alberta et la Colombie-Britannique dépassent maintenant le Québec au chapitre des investissements bruts en R.-D.

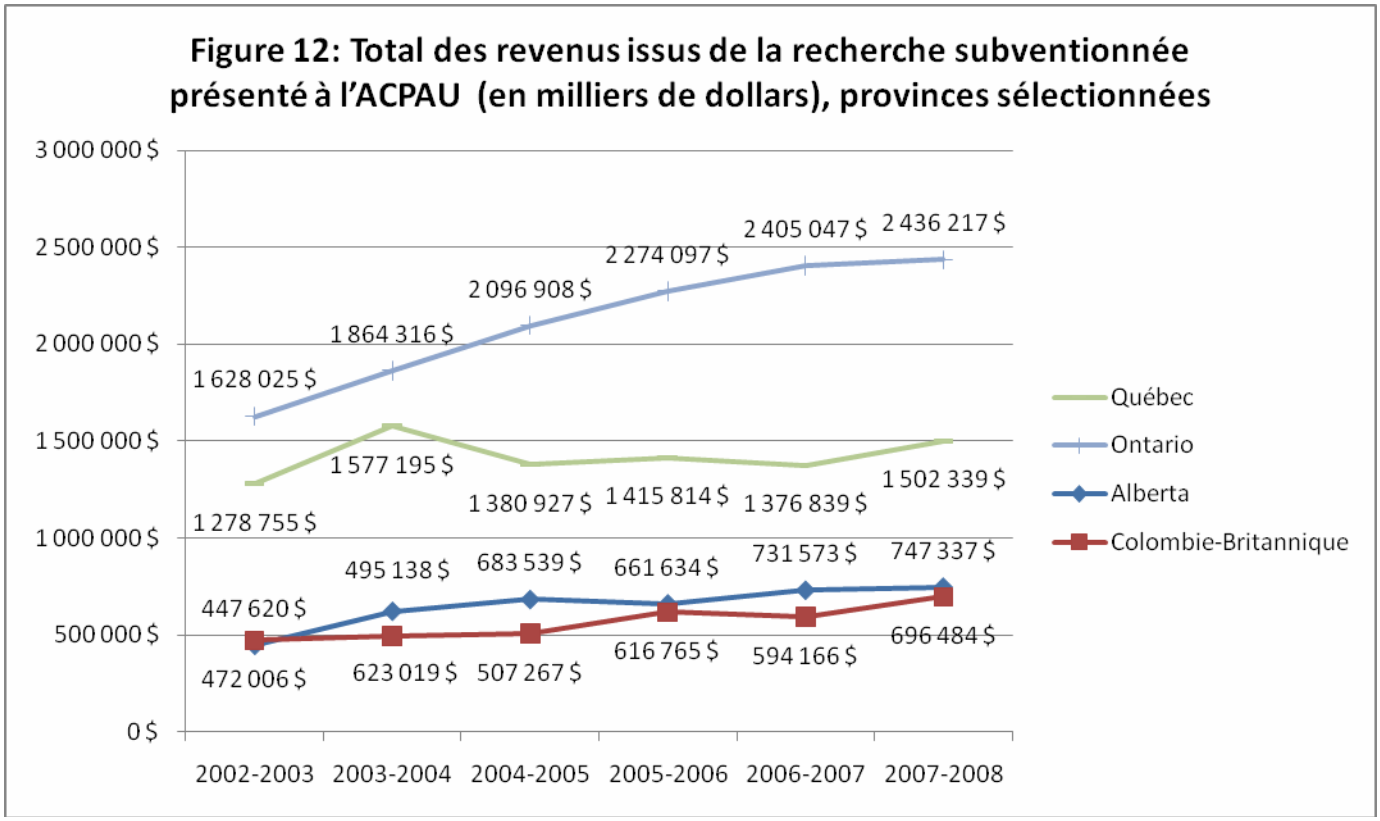
S'agissant de l'éducation supérieure, la situation est encore plus déplorable en raison de la diminution du financement, à la fois dans l'ensemble du secteur de la R.-D. et du fait qu'une partie de ces fonds soit allouée à l'éducation supérieure. Cela signifie que le financement de la R.-D., aux fins de l'éducation supérieure au Québec, a fléchi de 23 pour cent au total en 2007, comparativement à 2003. Durant ce temps, les investissements provinciaux dans la R.-D. ont augmenté de 27 pour cent en Alberta et de 52 pour cent en Colombie-Britannique.

La figure 11 donne à voir le fléchissement du financement de la R.-D. au Québec.



Cette diminution des investissements signifie que les universités du Québec ne peuvent soutenir la concurrence en vue de l'obtention de subventions du gouvernement fédéral ou d'autres sources aux

fins du partage des frais pour l'investissement. On constate déjà un recul du financement destiné à la recherche commanditée accordé aux universités du Québec. Ce qui signifie tout bonnement que le Québec ne tire pas profit de toutes les sommes mises à sa disposition par le gouvernement fédéral au chapitre de la recherche, ce que font en revanche d'autres provinces et régions fédérées telles que les États-Unis. La figure 12 ci-dessous indique une hausse croissante des revenus de recherche générés par les principales universités qui se mesurent au Québec, alors que les revenus de recherche d'universités québécoises sont demeurés inchangés. À cet égard, l'Ontario se démarque tout particulièrement par les investissements importants qu'elle octroie à la recherche universitaire.



Source : Université McGill, conformément à des données soumises par les universités auprès de l'Association canadienne du personnel administratif universitaire (ACPAU)

Si nous voulons continuer à faire preuve d'innovation, d'une façon marquante dans les conditions du 21e siècle, il est impératif que le Québec finance la réalisation de travaux de recherche de calibre mondial et les institutions qui les mènent.

En dépit des importantes avancées réalisées quant à l'entretien différé, il subsiste des défis de taille

Nous sommes des plus reconnaissants au gouvernement du Québec pour ses importants investissements visant à nous aider à remédier au grave problème de l'entretien différé dans le cadre d'initiatives comme le Plan québécois des infrastructures et le Programme d'infrastructure du savoir. Ces initiatives ont permis à l'Université McGill d'entreprendre d'importantes améliorations à nombre de ses installations. Bien qu'elles soient essentielles, ces améliorations ne sont qu'un début. McGill doit relever d'urgence une multitude de défis à l'égard de la sécurité et du fonctionnement, en lien avec ses infrastructures. Un soutien continu est essentiel pour assurer la réalisation, dans un cadre sécuritaire et propice au rendement, d'activités de recherche et d'enseignement, au cours de la prochaine décennie.

Le caractère historique d'un grand nombre d'immeubles de l'Université McGill présente un défi unique. L'entretien de ces immeubles coûte cher et, à ce titre, nécessite un niveau de financement bien supérieur à la norme établie pour les établissements disposant d'installations modernes. En raison de cette pénurie de financement, l'Université McGill a maintes et maintes fois été obligée de différer l'entretien de ces immeubles. En mars 2009, selon nos estimations, notre entretien différé accumulé (EDA) s'établissait à 622 millions de dollars pour les seuls immeubles financés par le MELS, ce qui représente exactement 39 pour cent du total de l'EDA pour les universités du Québec.

Malgré les investissements très importants des gouvernements fédéral et provincial, nombre d'immeubles présentent encore un état précaire. Les installations endommagées ou fermées sont un obstacle à l'enseignement et à la recherche. Parallèlement, la vieille structure du campus met en danger nos édifices historiques, la sécurité des étudiants, des membres du personnel et des visiteurs. Cette constatation est confirmée par les normes de l'industrie, comme 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 s'établit à 30 pour cent, c.-à-d. qu'il est trois fois supérieur au seuil « critique » de 10 pour cent. Dans le cas de bon nombre d'immeubles universitaires, l'IEI est bien supérieur, atteignant 45, 54, voire 67 pour cent. La réduction de notre IEI au niveau acceptable de 5 pour cent sur une période de 15 ans nécessiterait, selon notre évaluation prudente, un investissement annuel de 90 millions de dollars, de la première à la troisième année, lequel permettrait de résoudre les problèmes d'infrastructure les plus urgents. Par la suite, un montant additionnel de 60 millions de dollars, de la quatrième à la quinzième année, ramènerait graduellement l'entretien différé à un niveau acceptable. Alliée à la possibilité de percevoir les droits de scolarité, la création d'une subvention extraordinaire, équivalente à celle dont disposent des universités à forte intensité de recherche assumant un mandat similaire au nôtre, permettrait la résolution de cet épineux problème.

Par la suite, le problème ne sera pas résolu à moins que le financement annuel des immobilisations ne soit augmenté en vue de prévenir l'accumulation constante des frais d'entretien différé ou d'autres ressources importantes. Par exemple, il est généralement admis qu'au moins 1,5 pour cent du coût de remplacement d'un immeuble doit être investi chaque année dans l'infrastructure au titre des principales réparations, de l'entretien et de la reconstitution du capital. Ce qui précède explique la nécessité d'investir chaque année environ 32 millions de dollars au chapitre du

financement des immobilisations (en dollars d'aujourd'hui) à l'Université McGill en vue de prévenir l'accumulation de l'entretien différé, soit 17 millions de dollars de plus que le financement des immobilisations actuellement disponible.

D3. Gouvernance, reddition de comptes et performance universitaire

Dans son budget 2010, le gouvernement du Québec a annoncé son intention de réexaminer « la performance et l'efficience du réseau d'enseignement universitaire en matière d'enseignement, de recherche et de gestion ». Dans un discours adressé à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain le 1er avril, le ministre Bachand a expliqué son intention de fixer « avec elles [nos universités] des objectifs de performance et de productivité » afin de mettre en place un système universitaire capable de rivaliser avec les systèmes les plus réputés dans le monde. Nous nous réjouissons de la résolution du gouvernement d'améliorer le rendement des universités au profit des Québécois, aujourd'hui et demain.

La détermination des relations entre le gouvernement et les universités en vue d'améliorer le rendement consiste à trouver un équilibre fragile. D'une part, le gouvernement doit s'assurer que les fonds publics sont dépensés de manière efficace et transparente, d'autre part, les meilleurs systèmes universitaires dans le monde se révèlent clairement indépendants et certains pays, tels que la France, s'efforcent de rendre l'ensemble de leurs universités plus autonomes, dans le but de stimuler leur performance dans le contexte de l'économie du savoir. Le Québec peut viser la responsabilité financière, l'autonomie et, par extension, des avantages maximums, à condition de mettre en place les mécanismes adéquats.

Depuis l'épisode de l'UQAM, le gouvernement s'est immiscé dans la gestion et la gouvernance du système universitaire québécois au moyen de règlements et de dispositions législatives. Cette mainmise constitue indubitablement une tentative bien intentionnée de garantir la responsabilité financière, le rendement et l'utilisation efficace des ressources – objectifs que nous encourageons sans retenue. Mais, de toute évidence, les mécanismes utilisés par le gouvernement – tentatives de microgestion des affaires universitaires en vertu de dispositions législatives telles que les projets de loi 38 et 100 ainsi qu'une série de nouvelles règles et de nouveaux règlements – ne donneront pas les résultats escomptés.

Comme le souligne Ben Jongbloed du Center for Higher Education Policy Studies, la « complexité accrue de notre société » rend « la surveillance et la gouvernance centralisée des activités des gestionnaires et des étudiants dans les établissements d'enseignement supérieur irréalisables pour les gouvernements ». De nombreux pays de l'Union européenne, notamment la France et l'Allemagne, ont compris que la microgestion assurée par les gouvernements nuit au rendement des universités, dans la mesure où elle ne permet pas aux établissements de mettre en place la culture d'entrepreneuriat, d'indépendance et de responsabilité financière indispensable au 21e siècle.

La gestion hypercentralisée des universités compromet également le plus bel héritage en matière d'éducation de la Révolution tranquille : la formidable diversité du système universitaire québécois. Les universités du Québec diffèrent grandement en termes de mission, de rôle sociétal, de tradition, d'histoire, de population étudiante, d'approche en matière de ressources humaines et de sources de revenus. Dans son élan pour moderniser l'enseignement supérieur en Europe, la Commission européenne met l'accent sur la nécessité de favoriser la diversité :

> L'Europe a besoin d'universités capables de compter sur leurs propres forces et de définir leurs activités en fonction de ces forces. Même si tous les établissements partagent des valeurs et objectifs précis, tous ne visent pas le même équilibre entre l'enseignement et la recherche, les mêmes méthodes de recherche et de formation en recherche ou le même ensemble de services et de disciplines.

Par définition, les instruments radicaux, tels que les dispositions législatives, qui appliquent les mêmes mécanismes à tous les établissements indépendamment de leur identité, créent des systèmes en série qui ne respectent pas les particularités de chaque établissement et qui ne permettent pas d'atteindre les objectifs fixés. Malgré leurs aspirations louables et légitimes, les règles proposées risquent de créer une marée de tâches administratives et de favoriser la bureaucratie plutôt que la responsabilité. Ces règles laissent craindre la création de nouvelles dépenses et le développement d'une culture de la microgestion au sein des universités ainsi que du gouvernement. Personne ne sort gagnant lorsque des procédures uniformes sont imposées sans égard aux différences bien réelles sur le terrain.

La situation actuelle constitue le moment idéal pour établir des relations entre les universités et le gouvernement fondées sur le rendement et les objectifs et non entravées par des règles et des règlements, comme le réclame le ministre Bachand. Le gouvernement joue son rôle au mieux en mettant en place un cadre stratégique au lieu de concentrer ses efforts sur les procédures et les mesures. Comme l'a souligné le parti travailliste australien, il convient de « mettre l'accent sur la qualité des résultats de l'enseignement, plutôt que se mêler de la gestion interne des universités en mettant en place des activités de contrôle des mesures et des processus excessifs ».

Les mesures de financement axées sur le rendement, dont font partie les ententes de partenariat, permettent de lier les ressources financières à l'accomplissement d'objectifs stratégiques prédéfinis, tels que l'amélioration de l'accès à l'université ou le renforcement des recherches de classe mondiale dans les domaines prioritaires au Québec. De fait, les établissements sont incités à centrer leurs efforts sur les résultats plutôt que sur les mesures mises en place.

Les ententes de partenariat entre chaque établissement et le gouvernement devraient prévoir :

- l'élaboration d'un nombre limité d'indicateurs clairs axés sur le rendement qui prennent en compte les attentes de l'ensemble des universités québécoises, d'indicateurs pertinents pour les universités qui poursuivent les mêmes missions [p. ex. axées sur la recherche,

régionales, etc.] et d'objectifs particuliers et propres à la mission de l'université, en lien avec ses forces et son rôle sociétal;

- la transition vers un financement axé sur le rendement pour certains aspects des ententes entre le gouvernement et les universités;
- la détermination d'un consensus sur des attentes claires mutuellement consenties concernant la gouvernance, la gestion financière et les exigences en matière de rapports des universités.

La Banque mondiale déclare que « relier la distribution des fonds aux établissements et aux étudiants aux mesures du rendement peut jouer un rôle primordial dans la capacité des systèmes tertiaires à atteindre les objectifs d'amélioration de l'équité, de la qualité et de l'efficience ». Au moins douze pays de l'Union européenne et certains États des États-Unis lient une partie de leur financement aux ententes de partenariat.

Nous demandons avec instance au gouvernement d'adopter une approche centrée sur la réalisation des objectifs de préférence à des initiatives centrées sur les règles, les procédures et les mesures.

Relever ces défis ne sera pas une tâche facile, mais le jeu en vaut clairement la chandelle. Nous sommes entièrement d'accord avec le ministre des Finances, monsieur Raymond Bachand, qui soutient, dans son discours du 1er avril prononcé devant la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, que « Nos universités doivent pouvoir rivaliser avec les meilleures au monde. C'est ce que nous leur demanderons. » Nous réitérons notre plein appui au gouvernement du Québec et proposons de puiser dans notre expertise pour l'aider à élaborer et mettre en œuvre les solutions qui s'imposent.

E. Conclusion

McGill traverse une période grandement marquée par l'innovation et le renouveau. Guidée par le Groupe de travail de la principale sur la vie étudiante et l'acquisition de connaissances et par le Plan stratégique établi en 2006, l'Université s'attache à mettre en place des mesures en vertu desquelles elle conservera son rôle d'institution phare vouée à l'excellence afin d'améliorer le rendement du Québec au sein de la société du savoir et de faire progresser son profil à l'échelle mondiale. Les démarches que nous faisons portent sur une foule de sujets, des ressources étudiantes, en passant par le renouvellement du corps professoral à la modernisation de la structure physique du campus.

Comme nous l'avons souligné dans ce rapport, le gouvernement du Québec a été le principal partenaire de McGill durant ce processus. En unissant nos forces, nous sommes parvenus à réunir le financement gouvernemental à la renommée de McGill en tant qu'institution de recherche de calibre mondial – dans un souci d'amélioration de la société québécoise. Les bienfaits nés de ce partenariat sont concrets. Ils sont directement liés à la santé et à la prospérité des Québécois et leurs fruits sont déployés en recherche, en soins de santé, en formation d'étudiants aux cycles supérieurs et en recrutement de personnel qualifié qui viendront joindre les rangs d'institutions vouées à l'excellence académique.

Le Québec se mesure à ses pairs au sein de l'économie du savoir; et McGill forme les étudiants qui y œuvreront et en assureront la direction. La relation idéale entre université et gouvernement est fusionnelle. L'université peut se révéler un puissant outil dans l'atteinte d'aspirations sociales, culturelles et économiques. Le gouvernement peut quant à lui doter l'université d'outils grâce auxquels elle atteindra son plein potentiel. Lorsqu'une telle relation fonctionne, les possibilités qui en découlent sont infinies. C'est notre souhait, et nous savons que c'est également le vôtre.

Nous vous remercions de nous avoir permis de vous présenter une mise à jour de nos progrès et nos plans et espérons que la consultation de ce rapport vous sera utile dans vos délibérations.

Annexe I : Indicateurs de rendement clés

Dans le cadre du processus de planification stratégique, l'équipe de direction, sous la gouverne de la principale, a ciblé 12 indicateurs de rendement clés, regroupés en six thèmes :

- **Étudiants**
  - Étudiants de premier cycle et professionnels
  - Étudiants aux cycles supérieurs et boursiers de recherche postdoctorale
- **Talent**
  - Corps professoral
  - Personnel administratif et de soutien
- **Recherche et innovation**
  - Rendement en recherche et partenariats stratégiques
  - Réseau académique en santé de McGill
- **Ressources**
  - Gestion financière
  - Infrastructure physique
- **Profil international**
  - Internationalisation des étudiants et des activités de recherche
- **Service et réputation**
  - Activités de rayonnement
  - Relations avec les diplômés
  - Développement

Ces indicateurs de rendement clés figureront au cœur du « Rapport de rendement » qui servira à la fois d'outil de gestion interne et d'outil assurant la responsabilité à l'égard du public. McGill utilisera également ces indicateurs dans la préparation de rapports déposés auprès d'instances dirigeantes internes, dont le Conseil des gouverneurs et le Sénat.

Annexe II : Principes orienteurs du Plan directeur de l'Université McGill

Après une ronde exhaustive de consultations et d'assemblées publiques menées auprès des membres des communautés mcgilloise et du Grand Montréal, l'Université a adopté un document statuant les Principes de planification et de conception du Plan directeur. Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, nous vous invitons à consulter la page suivante http://francais.mcgill.ca/masterplan/plan/. Ce document a été entériné par les membres du Sénat et du Conseil des gouverneurs de l'Université McGill au printemps 2008.

Conformément à sa mission, l'essor de McGill sera régi par 47 principes de planification et 90 objectifs de planification organisés en fonction des idées directrices suivantes :

1. Favoriser le déploiement d'une communauté intellectuelle dynamique par le biais d'une collaboration interdisciplinaire réunissant l'ensemble des champs d'études et d'activité de recherche.

2. De concert avec les principes mis de l'avant dans le Plan stratégique, la croissance sera répertoriée en fonction de secteurs stratégiques.

3. Renforcer les qualités uniques qui permettent à chaque campus de se démarquer.

4. Investir dans des installations qui soutiennent l'excellence en recherche, en enseignement et en acquisition de connaissances et qui favorise la création de relations solides entre ces champs.

5. Permettre une riche expérience académique en investissant dans les services étudiants, administratifs et de soutien.

6. Préserver les forces issues de l'héritage bâti de l'Université et tabler sur celles-ci.

7. Promouvoir la quête de l'excellence au sein d'installations et d'infrastructures adéquates.

8. Améliorer l'accès menant au campus et la circulation sur le site.

9. Développer et préserver les espaces ouverts paysagés sur les campus :
    - révéler et consolider les qualités uniques qui permettent aux espaces universitaires de se démarquer;

- réunir les différentes sections des campus, à la fois selon l'aspect physique et thématique;
- offrir des espaces plus sécuritaires, embellis et dont la superficie est utilisée de manière optimale
- et se conformer à des normes d'une rigueur exemplaire à l'égard de la durabilité environnementale, et ce, à l'étape de la mise en œuvre et durant les étapes successives de gestion des activités.

Annexe III : Politique de durabilité de l'Université McGill

(adoptée par le Sénat en avril 2010 et par le Conseil des gouverneurs en mai 2010)

L'Université McGill s'attache à atteindre les normes les plus élevées à l'égard de la durabilité sur ses campus et dans le cadre de ses activités quotidiennes menées en enseignement au sein de ses installations et dans le déploiement d'initiatives auprès de la collectivité dans son ensemble. McGill met tout en œuvre pour assurer un rôle de chef de file en recherche et en éducation, en réunissant et disséminant les connaissances dont l'homme a besoin pour mener une existence selon des principes de durabilité à l'échelle locale, régionale et mondiale. Nous atteindrons ou surpasserons les exigences gouvernementales de gestion que nous nous sommes fixées en ce qui a trait à la durabilité au sein de nos institutions d'enseignement. Cela est également le cas pour les normes de durabilité établies par nos homologues. Nous avons comme objectif de devenir un modèle social de durabilité. Alors que nous remplissons notre mission académique et assumons un rôle à la fois positif et proactif quant à la transmission des fondements à cet égard, nous devons élaborer et mettre en œuvre des pratiques durables dont s'inspirent les membres de la collectivité globale.

À cette fin, McGill :

- entreprendra les activités et la direction de l'Université en vertu de paramètres donnant lieu à un équilibre adéquat entre les besoins et les aspirations des générations de McGillois présente et future et des membres des collectivités avoisinantes;
- favorisera la quête de données approfondies en durabilité par l'entremise d'initiatives d'enseignement et de recherche et grâce à l'expérience universitaire;
- partagera ses connaissances en vue de stimuler l'innovation, accroître la sensibilisation et assurer une participation efficace de la communauté mcgilloise à la mise en œuvre de pratique durables;
- encouragera l'adoption de mesures économiques efficaces dans la gestion des activités courantes de l'Université, en conformité avec les principes d'équité sociale et de respect à l'égard de l'environnement;
- favorisera la création d'un environnement de travail et d'apprentissage sain, sécuritaire et apte au rendement pour la communauté mcgilloise;
- déploiera des efforts individuels et collectifs ainsi que des mesures visant la reddition de comptes dans toutes les sphères d'activité de l'Université afin de prioriser la durabilité dans le cadre de la vie universitaire;
- distinguera et préservera le patrimoine culturel et naturel de l'Université, lequel est composé de biens, de bâtiments, de paysages, de traditions et de connaissances et tiendra compte de leur rareté et de leur fragilité intrinsèques

- et minimisera l'utilisation et la consommation d'énergie et de ressources matérielles dans un souci du respect de la capacité limitée de la biosphère à satisfaire à l'activité humaine.

Parmi les initiatives entreprises conformément à cette politique, McGill :

- tiendra compte des activités qu'elle mène ou qui sont exercées en son nom, à la lumière de leur cycle de vie, ce qui inclut leur empreinte économique, environnementale et sociale;
- développera des indicateurs de durabilité afin d'assurer la reddition de comptes, communiquera les objectifs précis, assurera la gestion des progrès accomplis et en fera rapport;
- préparera un plan de durabilité – qui sera régulièrement mis à jour – et qui présentera des buts et des objectifs précis
- et soumettra à la communauté mcgilloise un rapport annuel décrivant les progrès accomplis.