ASSEMBLÉE NATIONALE
Nº 1027-00041037

UNIVERSITÉ
Concordia

Service des affaires publiques et des relations gouvernementales

Montréal, le 7 septembre 2004

M. Louis Gendreau
Sous-ministre adjoint à l'enseignement supérieur
Bureau du sous-ministre
Ministère de l'Éducation
1035, rue de la Chevrotière, 15e étage
Québec (Québec) G1R 5A5

Monsieur le sous-ministre,

La présente est pour vous informer que le document qui vous a été acheminé le 29 septembre 2003 peut être considéré comme version finale, puisqu'il a été finalement adopté par le Conseil d'administration de l'Université le 18 novembre 2003.

En vous remerciant pour tout l'intérêt que vous portez envers l'Université Concordia, veuillez acceptez, Monsieur le sous-ministre, l'expression de mes sentiments distingués.

Cordialement,

Evelyne Abitbol
Directrice des affaires publiques et des relations gouvernementales

cc : Dr. **Frederick H. Lowy**, recteur et vice-chancelier, Université Concordia
Monsieur **Guy Major**, agent d'accréditation, Direction de la programmation et du financement

EA/sd

1455 boul. de Maisonneuve ouest, Montréal, Québec, Canada H3G 1M8

ASSEMBLÉE NATIONALE
Nº 1827-0004007

Montréal, le 29 septembre 2003

M. Louis Gendreau
Sous-ministre adjoint à l'Enseignement supérieur
Ministère de l'Éducation
1035, rue de la Chevrotière, 15e étage
Québec (Québec) G1R 5A5

Bonjour M. Gendreau,

Tel que demandé pour le 30 septembre 2003, vous trouverez annexés les documents requis selon le premier alinéa de l'article 4.1 de la *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*, avec les notes explicatives suivantes:

- **Annexe 1 : Pages 1 à 40 du rapport financier 2002-2003**, n'est pas finalisé et vous sera acheminé après le 30 novembre 2003.

- **Annexe 2 : État du traitement 2002-2003** et **La Politique institutionnelle concernant la rémunération du personnel de direction supérieure de l'Université Concordia**, se trouvent ci-joint.

  Veuillez noter que l'**État du traitement 2002-2003,** n'a pas encore été approuvé par le Conseil d'administration de l'Université Concordia et qu'une version finale vous sera acheminée aussitôt.

- **Annexe 3 : Rapport sur la performance** (ci-joint) détaille le cheminement des étudiants au baccalauréat, à la maîtrise et au doctorat.

  Par contre, **les initiatives visant à favoriser la rétention des étudiants** se trouvent dans l'annexe 4, page 16 à 21.

- **Annexe 4 : Rapport sur les perspectives de développement de l'établissement** (y compris **La mise à jour des initiatives visant à favoriser la rétention des étudiants**, pages 16 à 21)

Nous souhaitons que ce travail satisfasse aux exigences du ministère de l'Éducation et sommes disponibles pour toute information complémentaire.

Recevez, monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs,

Evelyne Abitbol
Directrice des Affaires publiques et des relations gouvernementales
Université Concordia
1455, boul. de Maisonneuve Ouest, Bureau BC-116
Montréal (Québec) H3G 1M8
Tél.: (514) 848-2424, poste 4879
Télécopie: (514) 848-2814
Courriel: evea@alcor.concordia.ca

ASSEMBLÉE NATIONALE
Nº 1227-d004107

Annexe 2 :

État du traitement 2002-2003

et

Politique institutionnelle concernant la rémunération du personnel de direction supérieure de l'Université Concordia

*Veuillez noter que l'**État du traitement 2002-2003** n'a pas encore été approuvé par le Conseil d'administration de l'Université Concordia. Une version finale vous sera acheminée aussitôt.*

ASSEMBLÉE NATIONALE
Nº 1227-20041027

NOM DE L'UNIVERSITÉ : Université Concordia
NUMÉRO DE L'UNIVERSITÉ : 980000

ÉTAT DU TRAITEMENT

2002-2003

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL
DATE: _____

ADMINISTRATEURS: _____

_____

Samson Bélair/Deloitte & Touche S.E.N.C.
Comptables agréés et Conseillers
1, Place Ville Marie
Bureau 3000
Montréal QC H3B 4T9
Canada

Tél. : (514) 393-7115
Téléc. : (514) 390-4104
www.deloitte.ca

À DES FINS DE DISCUSSION SEULEMENT

DATE .....

Rapport des vérificateurs

Aux membres du conseil d'administration de
l'Université Concordia

Nous avons vérifié les relevés de la valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt du Québec sur le revenu des membres du personnel de direction supérieure et des autres catégories de personnel de direction inclus dans l'état du traitement de l'Université Concordia pour l'exercice terminé le 31 mai 2003, lesquels ont été établis conformément aux dispositions des articles 4.3 et 4.5 de la *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*. La responsabilité de ces informations financières incombe à la direction de l'Université. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces informations financières en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux exigences énoncées par le ministère de l'Éducation du Québec dans le *Mandat de vérification externe des universités québécoises* et conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les informations financières sont exemptes d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les informations financières. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des informations financières.

À notre avis, ces relevés donnent, à tous les égards importants, une image fidèle des informations financières portant sur la valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt du Québec sur le revenu des membres du personnel de direction supérieure et des autres catégories de personnel de direction de l'Université Concordia pour l'exercice terminé le 31 mai 2003 selon les dispositions des articles 4.3 et 4.5 de la *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*.

Comptables agréés

Le 26 septembre 2003

PROJET

ÉTAT DU TRAITEMENT

Établissement: Université Concordia
Année financière: 2002-2003

1. **PERSONNEL DE DIRECTION SUPÉRIEURE**

		VALEUR PÉCUNIAIRE DES COMPOSANTES DU TRAITEMENT ASSUJETTIES À L'IMPÔT (EN $)					
Nom	Fonction	Salaire de base	Autres éléments (1)	Droits d'indemnité de départ exercés (*)	Fondations ou personnes morales	TC Nombre de mois	TP % du temps
BEDARD, DR. CLAUDE	Doyen, études supérieures et recherche	120,000	34,632			3	
BERTRAND, DR. CHARLES	Doyen des étudiants, par intérim	115,000	4,486			5	
BOISVERT, DR. DONALD	Doyen des étudiants	115,000	5,951	43,180		8	
DANIS, HON. MARCEL	Vice-Recteur, rel. inst. et Secrétaire général	180,000	17,872		60,000	12	
DI GRAPPA, MICHAEL	Vice-Recteur, services	145,000	7,800			12	
ENGLISH, LARRY	Chef de la direction financière	175,000	13,568			12	
ESMAIL, DR. NABIL	Doyen, faculté de génie et d'informatique	140,000	480			12	
JACKSON, CHRISTOPHER D.	Doyen, faculté des beaux-arts	125,000	3,617			12	
LIGHTSTONE, DR. JACK	Vice-recteur à l'enseignement et à la recherche	185,000	10,800			12	
LOWY, DR. FREDERICK	Recteur, vice-chancelier	250,000	37,788			12	
SACCA, DR. ELIZABETH	Doyenne, études supérieures	130,000	4,125			9	
SANG, MURRAY	Directeur, éducation permanente	105,062	14,356			12	
SINGER, DR. MARTIN	Doyen, faculté des arts et des sciences	145,000	90,655	67,500		12	
TOMBERLIN, THOMAS J.	Doyen, Ecole de gestion John Molson	155,000				12	

(1) Les autres éléments de traitement incluent les bénéfices imposables selon la loi de l'impôt, tels que calculés au 31 décembre 2001.

(*) La valeur pécuniaire des droits d'indemnité de départ détenus et non exercés pendant l'année 2002-2003 apparaît en note complémentaire à l'état du traitement.

ÉTAT DU TRAITEMENT

Établissement: **Université Concordia**
Année financière: **2002-2003**

2. **AUTRES CATÉGORIES DE PERSONNEL DE DIRECTION**

		VALEUR PÉCUNIAIRE DES COMPOSANTES DU TRAITEMENT ASSUJETTIES À L'IMPÔT			
Catégorie de personnel	**Effectif total (**) de la catégorie**	**Étendue du traitement**	**Salaire de base**	**Autres éléments de traitement (note 1)**	
Personnel de direction des composantes de l'établissement (*)	23.00	Le plus élevé Moyenne Le moins élevé	135,000 88,945 63,488	123,300 19,645 -	**Note 1**
Personnel de direction des services	39.48	Le plus élevé Moyenne Le moins élevé	141,000 89,858 63,563	135,164 11,974 -	**Note 1**
Personnel de gérance des emplois de soutien	37.15	Le plus élevé Moyenne Le moins élevé	60,805 50,824 41,513	34,670 3,848 -	

(*) Excluant le doyen ou le personnel de rang équivalent.
(**) En équivalence temps complet; le calcul de la moyenne implique une référence au traitement versé.

Note 1: Les autres éléments de traitement incluent principalement des bonis versés au mérite, des allocations pour supplément de tâche ainsi que des sommes versés pour des charges de cours.
Par ailleurs, les traitements les plus élevés présentés dans les catégories de personnel de direction des composantes ($123,300 et direction des services ($135,164) sont principalement imputables au versement d'indemnités de départ.
N'eut été le versement de ces primes, le traitement le plus élevé indiqué pour ces deux catégories aurait été de $40,923 et de $49,841 respectivement.

ÉTAT DU TRAITEMENT

Établissement: **Université Concordia**
Année financière: **2002-2003**

3. VALEUR PÉCUNIAIRE NON VÉRIFIÉE DES ALLOCATIONS ET FRAIS REMBOURSÉS

Personnel de direction supérieure		VALEUR PÉCUNIAIRE DES ALLOCATIONS ET FRAIS REMBOURSÉS (EN $)	
Nom et prénom	Fonction	Nombre de mois dans la fonction	Valeur pécuniaire
BEDARD, DR. CLAUDE	Doyen, études supérieures et recherche	3	1,170
BERTRAND, DR. CHARLES	Doyen des étudiants par intérim	5	650
BOISVERT, DR. DONALD	Doyen des étudiants	8	4,271
DANIS, HON. MARCEL	Vice-Recteur, Rel. inst. et Secrétaire général	12	11,978
DI GRAPPA, MICHAEL	Vice-Recteur, Services	12	31,451
ENGLISH, LARRY	Chef de la direction financière	12	17,616
ESMAIL, DR. NABIL	Doyen, Faculté de génie et d'informatique	12	18,332
JACKSON, CHRISTOPHER D.	Doyen, Faculté des beaux-arts	12	8,500
LIGHTSTONE, DR. JACK	Vice-recteur à l'enseignement et à la recherche	12	14,574
LOWY, DR. FREDERICK	Recteur, vice-chancelier	12	65,977
SACCA, DR. ELIZABETH	Doyenne, études supérieures	9	9,367
SANG, MURRAY	Directeur, éducation permanente	12	10,214
SINGER, DR. MARTIN	Doyen, Faculté des arts et des sciences	12	10,883
TOMBERLIN, THOMAS J.	Doyen, Ecole de gestion John-Molson	12	14,257
Autres catégories de personnel de direction	**Étendue des frais remboursés**	**Effectif (*)**	**Valeur pécuniaire**
Personnel de direction des composantes de l'établissement (**)	Le plus élevé Moyenne Le moins élevé	22.00	5,365 2,153 35
Personnel de direction des services	Le plus élevé Moyenne Le moins élevé	35.88	22,634 6,562 83
Personnel de gérance des emplois de soutien	Le plus élevé Moyenne Le moins élevé	16.00	5,922 1,534 77

(*) S'applique aux personnes qui ont percu des remboursements de frais ou d'allocations; ne s'applique pas autrement.
(**) En équivalence temps complet; le calcul de la moyenne implique une référence au traitement versé.

ÉTAT DU TRAITEMENT

Établissement: **Université Concordia**
Année financière: **2002-2003**

Personnel de direction supérieure:
Valeur pécuniaire des droits d'indemnités de départ détenus et non exercés pendant l'année 2002-2003:

Nom	Fonction	Montant
DANIS, HON. MARCEL	Vice-Recteur, rel. inst. et Secrétaire général	70,000
DI GRAPPA, MICHAEL	Vice-Recteur, services	87,940
ENGLISH, LARRY	Chef de la direction financière	66,000
ESMAIL, DR. NABIL	Doyen, faculté de génie et d'informatique	97,712
JACKSON, CHRISTOPHER D.	Doyen, faculté des beaux-arts	100,000
LIGHTSTONE, DR. JACK	Vice-recteur à l'enseignement et à la recherche	135,460
LOWY, DR. FREDERICK	Recteur, vice-chancelier	207,720
SACCA, DR. ELIZABETH	Doyenne, études supérieures	13,000
SINGER, DR. MARTIN	Doyen, faculté des arts et des sciences	34,000
TOMBERLIN, THOMAS J.	Doyen, Ecole de gestion John Molson	16,300

ASSEMBLÉE NATIONALE -
Nº 1227-D004027

CONCORDIA UNIVERSITY

POLICY CONCERNING THE REMUNERATION OF SENIOR ADMINISTRATORS

Adapted from the Senior Salaries Report (BG-2000-9-D4) adopted by the Board of Governors on November 15, 2000

POLICY CONCERNING THE REMUNERATION OF SENIOR ADMINISTRATORS

SCOPE

This policy applies to the remuneration as well as to the conditions upon completion of appointment of senior administrators. It replaces the policy adopted by the Senior Salaries Committee of the Board of Governors on December 20, 1994 and is effective as of November 15, 2000. It applies to all new senior administrators and to any incumbent senior administrator who begins a second term after November 15, 2000.

DEFINITIONS

For the purposes of this policy, "senior administrators" are defined as the:

- Rector and Vice-Chancellor
- Vice-Rectors
- Academic Deans
- Chief Financial Officer

POLICY

Salaries

1. Senior administrators shall receive an administrative salary during their term of office. The following salary ranges apply at the time of initial hire:

Rector and Vice-Chancellor	$160,000-$195,000
Provost and Vice-Rector, Research	$130,000-$155,000
Vice-Rector, Institutional Relations & SG	$130,000-$155,000
Vice-Rector, Services	$115,000-$135,000
Chief Financial Officer	$115,000-$125,000
Dean, Arts and Science	$115,000-$145,000
Dean, John Molson School of Business	$115,000-$155,000
Dean, Engineering and Computer Science	$115,000-$140,000
Dean, Fine Arts	$115,000-$135,000
Dean, Graduate Studies and Research	$115,000-$135,000

2. Any requests for exceptions to these ranges shall be brought by the Rector (or in the case of the salary range of the Rector by the Chair of the Board) to the Senior Salaries Committee for recommendation to the Executive Committee for approval. Such exceptions shall be reported to the Board in a timely manner.

3. Any changes to the compensation package of a senior administrator (including benefits), for whatever reason, shall be brought by the Rector (or in the case of the compensation package of the Rector and Vice-Chancellor by the Chair of the Board) to the Senior Salaries Committee for recommendation to the Executive Committee for approval. Such changes shall be reported to the Board in a timely manner.

4. The normal term of appointment shall be five (5) years.

Benefits Upon the Conclusion of a Term(s) of Office

5. At the conclusion of a first term of office, a professor-administrator (that is, a senior administrator who was previously a member of the Concordia University Faculty Association or who has been assured membership in CUFA in accordance with the provisions of the CUFA collective agreement) who is not re-appointed to the same or to another senior administrative position, shall benefit from a one year administrative leave at the average salary earned during the administrative term.

6. Should the professor-administrator be re-appointed to the same or another senior administrative position, he/she shall receive the monetary equivalent of six months of administrative leave (at the average salary earned during the first term) during the course of the second term payable at a rate of 20% per annum.

7. At the conclusion of a second and final term, the professor-administrator shall benefit from an administrative leave of one year at the average salary earned during the second term. That is, he/she may not have more than a single year's leave at the conclusion of the term(s) as a senior administrator.

8. The professor-administrator must return to the CUFA bargaining unit in order to take advantage of any of the privileges provided by the CUFA collective agreement (leaves, early retirement etc.). The administrative term(s) and the year's administrative leave will not count towards sabbatical eligibility. Professor-administrators who retire from the University under Article 42 of the CUFA collective agreement during or following their administrative term(s) are eligible for retirement-related remuneration only at the nominal academic salary effective at the time of their retirement.

9. Senior administrators who are not professors are not eligible for administrative leaves and will receive appropriate compensation reflected in their salaries.

Other Benefits

10. In addition to salary and end of term benefits, the following benefits are provided to senior administrators:

Car Allowance/Lease Purchase

- The Rector will receive a car allowance of $1200 per month, including taxes, plus expenses not including gasoline
- The Vice-Rectors, CFO and any Dean who has a principal office on the Loyola Campus will receive a car allowance of $900 per month, including taxes, plus expenses not including gasoline
- Deans with two campus operations will receive a car allowance of $500 per month, including taxes, plus expenses not including gasoline

Club Membership

- The Rector, Vice-Rectors and CFO may hold a maximum of two club memberships at the University's expense
- Deans will be permitted one club membership at the University's expense

Professional Development or Scholarly Research Allowance

- Senior administrators are entitled to a professional development or scholarly research allowance of $2,500 per year

Entertainment Allowance

- The Rector, whose home is frequently used for University entertainment, will receive an entertainment allowance of $1,800 per month

Employment Agreements

11. Employment agreements outlining the terms and conditions of employment for senior administrators shall be approved and signed by the Chair of the Senior Salaries Committee on behalf of the Board. All employment agreements for senior administrators shall be prepared by the Office of the Vice-Rector, Institutional Relations and approved by the Rector for submission to the Chair of the Senior Salaries Committee.

Miscellaneous

12. During the term of office and subsequent administrative leave, if applicable, of a professor-administrator who was excluded from the CUFA bargaining unit during his/her term of office, a nominal academic salary shall be maintained by applying all the adjustments accorded to members of CUFA to the academic salary of the individual on the day he/she took office. In the case of a professor-administrator appointed from outside the University who is assured a position in CUFA upon the termination of the administrative appointment, the initial nominal academic salary shall be established by the Provost and Vice-Rector, Research in consultation with the Rector at the time of appointment.

ASSEMBLÉE NATIONALE
Nº 1227-d0041687

Annexe 3 :

Rapport sur la performance :
Cheminement des étudiants au baccalauréat,
à la maîtrise et au doctorat.

Veuillez noter que les initiatives visant à favoriser la rétention des étudiants se trouvent dans l'annexe 4, page 16 à 21.

Université Concordia

Cheminement des étudiants au baccalauréat, à la maîtrise et au doctorat

Nouveaux inscrits au Baccalauréat à l'automne 1997 et statut à l'hiver 2003
Nouveaux inscrits à la Maîtrise et au Doctorat à l'automne 1995 et statut à l'hiver 2003

		Statut de la cohorte en nombre			Statut de la cohorte en %				Durée des études
Niveau / Secteur disc.	Nombre d'étudiants considérés	Nombre de diplômés	Nombre d'abandons	Nombre d'étudiants poursuivant leurs études à l'hiver 2003	Taux de diplomation	Taux d'abandon	% des étudiants poursuivant leurs études à l'hiver 2003	Taux global de rétention ('Diplômés' et 'Poursuivant les études' en 2003)	Durée moyenne des études (nombre d'années)
Baccalauréat									
Sciences pures	427	199	201	27	46.6%	47.0%	6.4%	53.0%	3.8
Sciences appliquées	545	291	210	44	53.4%	38.6%	8.0%	61.4%	3.9
Sciences sociales	1,622	873	639	110	53.8%	39.4%	6.8%	60.6%	3.6
Sciences de l'éducation	304	206	85	13	67.8%	28.1%	4.1%	71.9%	3.2
Administration	1,004	682	251	71	67.9%	25.0%	7.0%	74.9%	3.4
Beaux-Arts	643	366	230	47	56.9%	35.7%	7.3%	64.2%	3.4
Sc. humaines et lettres	481	203	240	38	42.2%	50.0%	7.8%	50.0%	3.5
Sous-Total 1er c.	5,026	2,820	1,857	349	56.1%	36.9%	6.9%	63.0%	3.5
Maîtrise									
Sciences pures	36	23	12	1	63.9%	33.3%	2.8%	66.7%	2.4
Sciences appliquées	90	65	22	4	72.2%	23.9%	3.9%	76.1%	2.4
Sciences sociales	148	100	40	9	67.6%	26.7%	5.7%	73.3%	2.3
Sciences de l'éducation	75	52	19	5	69.3%	24.7%	6.0%	75.3%	2.5
Administration	133	101	28	4	75.9%	21.1%	3.0%	78.9%	2.3
Beaux-Arts	32	27	4	1	84.4%	12.5%	3.1%	87.5%	3.0
Sc. humaines et lettres	29	21	8	-	72.4%	27.6%	-	72.4%	2.6
Sous-Total 2e c.	543	389	132	23	71.6%	24.2%	4.1%	75.8%	2.4
Doctorat									
Sciences pures	6	4	-	2	66.7%	-	37.5%	104.2%	4.5
Sciences appliquées	32	20	11	1	62.5%	35.2%	2.3%	64.8%	4.9
Sciences sociales	66	32	21	13	48.5%	32.2%	19.3%	67.8%	5.7
Sciences de l'éducation	8	4	4	-	50.0%	50.0%	-	50.0%	4.3
Administration	10	4	3	3	40.0%	30.0%	30.0%	70.0%	7.0
Beaux-Arts	4	2	1	2	50.0%	12.5%	37.5%	87.5%	6.7
Sc. humaines et lettres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-Total 3e c.	126	66	40	20	52.4%	31.7%	16.1%	68.5%	5.4
Total, 1er, 2e, 3e c.	**5,695**	**3,275**	**2,028**	**392**	**57.5%**	**35.6%**	**6.9%**	**64.4%**	

Source: Université Concordia, Système d'information sur les étudiants, Sept.2003

ASSEMBLÉE NATIONALE
Nº 1227-8004027

Annexe 4 :

Rapport sur les perspectives de développement de l'établissement

(y compris **La mise à jour des initiatives visant à favoriser la rétention des étudiants**, pages 16 à 21)

ASSEMBLÉE NATIONALE
Nº 1227-20041027

Planification et Développement Académique
Rapport sur les perspectives de l'année 2002-03

1. L'université Concordia tire avantage d'un processus de planification bien intégré

Depuis presque dix ans, l'Université Concordia profite d'un processus de planification bien intégré, efficace, progressif et itératif. Ce processus s'appuie sur un examen minutieux (a) des besoins en formation de nos étudiants étant donné les caractéristiques nouvelles de notre société et de notre culture ; (b) de notre capacité à fonder notre enseignement sur une recherche d'avant-garde ; (c) de l'appréciation des principaux éléments de notre contexte local, régional, national et international qui reflètent ou concordent avec notre planification pédagogique; et (d) de l'évaluation régulière de la qualité de nos programmes et unités pédagogiques, tant au niveau de l'enseignement qu'au niveau de la recherche.

Le processus de planification prend en considération ces questions stratégiques et les insère dans la mission centrale de l'Université, mission que se partagent également les autres établissements d'enseignement supérieur du Québec et d'Amérique du Nord, mais dont bien des éléments importants sont particuliers à Concordia.

Le processus de planification est chapeauté par le Comité de la planification et des priorités de l'enseignement (SCAPP) qui est un organisme mandaté par le Sénat de l'Université. Ce comité composé de représentants des facultés et de l'école de gestion a pour tâche de périodiquement choisir des thèmes généraux de planification, en s'appuyant sur une perception commune des courants de gestion académique les plus significatifs et des éléments nouveaux au sein de l'Université et dans le contexte où elle s'inscrit. Le SCAPP coordonne auprès des instances académiques l'adoption de recommandations concrètes en matière de planification, qui s'attaqueront efficacement aux problématiques identifiées. Enfin, le comité de planification a pour rôle de s'assurer que chaque instance académique a bien "fait ses devoirs", et il veille à la mise en place desdites recommandations.

Chaque cycle complet de planification (choix de thèmes, définition par les instances académiques de mesures et recommandations précises, mise en place des mesures, etc.) exige entre trois et quatre ans de travaux.

La conséquence directe des mesures mises en place depuis 1995, soit depuis le début du processus systématique de planification, nous a conduit à :

-Restructurer de façon significative l'ensemble de nos programmes d'enseignement en en clarifiant les critères et objectifs, notamment par le biais de

la création de nouveaux programmes d'études d'une importance particulière pour le Québec, l'adoption d'exigences spécifiques en matière de formation générale et la définition de modules pour tous les étudiants du 1er cycle, en complément de leurs études principales ;

-Augmenter considérablement le nombre d'inscriptions dans des programmes d'importance stratégique pour notre région (comme les programmes concernant la technologie de l'information), tout en améliorant dans l'ensemble l'accessibilité à l'enseignement universitaire; de fait, nous avons respecté l'accord explicite que Concordia a pris avec le ministre Legault, non seulement de doubler le nombre d'inscriptions en informatique et en technologies de l'information au 1er cycle , mais aussi de *continuer le développement de* ce domaine de formation par le recrutement de 10% *de plus* d'inscrits par an pendant plusieurs années;

- Réorganiser dans cette perspective de planification l'ensemble des plans de recrutement du personnel enseignant et de soutien de toutes les unités administratives de l'université;

- Définir et mettre en application un plan détaillé d'aménagement physique de l'établissement, le premier depuis sa fondation en 1974 – ce plan est en très bonne voie d'exécution;

- Instaurer un modèle circonstancié d'attribution de l'enveloppe budgétaire de l'université qui permet aux responsables des unités de modeler les effets de leurs décisions de planification en fonction de leur budget et d'introduire dans les mécanismes d'attribution des ressources des incitatifs assortis.

- Équilibrer notre budget annuel de fonctionnement;

- Effacer presque complètement notre dette de fonctionnement accumulée.

II. Le cycle actuel de notre processus continu de planification pédagogique

Le cycle actuel a commencé en hiver 2001, à peu près au moment de la signature du contrat de performance. Le comité de planification (SCAPP), conformément aux exigences de son mandat et du processus de planification établi, a adopté une série de thèmes stratégiques de planification et mandaté les instances académiques pour définir des mesures et recommandations concrètes. En bref, le SCAPP a identifié quatre thèmes pour le cycle allant de l'hiver 2001 à l'hiver 2004 ou 2005, à savoir :

-Recruter des enseignants hautement qualifiés et les retenir, conformément à notre planification pédagogique, et compte tenu de l'âge de nos professeurs actuels et de l'évolution de nos inscriptions;

-Profiter de l'occasion qu'offre le renouvellement d'envergure des enseignants pour stimuler notre capacité de recherche et faire des progrès significatifs *à long terme et durables* dans le domaine de la recherche d'avant-garde, en accroissant notamment la participation de Concordia à la recherche subventionnée;

-Explorer et exploiter la valeur éducative des nouvelles technologies de l'information, non pas seulement en nous orientant vers un enseignement à distance (ce que nous allons bien sûr faire), mais – et cela importe davantage – pour transformer en profondeur la pédagogie de l'université à la lumière des réalités et possibilités de « l'ère électronique » ;

-Établir un équilibre entre notre accessibilité traditionnelle et continue et une meilleure compréhension des facteurs contribuant à la rétention des étudiants pour définir et appliquer les mesures correspondantes, sans sacrifier notre mission première.

Vers la fin de l'année 02 - 03, le SCAPP a étudié la pertinence des quatre thèmes/objectifs adoptés en 2001. Le SCAPP a confirmé leur pertinence continue pour au moins 2003-04 et 2004-05, et décidé d'augmenter les quatre par une cinquième :

-augmenter de façon significatif la proportion de nos EETC inscrite dans nos programme de 2ième cycle (avec thèse) et 3ième cycle, afin de mieux contribuer aux besoins de notre société pour un manoeuvre hautement qualifiée, augmenter notre contribution au développement de nouvelles connaissances et à l'innovation et aider à accélérer les carrières de recherche de nos professeurs récemment embauchés.

Mis à part notre engagement d'équilibrer notre budget de fonctionnement – que nous avons totalement rempli – la plupart de nos engagements figurant au contrat se rapportent directement aux thèmes du mandat de planification adopté par le SCAPP en hiver 2001.

III. Des progrès en ce qui concerne les *quatre* thèmes de planification établis en hiver 2001

III.i. Le recrutement et la rétention des enseignants

Le recrutement des enseignants

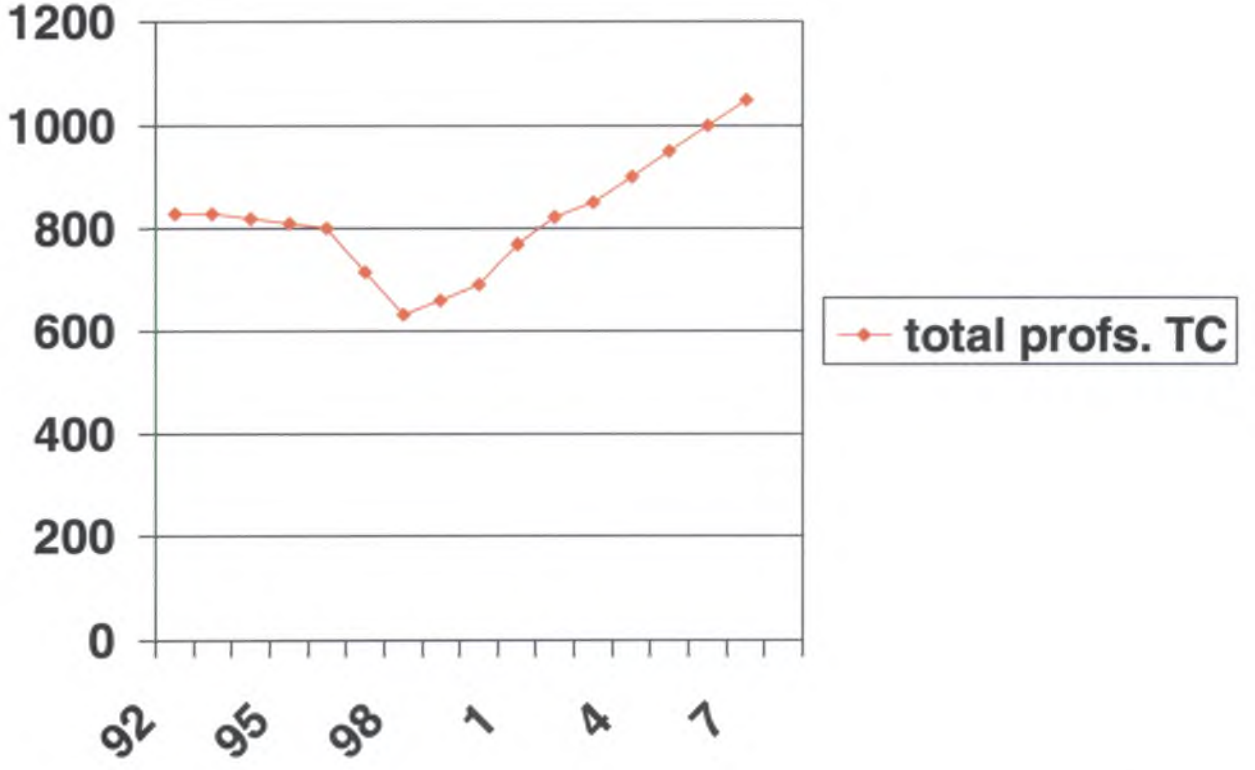
En 1999-2000, au terme des cinq ans de restrictions budgétaires prescrits par le gouvernement aux universités du Québec, Concordia avait 675 professeurs à temps complet, dont 580 permanents ou avec la possibilité de le devenir. En cette année universitaire 2002-2003, le paysage s'est considérablement modifié; nous disposons actuellement de 824 enseignants à temps complet (1 de moins que notre objectif qui était de 825), dont 696 permanents ou avec la possibilité de le devenir. Au cours de la période couverte par le contrat de performance, nous avons beaucoup augmenté le nombre

d'enseignants à temps complet dans le cadre du programme prévu de renouvellement des enseignants. Notre objectif de 825 sera dépassé d'ici septembre 2003.

Nous n'avons pas engagé (et nous n'engagerons pas) d'enseignants à des postes menant à la permanence, à moins d'être sûrs de leur niveau d'excellence. Pour cette raison, à plusieurs reprises l'année passée, nous avons décidé de n'engager *aucun* des candidats qui s'étaient présentés préférant reporter les vacances de poste à l'année prochaine (automne 2003). Tout recrutement à un poste susceptible de mener à la permanence est, potentiellement, un engagement de 35 ans, et les coûts de démarrage en carrière sont significatifs. Nous avons décidé que faire preuve de prudence en matière de recrutement était plus important que d'engager 12 nouvelles personnes dont nous n'étions pas totalement sûrs, uniquement pour atteindre 6 ou 8 mois plus tôt la marque des 850 professeurs.

Au cours des trois dernières années, la concurrence pour le recrutement de jeunes enseignants de haut niveau s'est faite plus féroce. Le coût des offres de salaire et les forfaits initiaux que nous devons mettre sur la table en l'occurrence ont considérablement augmenté. De plus, les bons candidats ont immanquablement reçu des offres de plusieurs universités.

Total professeurs-chercheurs TC, actuel jusqu'à 02-03. Projection jusqu'à 02-03 et plus



La rétention des enseignants
Il faut un généreux budget de soutien à la recherche pour à la fois recruter et conserver les enseignants pendant la phase initiale de leur carrière. Mais si Concordia ne parvient pas à conserver à long terme ces enseignants, nous allons devenir un simple « incubateur d'enseignants » pour les autres universités, en investissant des sommes et des ressources considérables dans la phase initiale de leur carrière. De plus, comme le salaire offert à la majorité des nouvelles recrues est de plus en plus élevé, il faut faire davantage pour retenir les enseignants déjà en poste. Ces derniers ne sont pas uniquement des enseignants débutants; il y a aussi des professeurs et des chercheurs en milieu de carrière et d'autres qui en ont atteint le sommet.

En raison de ce qui précède, Concordia et son syndicat des professeurs ont révisé le modèle de rémunération salariale au cours des récentes négociations sur la convention collective des enseignants. La convention prévoit un plan de rémunération complètement remanié pour les nouveaux enseignants et ceux qui ont présentement moins de 10 ans d'ancienneté en tant qu'enseignants à temps complet. Elle prévoit aussi un important rattrapage salarial pour ceux et celles ayant 10 ans ou plus d'ancienneté. Ce rattrapage se fondera généralement sur l'évaluation de la performance, qui, comme auparavant, a lieu tous les ans. Par ailleurs, les généreuses primes de retraite anticipée (entre 55 et 62 ans) remontant à la fin des années 80 et 90 ont été remplacées par des primes visant la rétention des professeurs jusqu'à 62 et 65 ans. (Cependant, comme ces modifications sont sur le point d'être instaurées, Concordia, pour des raisons de justice et d'équité, s'est sentie tenue d'offrir à ses professeurs éligibles et pour une période de temps limitée à quelques semaines l'option de choisir les forfaits de retraite anticipés appelés à disparaître, ainsi qu'un forfait incitatif pour les plus de 65 ans. Environ 25 enseignants de plus de 65 ans ont choisi de profiter de ces dispositions particulières. Bien que cela éclaircira les rangs de nos professeurs réguliers pendant environ un an, ces départs offriront une marge de manoeuvre supplémentaire pour le renouvellement et la redistribution des enseignants en fonction du plan directeur et des priorités académiques de l'université) .

La qualité des installations – de recherche, notamment – et les services de soutien de carrière sont des éléments cruciaux permettant de retenir les enseignants. Pour les enseignants en sciences, sciences appliquées, génie et informatique, l'ouverture prochaine de locaux et d'installations de recherche ultramodernes au campus de Loyola et à celui de Sir George Williams a nettement facilité le processus de recrutement et aussi permis à l'Université de conserver ses professeurs chercheurs actuels.

Faire en sorte que les nouveaux enseignants deviennent rapidement des pédagogues et des chercheurs au cours des premières années de leur carrière contribue à les retenir et c'est même un élément capital de maximisation du potentiel à long terme pour Concordia et le Québec qui recrutent des dizaines de nouveaux enseignants chaque année. Pour promouvoir cet objectif, les services et programmes du Centre de services d'enseignement et d'apprentissage de l'université, dont la mission première est d'aider au développement professionnel des enseignants en tant que pédagogues, ont été révisés et

améliorés. Ceux du Service de la recherche dont le personnel a été considérablement augmenté ont été redéfinis de fond en comble et sont en cours d'intégration dans les facultés.

Enfin, le Programme des chaires de recherche du Canada du gouvernement fédéral offre des perspectives de développement intéressantes, mais il représente aussi un danger et un défi en ce qui concerne la rétention de nos meilleurs chercheurs, débutants et confirmés, pour deux raisons. D'abord, les chaires ont pris de la valeur en raison des avantages concrets et du statut qu'elles confèrent aux bénéficiaires. Les chercheurs méritants s'attendent donc à être nommés « dans leur établissement », étant entendu que si la chose ne se produit pas, ils cherchent à être nommés ailleurs. Ensuite, le Programme des chaires est devenu un puissant outil de recrutement d'enseignants, un outil qui a été réparti entre les universités, de façon peut-être équitable, mais néanmoins inégale. Pour retenir ses professeurs dans ce contexte hautement compétitif, Concordia a relevé le défi (a) en décrétant qu'aucun enseignant présentement à Concordia ne serait nommé à une chaire de recherche du Canada et (b) en créant parallèlement pour fin de rétention un grand nombre de chaires de recherche à l'Université, exclusivement pour ses enseignants méritants en poste. Les critères en vue des primes et avantages qui leur sont accordés sont identiques à ceux du Programme des chaires de recherche du Canada.

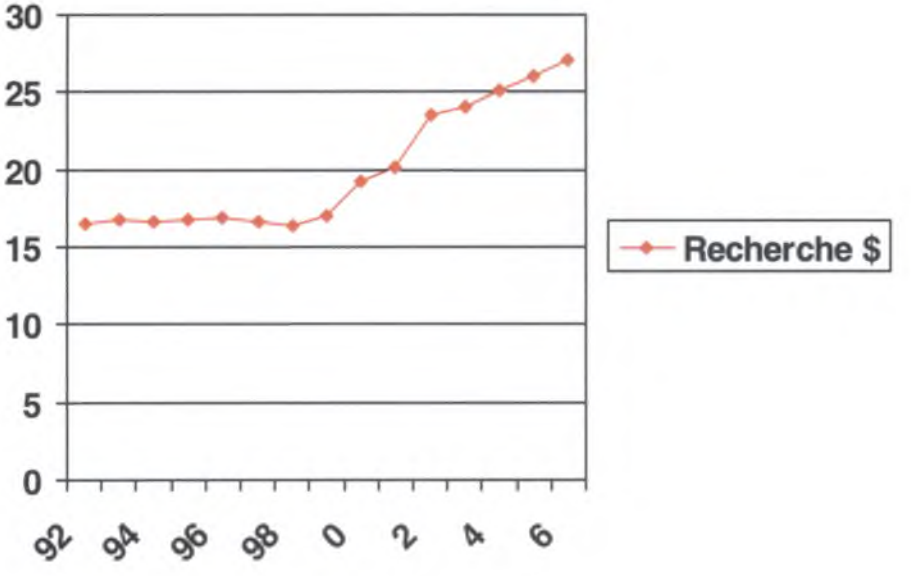
III.ii. Des progrès dans le développement de la recherche

Dans nos rapports au ministère de l'Éducation sur l'exercice du contrat de performance, nous avons déclaré que notre objectif principal en matière de développement de la recherche était de renforcer à long terme nos capacités en renouvelant largement notre personnel enseignant. Concordia étant une institution relativement jeune, issue d'établissements où la culture de la « recherche » n'était guère étendue et dont elle a hérité une part importante des enseignants, nous avons estimé que le développement de la recherche au sein de l'Université depuis sa fondation s'avérait véritablement une réussite. Cela dit, seul un renouvellement d'envergure des enseignants et un soin attentif à la promotion des carrières des nouvelles recrues permettraient à Concordia de progresser davantage encore et plus durablement dans cette voie.

Par rapport aux objectifs quantitatifs que nous nous sommes fixés, nous avons placé moins de valeur sur l'accroissement net des sommes allouées à la recherche que sur l'augmentation du taux de participation de nos enseignants à des recherche financées extérieurement. Le fait est qu'en ce qui concerne le budget total alloué à la recherche, en 2001-2002, nous avons déjà atteint l'objectif que nous nous étions fixés pour 2002-2003, en augmentant le total de nos ressources pour la recherche d'environ 25 % entre 1999-2000 et 2001-2002 (exception faite des subventions pour « immobilisations » de la FCI). Par ailleurs, l'augmentation des taux de participation à la recherche bénéficiant d'une aide extérieure a été plus importante. En 2000-2001, 48 % des enseignants participaient à des recherches financées extérieurement. En essayant de renforcer nos capacités en matière de recherche par le biais du renouvellement des enseignants, nous espérons qu'en 2009-2010, 75 % de nos enseignants participeront à des recherches financées

extérieurement. Nos objectifs intermédiaires de croissance étaient de 58 % en 2002-2003 et de 61 % en 2003- 2004. En 2001-2002, nous avons atteint un taux de participation de 63 %, dépassant ainsi notre objectif pour 2003-2004.

Évolution de financement de la recherche des sources externes
(excluant la plupart des subventions FCI)
projection jusqu'à 02-03 et plus



Comme nous l'avons mentionné plus haut, la réorganisation de la structure et des services du Bureau de la recherche, ainsi que le développement de services mixtes au sein des facultés est un aspect important de notre stratégie pour renforcer notre capacité de recherche et augmenter les fonds qui y sont alloués. Cependant, deux autres initiatives au moins sont en cours basées sur la capacité de développer une collaboration interdisciplinaire ou transdisciplinaire et sur le fait que ce type de collaboration va prendre de l'importance dans notre société. Le 'département', qui est une structure administrative mise en place essentiellement pour offrir des programmes d'enseignement, continuera de s'organiser autour d'une discipline unique. La recherche à l'échelle mondiale, de même que les publications et journaux scientifiques, ont également calqué leur organisation sur ces divisions par discipline. Pour contrer cette tendance monodisciplinaire, Concordia développe présentement deux nouvelles unités, l'une à la faculté de génie informatique et l'autre à la faculté des arts et sciences, en partenariat avec la faculté des beaux-arts; ces unités ne sont ni des centres de recherche au sens classique du terme, ni des départements académiques. Nous voulons que ces unités deviennent des centres privilégiés de développement de programmes d'études

supérieures, et des lieux uniques de recherche universitaire de nature interdisciplinaire ou transdisciplinaire : la première dans le domaine des sciences appliquées en ingénierie de systèmes d'information, la deuxième dans le domaine des sciences humaines.

Parmi les initiatives récentes qui ont marqué 2002-2003 au chapitre de la recherche, on peut citer particulièrement le succès de notre laboratoire d'agro-génomie qui a obtenu un financement important de Génome-Québec et Génome-Canada; la candidature au programme du FQRSC pour le regroupement stratégique de notre Centre de recherche en développement humain (qui reçoit des subventions du FCAR depuis 1981); le développement fulgurant de notre Centre d'études sur l'apprentissage et le rendement, qui vient de présenter pour la première fois sa candidature à une subvention du programme du FQRSC pour le regroupement stratégique; la préparation de deux autres demandes au Fonds NATEQ, en génie, l'une pour l'efficacité de l'énergie du bâtiment et l'autre pour l'impact environnemental de la construction et des matériaux de construction; l'invitation du Fonds NATEQ à préparer en partenariat avec l'École Polytechnique une proposition de regroupement stratégique sur les matériaux composites de pointe; la création, avec un grand nombre d'autres universités québécoises, du CRIAQ, afin de poursuivre la recherche dans le domaine de l'aérospatial; l'attribution à l'Université Concordia en automne 2002 de deux subventions de l'INÉ (Initiatives de la nouvelle économie) (en développement économique rural et renforcement des capacités en nouvelle économie et en transactions électroniques) sur les neufs octroyées par le CRSH à travers le Canada – en fait, la première des deux subventions est la plus importante jamais accordée dans l'histoire du CRSH.

En ce qui concerne le transfert du savoir et la valorisation de la recherche – Concordia collabore avec l'Université du Québec à deux initiatives d'envergure. Dans le domaine des beaux-arts, Concordia et l'UQAM (et un laboratoire de l'Université de Montréal) ont fondé Hexagram pour le développement et le transfert du savoir dans les nouveaux arts médiatiques. De plus, en partenariat avec l'UQAM, l'ETS et l'Université du Québec à Rimouski, Concordia a cofondé la Société de valorisation Valeo Inc. Ces deux initiatives ont été financées par VRQ. Du 1er janvier 2001 au 31 janvier 2003, Gestion VALEO a évalué et géré 52 communications de propriété intellectuelle de la part d'institutions partenaires, qui ont débouché sur 45 demandes de brevets. Douze de ces demandes ont abouti à la négociation de permis et huit compagnies de produits dérivés ont été créées jusqu'à présent par les quatre partenaires institutionnels de Valeo. Grâce à la collaboration de Concordia, avec Gestion VALEO et Inno-centre – avec qui nous avons un accord de complémentarité industrielle – l'identification des idées pouvant servir au développement applicatif, à la création de marchés et à l'établissement de premiers rapports avec des usagers potentiels devient un mécanisme facile. En 2002-2003, Concordia a favorisé la création de deux compagnies de produits dérivés avec des investissements initiaux totalisant plus de 3 000 000 de dollars.

III.iii. L'utilisation efficace des nouvelles technologies de l'information en pédagogie

Concordia a fait des progrès énormes dans le domaine de l'expérimentation et de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information pour améliorer et compléter la pédagogie traditionnelle. En exploitant les logiciels pédagogiques disponibles sur le marché et en élaborant nos propres outils de développement, nous sommes parvenus à augmenter à 450 le nombre de nos cours sur des sites Web avec modules connexes numérisés et ressources en ligne, soit presque dix fois plus qu'en 1999-2000. Notre logiciel « maison » de développement de site de cours est si facile d'utilisation que quiconque sachant se servir d'un traitement de texte et naviguer sur la toile peut développer son propre site Web avec modules numérisés presque sans autre formation. Par le biais de la CRÉPUQ, nous sommes actuellement en pourparlers avec les autres universités du Québec pour octroyer la licence d'utilisation de ce logiciel à d'autres universités du Québec sans frais, puisque son langage est complètement neutre; c'est-à-dire qu'avec des modifications mineures, on peut tout aussi aisément développer des sites de cours et des modules en français ou en anglais.

Parallèlement à ce qui précède, nous avons réalisé des progrès importants en matière d'installation d'une infrastructure de technologie de l'information de pointe dans nos salles de classe, dans tous les espaces communs où les étudiants se rassemblent pour étudier ou travailler ensemble et dans les bibliothèques de l'Université. Presque toutes nos salles de classe, dans les bâtiments dont nous sommes propriétaires et dans certains que nous louons, avec une capacité de 50 places ou plus, sont équipées pour l'accès à l'intranet et à l'Internet, avec des consoles informatiques, des projecteurs numérisés et un système de réseau sans fil (pour que tous – étudiants et enseignants – avec une carte réseau dans leur ordinateur portable, ait accès à l'intranet et à l'Internet). Tous les espaces communs, cafétérias et bibliothèques sont aussi équipés d'un réseau de communication sans fil.

III.iv. Améliorer l'accessibilité tout en augmentant la rétention des étudiants

L'accessibilité

Vers la fin des années 80 et jusqu'en 1996, le total des inscriptions d'étudiants équivalents à temps complet (EETC) de l'Université Concordia a tous les ans diminué très lentement mais constamment (-0.25 % à -0.50%), tandis que le rapport étudiants à complet temps/étudiants à temps partiel demeurait sensiblement le même – nous n'avons pas eu et nous n'avons toujours pas fait l'expérience des diminutions importantes d'inscriptions à temps partiel qu'ont connues beaucoup d'autres universités au Québec et au Canada. Avec le ministère de l'Éducation, nous avions attribué cette diminution lente de nos inscriptions aux changements démographiques au sein de la population anglophone du Québec. Cependant, l'impact positif du renouvellement de la grande majorité de nos programmes de 1er cycle sur les inscriptions étudiantes, conformément aux plans pédagogiques adoptés en 1997, nous a appris qu'il n'en était rien.

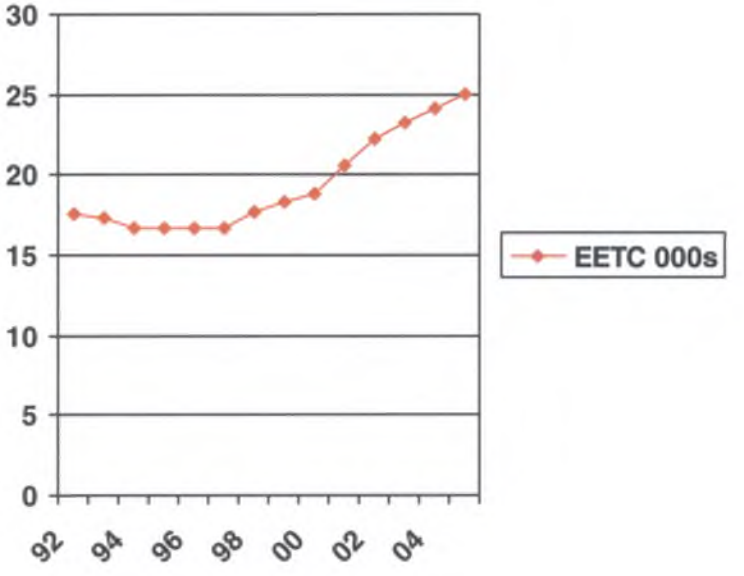
Un certain nombre de facteurs, en plus des éléments démographiques concernant la population anglophone, ont *certainement* affecté (négativement), nos inscriptions. Nos nouveaux programmes pédagogiques de 1997 mettaient l'accent sur l'ouverture de

davantage de groupes horaires (et donc davantage de places) pour les cours d'introduction et les cours préalables. Suite à ces modifications programmatiques, nous nous sommes aperçus que le manque de places dans ces cours avait provoqué une congestion, surtout pour les étudiants à temps partiel, les empêchant de progresser dans leur programme d'études. De ce fait, ils s'inscrivaient à moins de cours qu'ils ne l'auraient fait dans d'autres conditions.

Un autre facteur qui a eu un impact négatif sur nos inscriptions jusqu'en 1997 tient à notre mission d'accessibilité. Nous refusions, par exemple, chaque année des centaines d'étudiants qualifiés en génie (notamment en génie électrique et en génie informatique) et en informatique, parce que nous ne pouvions ou n'avions pas prévu de leur offrir davantage de places et de groupes horaires dans ces programmes – malgré le fait que la société manquait véritablement d'individus avec des qualifications universitaires dans ces domaines. Étant donné qu'en 1997 les autres institutions québécoises (sauf l'ETS) n'augmentaient pas non plus leur capacité dans ces domaines, l'on peut supposer que ces centaines de candidats qualifiés ont été perdus pour ces professions et disciplines ou qu'ils ont poursuivi leurs études (et probablement leur vie professionnelle par la suite) hors du Québec. Donc, en 1997 (avant que le gouvernement ne prenne lui-même des initiatives à cet égard), nous avons décidé que pour servir notre société et nos étudiants nous devions (a) doubler nos inscriptions en cinq ans dans ces disciplines et (b) concevoir et mettre en place un nouveau programme de génie logiciel (le premier au Québec). De fait, lorsque M. François Legault est devenu ministre d'État à l'Éducation, nous nous sommes engagés auprès de lui à faire davantage que doubler les inscriptions dans des domaines si importants pour le développement de la société et de l'économie québécoises. Et je pourrais ajouter qu'il s'est expressément engagé de son côté à faire en sorte que son ministère ferait le nécessaire en matière d'infrastructure d'immobilisation et de frais d'exploitation, si l'Université remplissait ses engagements à cet égard. Plutôt que de demander à M. Legault de « nous croire sur parole », nous avons déclaré que nous produirions des résultats et que nous espérions que son gouvernement respecterait ses engagements.

Suite à nos initiatives de planification pédagogique, nos inscriptions d'EETC sont passées d'environ 16 200 en 1996-97 à plus de 22 200 en 2002-03, sans abaissement *aucun* de nos critères et normes d'admission. Ce taux de croissance des clientèles étudiantes, d'environ 37 % s'est vérifié à tous les niveaux d'études. L'augmentation des inscriptions en génie et informatique (surtout dans le domaine des technologies de l'information) est encore plus spectaculaire que les chiffres concernant l'Université dans son ensemble. Pendant la même période, de 1996-97 à 2002-03, le nombre total d'étudiants de la faculté de génie et d'informatique a augmenté de 105 %.

Évolution des inscriptions EETC en 000s
jusqu'à 02-03



Nous avons donc largement dépassé nos engagements au chapitre de l'accessibilité et des inscriptions en général pour l'université dans son ensemble et en ce qui concerne les inscriptions en technologies de l'information qui ont plus que doublé. Par ailleurs, nous notons avec satisfaction que nous avons complètement rempli nos engagements, de même que le gouvernement, sous l'égide de M. Simard (Éducation) et de Mme. Marois (Finance, Économie et Recherche), qui a honoré les siens en accordant des subventions importantes pour la construction du pavillon intégré génie, informatique et arts visuels. Malheureusement – sans qu'il ait manquement ni mauvaise volonté de la part du gouvernement du Québec - la nouvelle grille de pondération du ministère de l'Éducation pour la distribution de l'enveloppe gouvernementale pour la fonction d'enseignement, rend non viables les programmes en informatique du 1er cycle et c'est justement parce nous avons augmenté de façon si spectaculaire nos inscriptions à ces programmes qu'il nous est impossible de financer le manque à gagner par péréquation interne.

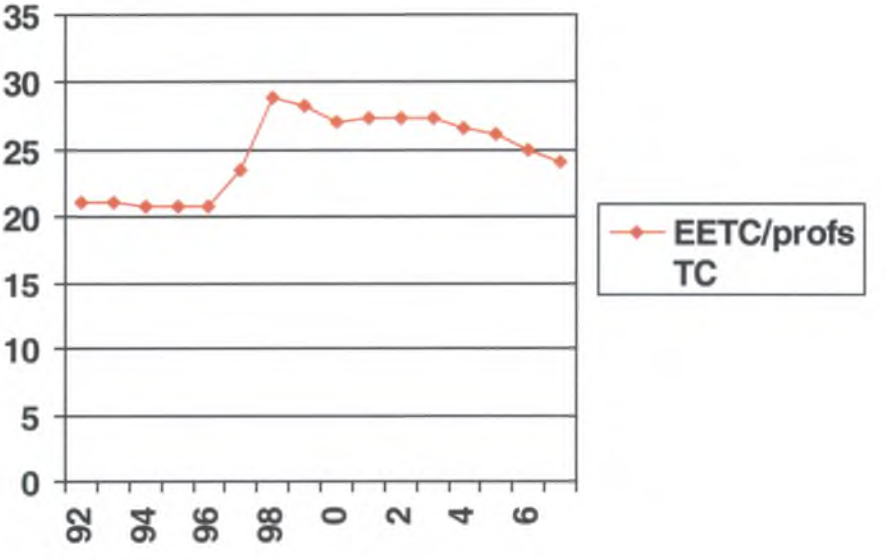
Nous comprenons parfaitement qu'aucune formule ni aucune méthodologie ne sera complètement dépourvue de paradoxe et d'aberrations aux effets indésirables, surtout avec une enveloppe de financement fermée. Cependant, nous avisons avec grand regret que Concordia doit à l'heure actuelle radicalement diminuer d'un tiers ou moins ses inscriptions en informatique au 1er cycle – une tournure malheureuse des événements qui aura sans aucun doute des effets négatifs sur la croissance économique du Québec et sur l'accessibilité à un programme en demande. Beaucoup d'étudiants souhaitant poursuivre

des études en informatique devront, une fois de plus, quitter le Québec pour mener leurs études (et peut-être leur carrière) ou opter pour une orientation professionnelle complètement différente.

Le ministre a fait savoir au recteur (lors d'une récente réunion du CA de la CRÉPUQ) qu'il allait calculer la marge de manœuvre qu'il jugera appropriée pour corriger les résultats aberrants de cette formule. Le recteur a approuvé cette approche. Nous implorons le ministre et le ministère de bien vouloir considérer les effets aberrants de la méthodologie choisie pour financer l'informatique, un sujet s'il en est qui mérite l'attention du ministre en vue d'une action corrective.

Nonobstant notre succès en ce qui concerne l'accessibilité, en deux ans nous atteindrons un plafond de 25000 EETC que nous ne pouvons pas passer sans 'compléter' l'embauche de la relève professorale projetée (sans la superficie adéquate pour les accueillir). Il est absolument nécessaire de réduire notre ratio EETC par professeurs TC avant de penser à accueillir plus de 25000 EETC, et cela sur l' hypothèse que le gouvernement annonce aussitôt que possible une nouvelle ronde de réinvestissement significatif.

Evolution Ratio Etudiants EETC par Professeurs TC
Actuel jusqu'à 02-03, projeté après



Rétention des étudiants

Le ministère de l'Éducation reconnaît que la mission historique de Concordia en matière d'accessibilité et les résultats qui en découlent par rapport à la composition de sa clientèle étudiante sont bien différents de ce qu'ils seraient dans le cas d'une institution plus "traditionnelle". Deux observations illustrent cela avec justesse : la proportion d'étudiants à temps partiel n'a guère changé par rapport à l'augmentation spectaculaire d'ensemble d'étudiants e.t.c.; des études réalisées il y a quelques années indiquent que plus de 70 % de tous nos étudiants (inscriptions totales) travaillent. En bref, nous sommes un campus carrefour, avec des étudiants qui jonglent avec leurs études, leur travail et (souvent) leurs responsabilités familiales. Beaucoup, après leurs cours, vont à leur travail ou assumer leurs responsabilités familiales, puis reviennent au campus pour y suivre d'autres cours ou se servir de la bibliothèque, etc. Si nous n'étions pas organisés pour rendre la chose possible, ces étudiants n'auraient nulle part ailleurs où aller et ne pourraient probablement pas poursuivre d'études universitaires.

La question de la rétention représente un défi singulier dans un tel contexte et le taux de rétention doit être contrebalancé par la valeur du rôle social unique que joue Concordia. Depuis la signature du contrat de performance, nous avons effectué de nombreuses études sur la rétention des étudiants de Concordia et nous continuons à constater que le caractère unique de notre mission donne automatiquement lieu à des situations, des réalités et des défis bien particuliers en la matière.

Bien des facteurs qui influent sur la rétention dans des universités plus «traditionnelles » sont présents ici aussi. Par exemple, la qualité de l'enseignement pré universitaire en langue et en mathématiques a un effet non négligeable sur le rendement de l'étudiant – en sciences humaines et en sciences de l'administration dans le premier cas et en sciences pures et appliquées dans le second. Tout comme dans les universités « traditionnelles », les facteurs liés à la motivation jouent un grand rôle dans la rétention. Cependant, ils se présentent souvent différemment à Concordia et ils sont également souvent liés à des causes profondes différentes.

Concordia a toujours attiré en grand nombre les nouveaux Québécois dont la langue maternelle n'est ni le français, ni l'anglais. Mais pour aussi motivés et brillants qu'ils soient, ils doivent relever des défis particuliers pour réussir. Comme nous l'avons déjà mentionné, une énorme proportion de nos étudiants travaille, ce qui reflète leur situation socioéconomique. Et ils travaillent parce qu'ils doivent survivre à leurs besoins tout en étudiant, pourvoyant souvent aux besoins d'autres membres de leur famille. Dans le même ordre d'idées, beaucoup ont des responsabilités multiples parallèlement à leurs études. Bref, nos étudiants vivent des situations stressantes, éprouvantes, qui dépassent de loin ce qu'un étudiant "traditionnel" doit affronter. Enfin, Concordia compte un nombre important d'étudiants adultes dont beaucoup ne pouvaient se permettre pour des raisons diverses de poursuivre des études universitaires à un âge « normal » et dont d'autres se

sont vu écartés du secondaire ou du collégial à cause de leur système éducatif. Concordia a fait la preuve que beaucoup d'entre eux sont en « épanouissement tardif ». Mais ils sont aussi un facteur de risque en matière de rétention. Que cela ne soit pas mal interprété : nous sommes immensément fiers de nos étudiants et de la façon dont ils affrontent les difficultés de la vie.

Étant donné notre rôle unique, sa valeur sociale et les défis particuliers qui lui sont inhérents, nous présentons en annexe un compte-rendu de ce qui est en cours dans les diverses instances académiques et de soutien de l'université au chapitre de la rétention et dans le cadre des paramètres que nous dicte notre mission académique.

IV. Les ressources financières

Pendant la période que couvre le contrat de performance, l'Université Concordia a rempli son engagement d'équilibrer son budget d'exploitation. De plus, pendant la période en question, l'Université a considérablement réduit sa dette d'exploitation accumulée; de fait, nos états financiers indiquent qu'aux termes des protocoles de vérification, notre dette d'exploitation accumulée a été entièrement effacée.

V. L'avenir

Concordia a en grande partie atteint ses objectifs et les buts fixés dans le contrat de performance. Mais ces acquis sont de peu de conséquence s'ils ne sont pas durables. La nouvelle grille de pondération prive Concordia d'un montant substantiel en matière de subvention de son enseignement. De fait, presque 50 % de l'argent ré-alloué dans le réseau par la nouvelle formule sera payé par les réductions à son budget d'exploitation. Nous ne pouvons pas dire en termes plus clairs qu'il est impossible de conserver tous les acquis ou d'en projeter d'autres pendant la période du contrat de performance, si la nouvelle formule est appliquée à l'Université Concordia. Qui plus est, ainsi qu'il a déjà été indiqué, nous devrions commencé à faire marche arrière en ce qui concerne nos programmes d'informatique et réduire d'environ un tiers le nombre des inscriptions – un paradoxe face aux besoins économiques et sociaux du Québec dans le cadre de la nouvelle économie.

Pourquoi Concordia perd-elle autant de financement sous le coup de la nouvelle formule? Pour deux raisons fondamentales qui reposent toutes deux sur les hypothèses méthodologiques ayant servi à la mettre au point. Et comme toutes les hypothèses méthodologiques, elles retiennent certains aspects de la réalité aux dépens d'autres qu'elles occultent ou ignorent au nom de la cohérence méthodologique ou tout bonnement pour simplifier.

Tout d'abord, la formule se fonde sur la structure des dépenses observées dans les universités du Québec plutôt que sur les coûts réels. Par exemple, si dans un contexte de ressources limitées, les institutions ont tendance à financer insuffisamment certaines disciplines pour en subventionner d'autres, la formule légitime cet état de choses en l'adoptant. Qui plus est, si la

tendance se poursuit, la formule est calculée chaque fois sur la base des mêmes hypothèses méthodologiques et la discipline déjà appauvrie le sera davantage encore jusqu'à ne plus être financée du tout, et lentement, les universités en question devront y réinvestir de l'argent (ou y renoncer). Dans ce système récurrent, on est en droit de parler de disciplines « donatrices » et de disciplines « réceptionnaires », la formule servant à consacrer leur statut en tant que telles.

Si la discipline "donatrice" est présente dans une université particulière mais pas la "réceptionnaire", la formule redistribue l'argent non seulement entre les disciplines mais entre les institutions, et les "institutions donatrices" perdent de leur souplesse à corriger les aberrations de la formule par le biais de péréquations internes, tandis que "l'institution réceptionnaire" y gagne plus de souplesse à traiter les aberrations par le biais d'une péréquation interinstitutionnelle. La répétition de la formule n'appauvrira pas seulement au-delà du seuil de durabilité la discipline réceptionnaire, mais aussi la donatrice. C'est précisément le cas de Concordia aux termes de la formule proposée.

La deuxième raison pour laquelle Concordia est si négativement touchée par la nouvelle formule tient à la tendance des inscriptions au fil du temps dans plusieurs disciplines. Il découle des hypothèses méthodologiques de la formule que les disciplines qui ont connu une progression constante et rapide sont négativement affectées par la formule. Tandis que celles où les inscriptions ont diminué constamment bénéficient de la formule. D'où il s'ensuit, dans le premier cas, que le processus de recrutement d'enseignants à temps complet est toujours décalé par rapport à l'augmentation des inscriptions et les universités « comblent » les besoins en utilisant les enseignants à temps partiel. Tant que la tendance des inscriptions est à la hausse, ce décalage continue. Le résultat est que les dépenses observées sont toujours décalées par rapport aux inscriptions, ce qui est légitimé et introduit dans la formule avec une pondération moindre que celle requise pour soutenir effectivement la discipline. Dans le dernier cas, les inscriptions diminuent constamment, mais se débarrasser des frais fixes connexes prend beaucoup plus de temps en raison de la permanence des professeurs et des infrastructures à frais fixes. Cela signifie à la longue que les dépenses sont démesurément élevées par rapport aux coûts réels pour financer la discipline, et ce déséquilibre se perpétue dans la formule. Par rapport aux institutions elles mêmes, celles qui ont une multiplicité de disciplines ou des disciplines qui se développent perdent de l'argent au profit de celles qui ont beaucoup de disciplines en déclin. Par conséquent, la décision de Concordia, au service des besoins en développement économique de la société québécoise, de doubler en cinq ans le nombre d'inscriptions en technologie de l'information et dans les disciplines connexes – notamment en informatique – fera en sorte que l'établissement sera bien plus pénalisée par la formule que des établissements en légère croissance ou en stagnation de leurs inscriptions. [D'autant plus que si on ne fait rien ou peu pour les disciplines en déclin, on se retrouve récompensé par la formule, alors que si l'on a rationalisé de façon significative ses offres de disciplines, comme l'a fait Concordia, ce n'est pas du tout le cas.]

Dans ces conditions, nous accueillons donc favorablement l'engagement du ministre à s'occuper des résultats aberrants de la formule, étant donné les hypothèses méthodologiques de cette dernière, car si des actions ne sont pas prises à cet égard, nous ne serons pas en mesure de conserver nos acquis réalisés dans le respect des objectifs définis dans le contrat.

Annexe I

Mise à jour des initiatives visant à favoriser la rétention des étudiants – Février 2003

1. Faculté des arts et des sciences

La faculté des arts et des sciences continue de travailler à l'examen à grande échelle de la rétention des étudiants par le biais d'études et d'analyses détaillées portant sur les effectifs qui ont quitté la faculté prématurément. Voici quelles sont, à l'heure actuelle, les initiatives prises pour conserver les étudiants :

- Des ateliers ont été organisés à l'intention des conseillers pédagogiques. Plus de 50 participants se sont familiarisés avec des stratégies favorisant la rétention des étudiants : exposés, vidéos et groupes de discussion. Trois ateliers se sont tenus depuis juin 2002.
- Une lettre individuelle de « bienvenue » a été envoyée à tous les nouveaux étudiants au semestre d'automne 2002. En plus d'accueillir les étudiants, cette lettre conseille vivement à ceux qui auraient des difficultés de demander de l'aide. La lettre donne aussi des détails sur les services disponibles (consultation, conseillers pédagogiques, aide financière, etc.).
- Le Bureau des affaires étudiantes contactera (par courriel) tous les étudiants qui ne sont pas réinscrits au précédent trimestre d'automne. Le but visé est d'inviter les étudiants à revenir à la faculté, tout en leur suggérant de consulter un conseiller pédagogique avant de s'inscrire.
- Une étude détaillée du progrès académique des étudiants qui ont abandonné la faculté est présentement en cours. Elle vise à connaître et à documenter les circonstances précises du cheminement des étudiants du point de vue de la base d'admission, du transfert de programmes, de la performance scolaire, etc. Cette étude quantitative s'accompagne d'une enquête auprès des étudiants ayant abandonné leurs études à la faculté et à l'université.

2. L'École de gestion John-Molson

L'École de gestion John-Molson est en tête des efforts engagés à l'université pour conserver les étudiants et particulièrement des efforts déployés pour recruter et retenir les étudiants francophones. Le taux de diplômation pour le secteur administratif était de 75 % en 1999-2000, le plus élevé à l'Université. L'École a été parmi les premiers à adopter le système de la moyenne pondérée cumulative pour ses programmes de 1er et de 2^{e} cycle. L'un des principaux objectifs de ce système est d'identifier les étudiants « à risque » au cours de la première année, pour leur fournir les conseils et soutiens appropriés. Tous les étudiants du 1er cycle en situation de probation doivent recevoir des conseils pédagogiques avant de pouvoir s'inscrire aux cours. Ce système fonctionne bien en ce sens que le nombre des étudiants en probation ou qui échouent a diminué constamment au

cours des dernières années. Par ailleurs, l'École a augmenté le nombre de sessions pédagogiques pour les étudiants en difficulté afin de leur rappeler les conditions du programme et les encourager à recourir aux services disponibles à l'Université, notamment au Service de consultation et orientation, de façon qu'ils puissent améliorer leur rendement. L'École a aussi augmenté les normes d'admission à ses programmes d'études pour attirer des candidats plus qualifiés et accroître le taux de diplômation.

Pour favoriser l'accessibilité des étudiants francophones, l'École offre un programme intitulé "*Faire le grand saut*". Ce programme vise à aider les étudiants francophones potentiels à améliorer leur anglais avant d'entreprendre officiellement des études dans cette langue. Une moyenne de 25 étudiants suit ce programme chaque année. Le nombre d'étudiants francophones dans les programmes de 1er cycle a augmenté de 60 % au cours des cinq dernières années.

L'École a aussi commencé à se pencher sur la rétention des étudiants internationaux qui doivent s'adapter à un nouvel environnement pédagogique et culturel pendant leurs études à Concordia.

Quoique les normes d'admission aient augmenté dans tous les programmes, l'accessibilité au 2e cycle est plus grande pour davantage d'étudiants qu'avant. Le nouveau M.B.A. en aviation *mondiale* (GAMBA) donne accès au programme de maîtrise en aviation internationale (AMBA) aux professionnels en exercice qui ne peuvent pas quitter leur emploi pour suivre le programme intensif AMBA d'un an. Le résultat des deux premières classes d'inscrits au programme GAMBA montre que les étudiants viennent du monde entier avec des formations tout à fait similaires à celle des étudiants inscrits à notre programme de MBA pour gens d'affaires (EMBA). De plus, le programme de 2e cycle de gestion de l'investissement de l'École est offert à des classes à Toronto et à Montréal par vidéoconférence. L'École envisage aussi d'étendre ce programme à l'échelle internationale.

3. La Faculté de génie et d'informatique

Depuis la signature du contrat de performance, la Faculté de génie a procédé à une analyse détaillée de la rétention des étudiants du 1er cycle pour les huit dernières années, ainsi que de divers facteurs quantitatifs intervenant dans le taux de rétention. Les effectifs sont examinés en fonction de la faculté, du diplôme et du programme. La Faculté a terminé sa première analyse portant sur les étudiants diplômés. Cette étude qualitative donne une bonne idée des étudiants qui se sont diplômés en 2002. Sept des huit programmes de la Faculté sont des programmes agréés de génie et au cours des deux dernières années elle a entrepris de revoir tous les programmes agréés par le Bureau canadien d'accréditation des programmes d'ingénierie, c'est-à-dire tous les programmes impliquant la variable 'études' et 'étudiants'. Les départements académiques de la faculté sont

également en train de soumettre à l'Université les documents requis d'autoévaluation des programmes d'études comprenant une dimension évaluation par les étudiants.

Toutes les études entreprises sont des études dynamiques et servent de base à la mise en place du changement. Parmi les innovations récentes dans la Faculté en vue de promouvoir l'excellence et la rétention des étudiants de haut niveau, on peut citer le rétablissement de la liste d'honneur du doyen pour les étudiants ayant des moyennes pondérées cumulatives de 3,75 ou plus, l'octroi de huit (8) bourses d'entrée du CEGEP d'un montant de 5 000 dollars à compter du prochain cycle d'admission en septembre 2003, davantage de temps consacré au travail dirigé et en laboratoire pour tous les programmes de génie, ainsi que des groupes plus réduits en travaux dirigés. La Faculté a revitalisé son personnel enseignant, en recrutant plus de 50 nouveaux professeurs au cours des dernières années et elle a considérablement élargi ses services de soutien aux étudiants en recrutant davantage de conseillers pédagogiques pour le 1er et le 2e cycle. Ces deux dernières années, elle a aussi investi plus de 10 millions de dollars dans la modernisation de ses services de laboratoire aux étudiants.

L'année prochaine, la faculté sera responsable de ses inscriptions et adoptera des stratégies et procédures d'inscription, de l'étape initiale de contact à celle du diplôme, dans un effort pour atteindre, en matière de rétention, les objectifs prévus aux termes de l'accord de performance.

4. La Faculté des beaux-arts

Activités continues

- Au printemps de chaque année universitaire, une lettre est envoyée aux étudiants qui ont interrompu leurs études pendant deux trimestres consécutifs. La Faculté invite les étudiants à rencontrer un conseiller et à se réinscrire aux cours requis pour obtenir le diplôme.

- Elle propose des ateliers de développement professionnel aux étudiants en beaux-arts conjointement avec le Service de consultation et orientation de l'université.

- Elle publie un bulletin de nouvelles, 'Fine News', disponible sur papier et sur le Web. 'Fine News' tient les étudiants en beaux-arts au courant de ce qui se passe à la faculté, des délais de dépôt de candidature pour les aides de financement, des événements à venir auxquels ils pourraient souhaiter participer.

- "Elsewhere" est une exposition artistique internationale étudiante qui vise à créer un forum où les étudiants ayant participé aux programmes d'échange et

les étudiants internationaux peuvent déployer leurs talents artistiques et aptitudes professionnelles. C'est aussi l'occasion d'aider les étudiants à tisser des liens d'amitié et des réseaux au sein de la communauté artistique de Montréal.

- Le Département de la thérapie par les arts organise deux fois par an une assemblée générale pour informer les étudiants des changements qui ont lieu dans le département. C'est l'occasion de discuter des questions de caractère administratif ou pédagogique.

- L'École de cinéma Mel Hoppenheim encourage les étudiants à participer à des stages professionnels pour obtenir des crédits et favoriser la rétention. C'est l'occasion pour les étudiants de suivre leur programme tout en acquérant une expérience professionnelle.

- Le Département de théâtre a élaboré un programme de mentorat proposant aux étudiants des séances pédagogiques et des contacts continus avec le coordinateur de leur discipline.

- Tous les départements de la Faculté offrent un service de conseil académique, sur demande des étudiants.

Activités nouvelles de la Faculté des beaux-arts

- Les nouveaux étudiants adultes ont été invités à assister à des réunions d'information où ils ont pu rencontrer d'autres étudiants adultes et des conseillers pédagogiques de leur département, et construire ainsi des réseaux de soutien.

- La Faculté a mené une étude sur les étudiants ayant interrompu leurs études pendant deux trimestres consécutifs. Un rapport a été produit indiquant les raisons pour lesquelles ces étudiants ont interrompu leurs études et la façon dont nous pourrions le plus efficacement répondre à leurs besoins.

- L'atelier 'Frontline in Fine Arts' a été organisé pour former du personnel de première ligne en matière d'information sur les services aux étudiants disponibles à Concordia. Le personnel compte maintenant des agents de référence pour les étudiants en difficulté qui s'adressent à leur département en quête d'aide.

- L'École de cinéma Mel Hoppenheim a réussi à obtenir davantage de financement ce qui lui permet d'accorder aux étudiants diplômés des contrats et des subventions. On offre également aux étudiants de maîtrise en production cinématographique plus de souplesse pour choisir un directeur de

thèse. Le directeur peut maintenant être choisi dans d'autres domaines du programme de maîtrise en arts visuels.

- Le département d'art du design et de création numérique en beaux-arts a inclus dans son programme une option coopérative (études-stages) pour les étudiants en création numérique. Ces étudiants peuvent ainsi bénéficier d'une expérience de travail technique et avoir un contrat dans l'industrie.

5. L'École des études supérieures

L'École des études supérieures a pris les initiatives suivantes pour favoriser la rétention des étudiants des cycles supérieurs :

a) Suivre les recommandations du groupe de travail et établir une politique d'équité financière pour l'assistanat dans toutes les disciplines.

Le vice-doyen a présidé un groupe de travail réunissant des représentants des étudiants et des enseignants, dont le but était d'examiner la rétribution des assistants à l'université; ils ont présenté leurs recommandations écrites au doyen. Le document est maintenant entre les mains du doyen qui en assurera le suivi.

b) En collaboration avec le Soutien universitaire et les facultés, augmenter l'aide financière interne aux étudiants des cycles supérieurs, qui était d'un million de dollars l'année dernière.

L'objectif de l'Université d'attribuer un million de dollars en 2001-2002 a été atteint et les bourses accordées pour l'année universitaire 2002-2003 reflètent l'augmentation du financement. Le doyen rencontrera le vice-recteur des relations institutionnelles, le secrétaire général et les autres doyens, et discutera également avec le vice-recteur à l'enseignement et à la recherche des moyens d'obtenir davantage de financement pour les étudiants diplômés. Le doyen est parfaitement conscient qu'il faut pour les étudiants diplômés bien plus de financement que celui qui est actuellement disponible (surtout si l'on se fonde sur les récentes études établissant que les difficultés économiques sont l'une des causes d'abandon les plus citées par les étudiants inscrits à des programme d'études supérieures au Canada.

c) Instaurer le Prix du mentorat décerné par les étudiants des cycles supérieurs dès que possible et organiser des séminaires et ateliers pour les enseignants et les étudiants sur le mentorat des étudiants des cycles supérieurs.

Le prix du mentorat a été créé selon les plans du précédent doyen puis approuvé à l'unanimité par le Conseil de l'École des études supérieures (CSGS 9900 7 D1) le lundi 10 avril 2000. La motion passée au Conseil stipulait que « des mesures

seraient prises en vue de l'établissement de cette récompense ». Le document a été soumis au Comité directeur du Sénat, mais il n'a jamais été déposé au Sénat. Le projet de cette récompense est donc actuellement en suspens.

6. Le secteur des services aux étudiants

Le Secteur des services aux étudiants a plusieurs initiatives en cours par le biais du Département de consultation et orientation de l'université :

- La mise en place du « bilan de performance » (Student Success Check-Up) qui évalue les forces et les faiblesses de l'étudiant. Les résultats permettent de concevoir des interventions spécifiques pour traiter les domaines où l'étudiant rencontre des problèmes et augmenter ses chances de succès. Ce système est fourni par Noel Levitz Inc., un chef de file reconnu en matière de gestion d'inscription.

- Des séminaires et des ateliers divers de soutien aux étudiants sont offerts régulièrement dont les principaux incluent :

- Séminaires sur l'expérience de la première année.
- Ateliers de prépondérance, leadership et réussite universitaire (PLUS)
- Ateliers de techniques d'étude et d'aptitudes à apprendre
- Ateliers de plans de carrière et de recherche d'emploi
- Ateliers de développement personnel