

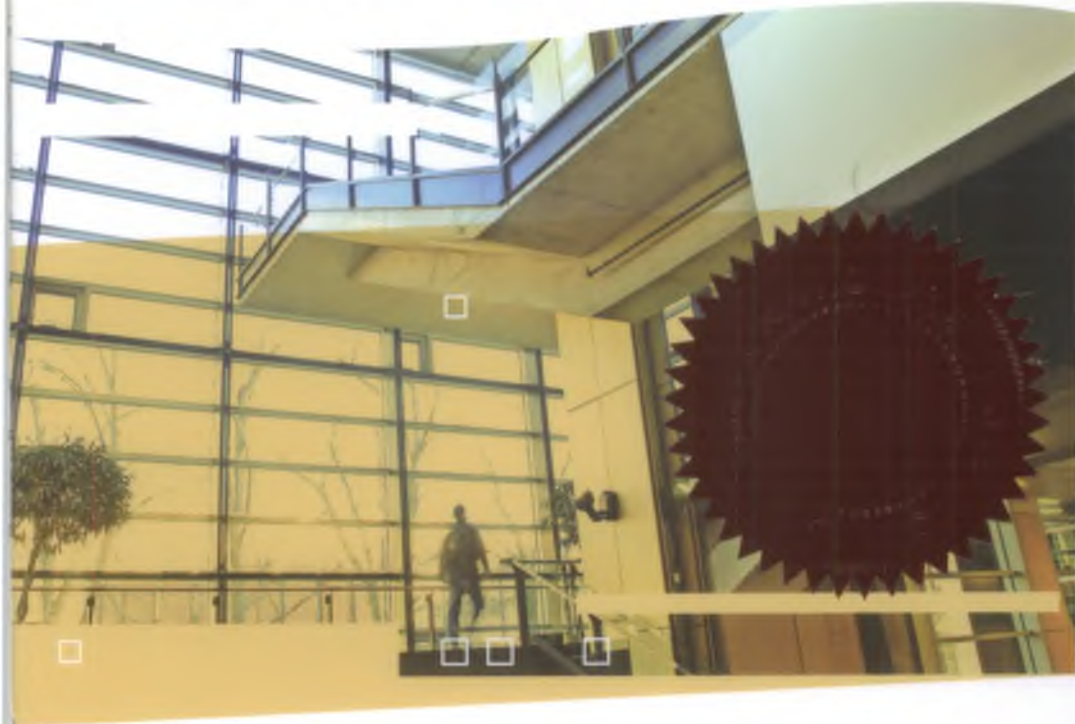
Annexe 3 :
Rapport sur les perspectives
de développement

ASSEMBLÉE NATIONALE

N° 262-2006-052/4

Toujours plus loin

Concordia: l'université canadienne au diapason du XXI^e siècle



UNIVERSITÉ
Concordia

On vous prépare pour le monde

www.concordia.ca

Montréal (Québec) Canada



Toujours plus loin

Concordia : l'université canadienne au diapason du XXI^e siècle

Aux membres de la communauté universitaire :

Toujours plus loin, tel est le titre de notre planification pédagogique 2005-2010 qui illustre la direction que prendront la croissance et le développement pédagogiques de l'Université Concordia. Cette planification fait suite à un processus de consultation long de huit mois. Approuvée sans hésitation par nos quatre conseils facultaires et le sénat de l'Université, elle reflète le consensus général sur l'avenir de Concordia. Notre établissement est certainement beaucoup plus solide qu'il y a à peine dix ans. Les inscriptions ont atteint des sommets avec plus de 40 000 étudiants et étudiantes. Nous disposons d'un corps professoral rajeuni grâce à l'embauche récente de plus 450 professeurs susceptibles de faire carrière. Notre programme de construction, ambitieux et très réussi, offre à la communauté universitaire des installations à la fine pointe de la technologie, notamment, au campus Loyola, le complexe des sciences Richard-J.-Renaud et le nouveau pavillon abritant les départements de communication et de journalisme, sans compter le pavillon intégré Génie, informatique et arts visuels, au campus Sir George Williams.

Le document de planification pédagogique définit la vision de l'Université Concordia pour les années à venir : forte de ses remarquables réussites, devenir l'une des meilleures universités canadiennes et être reconnue comme telle au Canada et dans le monde entier. Voici les sept défis que nous devons relever pour aller *toujours plus loin* en nous appuyant sur les forces de nos deux établissements fondateurs :

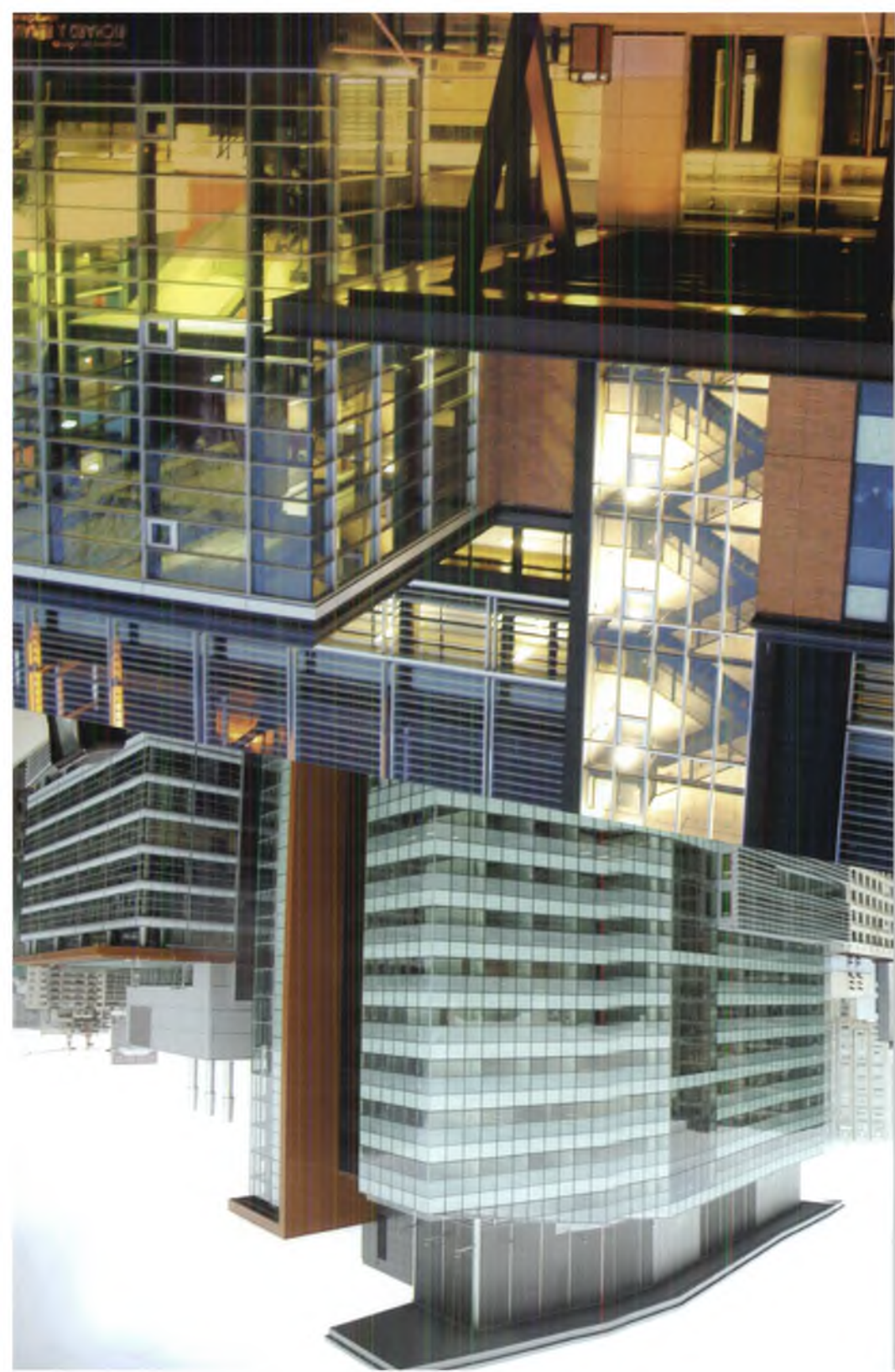
- Sensibiliser le public à nos succès en matière d'enseignement et de recherche
- Augmenter suffisamment l'effectif des professeurs réguliers
- Renforcer les études supérieures
- Enrichir l'expérience d'apprentissage des étudiants
- Consolider notre profil de recherche
- Étendre notre profil international
- Fournir des installations d'enseignement et de recherche à la fine pointe de la technologie.

Le document *Toujours plus loin* décrit les stratégies que nous comptons appliquer pour atteindre nos objectifs ainsi que certains indicateurs que nous avons établis pour mesurer les progrès. Votre participation et votre contribution sont essentielles si nous voulons acquérir la réputation d'être l'une des meilleures universités canadiennes. Nous avançons *toujours plus loin* vers un avenir brillant.

Cordiales salutations,



Martin Singer
Vice-recteur exécutif aux affaires académiques



Planification pédagogique sur cinq ans

L'Université Concordia est sur le point de devenir l'une des meilleures universités du Canada. Dans la mouvance de ses deux établissements fondateurs, elle s'est forgé une personnalité qui se distingue par des principes tels que la diversité, l'accès aux études supérieures, la réponse aux besoins de la population, l'innovation et l'excellence pédagogique en prise sur la réalité contemporaine. Elle a connu de grandes transformations depuis dix ans pour avoir su prendre à temps des décisions stratégiques visant à orienter d'inéluctables changements institutionnels. L'Université Concordia compte parmi les universités canadiennes les plus grandes, les plus dynamiques et les plus diversifiées. Située de façon privilégiée au Canada, dans l'une des plus grandes villes du monde, elle bénéficie de nouvelles infrastructures de pointe. Qui plus est, sa réputation ne cesse de s'accroître au pays et à l'étranger pour ses programmes d'études et la qualité du corps professoral. Résultat : nous intéressons un nombre toujours plus grand d'étudiants et de professeurs, de chefs de gouvernement et d'organismes subventionnaires sans compter de très généreux donateurs dont certains parmi nos propres diplômés, de plus en plus fiers de leur « alma mater ». L'Université Concordia ne tardera pas à s'imposer parmi les meilleures universités du Canada à la condition, toutefois, de réussir à relever les défis qui l'attendent au cours des dix prochaines années.

Le présent document vient clore un exercice de planification stratégique de huit mois amorcé en août 2004 dans le but de favoriser une réflexion collégiale et de stimuler les réactions de la communauté universitaire à tous les paliers. En août 2004, le nouveau vice-recteur exécutif aux affaires académiques, M. Martin Singer, a présenté au cabinet du recteur un avant-projet qui, après des discussions considérables et quelques révisions, est devenu « *Concordia: Canada's University for the 21st Century* ». Le document fut par la suite présenté au conseil d'administration lors de sa journée de réflexion du 4 octobre, accompagné d'un document de mise en œuvre intitulé « *Moving to the Next Stage: Being Recognized as a Leading Canadian University* ». Les deux documents ont ensuite été discutés et approuvés par le SCAPP (Comité de la planification et des priorités de l'enseignement) à la réunion du 7 octobre et présentés au sénat le 22 octobre. Ils ont été discutés à l'automne lors de réunions des conseils facultaires et des directeurs de départements dans chacune des quatre facultés, à l'École des études supérieures et à la Bibliothèque. Les membres de la communauté universitaire pouvaient également les consulter sur le site Web de l'Université. De décembre 2004 à février 2005, les doyens ont formulé par écrit les réactions de leur faculté respective au document initial de planification. Le document qui suit ne vise pas à répéter le texte original de planification, mais à résumer le consensus qui s'est dégagé autour des défis qui attendent l'Université Concordia et des mesures à prendre pour y faire face.

Défi

La priorité des priorités pour l'Université Concordia en matière de planification de l'enseignement et de la recherche est de devenir d'ici dix ans l'une des meilleures universités du Canada. Chacune de nos décisions et interventions doit être mesurée selon ce critère.

Entre l'une des meilleures universités du Canada, qu'est-ce que cela signifie? Nous y voyons deux aspects fondamentaux. Le premier consiste à atteindre un degré d'excellence globale dans l'enseignement, la recherche et le service à la société. Chaque université peut compter sur un certain nombre de programmes forts et de départements d'élite mais, dans les universités de première classe, un nombre prépondérant de programmes ont atteint un degré d'excellence largement supérieur à la norme. La mesure de l'excellence constitue du reste un défi en soi. Le second aspect tient à la reconnaissance de l'excellence atteinte par l'établissement ou à sa réputation. Les universités mettent des années à se bâtir une réputation tout comme elles peuvent continuer à vivre sur leur réputation des années après l'avoir perdue.

Pourquoi est-il si important pour l'Université Concordia de devenir une université de première classe? Parce que nous faisons face à une concurrence de plus en plus âpre. Concurrence avec les autres universités canadiennes et étrangères pour recruter les meilleurs professeurs, les meilleurs étudiants de premier, deuxième et troisième cycles et les meilleurs cadres supérieurs. Concurrence

avec les autres universités québécoises et canadiennes pour obtenir des gouvernements des budgets de fonctionnement, d'immobilisation et de recherche. Concurrence, enfin, pour le soutien financier du secteur privé et des donateurs individuels afin de pallier l'insuffisance des droits de scolarité et des subsides gouvernementaux affectés à la création de bourses, aux infrastructures et aux chaires de recherche. Bref, notre établissement doit se démarquer de la concurrence en devenant une université de première classe et en s'assurant d'être perçue comme telle.

L'Université Concordia est plus vigoureuse qu'elle ne l'était il y a dix ans. Certains domaines d'excellence font déjà notre renommée et d'autres

sont en voie d'émergence; nous sommes les meilleurs au Canada, ou parmi les meilleurs, dans un nombre croissant de disciplines. Nous devons à la fois soutenir les domaines où notre excellence est reconnue, progresser vers l'excellence là où nous ne l'avons pas encore atteinte et lutter avec vigilance contre la médiocrité. Autre défi à relever : notre réputation ne paraît pas à la hauteur de l'excellence qui pourtant nous caractérise de plus en plus.

Décisions stratégiques : À la lumière des observations ci-dessus, nous avons pris des décisions stratégiques pour relever le premier défi et nous rapprocher de notre objectif global : devenir l'une des meilleures universités du Canada.

■ L'Université Concordia commencera immédiatement à mesurer et à repérer les domaines où elle excelle et établira des objectifs qui lui serviront à évaluer ses progrès et à comparer son rendement pédagogique avec celui des autres universités.

■ L'Université Concordia élaborera immédiatement une stratégie de communication à long terme destinée à faire connaître au Québec, au Canada et à l'étranger les domaines où elle est en train d'imposer son excellence afin de commencer à transformer sa réputation.

Mesure de l'excellence : Pour nous aider à évaluer nos progrès par rapport au premier défi et pour des motifs de gouvernance, nous élaborerons un train de mesures et d'objectifs constamment actualisés, accompagné de rapports annuels destinés à

■ « *Concordia University: A Reputation Survey* » : évaluera l'évolution de la perception de l'Université Concordia et de ses activités d'enseignement et de recherche. Puisque l'Université est sceptique quant à la validité des évaluations des médias, un sondage professionnel autonome sur la réputation de notre établissement nous donnera une autre perspective et nous permettra de mesurer les progrès de notre réputation parmi les groupes ciblés.



la communauté universitaire. De plus, une personne responsable sera désignée pour produire des rapports complémentaires, en consultation avec le vice-recteur exécutif.

■ « *Concordia in the Public Eye* » : comparera les articles, reportages et publicités sur l'Université Concordia, qu'ils soient payants ou non, favorables ou défavorables, liés ou non à l'enseignement et la recherche, avec ceux qui portent sur les autres universités du Québec et du Canada. Nous serons ainsi plus aptes à cibler nos ressources et à sensibiliser la communauté à nos forces en matière d'enseignement et de recherche.

Défi

Pour être une université de première classe, l'Université Concordia doit disposer d'une masse critique de professeurs réguliers jouissant d'une réputation d'excellence nationale et internationale.

Au cours de la dernière décennie, le renouvellement substantiel de l'effectif des professeurs réguliers a été le pivot de la transformation de l'Université Concordia, qui doit poursuivre sur cette lancée si elle veut acquérir le statut de chef de file. En d'autres termes, nous disposons à l'heure actuelle de trop peu de professeurs réguliers pour relever les défis qui nous attendent.

Malgré l'engagement de plus 400 nouveaux professeurs au cours des dix dernières années, l'Université compte grosso modo le même nombre de professeurs ayant acquis la permanence ou en voie de l'obtenir qu'il y a dix ans. S'il était insuffisant il y a dix ans, l'effectif professoral régulier l'est encore plus aujourd'hui alors que notre clientèle étudiante a augmenté de 40 pour cent et que nous sommes en voie de passer d'une université qui propose principalement des programmes de 1^{er} cycle à une université davantage axée sur les études supérieures et la recherche, avec des programmes 2^e et 3^e cycles.

Reconstruire le corps professoral constituera l'un des principaux défis de la prochaine décennie. Nous anticipons un autre départ massif à la retraite de professeurs réguliers. Face à un marché de l'emploi hautement concurrentiel, il est de plus en plus difficile de recruter de nouveaux professeurs et de les garder. Nous devons également encadrer et intégrer ces nouveaux professeurs

comme jamais auparavant et estimer si leur rendement et leur potentiel autorisent le renouvellement de leur contrat et l'octroi de la permanence.

Décisions stratégiques : À la lumière des observations ci-dessus, nous avons pris des décisions stratégiques pour relever le deuxième défi et nous rapprocher davantage de notre objectif global : devenir l'une des meilleures universités du Canada.

- L'Université Concordia augmentera systématiquement l'effectif des professeurs réguliers ayant des services continus (avec permanence, en voie de l'obtenir ou occupant des postes à durée prolongée), qui passera de 780 en 2004-2005 à un maximum de 1 000 d'ici 2011-2012, sous réserve d'atteindre et de maintenir ses objectifs de recrutement étudiant et de disposer des fonds nécessaires.



- Sur la base des inscriptions et des objectifs de clientèle actuels, les projections sont les suivantes : 500 en arts et sciences, 175 en génie et informatique, 125 en beaux-arts et 150 à l'École de gestion John-Molson. Les 50 autres postes seront gardés en réserve par le vice-recteur exécutif aux affaires académiques pour encourager les nouvelles initiatives et l'augmentation considérable de la clientèle étudiante.

■ Le vice-recteur exécutif aux affaires académiques révisera annuellement avec chaque doyen ses prévisions d'engagement de professeurs pour sa faculté au cours de l'année universitaire suivante à la lumière des prévisions de clientèle étudiante, des départs à la retraite et de la disponibilité des fonds.

■ Le vice-recteur exécutif aux affaires académiques et les doyens des facultés travailleront ensemble à créer une culture de l'excellence qui, d'une part, assurera l'encadrement des nouveaux professeurs et, d'autre part, exigera, encouragera et récompensera systématiquement l'excellence en matière d'enseignement et de recherche ou les espoirs à cet égard.

Mesure de l'excellence : Pour nous aider à évaluer nos progrès par rapport au deuxième défi et pour des motifs de gouvernance, nous élaborerons un train de mesures et d'objectifs constamment actualisés, accompagné de rapports annuels destinés à la communauté universitaire. De plus, une personne responsable sera désignée pour produire des rapports complémentaires, en consultation avec le vice-recteur exécutif.



■ « *On-going Full-time Faculty Teaching Resources by Faculty* » : fera le recensement des professeurs réguliers ayant des états de service continu à l'Université Concordia. Au nombre de 780 en 2004-2005 (739 permanents ou avec perspective de permanence et 41 postes à durée prolongée), l'effectif devrait atteindre 1 000 en 2011-2012 (940 permanents ou avec perspective de permanence et 60 postes à

durée prolongée). Il est capital de réaliser des progrès substantiels à cet égard pour acquérir le statut de chef de file canadien.

■ « *Comparative Ratio of FTE Students to Full-time Professors* » : comparera notre établissement avec quatre autres universités du Québec et autant d'universités généralistes similaires au Canada. À l'heure actuelle, l'Université Concordia affiche 29,9 EEETC (soit 299 inscriptions à des cours de 3 crédits) par professeur régulier ayant des états de service continu (permanent, avec perspective de permanence ou postes à durée prolongée); ce chiffre devrait être de 25 EEETC par professeur ayant des états de service continu sans recours à des professeurs réguliers temporaires. Les derniers chiffres indiquent que nous nous situons toujours au bas de l'échelle par rapport aux autres provinces et au palier national. Parvenir à un rapport de 25:1 et recourir stratégiquement aux postes à durée déterminée pour suppléer aux besoins devrait nous rendre sensiblement plus concurrentiels. L'Université Concordia doit impérativement s'améliorer pour atteindre le statut de chef de file canadien et, en particulier, pour rehausser son profil en matière d'études supérieures et de recherche.

■ « *Rate of Retention of Full-time Professors* » : suivra l'évolution de notre capacité à retenir les professeurs nouvellement engagés. Cette mesure comporte deux volets. Nous affichons actuellement un taux de rétention de 85 pour cent. Augmenter ce taux est souhaitable dans la mesure où les nouveaux professeurs répondent à nos critères d'excellence; si d'excellents professeurs nous quittent en faveur d'autres universités, nous en subirons les conséquences. Par ailleurs, il n'est pas souhaitable d'atteindre un taux élevé de rétention des nouveaux professeurs si nous devons en contrepartie abaisser nos normes d'excellence. Il nous faudra adopter une mesure plus fine de fidélisation des professeurs qui tiendra compte de cette double perspective.

Défi

Pour devenir une des meilleures universités du Canada, Concordia doit coordonner les inscriptions étudiantes et les gérer de façon stratégique.

L'Université Concordia affiche une augmentation spectaculaire du nombre d'étudiants. En fait, durant la plus grande partie de la dernière décennie, elle a été l'université qui a connu la plus forte croissance au Québec. Loin d'être l'effet du hasard, cette situation découle d'une décision stratégique visant à faire de l'augmentation de la clientèle la principale façon de générer les revenus nécessaires pour reconstruire l'Université à la suite des compressions budgétaires draconiennes pratiquées par le gouvernement provincial dans le budget de fonctionnement du réseau universitaire au milieu et à la fin des années 1990. Aujourd'hui, l'Université Concordia est l'une des plus grandes au Canada et au Québec du point de vue de la clientèle étudiante, avec plus de 30 000 étudiants inscrits à des cours crédités, soit l'équivalent d'environ 23 500 effectifs étudiants en équivalence à temps complet. En dépit de cette progression, nous demeurons largement une université de 1^{er} cycle puisque nous comptons 87,4 % d'EEETC provenant des inscriptions au 1^{er} cycle contre 12,6 % d'EEETC provenant des inscriptions aux cycles supérieurs pour l'année 2004-2005.

Au chapitre des inscriptions, nous arrivons à un carrefour. Quatre questions connexes ont retenu notre attention : Jusqu'à quel point l'Université Concordia doit-elle prendre de l'expansion? Quel équilibre viser entre le 1^{er} cycle et les cycles supérieurs au cours de la prochaine décennie? Comment conjuguer

notre engagement traditionnel envers l'accès aux études supérieures avec notre volonté de parvenir à l'excellence en enseignement et en recherche, compte tenu de notre capacité restreinte à hausser les inscriptions? Enfin, quel rôle l'enseignement à distance est-il appelé à jouer dans notre établissement? La réponse à ces questions décidera des orientations stratégiques à prendre pour relever ce troisième défi et devenir l'une des meilleures universités du Canada. L'Université peut largement déterminer son plafond d'inscriptions. Le gouvernement du Québec prévoit une baisse du nombre d'étudiants en âge « normal » de poursuivre des études universitaires, mais ces étudiants représentent actuellement moins de 50 % de ceux qui entament des études

de premier cycle à Concordia chaque année. Une majorité croissante de nos nouveaux candidats sont des résidents du Québec non diplômés du CÉGEP, des diplômés d'écoles secondaires d'autres provinces canadiennes et des étudiants étrangers. Ce dernier groupe continue d'augmenter et pourrait constituer une source de croissance pour l'Université. Néanmoins, nous avons décidé que les inscriptions sur le campus, après avoir connu une croissance spectaculaire, devraient être stabilisées à environ 25 000 EEETC, chiffre sur lequel sont basés tous nos plans de construction et d'embauche de professeurs à temps complet. Nous avons conclu que pour être parmi les chefs de file des universités canadiennes, Concordia doit diminuer son ratio « étudiants au 1^{er} cycle / étudiants aux cycles supérieurs », de 87,4/12,6 (son niveau actuel) à 80/20. L'Université devrait se concentrer davantage sur l'enseignement aux cycles supérieurs pour les raisons suivantes : la demande pour l'enseignement aux cycles supérieurs est en croissance; l'enseignement

et l'encadrement aux cycles supérieurs sont un attrait pour les nouveaux professeurs que Concordia cherche à recruter et à retenir; l'enseignement aux cycles supérieurs est étroitement lié à la recherche dans plusieurs domaines; le gouvernement du Québec octroie une plus grande subvention par EEETC pour les étudiants aux cycles supérieurs et, enfin, Concordia doit se concentrer davantage sur l'enseignement aux cycles supérieurs et sur la recherche pour être parmi les chefs de file des universités canadiennes. La stabilisation des inscriptions sur le campus à environ 25 000 EEETC et l'augmentation de la proportion d'étudiants des cycles supérieurs auront probablement pour effet de stabiliser ses EEETC sur le campus, qui sont actuellement d'environ 20 400 en 2004-2005, à un niveau de 20 500-21 500, sauf si on modifie le plafond d'inscriptions sur le campus.

Nous avons conclu que pour atteindre un équilibre entre l'accessibilité aux études et la qualité de l'enseignement, nous devons maintenir notre engagement traditionnel d'accessibilité et affirmer la supériorité de notre engagement d'excellence pédagogique. À l'Université Concordia, les études sont accessibles pour plusieurs raisons. Par exemple, les horaires de cours sont souples,

offerts le jour, le soir et la fin de semaine, et un étudiant peut facilement changer de statut (entre temps plein et temps partiel). Cependant, tous les programmes de l'Université ne sont pas aussi accessibles; nombre de ceux du premier cycle ont déjà des quotas, des normes d'admission très sévères et parfois même exigent la présentation d'un portfolio. La croissance des inscriptions au premier cycle devrait augmenter les normes d'admission dans la plupart des départements et il sera donc probablement de plus en plus difficile pour les étudiants limites ou à risque élevé d'étudier à cette université. Afin d'honorer notre engagement d'accessibilité, nous souhaitons mettre en place une année préuniversitaire ou de propédeutique conçue pour ces étudiants.

L'apprentissage électronique a beaucoup de potentiel pour Concordia qui est déjà un leader canadien en la matière. L'Université compte déjà dans ses facultés des centaines de cours assistés par Internet, allant des pages Web de cours aux forums de discussion en classe permettant aux étudiants de télécharger des vidéos des cours pour les aider dans leurs révisions. Élaborés plus récemment, les cours en ligne sans aucune rencontre en salle de classe sont proposés par plusieurs facultés,



le plus souvent comme cours optionnels. Dernièrement, les cours en ligne sont passés sous la responsabilité de E-Concordia, un organisme constitué en société distincte, filiale à 100 % de la Fondation de l'Université, qui elle-même élabore plusieurs cours en ligne qui en même temps servent d'outil de recrutement aux niveaux national et international, génèrent des recettes pour l'Université, fournissent des emplois d'assistants d'enseignement aux étudiants des cycles supérieurs et génèrent un revenu supplémentaire aux professeurs participants. Nous avons conclu que l'apprentissage électronique a un potentiel élevé tant qu'il sert la mission et les priorités pédagogiques de l'Université.

à la Faculté des beaux-arts et 4 500 EEETC à l'École de gestion John-Molson. De plus, 500 EEETC sont gardés en réserve pour s'ajuster aux pressions imprévues.

- Étant donné qu'il est important, du point de vue pédagogique et financier, d'atteindre nos objectifs d'inscriptions sans trop les dépasser, l'Université mettra en poste une ou un chef de service – gestion globale des effectifs étudiants qui coordonnera les inscriptions aux trois cycles des quatre facultés.
- L'Université augmentera progressivement ses inscriptions aux cycles supérieurs, de 12,6 % à 20 % du total des EEETC. La Faculté



Décisions stratégiques : À la lumière des observations ci-dessus, les décisions stratégiques suivantes ont été prises afin de relever le troisième défi et de nous rapprocher de notre objectif global : devenir une des meilleures universités du Canada.

- Les inscriptions aux cours et programmes crédités des trois cycles seront plafonnées à 25 000 EEETC pendant les cinq prochaines années. Répartition par faculté : 13 500 EEETC à la Faculté des arts et des sciences, 4 000 EEETC à la Faculté de génie et d'informatique, 2 500 EEETC

de génie et d'informatique ayant déjà connu une croissance significative de ses inscriptions aux cycles supérieurs, la hausse prévue devrait donc surtout affecter la Faculté des arts et des sciences, la Faculté des beaux-arts et l'École de gestion John-Molson.

- L'Université intensifiera le financement aux étudiants des cycles supérieurs de façon importante afin de demeurer dans la course au recrutement et à la rétention des plus doués.
- La mission de l'École des études supérieures sera renforcée. Les fonctions d'admission et d'inscription étant décentrali-

sées vers les facultés, l'École se concentrera dorénavant sur la facilitation du développement des programmes, le respect des normes pédagogiques et le suivi de la supervision des étudiants aux cycles supérieurs.

■ Étant donné sa mission traditionnelle d'accessibilité, l'Université explorera la possibilité de mettre sur pied un programme d'année préparatoire ou de propédeutique conçue spécialement pour les étudiants à risque élevé.

■ L'entité E-Concordia sera exploitée plus efficacement afin de promouvoir les priorités pédagogiques de l'Université et d'augmenter les inscriptions hors campus aux cours crédités et non crédités.

Mesure de l'excellence : Pour nous aider à mesurer nos progrès par rapport au troisième défi et pour des motifs de gouvernance, nous élaborerons un train de mesures et d'objectifs constamment actualisés, accompagné de rapports annuels destinés aux membres de la communauté universitaire. Des rapports complémentaires seront élaborés par la personne responsable en la matière, en consultation avec le vice-recteur exécutif.

■ « *FTE Student Enrollment by Faculty* » : suivra la croissance des inscriptions tous cycles confondus et la comparera aux objectifs d'inscriptions fixés pour chaque faculté et pour toute l'Université.

■ « *Distribution of Comparative Student Enrollment* » : comparera notre ratio « EEETC au premier cycle / EEETC aux cycles supérieurs » (au fur et à mesure qu'il augmente vers notre cible de 80/20) à celui des autres universités québécoises et canadiennes.

■ « *Comparative Funding for Graduate Students* » : suivra l'amélioration du rendement de l'Université dans ce domaine par rapport à celui des autres universités québécoises et canadiennes.

Défi

Pour que Concordia soit l'une des meilleures universités canadiennes, elle doit offrir à ses étudiants une éducation de première classe grâce à la dispense de programmes hautement réputés mettant l'accent sur l'excellence de l'enseignement et de l'apprentissage.

La responsabilité primordiale de Concordia est de procurer à ses étudiants un enseignement universitaire de premier ordre, en encourageant, facilitant et récompensant l'excellence. L'enseignement (qui est appuyé par la recherche ou son activité de création équivalente) est la raison d'être principale de toute université. Étant donné la perte

en procurant soutien et encouragement aux professeurs qui ont besoin d'améliorer leur enseignement.

Pour être un chef de file, Concordia doit insister sur l'enseignement de qualité dans chacun des 5 000 cours qu'elle offre par année et dans l'encadrement des études supérieures.

Concordia favorise aussi l'efficacité de l'enseignement en dispensant des cours et des programmes actualisés, appuyés par la plus récente technologie. Nous sommes reconnus pour la taille relativement petite de nos classes que nous avons su maintenir malgré les compressions budgétaires. Nous avons introduit des exigences préalables à l'obtention du diplôme, comme la « formation générale » et l'examen de rédaction de l'Université (*University Writing Test*) pour nous assurer que nos étudiants sortent armés de certaines compétences qui complètent leur domaine



d'une génération d'enseignants chevronnés et l'embauche d'une nouvelle vague de professeurs enthousiastes, peu expérimentés et surtout orientés vers la recherche, offrir avec constance un enseignement efficace présente un défi majeur pour Concordia. Nous mesurons l'efficacité pédagogique

de spécialisation. Nous avons instauré des mécanismes pour introduire et modifier des cours et des programmes et pour évaluer les programmes existants, de façon cyclique. Concordia a été un leader canadien dans l'utilisation de nouveaux médias qui améliorent l'efficacité de l'enseignement. Malgré les

progrès que nous avons réalisés dans chacun de ces domaines, nous sommes d'accord pour reconnaître le besoin de redoubler d'efforts pour soutenir l'efficacité de l'enseignement.

Concordia encourage l'excellence dans l'enseignement pour faciliter l'apprentissage. Nous offrons à nos étudiants une éducation à valeur ajoutée grâce à notre formule coopérative et aux options de stages qui gagnent en popularité d'année en année. Nous proposons des services de soutien pédagogique, notamment la consultation pédagogique, les conseils aux étudiants adultes, l'orientation professionnelle et l'entraide étudiante. Nous offrons des services d'informatique et de bibliothèque, mais sommes limités par d'importantes contraintes budgétaires. La plupart de nos étudiants réussissent dans leurs études, certains même excellent, mais d'autres ne les terminent pas à cause d'un mauvais rendement malgré le soutien pédagogique que nous leur apportons.

Décisions stratégiques : À la lumière des observations ci-dessus, nous avons pris les décisions stratégiques suivantes pour relever le quatrième défi et nous rapprocher de notre objectif global : devenir l'une des meilleures universités du Canada.

- Concordia continuera d'insister pour que chaque nouveau professeur démontre son efficacité et que l'enseignement de qualité fasse partie intégrale du rendement pédagogique de tout professeur.
- Concordia examinera et, s'il y a lieu, améliorera les services d'aide à l'enseignement mis à la disposition du corps enseignant.
- Concordia encouragera l'utilisation étendue de la technologie éducative et veillera à mettre en place l'infrastructure voulue à l'appui de cette technologie.

■ Concordia révisera son processus d'évaluation des programmes d'études dans l'optique de le rationaliser et de le rendre plus utile aux programmes en cours d'évaluation.

■ Concordia examinera ses exigences en matière de formation générale et de compétences en communication pour vérifier si elles sont efficaces et encore valides.

■ Concordia concevra des méthodes d'amélioration de ses taux de persévérance scolaire et de diplomation.

■ Concordia étudiera ses services de bibliothèque et de soutien pédagogique pour déterminer leur efficacité et, s'il y a lieu, les possibilités d'amélioration.

Mesure de l'excellence : Pour nous aider à évaluer nos progrès par rapport au quatrième défi et pour des motifs de gouvernance, nous élaborerons un train de mesures et d'objectifs constamment actualisés, accompagné de rapports annuels destinés à la communauté universitaire. De plus, une personne responsable sera désignée pour produire des rapports complémentaires, en consultation avec le vice-recteur exécutif.

■ « *Teaching Effectiveness at Concordia* » : suivra l'efficacité du rendement pédagogique général de tous nos professeurs à temps plein et à temps partiel.

■ « *Retention and Graduation Rates for Concordia Students* » : suivra nos progrès au fur et à mesure que nous améliorerons nos résultats jusque-là irréguliers.

■ « *Comparative Expenditures for Academic Support Services per FTE Student* » : surveillera les améliorations de Concordia dans ce domaine par rapport aux autres universités généralistes de tout le Canada.

Défi

Pour que Concordia soit l'une des meilleures universités canadiennes, elle doit continuellement mettre l'accent sur le rôle central de la recherche dans une université du XXI^e siècle.

L'Université Concordia a fait d'énormes progrès dans la consolidation de son profil de recherche au cours des dix dernières années. Nos professeurs, départements et centres de recherche jouissent d'une reconnaissance nationale et internationale pour la recherche. Cette amélioration marquée dans le rendement de la recherche s'explique principalement par trois facteurs. Premièrement, à quelques exceptions près, la génération des professeurs qui ont récemment pris leur retraite était moins active dans la recherche que la nouvelle vague qui bénéficie d'avantages sans précédent : financement de recherche externe substantiel, fonds de démarrage interne et dégagements de cours. Deuxièmement, les gouvernements canadien et québécois ont réinvesti dans la recherche et nous avons grandement profité des nouveaux programmes comme celui de la Fondation canadienne pour l'innovation, des chaires de recherche du Canada ainsi que du financement accru des organismes subventionnaires qui soutiennent les activités de recherche de nos professeurs. Troisièmement, nous fournissons désormais à nos professeurs et étudiants des cycles supérieurs des infrastructures de recherche ultramodernes. Même si le financement n'est pas une mesure exacte de l'activité d'érudition dans toutes les disciplines, il est certainement vrai qu'au cours des cinq dernières années, le financement de recherche externe à Concordia a augmenté de

150 pour cent, passant des 15 millions de dollars par année à 37 millions de dollars en 2003-2004. Il y a à peine une décennie, Concordia ne comptait que quelques chaires de recherche alors qu'aujourd'hui, elle s'enorgueillit de 57 titulaires de recherche de trois genres. L'Université est en pleine renaissance au niveau de la recherche et cette renaissance exige impérativement de l'Université un changement de culture face à la recherche si elle veut atteindre le statut de leader.

Malgré nos progrès phénoménaux dans le domaine de la recherche, il y a encore place à l'amélioration. Nos attentes ont été trop exigeantes par rapport à certains nouveaux professeurs. La réussite dans la recherche exerce

de la pression sur les professeurs à temps plein qui ont une charge d'enseignement traditionnel en salle de classe, en plus d'une lourde charge de supervision des étudiants des cycles supérieurs. Il y a aussi une certaine pression pour augmenter le nombre de chaires de recherche de Concordia. Par ailleurs, la coopération et la communication entre notre Service de recherche agrandi et chacune des facultés ont parfois été difficiles. On s'interroge aussi sur l'efficacité de notre programme de facilitateurs pour la recherche innovatrice. L'utilisation du nouveau fonds d'aide à l'infrastructure fédéral a été source de discussion considérable. En fait, Concordia éprouve des douleurs de croissance alors qu'elle se transforme d'une université orientée principalement vers un enseignement de 1^{er} cycle en une université canadienne de pointe qui privilégie à la fois l'enseignement et la recherche et met l'accent sur l'éducation aux trois cycles.

Décisions stratégiques : À la lumière des observations ci-dessus, nous avons pris les décisions stratégiques suivantes pour

relever le cinquième défi et nous rapprocher de notre objectif global : devenir l'une des meilleures universités du Canada.

■ Concordia continuera de mettre l'accent sur l'importance de la recherche dans le recrutement et la rétention de nouveaux professeurs et poursuivra son programme dynamique de fonds de démarrage et de dégagements de cours pour permettre aux nouveaux professeurs de lancer leur carrière dans la recherche.

■ Concordia encouragera ses professeurs à s'engager dans une activité d'érudition productive et à solliciter et à obtenir un financement de recherche externe, en visant les objectifs définis par chaque faculté.

■ Concordia continuera à augmenter son financement global de recherche externe. Objectif : 50 millions de dollars par année au cours des cinq prochaines années.

■ Concordia réexaminera ses politiques et méthodes pratiques concernant la reconnaissance des activités de recherche et la supervision des étudiants des cycles supérieurs dans l'affectation des tâches d'enseignement en salle de classe.

■ Concordia étendra de façon stratégique le programme des chaires de recherche de Concordia afin de recruter et de retenir les professeurs les plus brillants.

■ Concordia s'assurera d'une infrastructure adéquate pour soutenir l'intensification des activités de recherche de l'Université.

■ Concordia continuera à encourager les initiatives de recherche interdisciplinaire ainsi que les activités de recherche traditionnelles dans une seule discipline.

Mesure de l'excellence : Pour nous aider à évaluer nos progrès par rapport au cinquième défi et pour des motifs de gouvernance, nous élaborerons un train de mesures et d'objectifs constamment actualisés, accompagné de rapports annuels destinés à la communauté universitaire. De plus, une personne responsable sera désignée pour produire des rapports complémentaires, en consultation avec le vice-recteur exécutif.

■ « *Concordia University External Research Funding* » : suivra les progrès de Concordia par rapport à son objectif de 50 millions de dollars par année au cours des cinq prochaines années.

■ « *Concordia Scholarly Productivity Index* » : mesurera la productivité scientifique par rapport à un domaine donné et comparera le rendement de nos professeurs avec celui des professeurs des autres universités. Cette mesure nous permettra de cibler l'amélioration par domaine, s'il y a lieu.

■ « *Comparative Federal Research Awards per Full-time Professor* » : comparera le rendement de l'Université Concordia à celui de ses consœurs canadiennes en ce qui concerne la valeur monétaire moyenne des subventions de recherche fédérales et le pourcentage de professeurs à temps plein bénéficiant de ces subventions. Cette mesure nous permettra d'établir des points de référence et de définir les améliorations à apporter dans notre marche vers le statut de leader canadien.

■ « *Comparative Federal Research Funding* » : comparera le financement global de la recherche de Concordia provenant des organismes subventionnaires fédéraux précis avec celui de ses consœurs canadiennes. Cette mesure nous permettra d'établir les points de référence appropriés et de cibler les améliorations voulues.

défi

Pour devenir l'une des meilleures universités canadiennes, Concordia doit continuer à renforcer son profil international et à mondialiser ses activités de recherche et d'enseignement.

L'Université Concordia jouit déjà d'une réputation internationale considérable. Nous inscrivons plus de 3 500 étudiants (soit le double d'il y a quelques années) provenant de 140 pays. Nous avons signé des relations officielles avec 84 universités et autres institutions dans 32 pays. Nous avons recruté des professeurs des quatre coins du monde qui sont, avec leurs collègues, activement engagés dans des collaborations de recherche internationales et qui présentent fréquemment des conférences scientifiques internationales. Un nombre accru de nos étudiants bénéficient des fonds de mobilité du gouvernement du Québec pour étudier à l'étranger. Nos installations de vidéoconférence à la fine pointe de la technologie facilitent l'enseignement conjoint et les activités de supervision des études supérieures tout en fournissant des occasions accrues d'organiser des colloques scientifiques, d'inviter des conférenciers et de faire examiner les thèses par des spécialistes internationaux.

Ce n'est pas tout : Concordia prévoit étendre ses activités internationales dans trois domaines. Tout d'abord, sous réserve d'un changement de la politique du gouvernement du Québec sur le traitement des frais de scolarité des étudiants étrangers, Concordia se prépare à intensifier le recrutement des étudiants étrangers sur le campus, aux trois cycles. Ensuite, elle envisage d'utiliser E-Concordia en coopération avec des univer-

sités partenaires à l'étranger, à la fois pour générer des revenus à l'étranger pour l'Université et pour recruter des étudiants étrangers prometteurs. Enfin, elle étudie la possibilité d'établir des campus de Concordia à l'étranger (en partenariat avec ses consœurs) pour accueillir des étudiants de l'Université désireux de poursuivre des études bien définies à l'étranger (à l'aide des fonds de mobilité du gouvernement du Québec et des revenus générés par les frais de scolarité privatisés des étudiants étrangers) et pour faciliter les activités internationales des professeurs de Concordia et leur fournir une université d'attache dans des régions ou pays particuliers. Concordia deviendrait ainsi une université mondialisée, dotée d'un bassin étendu d'étudiants potentiels de haut calibre, et offrirait à un nombre accru l'occasion d'étudier à l'étranger dans un cadre structuré.

Décisions stratégiques : À la lumière des observations ci-dessus, nous avons pris les décisions stratégiques suivantes pour relever le sixième défi et nous rapprocher de notre objectif global : devenir l'une des meilleures universités du Canada.

- Concordia continuera d'encourager le gouvernement du Québec à réviser sa politique actuelle sur les étudiants étrangers et à permettre la privatisation des frais de scolarité des étudiants étrangers.
- Sous réserve de ce changement dans la politique gouvernementale, Concordia tâchera d'augmenter les inscriptions des étudiants étrangers pour les porter à 15 pour cent du total du corps étudiant (cours crédités), sans compter les échanges étudiants à court terme.
- Concordia élaborera des partenariats avec ses consœurs à l'étranger pour faciliter

le recrutement des meilleurs étudiants aux 1^{er}, 2^e et 3^e cycles et pour offrir à ses étudiants des occasions d'étudier à l'étranger.

■ Concordia renforcera les collaborations de recherche de professeurs individuels pour promouvoir les relations internationales stratégiques.

■ Concordia établira un fonds d'initiatives internationales afin de procurer des fonds de démarrage pour les collaborations internationales.

Mesure de l'excellence : Pour nous aider à évaluer nos progrès par rapport au sixième défi et pour des motifs de gouvernance, nous élaborerons un train de mesures et d'objectifs constamment actualisés, accompagné de rapports annuels destinés à la communauté universitaire. De plus, une personne responsable sera désignée pour produire des rapports complémentaires, en consultation avec le vice-recteur exécutif.

■ « *International Student Enrollment at Concordia* » : suivra les progrès par rapport à notre objectif de 15 pour cent d'étudiants étrangers à Concordia par pays ou région et par niveau d'études.

■ « *Student Abroad by Concordia Students* » : suivra les augmentations prévues des occasions d'études à l'étranger des étudiants de Concordia et visera des domaines spécifiques de croissance.

■ « *Comparative Student Exchanges* » : comparera les occasions d'échange international pour les étudiants de Concordia à celles proposées aux étudiants des autres universités canadiennes.



Défi

Pour que Concordia soit l'une des meilleures universités du Canada, elle doit achever ses ambitieux projets de construction afin d'offrir à ses étudiants et professeurs de tous les secteurs de l'Université des installations d'enseignement et de recherche à la fine pointe de la technologie.

La nouvelle métamorphose de Concordia est encore plus évidente dans la construction des quatre nouveaux bâtiments et les projets de rénovation d'envergure qui sont en cours. La revitalisation du campus Loyola a débuté avec l'inauguration, en septembre 2003, du complexe des sciences Richard-J.-Renaud, ultramoderne, qui s'étend sur une superficie de 33 000 m². Un pavillon adjacent de 8 000 m² abritant les départements de communication et de journalisme ouvrira ses portes en été 2005. Au campus Sir George Williams, nous terminons tout juste la construction d'un complexe de deux tours distinctives à l'intersection des rues Guy et Sainte-Catherine. Une tour de 17 étages sur une superficie de 37 000 m² deviendra le siège de la Faculté de génie et d'informatique, lui offrant ainsi des installations qui figurent parmi les plus sophistiquées du Canada. L'autre tour de 11 étages, abritant les arts visuels, rassemblera de nombreux départements des beaux-arts. L'Université a également entrepris des travaux de restauration majeure des étages supérieurs de notre vieux pavillon Hall qui abritera les départements des sciences sociales et d'autres installations de génie.

De même, nos départements des sciences humaines seront regroupés aux étages supérieurs du pavillon McConnell au fur et à mesure du déménagement des départements de génie et d'informatique. L'Université a acheté la propriété historique des Sœurs Grises, que nous occuperons progressivement. Il requiert d'énormes travaux de réaménagement mais il augmentera considérablement le parc immobilier du campus du centre-ville. Ces transformations époustoufflantes sont les plus majestueuses qu'ait connues l'Université Concordia; elles ont déjà de nombreuses retombées positives. Tout d'abord, ces nouveaux bâtiments remplacent les locaux en décrépidité et remontent le moral de la communauté tout entière. Il nous est désormais plus facile de recruter de nouveaux professeurs, de nouveaux étudiants et d'attirer de nouveaux donateurs. Ces transformations améliorent le profil de l'Université dans la société et reflètent de façon très visible la nouvelle Université Concordia qui est en train d'éclore et que nous avons créée. Toutes ces constructions permettent de disposer d'une infrastructure indispensable à notre objectif de devenir un chef de file canadien.

Malgré ces superbes nouveaux bâtiments, Concordia continue de faire face à un nombre important de défis au sujet de son espace physique. Le plus pressant : des installations convenables pour notre École de gestion John-Molson actuellement logée dans les locaux exigus d'un vieil immeuble à bureaux; en face de ce bâtiment, il y a un lot vacant qui abritera la nouvelle école de gestion et de nombreuses salles de classe ultramodernes, dès que nous aurons reçu le soutien financier tant attendu du gouvernement du Québec. Notre Faculté des beaux-arts a besoin d'espace supplémentaire pour regrouper ses départements qui, même après l'ouverture

de la tour des arts visuels en été 2005, seront encore éparpillés ça et là sur les deux campus. Notre Faculté de génie et d'informatique, malgré son déménagement dans la nouvelle tour, a besoin d'espace supplémentaire pour accueillir le nombre considérablement croissant d'étudiants et de professeurs réguliers. Elle devra occuper encore certains locaux du pavillon Hall. Le Département des sciences de l'éducation de la Faculté des arts et des sciences déménagera du centre-ville au campus Loyola, dans le pavillon Hingston rénové, après le déménagement des départements de communication et de journalisme dans leurs nouveaux locaux. Nous avons besoin d'un nombre accru de salles de classe modernisées sur les deux campus, un problème qui n'est que partiellement réglé par les constructions actuelles. Nous avons besoin de beaucoup plus d'espaces de résidence pour accueillir le nombre accru d'étudiants étrangers et cana-

diens hors Québec que nous avons déjà recrutés ou qui le seront éventuellement. Nous avons besoin d'un immeuble pour l'Union des étudiants afin de fournir un point central pour les activités étudiantes qui sont actuellement tassées dans le pavillon principal abritant les salles de classe au centre-ville. En bref, bien que la plupart des besoins pressants en espace ont été réglés par le boom de la construction des quatre dernières années, nous avons encore de gros problèmes d'espace à résoudre et un financement approprié serait la clef de solution. Sans toutes ces constructions, il serait plus difficile pour Concordia de devenir l'un des chefs de file du Canada.

Décisions stratégiques : À la lumière des observations ci-dessus, nous avons pris les décisions stratégiques à long terme suivantes pour relever le septième défi et pour nous



rapprocher de notre objectif global : devenir l'une des meilleures universités du Canada.

■ **Priorité n° 1 :** Concordia construira un nouveau bâtiment pour l'École de gestion John-Molson.

■ Concordia regroupera graduellement les départements de la Faculté des beaux-arts dans la propriété des Sœurs Grises nouvellement acquise et deviendra un campus intégré des beaux-arts. Au fil des ans, toutes les installations d'enseignement et de recherche des beaux-arts (à l'exception des laboratoires de recherche d'Hexagram et des installations communes avec la Faculté de génie et d'informatique) déménageront de leurs locaux actuels au campus des Sœurs Grises dès que nous disposerons des locaux.

■ Concordia regroupera graduellement les départements de la Faculté de génie et d'informatique en un Complexe intégré génie-informatique au campus du centre-ville. Il occupera à la fois la tour de 17 étages actuellement en construction et la tour voisine dès que les départements des beaux-arts auront emménagé dans leur nouveau campus des Sœurs Grises. Dès que les étages de la tour des beaux-arts seront disponibles, la Faculté de génie et d'informatique y aménagera ses départements et laboratoires, actuellement disséminés dans tous les autres bâtiments de Concordia, afin d'occuper complètement le Complexe génie et informatique.

■ Concordia regroupera graduellement les 26 départements et collèges de la Faculté des arts et des sciences répartis sur les deux campus. Le campus Loyola abritera les départements des sciences équipés de laboratoires ainsi que psychologie, éducation, communication, journalisme et sciences humaines appliquées. Au campus du centre-ville, les départements des sciences sociales (sauf sciences humaines appliquées, éducation et psychologie) occuperont les étages supérieurs du pavillon Hall rénové (y compris les locaux actuellement occupés par génie et informatique, dès que ceux-ci auront emménagé dans le nouveau complexe mentionné ci-dessus). Les départements des lettres et sciences humaines (sauf communication et journalisme) seront logés aux étages supérieurs du pavillon McConnell.

■ Concordia ira résolument de l'avant pour fournir un nombre adéquat de salles de classe convenablement équipées sur les deux campus.

■ Concordia continuera d'examiner les possibilités de fournir des espaces de résidence sur les deux campus avec la priorité particulière pour les étudiants étrangers et les étudiants venant des autres provinces du Canada.



Moving Ahead

Concordia: Canada's University for the 21st Century



Concordia
UNIVERSITY

Real education for the real world

www.concordia.ca

Montreal, Quebec, Canada



Moving Ahead

Concordia: Canada's University for the 21st Century

Dear Members of the Concordia Community,

Moving Ahead is our five-year academic plan for 2005-2010 and reflects the direction of Concordia's ongoing academic growth and development. We have developed this plan following an extensive eight-month consultative process. The plan has received the overwhelming endorsement of our four faculty councils and the university Senate and reflects a broad consensus on Concordia's future.

Concordia is certainly a much stronger university than it was only a decade ago. Enrolment has risen to nearly 40,000 students overall. We are enjoying a rejuvenated teaching core as a result of the hiring of more than 450 tenure-track professors over recent years. An ambitious and successful building program is providing students, professors and staff with multiple state-of-the-art facilities, including the Richard J. Renaud Science Complex and our new Communication Studies/Journalism building on the Loyola Campus and the integrated Engineering and Computer Science and Visual Arts Complex on the downtown Sir George Williams campus.

The plan sets forth Concordia's vision for the coming years: to build on our remarkable success and to become recognized nationally and internationally as one of the leading universities in Canada. The seven challenges of *Moving Ahead*, building on the strength of our two founding institutions, are:

- improving public awareness of our academic success
- increasing the complement of full-time professors to a more appropriate level
- strengthening graduate studies
- enhancing students' learning experience
- strengthening our research profile
- expanding our international profile
- providing cutting-edge research and teaching facilities

Moving Ahead outlines the strategies that we intend to use to achieve our goals and some of the indicators that have been established to measure our progress. Your involvement and contribution are essential if we are to become and to be recognized as a leading Canadian university. We are indeed *Moving Ahead* to a very bright future.

With my best wishes,



Martin Singer
Provost and Vice-President, Academic Affairs



Our Five-Year Academic Plan

Concordia is poised to become one of Canada's leading universities. Building on the traditions of its two founding institutions, Concordia is today distinguished by its unique blend of core commitments to diversity, accessibility, responsiveness, innovation and "real world" academic excellence. Concordia's remarkable transformation during the past decade has resulted in large part from timely strategic decisions to manage and shape the direction of inevitable institutional change.

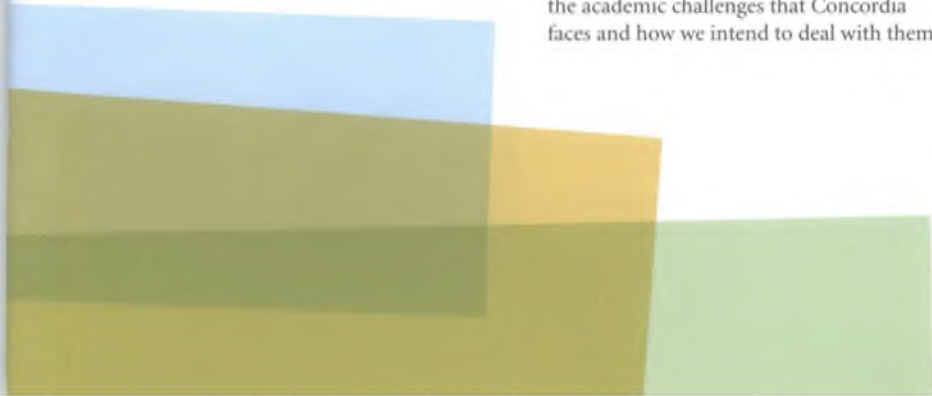
Now one of Canada's largest, liveliest and most diverse universities, Concordia benefits from its location in Canada and in one of the world's great cities and from its new state-of-the-art facilities. Most important, more and more Concordia programs and professors enjoy national and international reputations for excellence in teaching and research.

All of these factors have made Concordia even more attractive to potential students and professors, to government leaders and agencies and to very generous private donors, particularly among our increasingly proud alumni. Concordia will soon take its place as one of Canada's leading universities, but only if it is able to deal decisively with the challenges that it faces over the next decade.

The present document is intended to bring to a close an eight-month academic planning process which began in August 2004 and which has been designed to encourage collegial discussion and solicit input at all levels of the university. In August 2004 newly appointed Provost Martin Singer presented to a 3-day retreat of the President's Cabinet a draft document, which after considerable discussion and some revision became "Concordia: Canada's University for the 21st Century."

That document was presented at a Board of Governor's retreat on October 4 (along with a supplementary implementation document, "Moving to the Next Stage: Being Recognized as a Leading Canadian University"). Both documents were subsequently discussed and approved at an October 7 meeting of the Senate Committee on Academic Planning and Priorities (SCAPP) and presented to Senate on October 22. In the fall these planning documents were discussed at council meetings and/or chairs meetings in all four faculties and the School of Graduate Studies and in the library. These documents were also made available on the Concordia University website.

Between December and February each dean produced his or her unit's responses to the initial planning document. The present document is not intended to restate what has already been written in the original planning document, but rather to summarize the collegial consensus that has emerged about the academic challenges that Concordia faces and how we intend to deal with them.



Challenge

Concordia's overriding academic planning priority is to become one of Canada's leading universities over the next decade. Every decision that we make and every action that we take should be measured by this standard.

What does it mean to be a leading Canadian university? There are really two aspects to "leading university" status. The first is the achievement of overall excellence in teaching, research and service to society. Every university has stronger and weaker programs and stronger and weaker departments, but in a leading university a preponderance of programs has achieved a level of excellence considerably beyond the norm. Measuring excellence is also a challenge. The second aspect of leading university status is gaining recognition or reputation for the achievement of excellence. Universities may only be recognized for their excellence long after they achieve it and they may also continue to be recognized for their excellence long after they lose it.

Why is becoming a leading Canadian university so important for Concordia? Concordia operates in an increasingly competitive market. We compete with other universities in Canada and internationally to recruit the best professors, the best graduate students, the best undergraduate students and the best senior administrators. We compete with other Québec and Canadian universities for government funding for operating expenses, for capital budget and for research. We compete for private sector and individual donor support to supplement tuition and

government funding for scholarships and fellowships, buildings and research chairs. Simply put, Concordia will enjoy a competitive advantage if it becomes and is perceived to have become a leading Canadian university.

Concordia University is already a much stronger university than it was a decade ago. We have more and more areas of excellence and emerging excellence. In a growing number of fields we are already the best or among the best in Canada. We need simultaneously to support our areas of acknowledged excellence, to move decisively towards excellence where it does not yet exist and to remain vigilant against mediocrity. We also

face the challenge that there appears to be a lag between the reality of our emerging excellence and our institutional reputation.

Strategic Decisions In light of the above remarks, the following strategic decisions have



been taken to address Challenge One and to move us closer to our overall goal of becoming one of Canada's leading universities.

■ Concordia will begin immediately to measure and track institutional excellence and will establish targets against which we can systematically gauge our progress and compare our academic performance to that of other universities.

■ Concordia will immediately develop a long-range communication strategy whose purpose is to inform local, national and international communities about our emerging excellence and thereby begin the transformation of our institutional reputation.

Measuring Excellence To assist us in gauging our progress in addressing Challenge One and for governance purposes, the following measures and targets will be developed, maintained and updated, with annual reports provided to the Concordia community. Additional reports will be

developed by the individual who is being assigned responsibility for this matter in consultation with the Provost.

■ "Concordia in the Public Eye" will compare paid and unpaid, favorable and unfavorable, academic and non-academic news and other publicity about Concordia with news and publicity about other Québec and Canadian universities. We can then more easily assess how to target our resources and benchmark how we may improve public awareness of our academic performance.

■ "Concordia University: A Reputational Survey" will gauge changing public perceptions of Concordia and its academic performance. Since Concordia has been skeptical of the validity of popular media assessments of us, an arms-length professional reputational survey will provide an alternative perspective and allow us to measure improvements in our reputation among targeted groups.



Challenge

In order to be a leading Canadian university, Concordia must have a critical mass of on-going full-time professors with national and international reputations for excellence in their fields.

The substantial rebuilding of the full-time faculty ranks during the past decade has been the single most important factor in the recent transformation of Concordia. Continuing to rebuild the full-time faculty ranks is essential if Concordia is to achieve leading university status. Simply put, Concordia today has too few full-time professors to address the academic challenges that we face.

Despite the hiring of more than 400 new professors during the past decade, Concordia today has about the same number of tenure-track and tenured professors that it did ten years ago. The number of full-time professors at Concordia was inadequate ten years ago and it is even more inadequate now that our student enrolments have increased 40% and we are moving from a predominantly undergraduate university to a university that places greater emphasis on graduate studies and research.

Rebuilding the full-time faculty ranks at Concordia over the next decade will be a major challenge. We are anticipating a substantial number of additional full-time faculty retirements. We face an increasingly competitive job market which will make it more difficult both to recruit new professors and to retain those that we have hired. We are also required to mentor and integrate an unprecedented number of new professors

and to assess whether their performance and promise warrant contract renewal and the awarding of tenure.

Strategic Decisions In light of the above remarks, the following strategic decisions have been taken to address Challenge Two and to move us closer to our overall goal of becoming one of Canada's leading universities.

- Concordia will steadily increase the number of on-going full-time professors (tenured, tenure-track and extended-term) from 780 in 2004/2005 to a maximum of 1,000 by 2011/2012, contingent on achieving and maintaining student enrolment targets and the availability of funding.
- Based on today's student enrolment patterns and targets, the current projected full-time faculty complements (tenured, tenure-track and extended-term) in the four faculties will be as follows: 500 in Arts and Science; 175 in Engineering and Computer Science; 125 in Fine Arts; and 150 in the John Molson School of Business. The remaining 50 full-time faculty positions will be held in reserve by the Provost to deal with new initiatives and significant enrolment shifts.
- The Provost will annually review with each faculty dean projected full-time faculty hiring for the subsequent academic year in light of enrolment patterns, projected retirements and available funding.
- The Provost and the Faculty deans will work together to create and maintain a culture of academic excellence, one which mentors new professors and uncompromisingly demands, clearly encourages and consistently rewards evidence of or promise of excellence in academic performance.

Measuring Excellence To assist us in gauging our progress in addressing Challenge Two and for governance purposes, the following measures and targets will be developed, maintained and updated, with annual reports provided to the Concordia community. Additional reports will be developed by the individual who is being assigned responsibility for this matter in consultation with the Provost.

■ "On-Going Full-Time Faculty Teaching Resources by Faculty" will count on-going full-time professors at Concordia. These

professor without resorting to temporary full-time faculty appointments. The latest available figures indicate that we continue to rank lowest in both provincial and national comparisons, but achieving a ratio of 25:1 and using limited-term appointments strategically in a supplementary manner where appropriate should make us much more competitive. Improvement in this measure is critical to achieving leading university status in Canada and in particular to strengthening Concordia's profile in graduate studies and research.



professors number 780 in 2004/2005 (739 tenured and tenure-track and 41 extended-term) and should reach 1,000 (940 tenured and tenure-track and 60 extended-term) by 2011/2012. Substantial progress in this regard is essential to achieving leading university status in Canada.

■ "Comparative Ratio of FTE Students to Full-Time Professors" will compare Concordia to four sister universities in Québec and four comparable comprehensive universities in Canada. Concordia today stands at 29.9 FTEs (299 3-credit student course registrations) per on-going (tenured, tenure-track and extend-term) professor and should be at 25 student FTEs per on-going

■ "Rate of Retention of Full-Time Professors" tracks Concordia's success in retaining the new professors that we are hiring. This is a two-edged measure. We currently have a retention rate of 85%. A higher retention rate is desirable as long as the new professors meet our standards of academic excellence; if excellent professors are lured away by other universities, Concordia suffers. On the other hand, a high retention rate for newly hired professors is undesirable if we retain new professors by lowering our standards of excellence. We will need to develop a more sophisticated measure of faculty retention which takes both issues into account.

Challenge

In order to be a leading Canadian university, Concordia must coordinate and strategically manage its student enrolments.

Concordia University has just emerged from a period of spectacular growth in student enrolment. In fact, during much of the past decade Concordia has been Québec's fastest growing university. This growth in student enrolment was not accidental, but rather the result of a strategic decision to use growth in student enrolment as the principal method to generate the revenue needed to rebuild the university in the wake of devastating provincial government cuts to university operating budgets in the mid and late 1990s. Today Concordia is one of Canada's and Québec's larger universities in terms of student enrolments, with more than 30,000 students enrolled in credit courses that generate about 23,500 FTE students. Despite this growth Concordia remains predominantly an undergraduate university, with 87.4% of FTEs generated by undergraduate student registrations and, 12.6% of FTEs generated by graduate registrations in 2004/2005.

Concordia is clearly at a crossroads in terms of its student enrolments. Four interrelated issues have been the principal foci of discussion: How much larger should Concordia become? What is the appropriate balance between undergraduate and graduate studies at Concordia in the decade ahead? How do we balance Concordia's traditional commitment to accessibility with Concordia's commitment to academic excellence given limited capacity to expand enrolments? What is the appropriate role for e-learning in the new Concordia? The answers to these questions shape the context and direction of the strategic decisions that we must make to address Challenge

Three and transform Concordia into one of Canada's leading universities.

In terms of the maximum size of the university's student enrolments, it should first be stated that to a considerable extent this is a decision that the university can control. Notwithstanding predictions from the Québec government about the shrinking pool of traditional university-age students, that pool presently provides less than 50% of Concordia's entering class of undergraduates each year. An increasing majority of our entering students are non-CEGEP graduates from Québec, high school graduates from other provinces in Canada and international students. The latter pool of potential students continues to expand and can be a source of growth for Concordia. Nevertheless, the consensus that has emerged is that, after a period of spectacular enrolment growth, Concordia's on-campus



student enrolment will be held to about 25,000 FTE students. While there is nothing magical about 25,000, that is the number on which all of Concordia's construction plans and full-time faculty hiring are based. In terms of the balance between undergraduate and graduate students, the consensus that has emerged is that for Concordia to be a leading Canadian university, the ratio of undergraduate to graduate students will gradually shift from the current 87.4:12.6 to 80:20. The reasons for greater emphasis on graduate education at Concordia include growing demand for graduate education; the attractiveness of graduate teaching and supervision in recruiting and retaining new professors; the close link between graduate education and research in many fields; the higher funding per FTE provided by the Québec government for graduate students; and the conclusion that to be a leading Canadian university, Concordia must place greater emphasis on graduate education and research. The implication of the decisions

to both stabilize on-campus FTE registrations at about 25,000 and to increase the proportion of graduate students is that undergraduate student on-campus FTEs, which are about 20,400 in 2004/2005, are likely to stabilize between 20,500 and 21,500 unless there is a change in thinking about the maximum on-campus student enrolments.

In terms of the tension between accessibility and academic quality, the consensus that has emerged is that we need simultaneously to maintain Concordia's traditional commitment to accessibility and to assert the primacy of our commitment to academic excellence. Accessibility has many aspects at Concordia. Scheduling our classes during the day and in the evening, as well as on weekends, promotes accessibility, as does making it possible for students to move easily between full-time and part-time status. Accessibility does not mean access to all Concordia programs. At the undergraduate level, many programs already have quotas, very high admission standards and even portfolio requirements. The pressures of undergraduate enrolment are likely to lead to higher admission standards in most departments. It is therefore likely that marginal and academically high-risk students will find it increasingly difficult to study at Concordia. Given our historical commitment to accessibility, we may wish to create a special pre-university or qualifying year program for such students.

In terms of e-learning, it has great potential for Concordia which is already a national pace-setter in this domain. Internet-assisted courses at Concordia already number in the hundreds across faculties and range from course web pages to class-based chat rooms to courses in which video replays of classroom-based lectures are also available on the internet for value-added student review. A more recent development is stand-alone courses offered on an electronic basis without classroom contact. Several faculties have



established a small number of such electronic courses, typically for elective rather than program courses. More recently, electronic courses have become the responsibility of E-Concordia, a separately incorporated body wholly owned by the Concordia University Foundation, which is developing a number of electronic distance education courses that can simultaneously serve as a recruitment tool for Concordia nationally and internationally; generate revenue for the university; provide

■ Concordia's on-campus undergraduate and graduate student enrolments in credit courses and programs will be capped at 25,000 FTEs for the next five years. The distribution of these enrolments among the faculties is: 13,500 FTEs in Arts and Science; 4,000 FTEs in Engineering and Computer Science; 2,500 FTEs in Fine Arts; and 4,500 FTEs in the John Molson School of Business. An additional 500 FTEs are being set aside to deal with unanticipated enrolment pressures.



employment to graduate students as teaching assistants; and provide supplementary income for participating professors. The consensus is that e-learning has great potential as long as it is subordinated to the academic mission and priorities of the university.

Strategic Decisions In light of the above remarks, the following strategic decisions have been taken to address Challenge Three and to move us closer to our overall goal of becoming one of Canada's leading universities.

■ Given the academic and financial importance of achieving our enrolment targets but not greatly exceeding them, Concordia will establish the position of University Enrolment Manager to coordinate the undergraduate and graduate enrolments of the four faculties.

■ Concordia will gradually increase its graduate enrolment from 12.6% of total FTE student registrations to 20% of total FTE student registrations. Since the Faculty of Engineering and Computer Science has already experienced significant growth at

the graduate level, the projected increase in graduate registrations will principally be in Arts & Science, Fine Arts and the John Molson School of Business.

- Concordia will aggressively expand funding for graduate students in order to remain competitive in the recruitment and retention of outstanding students.

- The mission of the School of Graduate Studies will be strengthened. With admissions and registration functions decentralized to the Faculties, the School will focus on facilitating program development, maintaining academic standards and monitoring graduate supervision.

- In light of its historical commitment to accessibility, Concordia will examine the feasibility of establishing a special foundation year or qualifying year program for promising high-risk students.

- E-Concordia will be more aggressively exploited to advance the academic priorities of the university and to increase off-campus enrolment in credit and non-credit courses.

Measuring Excellence To assist us in gauging our progress in addressing Challenge Three and for governance purposes, the following measures and targets will be developed, maintained and updated, with annual reports provided to the Concordia community. Additional reports will be developed by the individual who is being assigned responsibility for this matter in consultation with the Provost.

- "FTE Student Enrolment by Faculty" will track the growth of undergraduate and graduate student enrolments towards the enrolment targets that we have established for each faculty and for the university as a whole.

- "Distribution of Comparative Student Enrolment" will compare the undergraduate/graduate FTE ratio at Concordia (as it rises towards our 80:20 target) with the undergraduate/graduate FTE ratio of other universities in Québec and across Canada.

- "Comparative Funding for Graduate Students" will track improvements in Concordia's performance in this area in comparison with other universities in Québec and across Canada.

Challenge

In order to be a leading Canadian university, Concordia must provide its students with a first class education by offering highly reputed programs which emphasize excellence in teaching and learning.

Concordia's principal responsibility is to provide its students with an excellent university education. It does so by encouraging, facilitating and recognizing superior teaching. Teaching (which is informed by research or its equivalent creative activity) is the core responsibility of any university. Given the loss of a generation of experienced teachers and the hiring of a new generation of enthusiastic professors with limited teaching experience and principally a research focus, consistently effective teaching presents a major challenge for Concordia. We measure teaching effectiveness and provide support and encouragement for those whose teaching needs improvement. To be a leading university, Concordia must insist on fine teaching in every one of its nearly 5,000 courses per year and in graduate supervision.

Concordia also supports effective teaching by providing its students with courses and programs that are up-to-date and supported by the latest technology. We are recognized for our relatively small class sizes which we have maintained despite budgetary pressures. We have introduced graduation requirements, such as "general education" and a University Writing Test, to ensure that our students graduate with certain competencies which are meant to complement disciplinary specialization. There are mechanisms in place to introduce and modify courses and programs

and to appraise existing programs on a cyclical basis. Concordia has been a Canadian leader in the use of new media to enhance teaching effectiveness. Despite our progress in each of these areas, the consensus that has emerged is that we need to review and improve our efforts to support effective teaching.

Concordia encourages excellence in teaching to facilitate student learning. We provide students with value-added cooperative education and internship options that are increasingly popular. We provide academic support services including academic advising, mature student advising, career counseling and peer counseling. We provide library and computer services, but are limited by significant budgetary constraints. While

the majority of our students achieve success in their studies and some excel, a number do not complete their studies because of poor academic performance despite the academic support services that we provide.

Strategic Decisions In light of the above remarks, the following strategic decisions have been taken to address Challenge Four and to move us closer to our overall goal of becoming one of Canada's leading universities.

- Concordia will continue to insist that all newly hired professors must demonstrate that they are effective teachers and that fine teaching is an integral aspect of all professors' academic performance.
- Concordia will review and if appropriate upgrade the remedial teaching services that it makes available to its professors.
- Concordia will encourage the expanded use of instructional technology and ensure that Concordia has in place the infrastructure to support that technology.

■ Concordia will review its academic program appraisal process with a view to streamlining it and making it more useful to the programs being evaluated.

■ Concordia will review its general education and communications competency graduation requirements to determine their effectiveness and continued validity.

■ Concordia will devise methods to improve student retention and graduation rates.

■ Concordia will review its library and academic support services to determine how effective they are and, if appropriate, how they can be improved.

Measuring Excellence To assist us in gauging our progress in addressing Challenge Four and for governance purposes, the following measures and targets will be developed, maintained and updated, with

annual reports provided to the Concordia community. Additional reports will be developed by the individual who is being assigned responsibility for this matter in consultation with the Provost.

■ "Teaching Effectiveness at Concordia" will track effectiveness in overall teaching performance by our full-time and part-time professors.

■ "Retention and Graduation Rates for Concordia Students" will track our progress as we work to improve our uneven performance in this regard.

■ "Comparative Expenditures for Academic Support Services per FTE Student" will track improvements in this area by Concordia compared to other comprehensive universities across Canada.



Challenge

In order to be a leading Canadian university, Concordia must continuously emphasize the central role of research in a 21st-century university.

Concordia University has made tremendous progress in strengthening its research profile over the last decade. We are receiving national and international recognition for the research of our individual professors, departments and research centres. Three factors have been principally responsible for our much improved research performance. Perhaps most important is that, with some notable exceptions, the generation of professors that recently retired was less active in research than the new generation of recently-hired Concordia professors which is receiving substantial external research funding, as well as internal start-up funding and course remissions that were unheard of until recently. As well, there has been a reinvestment in research by the Canadian and Québec governments and we have benefited substantially from such new programs as the Canadian Foundation for Innovation, the Canada Research Chairs program and increased funding for granting agencies which support the research activities of our professors. A third factor has been the dramatic improvement in the research facilities that we are providing for our professors and their graduate students. While funding is not an accurate measure of scholarly activity in all disciplines, it is certainly true that over the past five years external research funding at Concordia has increased 150% from \$15 million annually to \$37 million in 2003/2004. A decade ago Concordia boasted

only a handful of research chairs, while today we have 55 filled research chairs of three types. Concordia is in the midst of a research renaissance in which a change in the university's culture as it relates to research is fundamental to achieving leading university status.

Notwithstanding our tremendous progress in research, there is room for improvement. Our research expectations have been too demanding for some newly hired professors. Research success is putting pressure on traditional classroom-based teaching loads of full-time professors, particularly those with heavy graduate student supervisions. There is some pressure to increase the number of Concordia research chairs. Cooperation and communication between our expanded Office of Research and the individual faculties has encountered some difficulties. The effectiveness of our innovative research facilitators program has been questioned. The use of new federal infrastructure support funds has been a source of considerable discussion. These are natural growing pains as Concordia transforms itself from a predominantly undergraduate teaching-oriented university to a leading Canadian university that privileges both teaching and research and emphasizes both graduate and undergraduate education.

Strategic Decisions In light of the above remarks, the following strategic decisions have been taken to address Challenge Five and to move us closer to our overall goal of becoming one of Canada's leading universities.

■ Concordia will continue to emphasize the importance of research in the recruitment and retention of new professors and it will continue its aggressive program of start-up



monies and course remissions to allow new professors to launch their research careers.

- Concordia will encourage its professors to engage in productive scholarly activity and to apply for and receive external research funding, with appropriate targets to be decided by each faculty.
- Concordia will continue to increase its overall external research funding, with a target of \$50 million of external research funding annually within the next five years.
- Concordia will review its policies and practices concerning recognition of research activity and graduate supervision in the assignment of classroom-based teaching.
- Concordia will strategically extend the Concordia Research Chairs program to recruit and retain outstanding professors.
- Concordia will ensure that there is adequate infrastructure to support the expanded research activity of the university.
- Concordia will continue to encourage inter-disciplinary research initiatives, as well as traditional discipline-based research activities.

Measuring Excellence To assist us in gauging our progress in addressing Challenge Five and for governance purposes, the following measures and targets will be developed, maintained and updated, with

annual reports provided to the Concordia community. Additional reports will be developed by the individual who is being assigned responsibility for this matter in consultation with the Provost.

- "Concordia University External Research Funding" will track Concordia's progress towards its goal of \$50 million of annual external research funding over the next five years.
- "Concordia Scholarly Productivity Index" will measure field-sensitive scholarly productivity and compare our professors' performance with that of professors in other universities. This will allow us to target improvement by field as necessary.
- "Comparative Federal Research Awards per Full-Time Professor" will compare Concordia's performance with the performance of other Canadian comprehensive universities in terms of both average dollar value of federal research grants and percentage of full-time professors receiving federal research grants. This will enable us to establish benchmarks and target improvements as we aim towards leading Canadian university status.
- "Comparative Federal Research Funding" will compare Concordia's overall research funding from specific federal agencies with other Canadian comprehensive universities. This will also enable us to establish appropriate benchmarks and target improvement as required.

Challenge

In order to be a leading Canadian university, Concordia must continue to strengthen its international profile and globalize its teaching and research activities.

Concordia already enjoys a considerable international reputation. We enrol more than 3,500 students (double the number of a few years ago) from 140 countries around the world. We have signed formal linkages with 84 universities and other institutions in 32 countries. We have hired professors from around the world and they and their colleagues are actively engaged in international research collaboration and present frequently at international scholarly conferences. More and more of our students are taking advantage of pace-setting student mobility monies from the Québec government to study abroad. Our state-of-the-art video-conferencing facilities facilitate joint teaching and graduate supervision activities, as well as provide expanded opportunities for research colloquia and guest lectures and thesis examination by international specialists.

Building on the above success, Concordia is planning to expand its international activities in three areas. First, and subject to a change in Québec government policy regarding the handling of international student tuition, Concordia is preparing to increase significantly its enrolment of on-campus international students at both the undergraduate and graduate levels. Second, it is planning to use E-Concordia, in cooperation with partner universities abroad, both to generate revenue abroad for the university and to recruit promising international students. Finally, it is exploring the establishment of Concordia

campuses abroad (in partnership with sister universities) to receive Concordia students for defined study abroad opportunities (using both Québec government student mobility funds and revenues generated by privatized international student tuition) and to facilitate the international activities of Concordia professors and provide them with a home base in particular countries or regions. The results of these activities would be to make Concordia a more global university with both an expanded pool of high caliber potential students and structured study abroad opportunities for more Concordia students.

Strategic Decisions In light of the above remarks, the following strategic decisions have been taken to address Challenge Six and to move us closer to our overall goal of becoming one of Canada's leading universities.

- Concordia will continue to encourage the Québec government to revise its current policy on international students and allow the privatization of international student tuition.
- Contingent on that change in government policy, Concordia will aim for a further increase in international student enrolment to 15% of the total credit stream student body excluding short-term exchange students.
- Concordia will develop partnerships with sister universities abroad both to facilitate recruitment of top-notch undergraduate and graduate students and to provide study abroad opportunities for Concordia students.
- Concordia will build on the research collaborations of individual professors to promote strategic international linkages.

■ Concordia will establish an International Initiatives Fund to provide seed monies for potential international collaborations.

Measuring Excellence To assist us in gauging our progress in addressing Challenge Six and for governance purposes, the following measures and targets will be developed, maintained and updated, with annual reports provided to the Concordia community. Additional reports will be developed by the individual who is being assigned responsibility for this matter in consultation with the Provost.

■ "International Student Enrolment at Concordia" will allow us to track progress towards our institutional goal of 15% international students at Concordia, both by country or region and by level of study.

■ "Study Abroad by Concordia Students" will allow us to track planned increases in Concordia study abroad opportunities and to target specific areas for growth.

■ "Comparative Student Exchanges" will allow us to compare international exchange opportunities for Concordia students with similar activities for students at comprehensive universities across Canada.



Challenge

In order to be a leading Canadian university, Concordia must complete its ambitious building projects so that cutting-edge teaching and research facilities are provided to students and professors in all sectors of the university.

The recent transformation of Concordia is nowhere more evident than in the four new buildings that have been constructed and the major renovation projects that are now underway. The revitalization of our Loyola campus began with the September 2003 opening of the 33,000 square metre state-of-the-art Richard J. Renaud Science Complex. An adjoining 8,000 square metre building for Communication Studies and Journalism will open in the summer of 2005. On our downtown Sir George Williams campus we are just completing construction of a landmark two-tower complex at the corner of Guy and Ste. Catherine Streets. A 17-story 37,000 square metre tower will become the principal home of the Faculty of Engineering and Computer Science and provides that Faculty with cutting-edge facilities that are among the best in Canada. An adjoining 11-story Visual Arts tower provides much superior consolidated space for a number of our Fine Arts departments. The university has also begun a major renovation of the upper floors of our aging flagship Henry E. Hall building which will house Social Science departments and some additional Engineering facilities. As well, our Humanities departments will be consolidated in the upper floors of the McConnell building as Engineering and

Computer Science moves into its new space. Most recently, the university has acquired the historic Grey Nuns property downtown; we will take possession of this building over a number of years and it will require major renovation, but it greatly increases our future space inventory on the downtown campus. These breathtaking physical changes are the most sweeping in the history of Concordia University and are having many positive impacts. For one thing, these new buildings replace deteriorating facilities and boost the morale of the entire community. They make it much easier to recruit new professors, to recruit students and to raise money from donors. They raise the profile of Concordia in the community and signal

in a very visible way the new Concordia that we have created. All of this construction provides facilities which are essential if we are to become a leading Canadian university.

Notwithstanding these stunning new buildings, Concordia continues to face a number of significant challenges regarding its physical space. The most pressing of these is appropriate facilities for our John Molson School of Business which is presently jammed into inadequate space in an older office building; across from the current building is a vacant lot that will house a newly constructed business school and a significant number of cutting-edge classrooms if and when we receive hoped-for financial support from the Québec government. Our Faculty of Fine Arts needs additional facilities to consolidate departments that, even after the opening of the Visual Arts tower in summer 2005, will be spread out in inadequate facilities over a number of sites on two campuses. Our Faculty of Engineering and Computer Science, even after the move into the new tower, needs additional space to accom-

moderate its significantly increased student enrolments and full-time faculty ranks and will therefore remain an occupant of the Hall Building. The Faculty of Arts and Science's Education Department is slated to move from downtown to a renovated Hingston Hall on the Loyola campus once Communication Studies and Journalism have moved to new quarters. We need more updated classrooms on both campuses, an issue which present construction only partly addresses. We need much more student residence space to accommodate the increasing number of international and out-of-province Canadian

tion, it will be more difficult for Concordia to become one of Canada's leading universities.

Strategic Decisions In light of the above remarks, the following long-term strategic decisions have been taken to address Challenge Seven and to move us closer to our overall goal of becoming one of Canada's leading universities.

- Concordia will provide a new home for the John Molson School of Business as its highest space priority.



students that we are already receiving and proposing to recruit. We need a student union building to provide a focal point for student activities that are now inappropriately crammed into our principal classroom building downtown. In short, while many of Concordia's most pressing space needs have been addressed by the construction boom of the past four years, a number of significant space challenges still confront us and appropriate financing is the key to their resolution. Without much of this construc-

- Concordia will gradually consolidate its Faculty of Fine Arts in the newly acquired Grey Nuns' property which will become an integrated Fine Arts campus. Over time, all Fine Arts teaching and research facilities (with the exception of the Hexagram research laboratories and joint facilities with the Faculty of Engineering and Computer Science) will move from their current locations to the Grey Nuns' campus as it becomes available to us.

■ Concordia will gradually consolidate its Faculty of Engineering and Computer Science into an integrated Engineering and Computer Science complex on the downtown campus. It will occupy both the 17-story tower that is presently being constructed for it and the adjoining tower as Fine Arts departments move to their new Grey Nuns' campus. As the Fine Arts tower becomes available, the Faculty of Engineering and Computer Science will transfer its departments and facilities from all other Concordia buildings in order to be fully housed in the Engineering and Computer Science complex.

■ Concordia will gradually consolidate the 26 departments and colleges in the Faculty of Arts and Science on both campuses. The Loyola Campus will house laboratory-based science departments, as well as Psychology, Education, Communication Studies, Journalism and Applied Human Sciences. On the downtown campus the social science departments (with the exception of Applied Human Sciences, Education and Psychology) will be located on the upper floors of a renovated Hall building (including space presently occupied by Engineering and Computer Science when it consolidates in its complex mentioned above). The humanities departments (with the exception of Communication

Studies and Journalism) will be housed on the upper floors of the McConnell building.

■ Concordia will move decisively to provide an adequate number of appropriately equipped classrooms on both campuses.

■ Concordia will continue to examine options to provide residence space on both campuses, with particular priority given to international students and students from elsewhere in Canada.

Measuring Excellence To assist us in gauging our progress in addressing Challenge Seven and for governance purposes, the following measure will be developed, maintained and updated, with annual reports provided to the Concordia community. Additional reports will be developed by the individual who is being assigned responsibility for this matter in consultation with the Provost.

■ "Comparative Concordia Space Allocation" will allow us to analyze the use of academic space at Concordia by faculty with the use of academic space at other universities in Québec and across Canada.





Montréal, le 27 janvier 2006

M. Michel Boivin,
Sous-ministre
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
1035, rue de la Chevrotière, 15^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5

M. Boivin,

Je vous prie tout d'abord de nous excuser de vous avoir acheminé, lors de notre précédent envoi, un document qui n'était pas approuvé par le conseil d'administration de notre institution.

Aussi voici un nouveau dossier approuvé par notre conseil d'administration en date du jeudi 19 janvier 2006. Vous y trouverez annexés les documents officiels requis en rapport avec l'article 4.1 de la loi 95 sur les établissements de niveau universitaire. Nous vous remercions donc de détruire tout document envoyé précédemment.

Afin de guider votre lecture, je vous joins les notes explicatives suivantes.

Annexe 1 : pages 1 à 8 du rapport financier 2004-2005.

Nous y adjoignons une copie de la politique institutionnelle régissant les modalités d'exercice des droits d'indemnité de départ du personnel de direction supérieure.

Annexe 2 : rapport sur la performance 2004-2005.

Veuillez noter que ce rapport couvre la période allant jusqu'à l'automne 2004. Si toutefois une nouvelle grille est requise, veuillez m'en aviser.

Annexe 3 : rapport sur les perspectives de développement.

.../2



Nous avons transmis pour cette section un document préparé par le vice-recteur exécutif aux Affaires académiques, M. Martin Singer.

Nous souhaitons que l'ensemble de ces documents 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

Service des Affaires publiques et des Relations gouvernementales

Université Concordia

1455, boul. de Maisonneuve Ouest, Bureau BC 209

Montréal (Québec) H3G 1M8

Tél. : (514) 848-2424, poste 4879

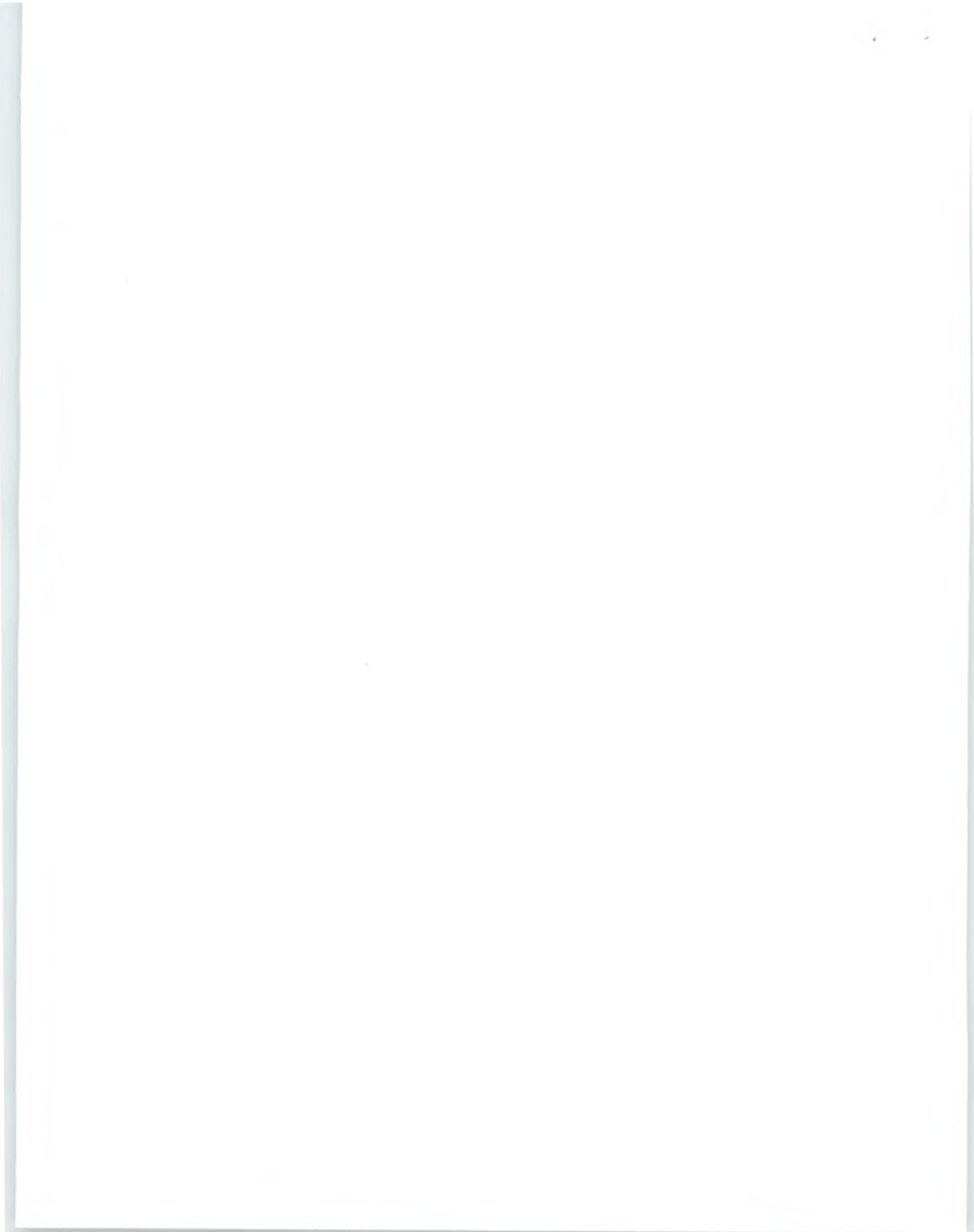
Télécopie : (514) 848-3383

Courriel : evea@alcor.concordia.ca

Cc : Dr. Claude Lajeunesse, recteur et vice-chancelier

L'hon. Marcel Danis, vice-recteur aux relations externes et secrétaire général

Larry English, vice-recteur aux finances



Annexe 1:

Pages 1 à 8 du
rapport financier 2004-2005

et

Politique institutionnelle régissant
les modalités d'exercice des droits d'indemnité de départ
du personnel de direction supérieure



1. Introduction

Rapport financier annuel 2004-2005

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE :

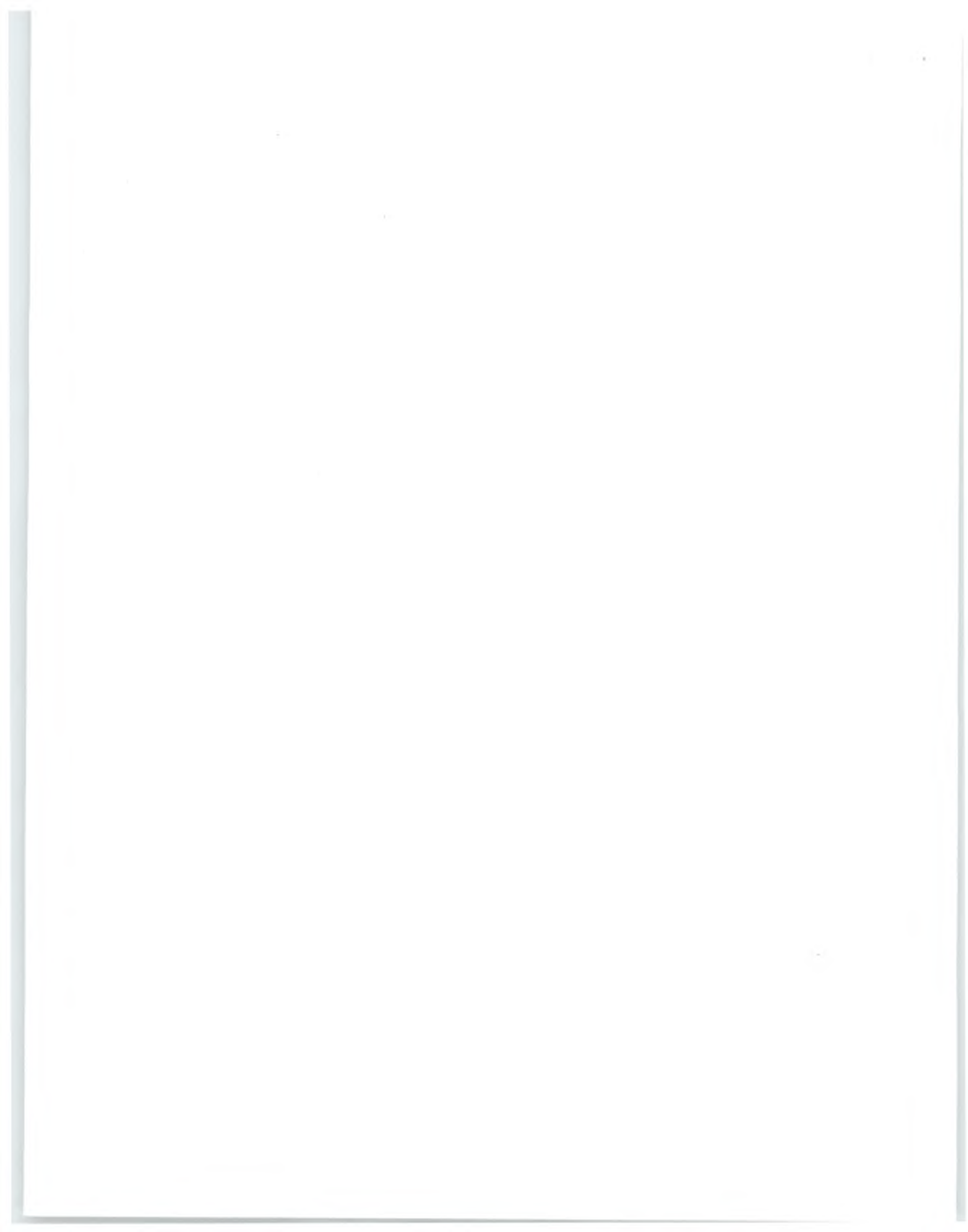
ADMINISTRATEURS :

The block contains two handwritten signatures in black ink. The first signature is written over the 'DATE' line and the second signature is written over the 'ADMINISTRATEURS' line. Both signatures are stylized and cursive.

Université Concordia
Rapport financier annuel 2004-2005

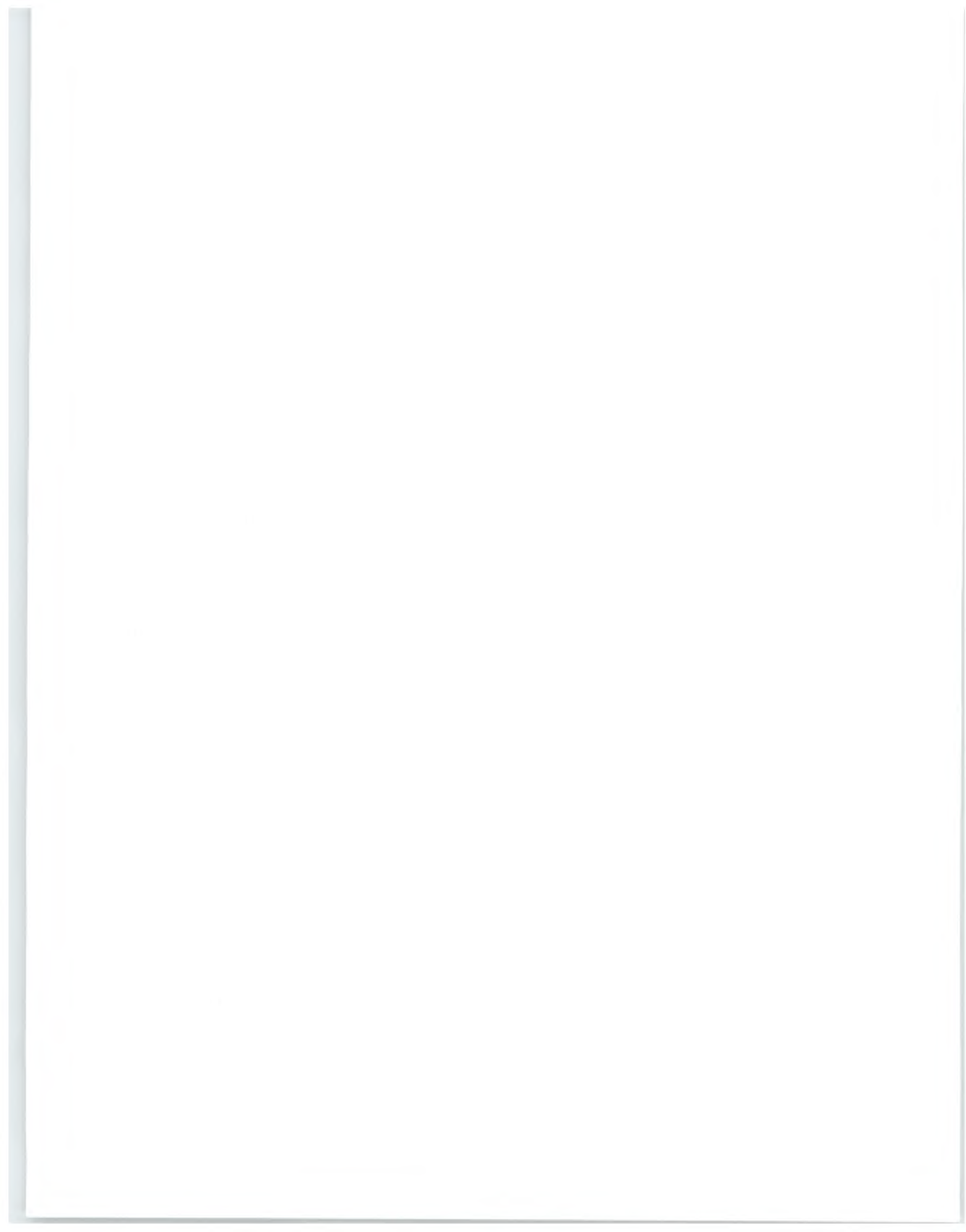
TABLES DES MATIÈRES

États financiers	PAGE	Annexes	PAGE
Notes aux états financiers et aux annexes.....	i		
BILANS.....	1		
Fonds de fonctionnement: Colonne 1			
Fonds avec restrictions: Colonne 2			
Fonds d'immobilisations: Colonne 3			
Fonds de Dotation: Colonne 4			
Autre Fonds: Colonne 5			
 CONCILIATION DU SOLDE DE FONDS			
Fonds de fonctionnement: Lignes 1 à 11 2		CONCILIATION SUBVENTION MEQ-ES.....	9
Fonds avec restrictions: Lignes 12 à 18 2		AJUSTEMENTS PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC MEQ-ES.....	10
Fonds d'immobilisations: 3		ANNEXE SUBVENTION À RECEVOIR (À PAYER) MEQ-ES.....	11
Fonds de Dotation: Colonne 1 à 5 4		REVENUS REPORTÉS FONDS DE FONCTIONNEMENT.....	12
Autre Fonds: Colonne 6.....4		ANNEXE SUBVENTION À RECEVOIR GOUVERNEMENT DU QUÉBEC FI 13	
 FONDS DE FONCTIONNEMENT		ANNEXE SUR LES SOLDES DE FONDS 14	
Revenus.....5		ANNEXE SUR LES REDRESSEMENTS DE SOLDES DE FONDS.....15	
Dépenses.....6		ANNEXE SUR LES OPÉRATIONS INTERFONDS.....16	
 FONDS AVEC RESTRICTIONS		AVANTAGES SOCIAUX.....17	
Revenus.....7		ANNEXE SUR LES AUTRES REVENUS ET AUTRES DÉPENSES.....18	
Dépenses.....8		DÉPENSES EXCEPTIONNELLES.....19	
		FONDS DE FONCTIONNEMENT - TERRAINS ET BÂTIMENTS.....20	
		ANNEXE SUR LES IMMOBILISATIONS.....21	
		SALAIRES MOYENS.....22	



Université Concordia**980000****Notes aux États financiers et aux annexes****2004-2005**

L'information concernant les notes aux états financiers et aux annexes est partie intégrante des états financiers, ci-joint, de l'Université Concordia pour l'exercice terminé le 31 mai 2005. La note 2 aux états financiers fournit les informations relatives aux différences entre les recommandations du Cahier des définitions, des termes et des directives de présentation du rapport financier annuel pour les universités du Québec et les principes comptables généralement reconnus du Canada ("PCGR"). Cependant, en sus des éléments présentés à cette note, le Rapport Financier Annuel diverge des PCGR en omettant la présentation d'un état des flux de trésorerie.



Université Concordia

Bilan

au 31 mai 2005

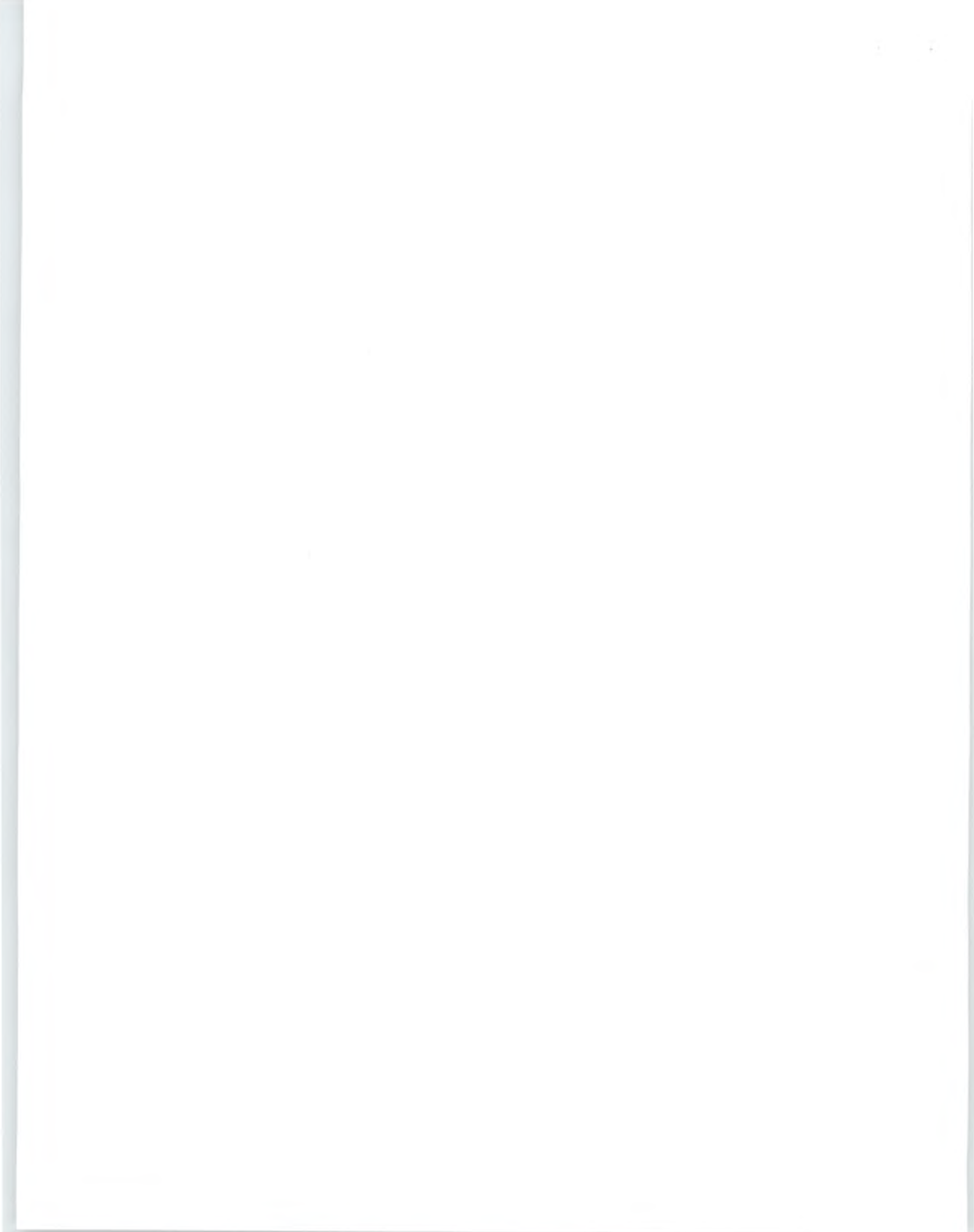
	Fonds de fonctionnement	Fonds avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Fonds de Dotation	Autres fonds	Total	Total au 31 mai 2004
	1	2	3	4	5	6	7
ACTIF							
1 Encaisse (001)	3,259,050	0	0	0	0	3,259,050	
2 Placements à court terme (005)	9,700,000	458,892	17,158,000	35,000	2,135,780	29,487,672	78,519,169
3 Intérêts courus à recevoir (010)	0	0	0	0	0	\$	
4 Fonds détenus chez le fiduciaire (090)	-	-	0	-	-	\$	
5 Subventions à recevoir MELS-ES (015) Page 11	31,476,170	-	-	-	-	31,476,170	27,812,800
6 Subvention à recevoir GQ (170) Page 13	-	-	5,044,614	-	-	5,044,614	4,167,395
7 Autres montants à recevoir (175,035)	-	-	13,106,160	0	511,000	13,617,160	13,785,654
8 Comptes à recevoir Droits de scolarité (020)	8,849,649	-	-	-	-	8,849,649	9,036,020
9 Autres comptes à recevoir (030,025)	29,620,050	17,810,159	-	-	-	47,430,209	72,225,757
10 Avances à d'autres fonds (040,045,050,055,060) Page 16	110,752,608	17,457,012	0	18,244	0	128,227,864	90,032,831
11 Frais payés d'avance (070)	3,629,415	0	-	0	-	3,629,415	4,264,268
12 Stocks (075)	2,388,670	0	-	-	-	2,388,670	2,256,202
13 Placements à long terme (100)	-	-	0	-	-	\$	
14 Obligations et actions (125, 130)	-	-	-	0	-	\$	
15 Prêts hypothécaires et autres prêts (135 et 140)	-	-	-	0	-	\$	
16 Biens immobiliers (145)	-	-	-	0	-	\$	
17 Immobilisations (105, 120) Page 21	-	-	564,995,717	-	-	564,995,717	462,041,787
18 Contribution de l'UQSS aux constituantes (110)	-	-	0	-	-	\$	
19 Frais reportés (080)	1,386,006	0	-	0	-	1,386,006	1,423,168
20 Autres actifs (085) (085 115 FI) (150,155,160 et 165 pour AF)	11,105,018	0	10,418,365	0	0	21,523,383	19,880,420
21 TOTAL DE L'ACTIF	212,166,636	35,726,063	610,722,856	53,244	2,646,780	861,315,579	785,445,471
PASSIF							
22 Découvert de banque (201)	0	0	0	0	0	\$	10,385,481
23 Emprunts à court terme (205)	97,000,000	0	0	0	-	97,000,000	83,200,000
24 Dépôts de garantie et retenues sur contrat (305,310)	-	-	0	-	-	\$	
25 Subventions à rembourser au MELS-ES (210) Page 11	0	-	-	-	-	\$	
26 Comptes à payer (215,220)	68,069,155	193,831	27,718,464	0	4,002	95,985,452	79,622,568
27 Avances d'autres fonds (225, 230,235,240,245) Page 16	17,475,256	0	108,528,825	0	2,223,783	128,227,864	90,032,831
28 Salaires, avantages sociaux et déductions à la source (255)	0	0	-	-	-	\$	
29 Revenus reportés (260) Page 12	19,157,768	-	-	0	-	19,157,768	12,710,399
30 Dettes à long terme (315,320,325,330,335)	-	-	358,203,145	-	-	358,203,145	345,270,378
31 Autres passifs (265) (270,275,280 et 285 pour AF)	0	17,908	458,305	0	0	476,213	78,307
32 Solde de fonds d'affectation d'origine interne (290FF 303 FI) Page 2 et 14	29,969,627	-	0	-	-	29,969,627	25,650,034
33 Solde de fonds non affecté (295) Page 2	(19,505,170)	-	-	-	-	(19,505,170)	(10,018,596)
34 Solde de fonds (300) Page 14	-	-	-	-	418,995	418,995	2,010,007
35 Solde de fonds d'affectation d'origine externe (302) Page 2	-	35,514,324	0	-	-	35,514,324	32,452,078
36 Solde de fonds Capital d'affectation interne (340) Page 14	-	-	-	0	-	\$	
37 Solde de fonds Capital d'affectation externe (345)	-	-	-	53,244	-	53,244	40,091
38 Solde de fonds produits non-attribués affectation interne (350) Page 14	-	-	-	0	-	\$	
39 Solde de fonds produits non-attribués affectation externe (355)	-	-	-	0	-	\$	
40 Solde de fonds investi en immobilisations (304)	-	-	115,814,117	-	-	115,814,117	114,011,893
41 Solde de fonds	10,464,457	35,514,324	115,814,117	53,244	418,995	162,265,137	164,145,507
42 TOTAL DU PASSIF ET DU SOLDE DE FONDS	212,166,636	35,726,063	610,722,856	53,244	2,646,780	861,315,579	785,445,471

Université Concordia
Conciliation du solde de fonds - Fonds de fonctionnement
Exercice 2004-2005

	Solde non réparti	Enseignement Recherche/soutien	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	TOTAL
	1	2	3	4	5	6
1 Solde au début de l'année		8,419,618	(2,061,848)	(3,063,960)	12,337,627	15,631,437
2 Redressement des années précédentes Page 15						\$
3 Revenus de l'année Page 5	-	269,030,050	7,941,610	6,688,796	20,088,801	305,749,257
4 Dépenses de l'année Page 6	-	260,136,366	7,527,950	12,041,437	17,188,834	296,894,587
5 Résultats de l'année	-	8,893,684	413,660	(3,352,641)	2,899,967	8,854,670
6 Virements des autres soldes de fonds Page 16						\$
7 Virements à d'autres soldes de fonds Page 16		10,959,179	186,300	156,143	2,720,028	14,021,650
8 Solde à la fin de l'année	\$	6,354,123	(1,834,488)	(6,572,744)	12,517,566	10,464,457
9 Répartition du solde de fonds						
10 Solde de fonds d'affectation d'origine interne		28,333,852	467,446	1,120,496	47,833	29,969,627
11 Solde de fonds non affecté		(21,248,341)	(3,033,330)	(7,693,237)	12,469,738	(19,505,170)

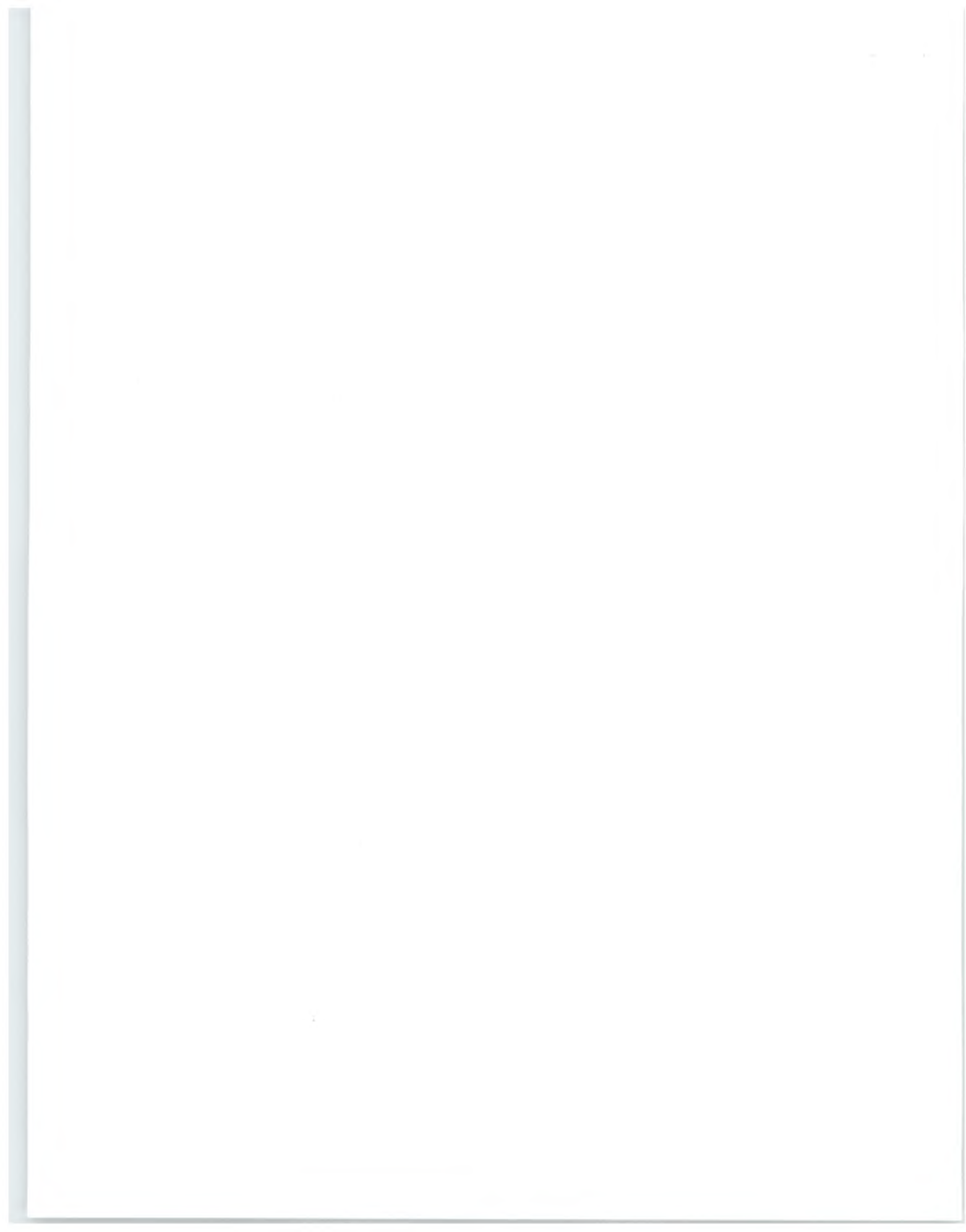
Université Concordia
Conciliation du solde de fonds - Fonds avec restrictions
Exercice 2004-2005

	6
12 Solde au début de l'année	32,452,078
13 Plus : Fonds alloués Page 7	41,084,015
14 Moins : Fonds utilisés Page 8	39,898,800
15 Redressement années précédentes Page 15	(46,119)
16 Virements des autres soldes de fonds Page 16	1,967,907
17 Virements à d'autres soldes de fonds Page 16	44,757
18 Solde à la fin de l'année	35,514,324



Université Concordia
Conciliation du solde de fonds - Fonds d'immobilisation
Exercice 2004-2005

	DÉBIT	CRÉDIT	SOLDE
	1	2	3
1 SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE	-	-	114,011,893
2 AJOUT DE CONTRIBUTIONS EXTERNES	-	-	-
3 Subventions du gouvernement du Québec (Total des subventions de l'année à la page 13)	-	23,169,732	-
4 Contribution du siège social de l'UQ	-	0	-
5 Contributions de d'autres Gouvernements (Fédéraux, municipaux)	-	790,515	-
6 Dons et subventions non gouvernementaux	-	2,219,602	-
7 Contribution d'une fondation	-	3,553,926	-
8 Revenus d'intérêts et de placements (comprenant ceux provenant des fonds en fiducies)	-	1,192,685	-
9 Gains sur vente d'immobilisations	-	0	-
10 Autres contributions	-	-	-
11 TOTAL DES CONTRIBUTIONS EXTERNES	-	-	30,926,460
12 AJOUT DE CONTRIBUTIONS INTERNES	-	-	-
13 Redressements des années antérieures Page 15	-	\$	-
14 Immobilisations acquises à même les autres fonds Page 21	-	10,255,894	-
15 Revenus du fonds de dotation Page 4	-	\$	-
16 Virements d'autres fonds Page 16	-	12,007,596	-
17 Autres contributions internes	-	-	-
18 TOTAL DES CONTRIBUTIONS INTERNES	-	-	22,263,490
19 DÉDUIRE: DÉDUCTIONS INTERNES	-	-	-
20 Redressement des années antérieures Page 15	327,753	-	-
21 Virements à d'autres fonds Page 16	307,802	-	-
22 TOTAL DES DÉDUCTIONS INTERNES	-	-	635,555
23 DÉDUIRE LES DÉPENSES	-	-	-
24 Intérêts sur la dette à long terme	11,972,460	-	-
25 Intérêts à court terme et frais bancaires	1,819,311	-	-
26 Intérêts sur les contrats de location acquisition	-	-	-
27 Pertes sur ventes d'immobilisations	-	-	-
28 Amortissements d'immobilisations	26,463,931	-	-
29 Radiation d'immobilisations	-	-	-
30 Autres dépenses (comprenant l'amortissement des frais d'escompte)	10,496,469	-	-
31 TOTAL DES DÉPENSES	-	-	50,752,171
32 SOLDE À LA FIN DE L'ANNÉE	-	-	115,814,117

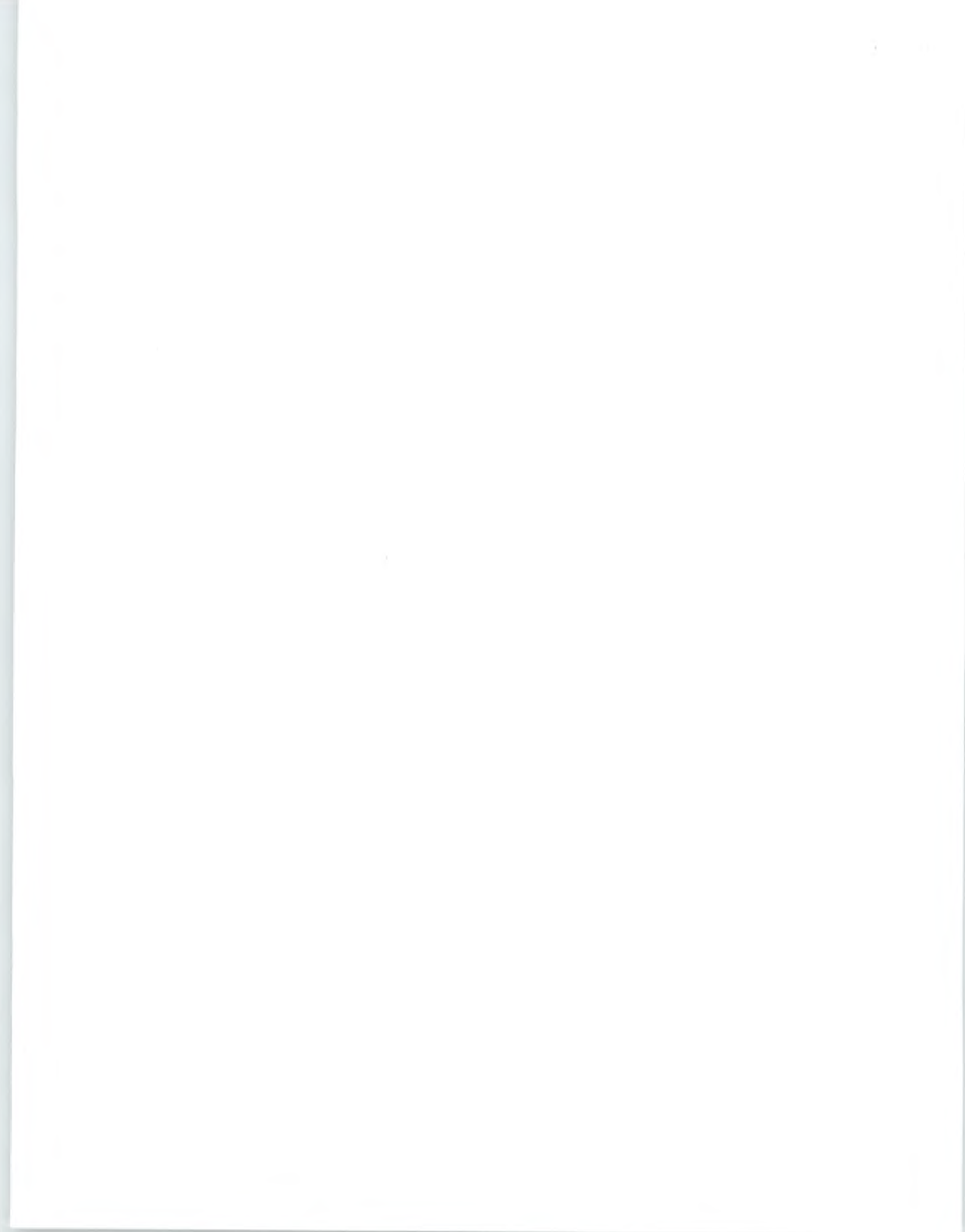


Université Concordia

Conciliation de solde de fonds - Fonds de dotation et autres

Exercice 2004-2005

FONDS DE DOTATION							AUTRE FONDS
	Capital d'affectation interne	Capital d'affectation externe	Produits nets non transférés d'affectation interne	Produits nets non transférés d'affectation externe	TOTAL		
	1	2	3	4	5	6	
1 Solde au début de l'année		40,091			40,091	2,010,007	
2 AJOUTER	-	-	-	-	-	-	
3 Dons et dotations		1,819,603	-	-	1,819,603	5,583,867	
4 Redressement Page 15					\$	46,119	
5 Virements des autres fonds Page 16		189,373			189,373	1,245,095	
6 Revenus de placements	-	-			\$	-	
7 Gains sur vente de placements	-	-			\$	-	
8 Transferts des produits nets non transférés			-	-	\$	-	
9 Autres Ajouts					\$		
10 TOTAL DES AJOUTS	\$	2,008,976	\$	\$	2,008,976	6,875,081	
11 DÉDUCTIONS	-	-	-	-	-	-	
12 Virements aux autres fonds Page 16					\$	1,035,762	
13 Redressement Page 15					\$	\$	
14 Frais d'opération	-	-			\$	-	
15 Perte sur vente de placements	-	-			\$	-	
16 Transferts aux solde de fonds - capital	-	-			\$	-	
17 Contributions au Fonds de fonctionnement	-	-			\$	-	
18 Contributions au Fonds avec restrictions	-	-			\$	-	
19 Contributions au Fonds d'immobilisations	-	-			\$	-	
20 Autres déductions		1,995,823			1,995,823	7,430,332	
21 TOTAL DES DÉDUCTIONS	\$	1,995,823	\$	\$	1,995,823	8,466,094	
22 SOLDE À LA FIN DE L'ANNÉE	\$	53,244	\$	\$	53,244	418,994	



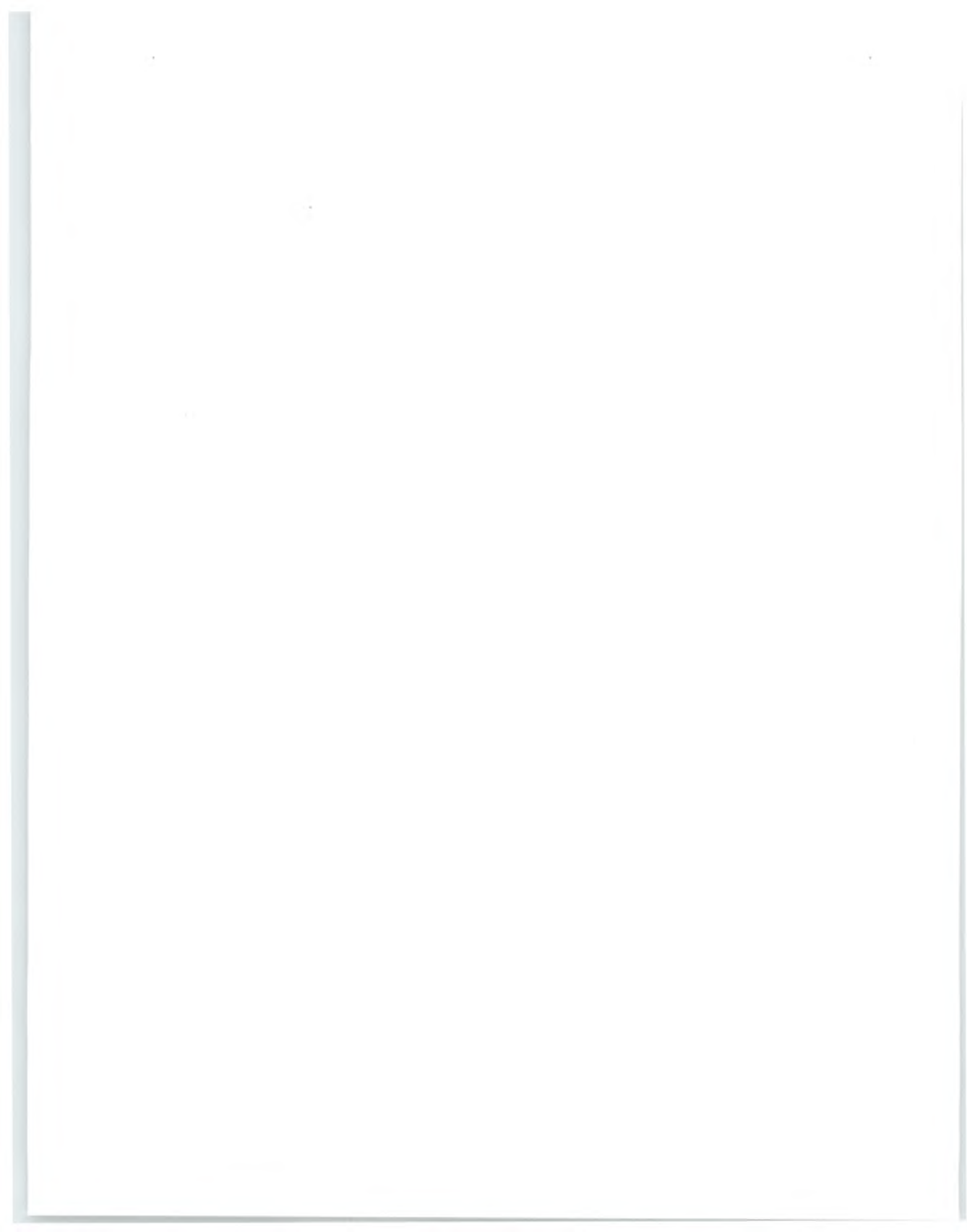
Université Concordia
Revenu - Fonds de fonctionnement
Exercice 2004-2005

	Enseignement	Recherche	Études & l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entretiens auxiliaires	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Dots de soutien (401)	37,620,846	-	-	-	-	6,305,796	-	-	43,926,642
2 Furlatons étudiants (402)	-	-	-	11,051,820	-	-	-	-	11,051,820
3 Furlatons des étudiants seniors non-résidents au Québec (403)	-	-	-	6,161,615	-	-	-	-	6,161,615
4 Concessions des étudiants (404)	-	-	-	-	-	-	6,443,507	-	6,443,507
5 Autres revenus provenant des étudiants (405, 407)	4,308,697	5,185	6,417	16,154,179	0	671,986	0	6,534	26,814,938
6 Total des revenus provenant des étudiants	41,929,543	5,185	6,417	33,868,614	0	6,977,782	6,443,507	6,534	91,845,333
7 Subventions MELS (410) - Circulaire Page 2	-	-	-	134,308,348	-	-	1,525,900	-	135,834,248
8 Autres subventions provinciales (415, 420)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 Subventions fédérales (415, 420)	245,771	100,080	0	3,498,625	0	2,409	103,205	0	3,849,790
10 Autres subventions (425, 428, 430)	290,302	27,421	14,330	(8,740)	0	46,970	30,312	0	396,795
11 Total des subventions	536,073	127,501	14,330	135,798,634	0	49,389	1,659,417	0	188,178,804
12 Revenus d'intérêts (405, 440)	0	0	0	805,000	0	0	0	0	805,000
13 Revenus provenant des fonds de pension (445), Page 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 Revenus provenant d'une fondation (446)	0	0	0	37,525	0	0	0	0	37,525
15 Recouvrement de autres dettes (450)	0	0	0	962,508	0	0	0	0	962,508
16 Ventes d'actifs (460)	308,344	188,517	224,085	158,368	47,408	652,306	568,168	15,800,637	17,944,333
17 Autres revenus (465, 470), Page 3	12,808	119,870	(63,887)	225,808	0	738,961	14,884	4,479,730	3,946,475
18 Total des revenus autres	391,152	308,387	160,198	1,808,684	47,408	1,391,267	583,052	16,000,267	24,350,111
19 TOTAL DES REVENUS	42,716,748	478,733	121,143	225,645,836	47,408	7,841,616	8,898,790	26,000,891	305,749,257

Page 5

Université Concordia
Dépenses - Fonds de fonctionnement
Exercice 2004-2005

	Enseignement	Recherche	Études & l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entretiens auxiliaires	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Manages salariales									
2 Direction	3,845,493	0	889,872	4,861,308	306,832	124,728	468,581	85,858	10,573,539
3 Gestion	1,205,585	0	425,362	228,184	181,082	63,751	62,855	305,585	2,464,489
4 Enseignement	68,729,869	481,838	(14)	23,428	0	108,388	0	0	69,333,348
5 Concessions de cours	14,547,880	0	0	0	0	2,486,067	0	0	17,033,947
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	1,505,088	911,931	0	96,308	0	117,806	34,711	0	2,654,844
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	3,634,238	4,688,618	0	114,969	0	18,308	48,006	0	8,393,131
8 Personnel administratif non-enseignant	11,792,643	132,217	6,981,985	7,006,941	1,372,795	671,359	3,500,485	268,385	21,997,490
9 Personnel de soutien technique	4,002,273	80,312	1,323,158	309,213	46,364	180,885	121,328	33,977	6,968,250
10 Personnel de soutien de bureau	8,888,458	117,867	4,288,422	7,203,098	367,247	445,494	1,578,808	1,453,887	24,878,473
11 Personnel de milieu et personnel accorde	(18,143)	0	(3,790)	581	4,181,630	1,000	478,394	447,888	5,998,658
12 Institutions sociales (200) - Détail page 17	21,885,133	871,675	2,628,848	8,835,781	1,213,545	888,768	1,157,198	474,326	32,479,286
13 Total des services sociaux et des services sociaux	136,708,889	7,288,876	16,330,888	23,589,399	8,942,715	4,854,631	7,637,948	3,684,878	218,657,855
14 Frais pour services administratifs et d'élèves (205)	117,473	2,873	0	0	0	0	0	0	120,346
15 Prestations (206)	1,883	79,897	0	0	0	3,804	0	0	85,785
16 Formation et perfectionnement (210)	1,218,478	300,300	63,422	749,691	85,587	59,548	79,587	67,640	2,815,391
17 Frais de déplacement et de suppléance (215, 220, 225, 230)	1,888,808	175,850	90,245	1,825,778	87,008	118,457	848,898	73,241	4,875,058
18 Bourses (220)	925,687	22,814	0	1,048,794	0	285	6,847	10,407	2,010,388
19 Dépenses de subventions et allocations (240, 811)	2,236,013	186,022	29,324	987,891	194,460	7,863	171,280	(6,734)	3,598,867
20 Fournitures et matériel (245)	2,799,200	798,260	1,587,800	1,484,755	1,839,308	498,888	318,007	1,873,410	18,454,528
21 Coûts des marchandises vendues (250)	1,504	84	730	987,805	11,891	0	0	16,165,296	14,848,381
22 Frais de location (260, 265, 270, 275, 280, 285, 290, 295, 300)	3,571,212	(68,881)	1,211,595	4,686,542	7,281,118	588,448	448,720	818,892	18,886,085
23 Salaires et prestations (265)	441,007	53,897	2,739,869	72,748	3,201	263,388	6,097	5,750	3,636,427
24 Dépenses liées aux transports (305, 810, 815, 820, 825, 830, 835)	250,242	37,887	468,888	218,217	7,702,442	84,354	34,116	1,518,180	16,262,714
25 Locations de locaux (340, 840)	895,873	3,871	7,889	221,217	5,080,461	588,567	44,889	782,818	7,168,571
26 Immobilisations - Achats et locations (325, 830, 835)	2,475,459	1,278,183	1,378,918	975,359	280,389	252,845	493,164	188,882	7,216,349
27 Dépenses d'entretien (350, 850)	802	54	60	2,118,156	5,505	88,828	3,049	131,289	2,328,528
28 Transfert de solde indécouverts (360)	126,800	0	0	0	0	0	0	0	126,800
29 Autres dépenses (360, 870) - Détail page 18	2,814,408	(11,341)	732,098	2,895,740	808,255	17	1,008,912	(20,573)	8,064,639
30 Total des dépenses autres	18,588,308	3,143,889	8,884,247	17,854,283	23,254,558	2,477,175	5,545,888	18,327,438	66,862,872
31 Virements interfonctions (375)	860,380	(1,387,463)	(27,013)	(1,417,340)	721,870	94,544	1,411,919	(258,873)	58
32 Virements internes (378)	(252,834)	0	(846,963)	(847,174)	(3,340,088)	1,800	(259)	(4,888,708)	(10,248,376)
33 Total avant dépenses exceptionnelles	156,979,797	6,115,879	23,477,348	38,369,167	26,784,863	7,327,858	12,641,437	17,488,834	298,884,587
34 Dépenses exceptionnelles (380) - Détail page 19	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35 TOTAL DES DÉPENSES	156,979,797	6,115,879	23,477,348	38,369,167	26,784,863	7,327,858	12,641,437	17,488,834	298,884,587

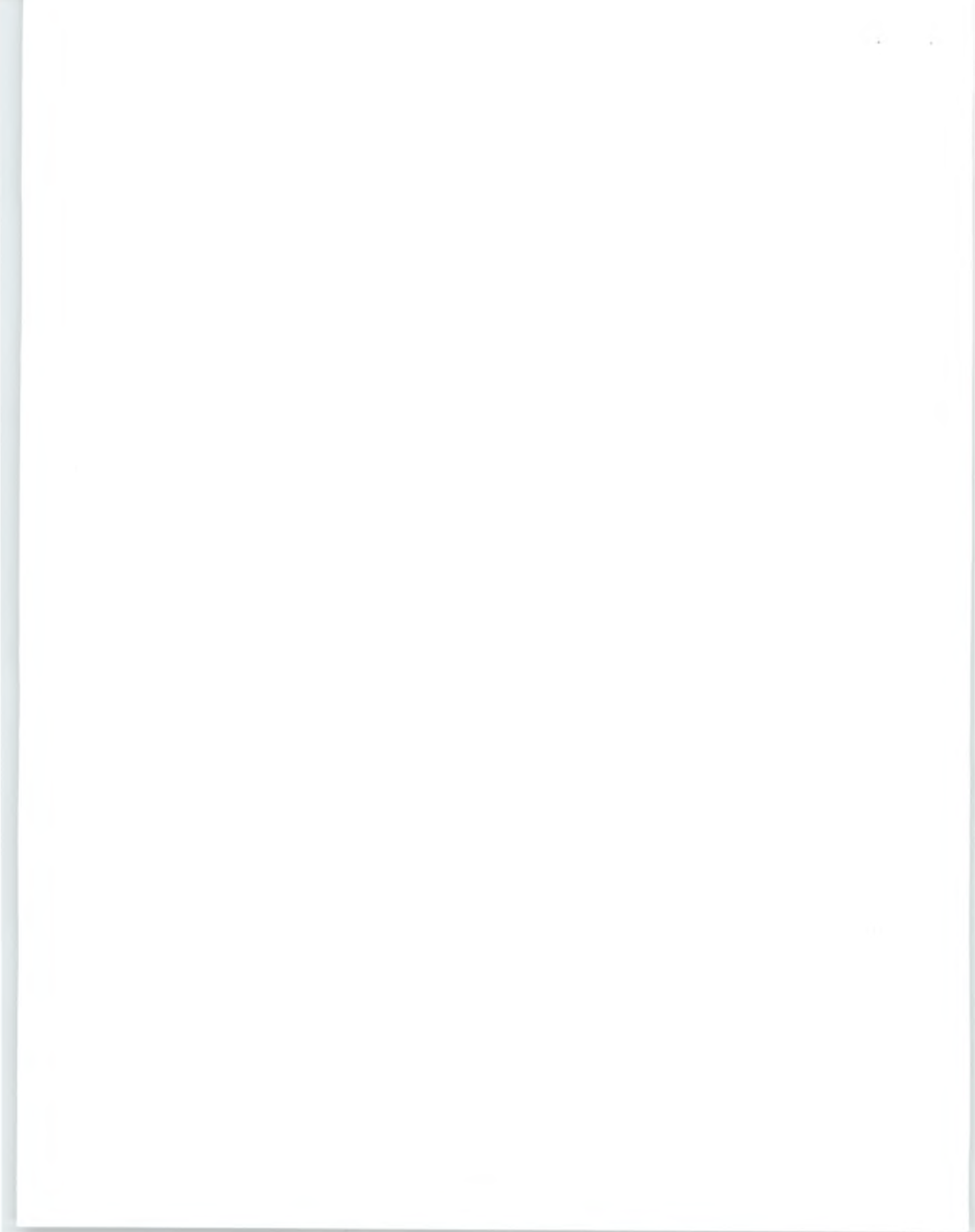


Université Concordia
Revenus - Fonds avec restrictions
Exercice 2004-2005

	Enseignement	Recherche	Soutien enseignement recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Subvention MEIS-ES (475) (Page 9)	25,000	0	0	0	0	0	84,538	0	109,538
2 Autres subventions provinciales (490, 495, 410)	0	0	0	0	0	0	28,203	0	28,203
3 Subventions fédérales (415, 420)	729,789	25,748,790	0	0	0	0	63,489	0	26,438,062
4 Autres Subventions (425, 426, 430)	2,343,883	4,917,847	40,999	488,154	24,988	390,062	791,813	0	8,968,817
5 Total des subventions	3,091,682	26,667,637	40,999	488,154	24,988	390,062	968,611	0	35,643,318
6 Intérêts et dividendes (425)	6,042	0	11,899	6,361	5,384	4,641	6,531	0	46,618
7 Revenus provenant du fonds de dotation (445) (Page 2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 Revenus provenant d'une fondation (446)	2,269,723	745	77,000	81,880	117,221	281,624	575,819	0	3,406,899
9 Ventes externes (480)	95,148	0	0	35,206	0	5,809	184,743	0	340,906
10 Ventes aux étudiants (481)	482,700	0	0	0	0	40,813	332,317	0	855,831
11 Autres revenus (485, 470) (Page 16)	871,695	78,887	0	68,368	8	31,891	248,276	0	798,078
12 Total des revenus autres	3,234,706	79,162	88,899	208,895	122,595	368,918	1,247,863	0	5,440,897
13 TOTAL DES REVENUS	6,316,142	26,746,799	129,898	670,949	147,584	768,980	3,215,883	0	41,084,015

Université Concordia
Dépenses - Fonds avec restrictions
Exercice 2004-2005

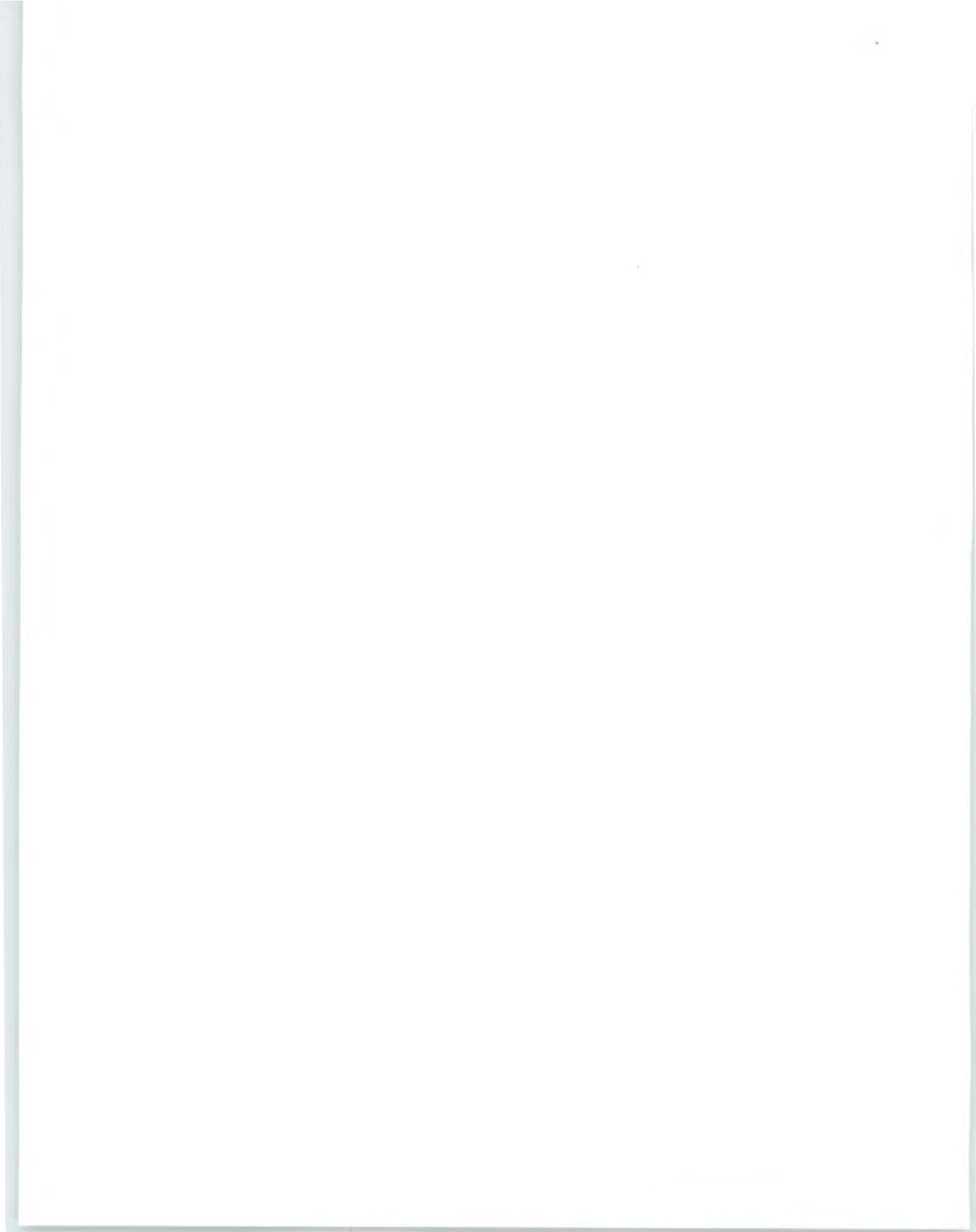
	Enseignement	Recherche	Soutien enseignement recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Masses salariales									
2 Direction	45,899	0	0	0	0	0	0	0	45,899
3 Gérance	3,390	134	0	0	0	0	0	0	3,524
4 Professeur-chercheur	51,301	190,688	0	0	0	0	0	0	241,989
5 Charités de cours	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	287,481	5,790,351	0	6,288	0	93,800	0	0	6,117,798
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	108,711	6,586,474	0	12,544	0	702	8,832	0	6,715,263
8 Personnel professionnel non-enseignant	573,888	574,018	0	0	0	81,098	88,713	0	1,238,679
9 Personnel de soutien technique	152,488	894,237	0	0	0	0	0	0	1,046,725
10 Personnel de soutien de bureau	159,828	198,478	0	2,824	166	59,388	184,882	0	595,338
11 Personnel de métier et personnel ouvrier	1	(1,845)	0	0	0	0	338	0	(1,505)
12 Avantages sociaux (700) - Détaillé page 17	225,867	1,885,128	0	3,142	21	39,295	41,755	0	2,285,218
13 Total des masses salariales et des avantages sociaux	1,887,852	16,175,832	0	24,777	187	228,888	313,826	0	18,338,658
14 Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	0	4,878	0	0	0	0	0	0	4,878
15 Postdoctoraux (706)	(1)	519,895	0	0	0	0	0	0	519,894
16 Formation et perfectionnement (710)	121,572	1,895,283	0	813	0	79,748	38,417	0	1,878,343
17 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	268,413	882,881	267	134,411	0	28,347	381,443	0	1,785,682
18 Bourses (735)	1,826,843	7,805	0	38,348	0	1,800	1,125,484	0	2,893,880
19 Dépenses de subventions et cotisations (740, 871)	1,249,207	1,878,835	0	50,062	0	(18,711)	74,874	0	3,234,167
20 Fournitures et matériels (745)	(12,403)	2,184,800	9,242	13,968	334	40,788	138,871	0	2,366,814
21 Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	214,638	1,587,748	0	63,915	1,072	158,414	305,024	0	2,380,808
23 Volumes et périodiques (750)	15,304	107,316	220,073	184	0	2,047	10,158	0	345,332
24 Dépenses reliées aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 825, 827, 841, 844)	2,407	54,908	0	0	0	223	341	0	57,879
25 Locations de locaux (840, 845)	3,828	23,287	0	7,417	0	8,090	875	0	35,689
26 Immobilisations - Achats et locations (825, 830, 835)	227,889	1,861,688	11,681	6,483	0	13,707	83,567	0	2,189,053
27 Dépenses d'intérêts (850, 855)	580	8	0	682	0	77	6,484	0	7,841
28 Transfert de coûts indirectes (865)	1,000	1,087,021	0	20,000	0	0	0	0	1,088,021
29 Autres dépenses (860, 870) - Détails page 18	356,679	160,248	150,218	90,552	187,133	178,703	1,002,737	0	2,729,284
30 Total des dépenses autres	4,876,068	12,648,733	381,492	423,845	188,739	480,408	3,189,276	0	21,812,874
31 Virements interfonctions (877)	(6,489)	(12,336)	1	13,331	0	0	5,475	0	(3)
32 Ventes internes (878)	(748)	0	0	(7,364)	0	(990)	(35,808)	0	(44,510)
33 Total avant dépenses exceptionnelles	6,488,788	28,212,828	381,493	454,689	188,926	721,440	3,472,576	0	30,894,800
34 Dépenses exceptionnelles - Détails page 19	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35 TOTAL DES DÉPENSES	6,488,788	28,212,828	381,493	454,689	188,926	721,440	3,472,576	0	30,894,800





Concordia
UNIVERSITY

**POLICY CONCERNING THE REMUNERATION
OF SENIOR ADMINISTRATION**



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 November 15, 2000 and is effective as of June 17, 2004. It applies to all new senior administrators and to any incumbent senior administrator who begins a second term June 17, 2004.

DEFINITIONS

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

- President and Vice-Chancellor (hereinafter the "President")
- Vice-Presidents
- Academic Deans

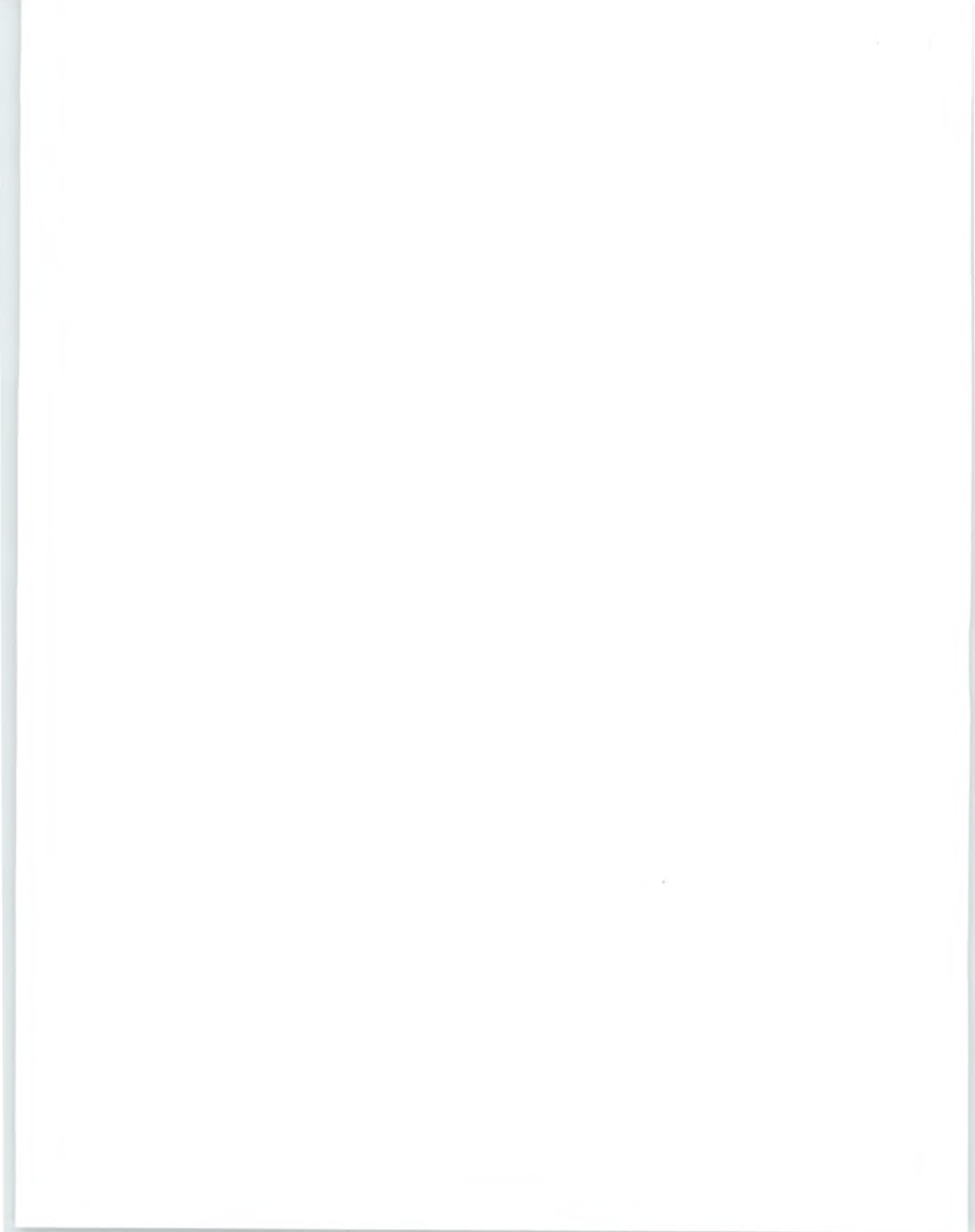
POLICY

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:

President	\$200,000 \$350,000
Vice-Presidents	\$150,000 \$275,000
Academic Deans	\$120,000 \$200,000

2. Any requests for exceptions to these ranges shall be brought by the President (or in the case of the salary range of the President 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. The salaries of all senior administrators shall be reconsidered annually, on the basis of the cost of living increase as set out in the CUFA collective agreement, a performance evaluation and prevailing market conditions, subject to a satisfactory review conducted jointly by the President, the Chair and Vice-Chairs of the Board (or in the case of the salary of the President by the Chair and Vice-Chairs of the Board).



4. Any changes to the compensation package of a senior administrator (including benefits), for whatever reason, shall be brought by the President (or in the case of the compensation package of the President 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.
5. The normal term of appointment shall be five (5) years.

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

6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. Senior administrators who are not professors are not eligible for administrative leaves and will receive appropriate compensation reflected in their salaries.

Other Benefits

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

Car Allowance/Lease Purchase

- The President will receive a car allowance of \$1200 per month, including taxes, plus expenses not including gasoline
- The Vice-Presidents and any Academic 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
- Academic Deans with two campus operations will receive a car allowance of \$500 per month, including taxes, plus expenses not including gasoline

Club Membership

- The President and Vice-Presidents may hold a maximum of two club memberships at the University's expense
- Academic 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 President, whose home is frequently used for University entertainment, will receive an entertainment allowance of \$1,800 per month

Employment Agreements

12. 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-President,

Institutional Relations and approved by the President for submission to the Chair of the Senior Salaries Committee.

Miscellaneous

13. 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-President in consultation with the President at the time of appointment.

Adopted by the Board of Governors on June 17, 2004

Annexe 2 :

Rapport sur la performance 2004-2005

Veuillez noter que ce rapport couvre la période allant jusqu'en décembre 2004



10/10/10

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

Nouveaux inscrits à l'automne 1998 et statut à l'automne 2004

		Statut de la cohorte en nombre			Statut de la cohorte en %				Durée moyenne des études (nombre d'années)
Niveau / Secteur disc.	Nombre d'étudiants admis à l'automne 1998	Nombre de diplômés	Nombre d'abandons	Nombre d'étudiants poursuivant leurs études à l'automne 2004	Taux de diplomation	Taux d'abandon	% des étudiants poursuivant leurs études à l'automne 2004	Taux global de rétention ('Diplômés' et 'Poursuivant les études' après 6 ans)	
Baccalauréat									
Sciences pures	396	211	156	29	53.3%	39.4%	7.3%	60.6%	3.8
Sciences appliquées	621	386	190	45	62.2%	30.6%	7.2%	69.4%	3.8
Sciences sociales	1,591	858	598	135	53.9%	37.6%	8.5%	62.4%	3.7
Sciences de l'éducation	284	194	77	13	68.3%	27.1%	4.6%	72.9%	3.4
Administration	1,190	837	266	87	70.3%	22.4%	7.3%	77.6%	3.6
Beaux-Arts	656	354	254	48	54.0%	38.7%	7.3%	61.3%	3.6
Sc. humaines et lettres	431	179	218	34	41.5%	50.6%	7.9%	49.4%	3.6
Sous-Total 1er c.	5,169	3,019	1,759	391	58.4%	34.0%	7.6%	66.0%	3.6
Maîtrise									
Sciences pures	38	27	11	-	71.1%	28.9%	-	71.1%	3.0
Sciences appliquées	140	103	34	3	73.6%	24.3%	2.1%	75.7%	2.9
Sciences sociales	151	115	33	3	76.2%	21.9%	2.0%	78.1%	2.9
Sciences de l'éducation	82	61	18	3	74.4%	22.0%	3.7%	78.0%	3.1
Administration	132	116	14	2	87.9%	10.6%	1.5%	89.4%	2.4
Beaux-Arts	58	47	10	1	81.0%	17.2%	1.7%	82.8%	3.5
Sc. humaines et lettres	23	16	4	3	69.6%	17.4%	13.0%	82.6%	3.4
Sous-Total 2e c.	624	485	124	15	77.7%	19.9%	2.4%	80.1%	2.9
Doctorat									
Sciences pures	7	5	1	1	71.4%	14.3%	14.3%	85.7%	4.9
Sciences appliquées	12	5	4	3	41.7%	33.3%	25.0%	66.7%	4.8
Sciences sociales	27	9	6	12	33.3%	22.2%	44.4%	77.8%	5.0
Sciences de l'éducation	5	2	2	1	40.0%	40.0%	20.0%	60.0%	5.7
Administration	1	1	-	-	100.0%	-	-	100.0%	5.7
Beaux-Arts	5	2	2	1	40.0%	40.0%	20.0%	60.0%	4.2
Sc. humaines et lettres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-Total 3e c.	57	24	15	18	42.1%	26.3%	31.6%	73.7%	5.0
Total, 1er, 2e, 3e c.	5,850	3,528	1,898	424	60.3%	32.4%	7.2%	67.6%	

Source: Université Concordia, DW\Système d'information sur les étudiants

12/10/1914

12/10/1914

12/10/1914

NOM DE L'UNIVERSITÉ
NUMÉRO DE L'UNIVERSITÉ

: Université Concordia
: 980000

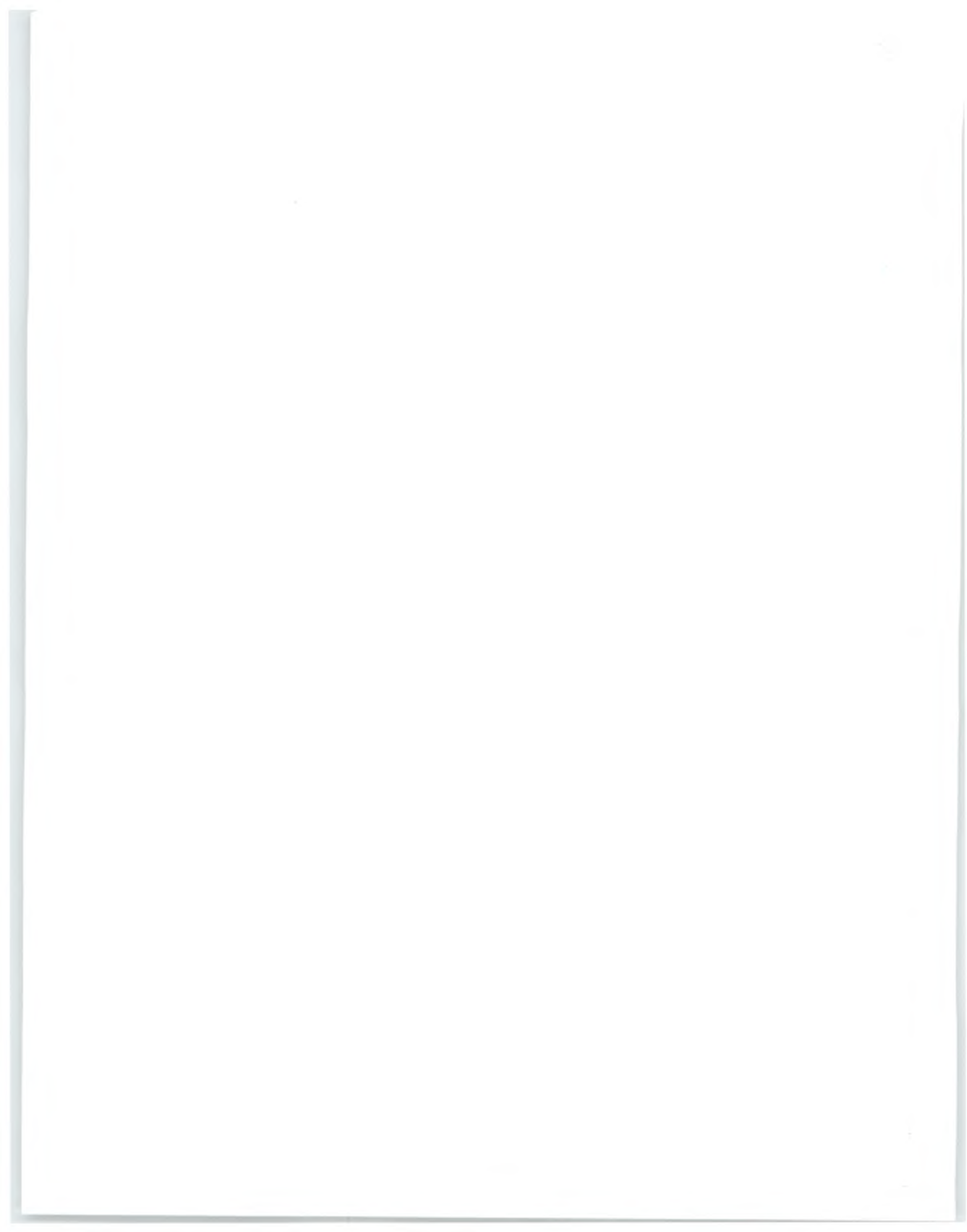
ÉTAT DU TRAITEMENT

2004-2005

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL
DATE: _____

ADMINISTRATEURS: _____





ÉTAT DU TRAITEMENT

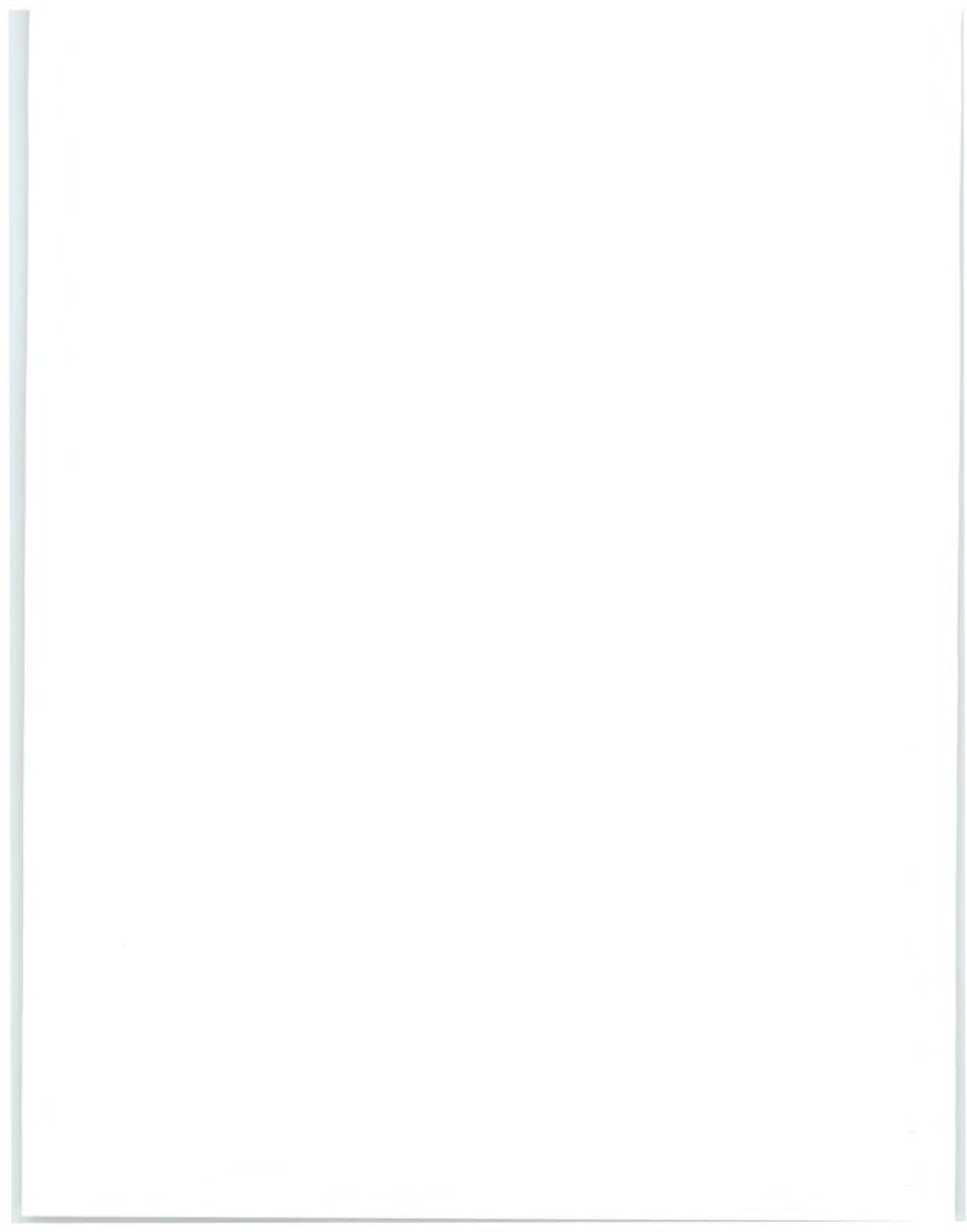
Établissement: Université Concordia
Année financière: 2004-2005
Page: 1 de 3

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
ASSAYAG, KATHY	Vice-Rectrice, soutien universitaire et rel. diplômés	260,000	4,154			4.5	
BERTRAND, DR. CHARLES	Doyen des étudiants, par intérim	115,000	21,048			3	
CHAIKELSON, DR. JUNE	Doyenne, faculté des Arts et Sciences, par intérim	204,000	11,172			12	
DANIS, HON. MARCEL	Vice-Recteur, rel. inst. et Secrétaire général	184,050	63,393		68,000	12	
DI GRAPPA, MICHAEL	Vice-Recteur, services	163,600	33,165	143,451		12	
ENGLISH, LARRY	Vice-Recteur, finances	178,938	32,943			12	
ESMAIL, DR. NABIL	Doyen, faculté de génie et d'informatique	163,600	23,187			12	
JACKSON, CHRISTOPHER D.	Doyen, faculté des beaux-arts	138,038	25,684			12	
LOWY, DR. FREDERICK	Recteur, vice-chancelier	281,188	55,949			12	
MORIN-WAHAB, DR. DANIELLE	Vice-Rectrice, études	100,220	14,454			9	
PRUDEN, KEITH	Doyen des étudiants	77,500	381			9	
SACCA, DR. ELIZABETH	Doyenne, études supérieures	138,038	2,678	37,435		12	
SANG, MURRAY	Directeur, éducation permanente	105,062	4,605			12	
SINGER, DR. MARTIN	Vice-Recteur exécutif aux affaires académiques	189,163	15,850	186,002		12	
TOMBERLIN, THOMAS J.	Doyen, Ecole de gestion John Molson	168,713	597			12	
VO-VAN, TRUONG	Vice-Recteur, recherche	148,038	7,903			12	

(1) Les autres éléments de traitement incluent les bénéfices imposables selon la loi de l'impôt

(*) La valeur pécuniaire des droits d'indemnité de départ détenus et non exercés pendant l'année 2004-2005 apparaît en note complémentaire à l'état du traitement.



ÉTAT DU TRAITEMENT

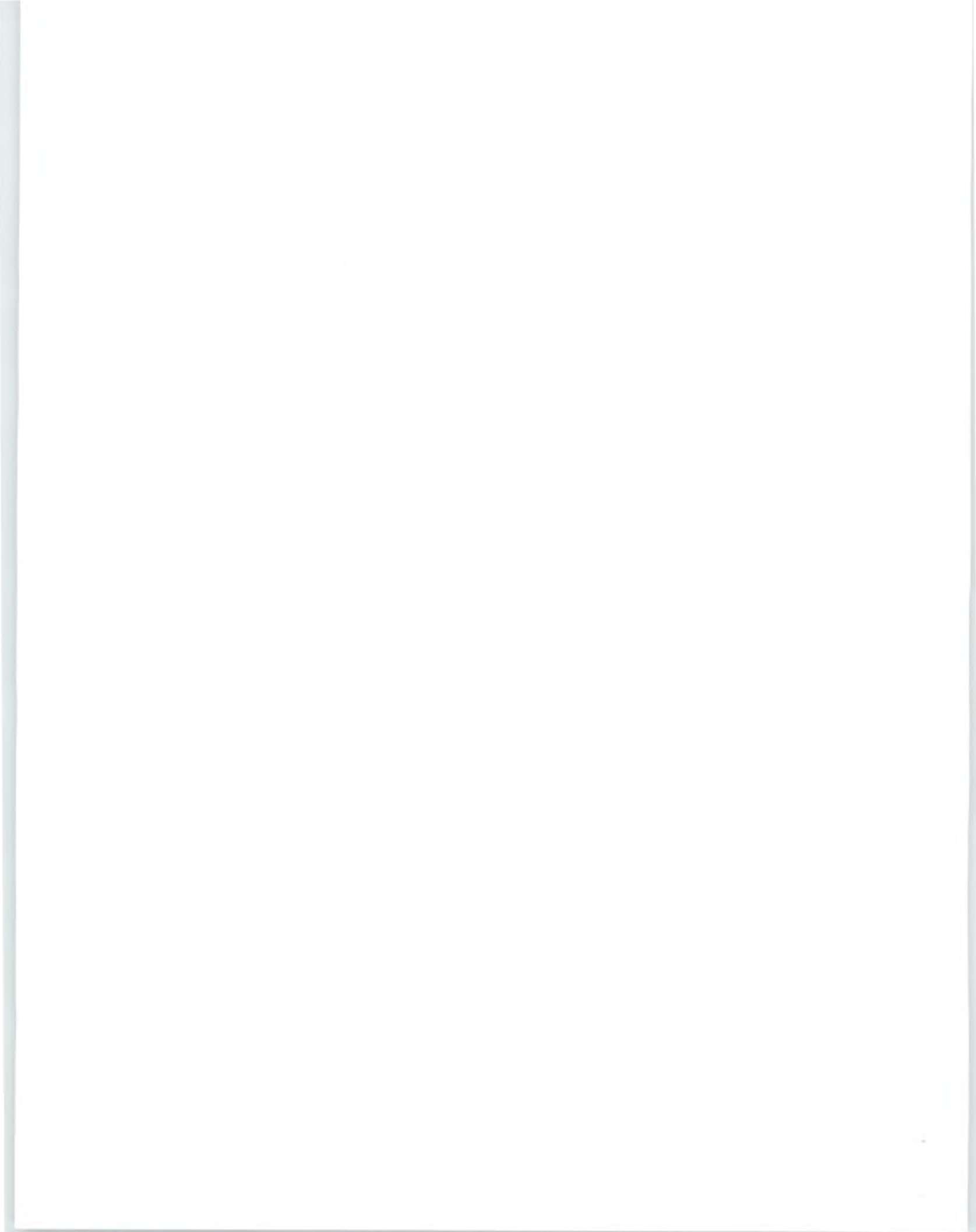
Établissement: Université Concordia
 Année financière: 2004-2005
 Page: 2 de 3

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 (*)	19.00	Le plus élevé	144,622	79,111
		Moyenne	102,378	17,820
		Le moins élevé	75,750	1,159
Personnel de direction des services	48.11	Le plus élevé	141,000	63,603
		Moyenne	89,170	6,909
		Le moins élevé	58,482	-
Personnel de gérance des emplois de soutien	42.87	Le plus élevé	71,335	12,499
		Moyenne	54,848	1,730
		Le moins élevé	43,233	-

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

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.

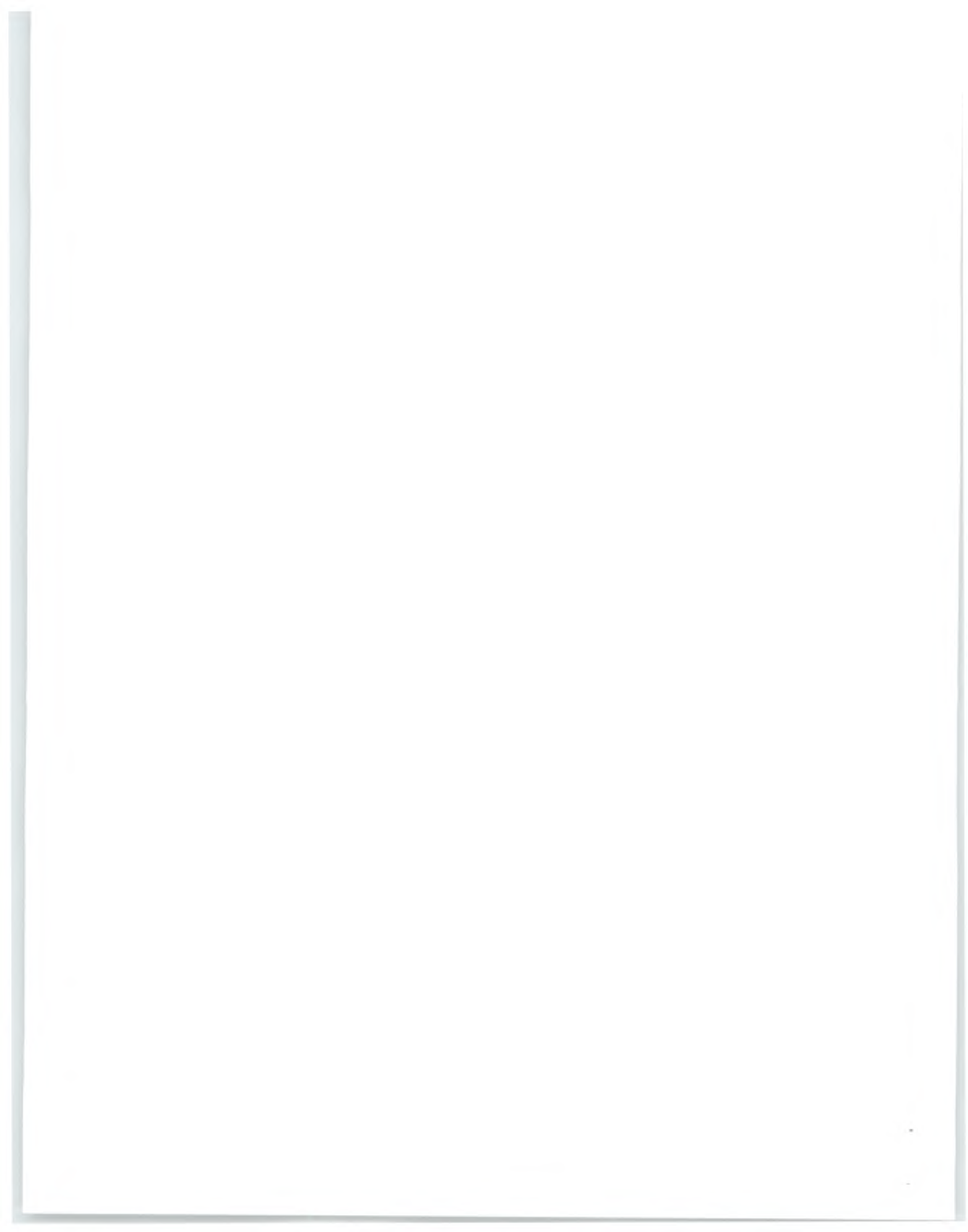


ÉTAT DU TRAITEMENT

Établissement: Université Concordia
 Année financière: 2004-2005
 Page: 3 de 3

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
ASSAYAG, KATHY	Vice-Rectrice, Soutien Universitaire et Rel. Diplômés	4,5	19,255
BERTRAND, DR. CHARLES	Doyen des étudiants par intérim	3	100
CHAIKELSON, DR. JUNE	Doyenne, Faculté des Arts et Sciences, par intérim	12	5,006
DANIS, HON. MARCEL	Vice-Recteur, Rel. Inst. et Secrétaire général	12	44,148
DI GRAPPA, MICHAEL	Vice-Recteur, Services	12	22,763
ENGLISH, LARRY	Vice-Recteur, Finances	12	23,554
ESMAIL, DR. NABIL	Doyen, Faculté de génie et d'informatique	12	40,748
JACKSON, CHRISTOPHER D.	Doyen, Faculté des beaux-arts	12	7,709
LOWY, DR. FREDERICK	Recteur, vice-chancelier	12	74,733
MORIN-WAHAB, DR. DANIELLE	Vice-Rectrice, Etudes	9	-
PRUDEN, KEITH	Doyen des étudiants	9	719
SACCA, DR. ELIZABETH	Doyenne, études supérieures	12	7,590
SANG, MURRAY	Directeur, éducation permanente	12	10,137
SINGER, DR. MARTIN	Doyen, Faculté des arts et des sciences	12	40,047
TOMBERLIN, THOMAS J.	Doyen, Ecole de gestion John-Molson	12	22,147
VO-VAN TRUONG	Vice-Recteur, Recherche	12	5,077
Autres catégories de personnel de direction	Étendue des frais remboursés	Effectif	Valeur pécuniaire
Personnel de direction des composantes de l'établissement	Le plus élevé		7,771
	Moyenne	19.00	2,771
	Le moins élevé		95
Personnel de direction des services	Le plus élevé		19,976
	Moyenne	42.80	6,053
	Le moins élevé		40
Personnel de gérance des emplois de soutien	Le plus élevé		11,186
	Moyenne	21.86	2,473
	Le moins élevé		7



ÉTAT DU TRAITEMENT

Établissement: Université Concordia
 Année financière: 2004-2005
 Page: Annexe 1

Personnel de direction supérieure:
 Valeur pécuniaire des droits d'indemnités de départ détenus et non exercés pendant l'année 2004-2005:

Nom	Fonction	Montant
ASSAYAG, KATHY	Vice-Rectrice, soutien universitaire et rel. Diplômés	20,583
DANIS, HON. MARCEL	Vice-Recteur, rel. inst. et Secrétaire général	53,959
DI GRAPPA, MICHAEL	Vice-Recteur, services	-
ENGLISH, LARRY	Chef de la direction financière	130,788
ESMAIL, DR. NABIL	Doyen, faculté de génie et d'informatique	96,720
JACKSON, CHRISTOPHER D.	Doyen, faculté des beaux-arts	194,602
LOWY, DR. FREDERICK	Recteur, vice-chancelier	316,972
MORIN-WAHAB, DANIELLE	Vice-Rectrice, études	18,033
PRUDEN, KEITH	Doyen des étudiants	-
SACCA, DR. ELIZABETH	Doyenne, études supérieures	74,858
SINGER, DR. MARTIN	Doyen, faculté des arts et des sciences	37,833
TOMBERLIN, THOMAS J.	Doyen, Ecole de gestion John Molson	97,743
VO-VAN TRUONG	Vice-Recteur, recherche	47,441

