



Rapport sur le projet de la loi 95: Loi sur les établissements
d'enseignement de niveau universitaire
OCTOBRE 2025

CONCORDIA

Tables des matières

États financiers

- Rapport de l'auditeur indépendant signé-----3
- Formulaire SIFU-----14

États du traitement

- Formulaire de déclaration - État de traitement (Annexe 3), incluant les notes complémentaires-----25

Rapport sur la performance

- Grille des indicateurs (Annexe 4)-----29
- Mesures prises pour l'encadrements des étudiants-----32
- Programmes d'activités de recherche-----39

Rapport sur les perspectives de développement

- Priorités de développement-----46
- Orientations en lien avec les objectifs de la politique québécoise de financement des universités-----49
- Plan stratégique (2015 -)-----53

États financiers

Rapport de l'auditeur indépendant (signé)





KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Tour KPMG
Bureau 1500
600, boul. de Maisonneuve Ouest
Montréal, (QC) H3A 0A3
Canada
Téléphone 514 840 2100
Télécopieur 514 840 2187

RAPPORT DE MISSION DE PROCÉDURES CONVENUES

Direction des contrôles financiers et de la conformité
Ministère de l'Enseignement supérieur
1035, rue De La Chevrotière, 19^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5

Objectif de ce rapport de mission de procédures convenues

Notre rapport vise uniquement à aider le ministère de l'Enseignement supérieur à déterminer si l'information financière présentée aux pages 1 à 4, aux annexes 12 et 12A et aux comptes 402, 403, 404, 406 et 409 du Système d'information financière des universités 2024-2025 (« SIFU ») de l'Université Concordia (l'« Université ») est conforme aux états financiers audités de cette dernière. Il est possible qu'il ne puisse se prêter à un usage autre.

Responsabilités du donneur de mission et de la partie responsable

L'Université a confirmé que les procédures convenues étaient appropriées par rapport à l'objectif de la mission.

L'Université est responsable des objets considérés visés par les procédures convenues mises en œuvre.

Responsabilités du professionnel en exercice

Nous avons réalisé la mission de procédures convenues conformément à la Norme canadienne de services connexes (NCSC) 4400, *Missions de procédures convenues*. Une mission de procédures convenues implique la mise en œuvre des procédures convenues avec l'Université ainsi que la communication dans un rapport des constatations, c'est-à-dire les résultats factuels de la mise en œuvre des procédures convenues. Nous ne faisons aucune déclaration quant au caractère approprié des procédures convenues.

La mission de procédures convenues ne constitue pas une mission de certification. Par conséquent, nous n'exprimons aucune opinion ou conclusion fournissant une assurance.

Si nous avons mis en œuvre des procédures supplémentaires, nous aurions pu prendre connaissance d'autres éléments que nous vous aurions communiqués.



Page 2

Éthique professionnelle

Nous nous sommes conformés aux règles de déontologie, y compris celles ayant trait à l'indépendance, qui sont pertinentes pour les missions de certification au Canada.

Notre cabinet applique la Norme canadienne de gestion de la qualité. Cette norme exige du cabinet qu'il conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques ou des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Nous nous sommes conformés aux dispositions du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés* du Québec et aux normes d'indépendance de ce même *Code*.

Procédures et constatations

Nous avons mis en œuvre les procédures décrites en annexe à ce rapport, qui ont été convenues avec l'Université, à l'égard du Système d'information financière des universités 2024-2025 (« SIFU »).

KPMG A.R.L. / S.E.N.C.R.L.*

Montréal, Canada

Le 30 octobre 2025

Annexe 1 - Procédures et constatations

	POSTES	PROCÉDURES CONVENUES	CONSTATATIONS SUR LES PROCÉDURES CONVENUES
1	Concordance du SIFU par rapport aux états financiers audités (sous-section 4.1 du mandat)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtenir le plus récent SIFU de l'établissement. ✓ Compléter l'outil interactif « Formulaire_Explication des écarts » (format Excel). ✓ À partir de l'état de la situation financière du SIFU (page 1) et des états financiers audités, comparer les totaux respectifs des actifs à court terme, des actifs à long terme, des passifs à court terme, des passifs à long terme et du total des soldes de fonds, et ce, par fonds ainsi que pour la colonne « total des fonds ». Advenant le cas où une université ne présente pas dans ses états financiers audités l'information financière par fonds, le professionnel en exercice devra comparer ces totaux, pour chacun des fonds, avec le solde de vérification de l'université et comparer la colonne « total des fonds » aux états financiers audités. ✓ À partir des produits et charges du SIFU (pages 2 et 3) et des états financiers audités, comparer les totaux respectifs des produits (sans distinction des « autres produits » que l'on retrouve dans certains états financiers audités), des charges et des excédents (insuffisance) des produits par rapport aux charges, et ce, par fonds ainsi que pour la colonne « total des fonds ». Advenant le cas où une université ne présente pas dans ses états financiers audités l'information financière par fonds, le professionnel en exercice devra comparer ces totaux, pour chacun des fonds, avec le solde de vérification de l'université et comparer la colonne « total des fonds » aux états financiers audités. 	L'application de ces procédures ne nous a permis de relever aucun écart.

	POSTES	PROCÉDURES CONVENUES	CONSTATATIONS SUR LES PROCÉDURES CONVENUES
1	Concordance du SIFU par rapport aux états financiers audités (sous-section 4.1 du mandat)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ À partir de l'évolution des soldes de fonds du SIFU (page 4) et des états financiers audités, comparer les totaux respectifs des soldes de fonds à la fin de l'exercice, et ce, par fonds ainsi que pour la colonne « total des fonds ». Advenant le cas où une université ne présente pas dans ses états financiers audités l'information financière par fonds, le professionnel en exercice devra comparer ces totaux, pour chacun des fonds, avec le solde de vérification de l'université et comparer la colonne « total des fonds » aux états financiers audités. ✓ Un imprime-écran des deux tableaux de l'onglet « Tableaux de concordance SIFU – EF » doit être joint au présent document. 	

	POSTES	PROCÉDURES CONVENUES	CONSTATATIONS SUR LES PROCÉDURES CONVENUES
2	Concordance entre les annexes 12 et 12A du SIFU (sous-section 4.2 du mandat)	<p>Volet 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Retracer chacun des montants inscrits à l'annexe 12A aux résolutions qui auront été fournies au préalable par l'université. ✓ Dans le cas où des montants ne sont corroborés par aucune résolution, demander, pour chacun de ces montants, une confirmation signée du responsable des ressources financières confirmant la nature et l'utilisation des sommes. Inscrire aux constatations sur les procédures convenues le nombre de confirmations signées obtenues de l'université et les annexer au rapport. <p>Volet 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comparer le total de la ligne 17, à la colonne 6 de l'annexe 12A avec le total à la ligne 7, de la colonne 6 de l'annexe 12. ✓ Comparer le total de la ligne 23, à la colonne 6 de l'annexe 12A avec le total à la ligne 12, de la colonne 1 de l'annexe 12. ✓ Advenant un écart entre les annexes 12 et 12A, et que l'écart n'est pas dû qu'au fait que l'annexe 12A indique seulement les virements interfonds de plus de 100 000 \$, faire corriger ces annexes par l'université. Consigner aux constatations sur les procédures convenues les corrections effectuées ou les écarts relevés. 	L'application de ces procédures ne nous a permis de relever aucun écart.


	POSTES	PROCÉDURES CONVENUES	CONSTATATIONS SUR LES PROCÉDURES CONVENUES
3	Inscription des montants forfaitaires des étudiants internationaux (sous-section 4.3.1 du mandat)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtenir de l'université les listes des montants par étudiant présentés aux comptes 402 et 404. ✓ Recalculer le total des listes et comparer ces totaux avec les montants aux postes 402 et 404 respectivement. En cas de non-concordance, demander des explications à l'université. ✓ À partir de ces listes, sélectionner 10 montants. Pour chaque sélection, vérifier la concordance entre le statut de l'étudiant à son dossier et la définition d'un étudiant international (aussi appelé étudiant étranger) de la sous-section 4.3.1. ✓ Retracer la facture de l'étudiant international émise par l'université et l'encaissement du montant forfaitaire chargé durant l'exercice et recalculer le montant excédant le seuil établi à la sous-section 3.5 des Règles budgétaires. ✓ Comparer les montants (réglementés et déréglés (excédant le seuil)) ainsi recalculés aux montants apparaissant aux listes des comptes 402 et 404 respectivement. ✓ Consigner aux constatations sur les procédures convenues la nature et les montants des opérations ne correspondant pas aux dispositions du Cahier des normes et des directives de présentation SIFU, et ce, pour chacun des tests ayant échoué. 	L'application de ces procédures ne nous a permis de relever aucun écart.

	POSTES	PROCÉDURES CONVENUES	CONSTATATIONS SUR LES PROCÉDURES CONVENUES
3	Inscription des montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (sous-section 4.3.2 du mandat)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtenir une liste des montants par étudiant présentés au compte 403. ✓ Recalculer le total de la liste et comparer ce total avec le montant au compte 403. En cas de non-concordance, demander des explications à l'université. ✓ Sélectionner 10 montants. Pour chaque sélection, vérifier la concordance entre le statut de l'étudiant à son dossier et la définition d'un étudiant canadien non-résident au Québec. ✓ Retracer la facture de l'étudiant et l'encaissement du montant forfaitaire facturé durant l'exercice, qui doit correspondre aux montants établis à la sous-section 3.4 des Règles budgétaires. ✓ Comparer ce montant à celui apparaissant à la liste du compte 403. ✓ Consigner aux constatations sur les procédures convenues la nature et les montants des opérations ne correspondant pas aux dispositions du Cahier des normes et des directives de présentation SIFU, et ce, pour chacun des tests ayant échoué. 	L'application de ces procédures ne nous a permis de relever aucun écart.

	POSTES	PROCÉDURES CONVENUES	CONSTATATIONS SUR LES PROCÉDURES CONVENUES
3	Inscription des droits de scolarité des étudiants déréglés (sous-section 4.3.3 du mandat)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtenir une liste des montants par étudiant présentés au compte 409. ✓ Recalculer le total de la liste et comparer ce total avec le montant au compte 409. En cas de non-concordance, demander des explications à l'université. ✓ Sélectionner 10 montants. Pour chaque sélection, vérifier la concordance entre le statut de l'étudiant à son dossier et la définition d'un étudiant canadien non-résident au Québec. ✓ Pour chaque sélection, retracer la facture de l'étudiant et l'encaissement du montant des droits de scolarité facturés durant l'exercice. ✓ Comparer ce montant à celui apparaissant à la liste du compte 409 fournie par l'université. En cas de non-concordance, demander des explications à l'université. ✓ Consigner aux constatations sur les procédures convenues la nature et les montants des opérations ne correspondant pas aux dispositions du Cahier des normes et des directives de présentation SIFU, et ce, pour chacun des tests ayant échoué. 	L'application de ces procédures ne nous a permis de relever aucun écart.

	POSTES	PROCÉDURES CONVENUES	CONSTATATIONS SUR LES PROCÉDURES CONVENUES
3	Inscription des droits de scolarité des étudiants déréglés (sous-section 4.3.4 du mandat)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtenir une liste des montants par étudiant présentés au compte 406. ✓ Recalculer le total de la liste et comparer ce total avec le montant au compte 406. En cas de non-concordance, demander des explications à l'université. ✓ Sélectionner 10 montants. Pour chaque sélection, vérifier la concordance entre le statut de l'étudiant à son dossier et la définition d'un étudiant déréglé. ✓ Pour chaque sélection, retracer la facture de l'étudiant et l'encaissement du montant des droits de scolarité facturés durant l'exercice. ✓ Comparer ce montant à celui apparaissant à la liste du compte 406 fournie par l'université. En cas de non-concordance, demander des explications à l'université. ✓ Consigner aux constatations sur les procédures convenues la nature et les montants des opérations ne correspondant pas aux dispositions du <i>Cahier des normes et des directives de présentation SIFU</i>, et ce, pour chacun des tests ayant échoué. 	L'application de ces procédures ne nous a permis de relever aucun écart.

Annexe 2 - Imprime-écran des deux tableaux de l'onglet « Tableaux de concordance SIFU – EF »

Tableaux de concordance du SIFU par rapport aux états financiers audités							
Université Concordia							
2024-2025							
							
Sommaire des écarts rapportés							44 écarts rapportés
							0\$ restants à expliquer
							-57110829\$ Écarts non matériels
Page du SIFU	Total des familles de comptes	Fonds de fonctionnement	Fonds avec restrictions	Fonds d'immobilisation	Fonds de dotation	Autres fonds	Colonne Total des fonds
1	Actifs à court terme	(78 358)	172 335 060	19 183 891	171 173 607	6 590 917	(27 826 969)
	Actifs à long terme	77 316	(350 098 185)	(19 182 575)	-	-	27 827 556
	Total Actifs	(1 042)	(177 763 125)	1 316	171 173 607	6 590 917	587
	Passif à court terme	397 031 900	(162 801 392)	(25 583 636)	-	-	694
	Passif à long terme	(397 031 200)	157 205 267	25 583 706	-	5 596 607	5 596 113
	Total Passifs	700	(5 596 125)	70	-	5 596 607	5 596 807
2	Solde de fonds	(1 742)	-	1 246	(993 393)	994 310	421
	Bilan Net	-	(172 167 000)	-	172 167 000	-	(5 596 641)
3	Total des produits	4 357 922	(4 523 215)	379	-	164 369	(545)
	Total des charges	4 358 563	(4 383 977)	(155)	-	25 000	(569)
	Excédents	(641)	(139 239)	534	-	139 369	24
4	Soldes à la fin de l'exercice	(1 742)	-	1 246	(993 393)	994 310	421
<input checked="" type="checkbox"/> Tous les écarts ont été rapportés							
Sommaire des écarts expliqués							21 écarts expliqués
							0\$ restants à expliquer
							-57110829\$ Écarts non matériels
Page du SIFU	Total des familles de comptes	Fonds de fonctionnement	Fonds avec restrictions	Fonds d'immobilisation	Fonds de dotation	Autres fonds	Colonne Total des fonds
1	Actifs à court terme	(77 196)	(172 760 814)	(19 181 152)	(171 173 607)	(6 590 917)	27 826 969
	Actifs à long terme	-	350 099 523	-	-	-	-
	Total Actifs	(77 196)	177 338 709	(19 181 152)	(171 173 607)	(6 590 917)	27 826 969
	Passif à court terme	(397 032 086)	162 801 908	25 584 000	-	-	-
	Passif à long terme	397 031 000	(162 801 908)	25 584 000	-	(5 596 641)	-
	Total Passifs	(1 086)	-	51 168 000	-	(5 596 641)	-
2	Solde de fonds	-	-	-	-	(993 393)	-
	Bilan Net	(76 110)	177 338 709	(70 349 152)	(171 173 607)	(883)	27 826 969
3	Total des produits	-	-	-	-	(164 369)	-
	Total des charges	-	(25 000)	-	-	(25 000)	-
	Excédents	-	139 239	-	-	(139 239)	-
4	Soldes à la fin de l'exercice	-	-	-	-	(994 310)	-
<input checked="" type="checkbox"/> Tous les écarts ont été expliqués							

États financiers

Systeme d'information financiers universitaires (SIFU): pages 1 à 4 et ses annexes 1 à 4

**Systeme d'information financière des universités
2024-2025**

Henri Couette

Responsable des ressources financières

2025-10-16

Date

		Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
ACTIF										
Actif à court terme										
1	Encaisse (001)	s/o	84,476,732	-	-	-	-		84,476,732	1
2	Placements à court terme (005)	s/o	-	-	-	-	-		-	2
3	Intérêts courus à recevoir (010)	s/o	-	-	-	-	-		-	3
4	Fonds détenus par un fiduciaire (090)	s/o	-	-	-	-	-		-	4
5	Subventions à recevoir Ministère (015)	Note#2 (annexe 20)	8,034,440	---	---	---	---		8,034,440	5
6	Comptes débiteurs - Droits de scolarité (020)	s/o	6,288,934	---	---	---	---		6,288,934	6
7	Autres montants à recevoir (025, 026, 030, 170)	s/o	9,057,123	80,168,246	20,357,603	-	-		109,582,971	7
8	Encaissements exigibles à court terme (141, 142)	s/o	-	-	-	-	-		-	8
9	Avances à d'autres fonds (040, 045, 050, 055, 060, 065)	s/o	-	172,760,814	46,506,748	171,173,607	6,590,917	(397,032,086)	-	9
10	Frais payés d'avance (070)	s/o	10,980,755	-	769,540	-	-		11,750,295	10
11	Stocks (075)	s/o	126,659	-	---	-	-		126,659	11
Total de l'actif court terme			118,964,642	252,929,060	67,633,891	171,173,607	6,590,917	(397,032,086)	220,260,031	
Actif à long terme										
12	Frais reportés (080)	s/o	77,196	-	-	-	-		77,196	12
13	Subventions et autres apports à recevoir à long terme (171, 172, 173, 174)	s/o	-	-	373,618,255	-	-		373,618,255	13
14	Placements à long terme (125, 130)	s/o	-	0	-	-	-		0	14
15	Effets à recevoir à long terme (124)	s/o	-	-	-	-	-		-	15
16	Prêts hypothécaires et autres prêts (135, 140)	s/o	429,916,120	-	-	-	-		429,916,120	16
17	Immobilisations (105)	Annexe 16	---	---	1,026,080,190	---	---		1,026,080,190	17
18	Logiciel-service (106)	s/o	---	---	2,182,811	---	---		2,182,811	18
19	Autres actifs (085, 115, 150, 155, 160, 165)	Annexe 9	0	425,815	308,170	-	-		733,985	19
20	Juste valeur des instruments financiers dérivés (180)	s/o	-	-	-	-	-		-	20
21	TOTAL DE L'ACTIF		548,957,958	253,354,875	1,469,823,316	171,173,607	6,590,917	(397,032,086)	2,052,868,587	21

Université Concordia
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE
au 30 avril 2025
en \$

PASSIF		Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
Passif à court terme										
22	Découvert de banque (201)	s/o	-	-	-	-	-	-	-	22
23	Emprunts à court terme (205, 206)	Note#4 (annexe 20)	122,670,211	-	39,121,105	-	-	-	161,791,316	23
24	Dépôts de garantie et retenues sur contrats (305, 310)	s/o	-	-	-	-	-	-	-	24
25	Subventions à rembourser au Ministère (210)	Note#2 (annexe 20)	-	---	---	---	---	-	-	25
26	Salaires et charges sociales à payer (255, 256, 257, 258)	s/o	83,962,435	-	---	-	-	-	83,962,435	26
27	Avantages sociaux futurs à payer (259)	s/o	-	-	---	-	-	-	-	27
28	Comptes créditeurs (215, 220)	s/o	48,390,987	12,574,515	17,928,245	-	-	-	78,893,747	28
29	Produits reportés (260)	Annexe 7	24,669,182	-	---	-	-	-	24,669,182	29
30	Apports reportés à court terme (261, 262, 263, 264)	s/o	-	6,420,092	-	-	-	-	6,420,092	30
31	Portion de la dette exigible à court terme (313, 314)	s/o	-	-	60,021,014	-	-	-	60,021,014	31
32	Avances d'autres fonds (225, 230, 235, 240, 245, 250)	Annexe 12	397,032,086	-	-	-	-	(397,032,086)	-	32
Total du passif à court terme			676,724,900	18,994,608	117,070,364	-	-	(397,032,086)	415,757,786	
Passif à long terme										
33	Avantages sociaux futurs à payer à long terme (370)	s/o	156,566,800	-	-	-	-	-	156,566,800	33
34	Dettes à long terme (315, 320, 321, 325, 330)	s/o	-	-	711,453,779	-	-	-	711,453,779	34
35	Obligations découlant des contrats de location - acquisition (335; 336)	s/o	-	-	-	-	-	-	-	35
36	Apports reportés (360, 361, 362, 363)	s/o	---	234,360,267	546,155,927	---	---	-	780,516,195	36
37	Juste valeur des instruments financier dérivés (365)	s/o	-	-	-	-	-	-	-	37
38	Autres passifs (265, 270, 275, 280, 285)	Annexe 9	-	-	-	-	5,596,607	-	5,596,607	38
39	TOTAL DU PASSIF		833,291,700	253,354,875	1,374,680,070	-	5,596,607	(397,032,086)	2,069,891,166	39
SOLDES DE FONDS¹										
40	Grevé d'affectations d'origine interne	Annexe 8	116,364,293	-	101,003,372	-	-	-	217,367,665	40
41	Grevé d'affectations d'origine externe (FD et AF)	s/o	---	---	---	171,173,607	994,310	-	172,167,917	41
42	Non grevé d'affectation (FF et AF)	s/o	(400,698,035)	---	---	---	-	-	(400,698,035)	42
43	Produits nets non transférés d'affectation d'origine interne (FD)	s/o	---	---	---	-	-	-	-	43
44	Produits nets non transférés d'affectation d'origine externe (FD)	s/o	---	---	---	-	---	-	-	44
45	Investi en immobilisations (FI)	s/o	---	---	(5,860,126)	---	---	-	(5,860,126)	45
46	TOTAL DES SOLDES DE FONDS		(284,333,742)	-	95,143,246	171,173,607	994,310	-	(17,022,579)	46
47	TOTAL DU PASSIF ET DES SOLDES DE FONDS		548,957,958	253,354,875	1,469,823,316	171,173,607	6,590,917	(397,032,086)	2,052,868,587	47

Note 1: Les montants de ce tableau correspondent au solde de fonds du début de l'exercice plus les variations de l'exercice.

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	Droits de scolarité de base (étudiants réglementés) (401)	s/o	77,852,429	---	---	---	---	77,852,429	1
2	Montants forfaitaires internationaux des étudiants réglementés (402)	s/o	16,195,203	---	---	---	---	16,195,203	2
3	Montants forfaitaires au tarif préférentiel des étudiants canadiens non-résidents du Québec (403)	s/o	18,048,694	---	---	---	---	18,048,694	3
4	Montants supplémentaires facturés aux étudiants assujettis aux forfaitaires internationaux (10 % du forfaitaire international) (404)	s/o	498,279	---	---	---	---	498,279	4
5	Droits de scolarité des étudiants déréglés (406)	s/o	78,837,898	---	---	---	---	78,837,898	5
6	Droits de scolarité des étudiants inscrits à des programmes autofinancés et donnant droit à des crédits (407)	s/o	1,836,792	---	---	---	---	1,836,792	6
7	Revenus de scolarité des étudiants inscrits à des programmes ou des activités non crédités (408)	s/o	4,278,179	---	---	---	---	4,278,179	7
8	Montants forfaitaires au tarif majoré des étudiants canadiens non-résidents du Québec (409)	s/o	5,928,437	---	---	---	---	5,928,437	8
9	Montants discrétionnaires additionnels pouvant être exigés des étudiants canadiens non-résidents du Québec soumis au forfaitaire majoré (412)	s/o	-	---	---	---	---	-	9
10	Montants discrétionnaires additionnels pouvant être exigés des étudiants internationaux soumis au forfaitaire international (413)	s/o	3,995,409	---	---	---	---	3,995,409	10
11	Frais institutionnels obligatoires (FIO) (447, 448, 449, 451, 452, 453, 454, 456, 457)	s/o	38,826,931	---	---	---	---	38,826,931	11
12	Autres frais facturés aux étudiants (458, 459, 462, 463, 464, 467)	s/o	3,644,198	-	-	-	-	3,644,198	12
13	TOTAL DES PRODUITS PROVENANT DES ETUDIANTS		249,942,448					249,942,448	13
14	Subventions du Ministère (515)	Annexe-5	354,231,783	6,483,931	31,615,726	---	---	392,331,439	14
15	Autres subventions provinciales (405, 410, 411, 427, 495, 496, 497)	s/o	-	10,643,860	-	-	-	10,643,860	15
16	Subventions du gouvernement du Canada (415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423)	s/o	5,141,080	48,176,599	4,522,455	-	-	57,840,134	16
17	Autres produits et autres aides (424, 426, 428, 429, 431)	s/o	-	9,688	-	-	-	9,688	17
18	Contributions du siège social aux constituantes de l'UQ (520)	s/o	---	---	-	---	---	-	18
	Amortissement des apports reportés afférent aux immobilisations:								
19	Ministère (530)	s/o	---	---	-	---	---	-	19
20	Entités incluses dans le périmètre comptable du gouvernement du Québec autre que le Ministère (531)	s/o	---	---	-	---	---	-	20
21	Organismes inclus au périmètre comptable du gouvernement du Canada (532)	s/o	---	---	-	---	---	-	21
22	Autres (533)	s/o	---	---	-	---	---	-	22
23	TOTAL DES SUBVENTIONS		359,372,862	65,314,079	36,138,180			460,825,121	23
24	Intérêts et dividendes (435)	s/o	5,426,147	6,372,376	5,446,149	-	-	17,244,673	24
25	Intérêts sur les avances interfonds (440)	s/o	-	-	-	-	-	-	25
26	Produits provenant du fonds de dotation (445)	s/o	-	-	-	---	-	-	26
27	Produits provenant d'une fondation (446)	s/o	-	-	-	-	-	-	27
28	Produits non gouvernementaux (430)	Note#1 (annexe 20)	975,531	26,353,761	3,941,049	-	164,369	31,434,710	28
29	Gains sur vente de placements (526)	s/o	-	-	-	-	-	-	29
30	Gains sur la cession d'immobilisations (525)	s/o	---	---	-	---	---	-	30
31	Recouvrement et transfert des coûts indirects (465, 471, 865, 866)	s/o	4,428,690	(4,358,668)	---	---	---	70,022	31
32	Ventes externes (460)	s/o	22,812,091	702,637	-	---	-	23,514,728	32
33	Autres produits (466, 470)	Annexe 10	5,338,153	1,320,599	-	-	-	6,658,752	33
34	TOTAL DES PRODUITS AUTRES		38,980,612	30,390,706	9,387,199		164,369	78,922,886	34
35	TOTAL DES PRODUITS		648,295,922	95,704,785	45,525,379		164,369	789,690,455	35

en \$

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	Masse salariale								1
2	Direction	s/o	31,897,634	(310,922)	---	---		31,586,712	2
3	Gérance	s/o	37,627,907	885,977	---	---		38,513,884	3
4	Enseignants-chercheurs	s/o	157,348,320	377,254	---	---		157,725,574	4
5	Chargés de cours	s/o	30,012,468	(2,517)	---	---		30,009,952	5
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	s/o	5,244,540	11,372,714	---	---		16,617,255	6
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	s/o	13,441,303	3,697,328	---	---		17,138,631	7
8	Personnel professionnel non enseignant	s/o	77,065,043	4,663,754	---	---		81,728,797	8
9	Personnel de soutien technique	s/o	12,476,074	183,392	---	---		12,659,466	9
10	Personnel de soutien de bureau	s/o	36,270,870	1,011,411	---	---		37,282,281	10
11	Personnel de métier et ouvrier	s/o	6,780,147	-	---	---		6,780,147	11
12	Avantages sociaux (700)	Annexe 14	93,742,662	4,909,128	---	---		98,651,790	12
13	Variation de la provision pour heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	s/o	(732,184)	-	---	---		(732,184)	13
14	TOTAL DE LA MASSE SALARIALE ET DES AVANTAGES SOCIAUX		501,174,784	26,787,519	-	-	-	527,962,303	14
15	Avantages sociaux futurs (704)	s/o	3,430,000	---	---	---		3,430,000	15
16	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	s/o	148,857	9,772	---	---		158,629	16
17	Stagiaires postdoctoraux (706)	s/o	1,408,853	3,263,475	---	---		4,672,328	17
18	Formation et perfectionnement (710)	s/o	2,157,708	1,928,020	---	---		4,085,728	18
19	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	s/o	6,701,465	4,277,943	---	---		10,979,408	19
20	Bourses (735)	s/o	22,334,489	30,387,803	---	25,000		52,747,292	20
21	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	s/o	4,161,813	1,241,238	-	-		5,403,051	21
22	Fournitures et matériel (745)	s/o	20,138,207	6,694,437	---	---		26,832,644	22
23	Coûts des marchandises vendues (755)	s/o	151,404	24,649	---	---		176,053	23
24	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795)	s/o	31,672,177	10,084,182	-	---		41,756,359	24
25	Volumes et périodiques (750)	s/o	261,185	258,055	---	---		519,239	25
26	Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	s/o	20,646,448	180,540	(0)	---		20,826,987	26
27	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	s/o	6,368,854	40,475	---	---		6,409,329	27
28	Location-exploitation (830)	s/o	1,344,123	172,582	---	---		1,516,705	28
29	Charges relatives à l'infonuagique (867)	s/o	---	---	-	---		-	29
30	Pertes sur vente de placements (886)	s/o	-	-	-	-		-	30
31	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	Note#3 (annexe 20)	-	-	-	-		-	31
32	Biens de nature non capitalisable (893)	Note#3 (annexe 20)	-	(0)	7,709,120	---		7,709,120	32
33	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853, 856, 857, 858)	s/o	9,670,951	4,637	36,994,732	-		46,670,319	33
34	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	s/o	---	---	-	-		-	34
35	Perte sur la cession d'immobilisations (885)	s/o	---	---	-	---		-	35
36	Amortissement des immobilisations (890)	s/o	---	---	52,613,993	---		52,613,993	36
37	Amortissement d'un actif incorporel logiciel (896)	s/o	---	---	-	---		-	37
38	Autres charges (860, 870)	Annexe 10	1,649,245	10,319,698	(0)	-		11,968,944	38
39	TOTAL DES AUTRES CHARGES		132,245,779	68,887,504	97,317,845	-	25,000	298,476,128	39
40	Ventes internes (878) ²	s/o	-	-	---	---		-	40
41	Achats internes (711, 716, 721, 726, 731, 746, 751, 761, 776, 796, 806, 811, 821, 827, 831, 841, 846, 868, 873, 894, 895)	s/o	-	-	-	-		-	41
42	Gains et pertes latents (879)	s/o	-	-	-	-		-	42
43	Total des autres charges incluant les gains et pertes latents		132,245,779	68,887,504	97,317,845	-	25,000	298,476,128	43
44	TOTAL DES CHARGES		633,420,563	95,675,023	97,317,845	-	25,000	826,438,431	44
45	EXCÉDENT (INSUFFISANCE) DES PRODUITS PAR RAPPORT AUX CHARGES		14,875,359	29,761	(51,792,466)	-	139,369	(36,747,976)	45

Note Dans le cadre de la méthode du report, le fonds de dotation sert uniquement à présenter les ressources détenues à titre de dotation. Ainsi, les nouvelles dotations doivent être présentées en augmentation directe du solde de fonds à la page 4 (ligne 8 "Apports reçus à titre de dotations"). Normalement, il n'y a pratiquement rien qui devrait passer par l'état des produits ou par l'état des charges.

Note Le montant total des ventes internes présenté à la ligne 40 doit être annulé par le montant total des achats internes présenté à la ligne 41.

Université Concordia
Évolution des soldes de fonds
de l'exercice terminé le 30 avril 2025
en \$

	Annexe à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE	(255,241,920)	0	100,151,270	157,768,318	854,941	-	3,532,608	1
2	Redressement des années précédentes (comptes 306, 307 et 308)	Annexe 11 -	-	-	-	-	-	-	2
3	Solde de fonds redressé	(255,241,920)	0	100,151,270	157,768,318	854,941	-	3,532,608	3
4	Produits de l'année	Annexes 1 et 3 648,295,922	95,704,785	45,525,379	-	164,369	-	789,690,455	4
5	Charges de l'année	Annexes 2 et 4 633,420,563	95,675,023	97,317,845	-	25,000	-	826,438,431	5
6	Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges	14,875,359	29,761	(51,792,466)	-	139,369	-	(36,747,976)	6
7	Rééval. autres éléments afférents au régime de retraite et d'avantages complé. de retraite (309)	s/o 2,787,500	---	---	---	---	-	2,787,500	7
8	Apports reçus à titre de dotations (compte 311)	s/o -	-	-	13,405,289	-	-	13,405,289	8
9	Apports reçus pour le financement d'actifs non amortissables (compte 312)	s/o -	-	-	-	-	-	-	9
10	Virements d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a 411,819	506,130	46,784,442	-	-	-	47,702,391	10
11	Virements vers d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a 47,166,500	535,892	-	-	-	-	47,702,391	11
12	Sous-total	(29,091,821)	(0)	(5,008,023)	13,405,289	139,369	-	(20,555,187)	12
13	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	(284,333,742)	(0)	95,143,246	171,173,607	994,310	-	(17,022,579)	13

RÉPARTITION DES SOLDES DE FONDS²

14	Grevé d'affectations d'origine interne	Annexe 8 116,364,293	-	101,003,372	-	-	-	217,367,665	14
15	Grevé d'affectations d'origine externe (FD et AF)	s/o ---	---	---	171,173,607	994,310	-	172,167,917	15
16	Non grevé d'affectation (FF et AF)	s/o (400,698,035)	---	---	---	-	-	(400,698,035)	16
17	Produits nets non transférés d'affectation d'origine interne (FD)	s/o ---	---	---	-	-	-	-	17
18	Produits nets non transférés d'affectation d'origine externe (FD)	s/o ---	---	---	-	-	-	-	18
19	Investi en immobilisations (FI)	s/o ---	---	(5,860,126)	---	---	-	(5,860,126)	19
20	TOTAL DES SOLDES DE FONDS	(284,333,742)	-	95,143,246	171,173,607	994,310	-	(17,022,579)	20

Note Dans le cadre de la méthode du report, le fonds de dotation sert uniquement à présenter les ressources détenues à titre de dotation. Ainsi, les nouvelles dotations doivent être présentées en augmentation directe du solde de fonds (ligne 8 "Apports reçus à titre de dotations"). Normalement, il n'y a pratiquement rien qui devrait passer par l'état des produits ou par l'état des charges.

Note Les montants de ce tableau correspondent au solde de fonds du début de l'exercice plus les variations de l'exercice. Ces montants doivent être saisis manuellement.

Université Concordia
Produits par fonction - Fonds de fonctionnement
de l'exercice terminé le 30 avril 2025
en \$

Annexe 1

	Enseignement-Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Soutien institutionnel (administration)	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Soutien institutionnel (terrains et bâtiments)	Total	
	1	3	4	5	6	7	8	9	
1 Droits de scolarité de base (étudiants réglementés) (401)	77,852,429	---	-	-	---	---	---	77,852,429	1
2 Montants forfaitaires internationaux des étudiants réglementés (402)	---	---	16,195,203	---	---	---	---	16,195,203	2
3 Montants forfaitaires au tarif préférentiel des étudiants canadiens non-résidents du Québec (403)	---	---	18,048,694	---	---	---	---	18,048,694	3
4 Montants supplémentaires facturés aux étudiants assujettis aux forfaitaires internationaux (10 % du forfaitaire international) (404)	---	---	498,279	---	---	---	---	498,279	4
5 Droits de scolarité des étudiants dérèglementés (406)	78,837,898	---	-	-	---	---	---	78,837,898	5
6 Droits de scolarité des étudiants inscrits à des programmes autofinancés et donnant droit à des crédits (407)	1,836,792	---	-	-	---	---	---	1,836,792	6
7 Revenus de scolarité des étudiants inscrits à des programmes ou des activités non crédités (408)	-	---	-	4,278,179	---	---	---	4,278,179	7
8 Montants forfaitaires au tarif majoré des étudiants canadiens non-résidents du Québec (409)	-	---	5,928,437	-	---	---	---	5,928,437	8
9 Montants discrétionnaires additionnels pouvant être exigés des étudiants canadiens non-résidents du Québec soumis au forfaitaire majoré (412)	-	---	-	-	---	---	---	-	9
10 Montants discrétionnaires additionnels pouvant être exigés des étudiants internationaux soumis au forfaitaire international (413)	-	---	3,995,409	-	---	---	---	3,995,409	10
11 Frais institutionnels obligatoires (FIO) (447, 448, 449, 451, 452, 453, 454, 456, 457)	2,279,336	-	24,079,350	0	12,468,245	-	-	38,826,931	11
12 Autres frais facturés aux étudiants (458, 459, 462, 463, 464, 467)	65,255	30,129	2,687,493	388,913	1,066	471,341	-	3,644,198	12
13 Total des produits provenant des étudiants	160,871,710	30,129	71,432,865	4,667,091	12,469,311	471,341	-	249,942,448	13
14 Subventions du Ministère (515)	217,852,041	32,787,609	45,112,886	-	15,853,509	---	42,625,737	354,231,783	14
15 Autres subventions provinciales (405, 410, 427, 495, 496, 497)	-	-	-	-	-	-	-	-	15
16 Subventions du gouvernement du Canada (415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422)	-	-	5,141,080	-	-	-	-	5,141,080	16
17 Autres produits et autres aides (424, 426, 428, 429)	-	-	-	-	-	-	-	-	17
18 Total des subventions	217,852,041	32,787,609	50,253,966	-	15,853,509	-	42,625,737	359,372,862	18
19 Intérêts et dividendes (435)	---	---	5,426,147	-	-	-	---	5,426,147	19
20 Intérêts sur les avances interfonds (440)	---	---	-	---	---	---	---	-	20
21 Produits provenant du fonds de dotation (445)	-	-	-	-	-	-	---	-	21
22 Produits provenant d'une fondation (446)	-	-	-	-	-	-	-	-	22
23 Subventions et dons non gouvernementaux (430)	67,812	-	545,744	135,519	147,526	42,407	36,523	975,531	23
24 Gains sur vente de placement (526)	---	---	-	---	---	---	---	-	24
25 Recouvrement des coûts indirects (465, 471)	4,173,668	-	185,000	-	22,154	47,868	---	4,428,690	25
26 Ventes externes (460)	91,958	322,389	709,248	5,602,037	2,998,528	13,077,925	10,007	22,812,091	26
27 Autres produits (466, 470)	-	18,412	(3,500)	-	-	4,724,355	598,886	5,338,153	27
28 Total des produits autres	4,333,438	340,801	6,862,639	5,737,556	3,168,209	17,892,555	645,415	38,980,612	28
29 TOTAL DES PRODUITS	383,057,190	33,158,539	128,549,470	10,404,647	31,491,028	18,363,896	43,271,152	648,295,922	29

Université Concordia
Charges par fonction - Fonds de fonctionnement
de l'exercice terminé le 30 avril 2025
en \$

Annexe 2

	Enseignement-Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Soutien institutionnel (administration)	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Terrains et bâtiments Détail Annexe 15	Total	
	1	3	4	5	6	7	8	9	
1 Masse salariale									1
2 Direction	9,159,989	3,899,360	15,524,579	1,550,344	745,473	79,367	938,522	31,897,634	2
3 Gérance	12,788,287	3,650,871	13,310,559	744,347	3,244,488	1,204,385	2,684,970	37,627,907	3
4 Enseignants-chercheurs	156,729,819	590,644	(122,077)	149,933	-	-	-	157,348,320	4
5 Chargés de cours	28,829,429	5,000	146,346	879,813	151,880	-	-	30,012,468	5
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	2,867,926	6,092	1,357,473	141,768	871,280	-	-	5,244,540	6
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	13,865,123	6,797	(502,359)	58,681	12,760	300	-	13,441,303	7
8 Personnel professionnel non enseignant	21,161,314	12,709,366	28,655,826	3,377,579	5,957,540	552,076	4,651,341	77,065,043	8
9 Personnel de soutien technique	7,243,576	3,715,784	784,033	66,811	177,075	5,153	483,643	12,476,074	9
10 Personnel de soutien de bureau	13,217,829	4,485,613	10,828,947	1,417,848	2,955,472	1,622,567	1,742,593	36,270,870	10
11 Personnel de métier et ouvrier	-	-	(28,836)	-	-	-	6,808,983	6,780,147	11
12 Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	63,951,428	7,155,712	11,933,641	2,065,507	3,465,531	853,163	4,317,680	93,742,662	12
13 Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	12,024	(140,562)	(384,760)	(29,358)	(88,047)	(14,503)	(86,979)	(732,184)	13
14 Total de la masse salariale et des avantages sociaux	329,826,747	36,084,678	81,503,373	10,423,275	17,493,450	4,302,508	21,540,752	501,174,784	14
15 Avantages sociaux futurs (704)	-	-	3,430,000	-	-	-	-	3,430,000	15
16 Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	143,388	5,469	-	-	-	-	-	148,857	16
17 Stagiaires Postdoctoraux (706)	1,376,526	-	-	32,327	-	-	-	1,408,853	17
18 Formation et perfectionnement (710)	1,391,066	139,624	418,339	124,784	18,742	2,838	62,316	2,157,708	18
19 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	3,360,182	71,529	2,196,025	320,604	684,087	41,183	27,856	6,701,465	19
20 Bourses (735)	19,989,721	-	56,521	178,113	2,110,134	-	-	22,334,489	20
21 Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	1,233,710	633,931	1,671,257	47,507	396,695	155,283	23,431	4,161,813	21
22 Fournitures et matériel (745)	6,214,213	8,564,700	2,448,518	526,066	714,675	62,361	1,607,675	20,138,207	22
23 Coûts des marchandises vendues (755)	40,866	3,052	20,125	11,156	35,017	41,189	-	151,404	23
24 Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795)	19,779,559	1,020,853	1,721,185	404,508	549,172	962,190	7,234,710	31,672,177	24
25 Volumes et périodiques (750)	236,174	3,511	17,374	3,921	55	-	150	261,185	25
26 Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	284,169	27,997	176,082	15,206	153,850	2,616,274	17,372,870	20,646,448	26
27 Locations de locaux et de bâtiments (840, 845)	245,514	-	10,602	418,105	54,706	712,852	4,927,076	6,368,854	27
28 Location-exploitation (830)	72,296	62,567	1,810	-	618	356	1,206,476	1,344,123	28
29 Pertes sur vente de placements (886)	-	-	-	-	-	-	-	-	29
30 Biens sous le seuil de capitalisation (892)	-	-	-	-	-	-	-	-	30
31 Biens de nature non capitalisable (893)	-	-	-	-	-	-	-	-	31
32 Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853, 856, 857, 858)	-	-	9,670,951	(0)	(0)	(0)	-	9,670,951	32
33 Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	-	-	-	-	-	-	-	-	33
34 Autres charges (860, 870)	15,332	-	1,132,872	95,162	329,554	68,240	8,086	1,649,245	34
35 Total des charges autres	54,382,716	10,533,232	22,971,659	2,177,458	5,047,304	4,662,765	32,470,645	132,245,779	35
36 Ventes internes (878)	-	-	-	-	-	-	-	-	36
37 Achats internes (711, 716, 721, 726, 731, 746, 751, 761, 776, 796, 806, 811, 821, 827, 831, 841, 846, 873, 894, 895)	-	-	-	-	-	-	-	-	37
38 Gains et pertes latents (879)	-	-	-	-	-	-	-	-	38
39 Total des autres charges incluant les gains et pertes latents ainsi que les ventes et les achats internes	54,382,716	10,533,232	22,971,659	2,177,458	5,047,304	4,662,765	32,470,645	132,245,779	39
40 TOTAL DES CHARGES	384,209,463	46,617,910	104,475,032	12,600,732	22,540,755	8,965,274	54,011,397	633,420,563	40

Université Concordia
Produits par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2025
en \$

Annexe 3

	Enseignement-Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Soutien institutionnel (administration)	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Soutien institutionnel (terrains et bâtiments)	Total	
	1	3	4	5	6	7	8	9	
1 Autres frais facturés aux étudiants (459)	-	-	-	-	-	-	-	-	1
2 Total des produits provenant des étudiants	-	-	-	-	-	-	-	-	2
3 Subvention du Ministère (515)	4,722,188	-	176,227	19	1,585,497	-	-	6,483,931	3
4 Autres subventions provinciales (405, 410, 427, 495, 496, 497)	8,859,960	130,327	-	1,653,572	-	-	-	10,643,860	4
5 Subventions du gouvernement du Canada (415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422)	48,093,734	-	-	82,866	-	-	-	48,176,599	5
6 Autres produits et aides des gouvernements que ceux du Québec et du Canada (424, 426, 428, 429)	9,688	-	-	-	-	-	-	9,688	6
7 Total des subventions	61,685,570	130,327	176,227	1,736,457	1,585,497	-	-	65,314,079	7
8 Intérêts et de dividendes (435)	4,189,649	143,981	66,185	308,105	1,644,456	-	20,000	6,372,376	8
9 Intérêts sur les avances interfonds (440)	-	-	-	-	-	-	-	-	9
10 Produits provenant du fonds de dotation (445)	-	-	-	-	-	-	-	-	10
11 Produits provenant d'une fondation (446)	-	-	-	-	-	-	-	-	11
12 Subventions et dons non gouvernementaux (430)	22,101,871	129,910	230,148	414,767	3,454,566	-	22,500	26,353,761	12
13 Gains sur vente de placements (526)	-	-	-	-	-	-	-	-	13
14 Transfert de coûts indirects (865, 866)	(4,358,668)	-	-	-	-	-	-	(4,358,668)	14
15 Ventes externes (460)	485,745	-	36,969	76,833	103,090	-	-	702,637	15
16 Autres produits (466, 470)	470,515	848,669	-	-	1,416	-	-	1,320,599	16
17 Total des produits autres	22,889,112	1,122,560	333,301	799,705	5,203,528	-	42,500	30,390,706	17
18 TOTAL DES PRODUITS	84,574,681	1,252,887	509,529	2,536,162	6,789,026	-	42,500	95,704,785	18

Université Concordia
Charges par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2025
en \$

	Enseignement-Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Soutien institutionnel (administration)	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Soutien institutionnel (terrains et bâtiments)	Total	
	1	3	4	5	6	7	8	9	
1	Masse salariale								1
2	Direction	(167,023)	(6,841)	(50,180)	(13,238)	(73,641)	-	(310,922)	2
3	Gérance	487,167	103,106	106,977	128,422	60,306	-	885,977	3
4	Enseignants-chercheurs	366,554	-	500	10,200	-	-	377,254	4
5	Chargés de cours	-	-	(2,517)	-	-	-	(2,517)	5
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	11,156,780	-	2,585	1,610	211,740	-	11,372,714	6
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	3,657,313	-	11,169	21,938	6,908	-	3,697,328	7
8	Personnel professionnel non enseignant	2,502,262	8,121	222,603	860,467	1,070,301	-	4,663,754	8
9	Personnel de soutien technique	121,222	22,987	18,876	10,566	9,740	-	183,392	9
10	Personnel de soutien de bureau	579,487	12,354	96,125	1,686	321,759	-	1,011,411	10
11	Personnel de métier et ouvrier	-	-	-	-	-	-	-	11
12	Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	4,140,005	32,858	98,250	258,170	379,845	-	4,909,128	12
13	Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	-	-	-	-	-	-	-	13
14	Total de la masse salariale et des avantages sociaux	22,843,767	172,586	504,390	1,279,820	1,986,957	-	26,787,519	14
15	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	9,772	-	-	-	-	-	9,772	15
16	Stagiaires postdoctoraux (706)	3,262,775	-	-	700	-	-	3,263,475	16
17	Formation et perfectionnement (710)	1,847,587	-	4,933	30,579	44,921	-	1,928,020	17
18	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	3,968,013	76	123,908	39,210	146,737	-	4,277,943	18
19	Bourses (735)	26,261,663	-	134,892	226,000	3,765,248	-	30,387,803	19
20	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	545,166	25,000	13,106	37,115	600,852	20,000	1,241,238	20
21	Fournitures et matériel (745)	6,231,001	236,976	11,423	99,907	115,130	-	6,694,437	21
22	Coûts des marchandises vendues (755)	23,285	-	86	1,277	-	-	24,649	22
23	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795)	9,318,759	280,981	(346,269)	759,938	48,699	22,073	10,084,182	23
24	Volumes et périodiques (750)	75,882	182,172	-	-	-	-	258,055	24
25	Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	53,479	105,096	219	21,381	364	-	180,540	25
26	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	34,181	-	3,163	628	2,503	-	40,475	26
27	Location exploitation (830)	168,302	-	236	4,044	-	-	172,582	27
28	Pertes sur vente de placements (886)	-	-	-	-	-	-	-	28
29	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	-	-	-	-	-	-	-	29
30	Biens de nature non capitalisable (893)	(0)	-	-	0	(0)	-	(0)	30
31	Frais bancaires et charges d'intérêts (850, 851, 852, 853, 856, 857, 858)	4,385	-	145	-	107	-	4,637	31
32	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	-	-	-	-	-	-	-	32
33	Autres charges (860, 870)	10,352,659	-	(33,667)	132,148	(131,442)	(0)	10,319,698	33
34	Total des charges autres	62,156,909	830,301	(87,826)	1,351,651	4,594,396	-	68,887,504	34
35	Ventes internes (878)	-	-	-	-	-	-	-	35
36	Achats internes (711, 716, 721, 726, 731, 746, 751, 761, 776, 796, 806, 811, 821, 827, 831, 841, 846, 873, 894, 895)	-	-	-	-	-	-	-	36
37	Gains et pertes latents (879)	-	-	-	-	-	-	-	37
38	Total des autres charges incluant les gains et pertes latents ainsi que les ventes et les achats internes	62,156,909	830,301	(87,826)	1,351,651	4,594,396	-	68,887,504	38
39	TOTAL DES CHARGES	85,000,676	1,002,887	416,564	2,631,470	6,581,352	-	95,675,023	39

États du traitement

Formulaire de déclaration (annexe 3)



Nom de l'établissement : **Université Concordia**

TABLEAU 1 - Traitement imposable du personnel de direction supérieure et valeur pécuniaire non vérifiée des allocations et des frais remboursés

Nom	Prénom	Titre du poste occupé	Fonction	Intérim (oui / non)	Temps plein (nombre de mois en fonction)	Temps partiel (% du temps plein)	Valeur des éléments composant le traitement imposable (en \$)				Montants reçus d'une fondation ou d'une personne morale	Valeur pécuniaire non vérifiée des allocations et des frais remboursés (\$)
							Salaire de base	Autres éléments du traitement imposable	Salaires de base + Autres éléments du traitement imposable	Indemnité de départ accordée		
Carr	Graham	Recteur et vice chancelier	REC	non	12.0		546,146	1,477	547,623			82,906
Jacobs	Frederica	Secrétaire générale et directrice, Services des affaires juridiques, Secrétariat général	SG	non	12.0		358,423	4,677	363,100			
Buckland	Amy	Bibliothécaire universitaire en chef	DOY	non	12.0		276,820	3,038	279,858			9,155
Chesser	Paul	Vice-recteur, Relations avec les diplômés et Relations extérieures	VR	non	12.0		358,423	2,768	361,191			71,526
Di Grappa	Michele	Vice-recteur, Services et durabilité	VR	non	12.0		375,212	4,150	379,362			16,677
Hardy	Nadia	Vice-rectrice exécutive déléguée et vice-rectrice exécutive adjointe – gestion des effectifs étudiants et expérience étudiante	VRA	non	12.0		288,407	3,038	291,445			
Huneault	Kristina	Vice-recteur exécutif adjoint, développement du corps enseignant et inclusion	VRA	non	12.0		212,784	3,007	215,791			8,913
Whitelaw	Anne	Vice-rectrice exécutive aux affaires académiques	VR	non	12.0		375,474	2,567	378,041			3,975
Deisile	Philippe	Vice-recteur adjoint aux technologies de l'information et chef de direction de l'informatique	VRA	non	12.0		261,920	258	262,178			12,330
Chealb	William	Chef de cabinet et vice-recteur adjoint aux relations internationales	VRA	non	12.0		265,431	1,466	266,897			33,573
Dunnigan	Isabel	Vice-rectrice adjointe à l'enseignement professionnel et à la valorisation du français	VRA	non	12.0		250,635	1,735	252,370			3,887
Gabriele	Sandra	Vice-rectrice adjointe, innovation, enseignement et apprentissage	VRA	non	12.0		222,019	258	222,277			9,041
Lavoie	Marie-Claude	Vice-rectrice associée, Gestion immobilière	VRA	non	12.0		279,612	1,466	281,078			770
Mulrennan	Monica	Vice-rectrice associée, recherche, développement et sensibilisation	VRA	non	12.0		212,476	20,387	232,863			2,845
Pardillo	Gracy	Vice-rectrice associée, Finances et Contrôleur	VRA	non	4.5		258,466	21,880	280,346	257,929		
Willsher	Carolina	Vice-rectrice associée, Ressources Humaines	VRA	non	12.0		270,772	2,567	273,339			3,525
Croteau	Anne-Marie	Doyenne, École de gestion John-Molson	DOY	non	12.0		362,869	3,038	365,907			22,687
Debbabi	Mourad	Doyen, École de génie et d'informatique Gina-Cody	DOY	non	12.0		350,678	3,038	353,716			11,972
Diamantoudi	Effrosyni	Doyenne, Études supérieures	DOY	non	12.0		312,982	3,727	316,709			20,984
Diamantoudi	Effrosyni	Vice-rectrice à la recherche, à l'innovation et au rayonnement - Interim	VR	oui	7.3		0	21,538	21,538			
Gerin	Annie	Doyenne, Faculté des beaux-arts	DOY	non	12.0		292,348	1,466	293,814			1,064
Sicotte	Pascale	Doyen, Faculté des arts et des sciences	DOY	non	12.0		348,331	1,937	350,268			1,087
Pepin	Véronique	Doyenne, École de la Santé-Interim	DOY	oui	12.0		168,993	74,201	243,194			416
Beauregard	Philippe	Chef des communications	VR	non	12.0		320,433	2,567	323,000			12,511
Cossette	Denis	Chef de la direction financière	VR	non	12.0		332,223	4,535	336,758			7,420
Gauthier	Marc	Trésorier et Chef des investissements	VRA	non	12.0		271,567	4,441	276,008			31,818
Therrien	Daniel	Vice-recteur associé, Planification intégrée	VRA	non	12.0		236,872	1,485	238,357			896
Kadem	Lyes	Vice-recteur associé Recherche, projets spéciaux et partenariats	VRA	non	1.5		224,557	1,798	226,355			
Bérubé	Dominique	Vice-rectrice à la recherche et aux études supérieures	VR	non	2.0		365,300	22,590	387,890			62
Marshall	Cherry	Vice-rectrice associée, développement	VRA	non	12.0		236,135	1,937	238,072			6,287
Johnson	Aaron	Vice-recteur associé Recherche, Initiatives institutionnelles stratégiques	VRA	non	11.0		224,557	34,369	258,926			4,782
Bouret	Lyne	Vice-rectrice adjointe aux finances et contrôleur- Interim	VRA	oui	3.5			9,709	9,709			
Bouret	Lyne	Vice-rectrice adjointe aux finances et contrôleur	VRA	non	7.0		258,466	2,720	261,186			2,054
Evans	Timothy	Vice-recteur à la recherche, à l'innovation et au rayonnement	VR	non	4.0		368,111	323	368,434			8,071

TABLEAU 2 - Traitement imposable des autres catégories de personnel de direction ⁽¹⁾

Catégorie de personnel	Effectif total de la catégorie ⁽²⁾	Valeur des éléments composant le traitement imposable (en \$)		
		Étendue du traitement	Salaire de base	Autres éléments du traitement imposable
Personnel de direction des composantes de l'établissement, tel que défini au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (RLRQ, chapitre E-14.1)	92	Le plus élevé	204,304	143,178
		Moyenne	193,423	27,731
		Le moins élevé	83,115	286
Personnel de direction des services	57	Le plus élevé	259,355	30,291
		Moyenne	180,066	7,542
		Le moins élevé	116,317	186
Personnel de gérance des emplois de soutien	325	Le plus élevé	271,993	47,627
		Moyenne	124,071	4,439
		Le moins élevé	83,685	

⁽¹⁾ Éléments de l'état du traitement requis en vertu des articles 4.3 à 4.5 de la Loi sur les établissements de niveau universitaire (RLRQ, chapitre E-14.1)

⁽²⁾ Effectif total de chaque catégorie en équivalence en temps plein (EETP)

TABLEAU 3 - Valeur pécuniaire non vérifiée des allocations et des frais remboursés des autres catégories de personnel de direction ⁽¹⁾

Catégorie de personnel	Effectif concerné par un remboursement ⁽²⁾	Allocations et frais remboursés	
		Étendue des frais remboursés	Valeur (en \$)
Personnel de direction des composantes de l'établissement, tel que défini au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire (RLRQ, chapitre E-14.1)	70	Le plus élevé	8,692
		Moyenne	2,074
		Le moins élevé	7
Personnel de direction des services	44	Le plus élevé	18,410
		Moyenne	3,181
		Le moins élevé	2
Personnel de gérance des emplois de soutien	154	Le plus élevé	22,567
		Moyenne	1,915
		Le moins élevé	6

⁽¹⁾ Éléments de l'état du traitement requis en vertu des articles 4.3 à 4.5 de la Loi sur les établissements de niveau universitaire (RLRQ, chapitre E-14.1)

⁽²⁾ Effectif concerné par un remboursement de chaque catégorie en équivalence en temps plein (EETP)

Rapport sur la performance

Grille des indicateurs (annexe 4)



I. Éléments d'information		II. Observations													
INDICATEURS - RÉUSSITE ACADÉMIQUE		Cohorte de nouveaux inscrits à temps plein au trimestre d'automne dans un diplôme de grade													
		2014		2016		2018		2020		2021		2022		2023	
Taux de réussite des études de baccalauréat		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
198	Persévérance après 1 an	7,403	88.1%	6,200	87.9%	6,892	88.7%	6,577	88.1%	6,402	86.8%	6,258	88.4%	6,557	89.1%
199	Diplomation après 6 ans	7,403	74.1%	6,200	74.1%	6,892	75.2%								
Taux de réussite après 6 ans au baccalauréat, par domaine CLASS dominant															
200	Sciences de la santé														
201	Sciences pures	519	69.7%	459	66.7%	525	69.5%								
202	Sciences appliquées	1,020	74.7%	812	71.1%	1,293	77.1%								
203	Arts	907	70.0%	760	69.3%	810	67.8%								
204	Lettres	432	62.5%	338	69.2%	307	66.8%								
205	Sciences humaines	2,225	68.8%	2,056	69.8%	2,021	68.9%								
206	Éducation	350	78.3%	210	78.6%	207	80.7%								
207	Droit														
208	Administration	1,804	86.3%	1,430	88.0%	1,648	88.3%								
209	Études plurisectorielles	145	66.9%	120	65.0%	76	69.7%								
210	Sans objet	1	0.0%	15	100.0%	5	0.0%								
Taux de réussite des études de 2e cycle (maîtrise) après 4 ans, par domaine CLASS dominant															
211		985	82.2%	1,088	83.8%	1,290	85.8%	989	80.0%						
212	Sciences de la santé														
213	Sciences pures	35	65.7%	46	76.1%	47	72.3%	46	73.9%						
214	Sciences appliquées	467	86.3%	565	86.9%	730	90.1%	395	84.1%						
215	Arts	60	85.0%	83	78.3%	82	70.7%	82	78.0%						
216	Lettres	65	84.6%	53	73.6%	52	76.9%	47	78.7%						
217	Sciences humaines	171	76.6%	157	81.5%	204	78.9%	215	73.5%						
218	Éducation	54	72.2%	46	89.1%	39	87.2%	42	78.6%						
219	Droit														
220	Administration	122	83.6%	128	85.9%	131	90.1%	141	83.7%						
221	Études plurisectorielles	11	54.5%	10	30.0%	5	80.0%	21	71.4%						
222	Sans objet														
Taux de réussite des études de 3e cycle (doctorat) après 8 ans, par domaine CLASS dominant															
223		165	60.0%	213	59.2%										
224	Sciences de la santé														
225	Sciences pures	12	75.0%	18	61.1%										
226	Sciences appliquées	68	67.6%	68	70.6%										
227	Arts	10	60.0%	15	66.7%										
228	Lettres	0		3	33.3%										
229	Sciences humaines	45	48.9%	71	52.1%										
230	Éducation	6	66.7%	15	33.3%										
231	Droit														
232	Administration	16	50.0%	15	60.0%										
233	Études plurisectorielles	8	50.0%	8	62.5%										
234	Sans objet														
Remarques															

Nom de l'établissement :								Date :
								Page 2 de 2
I. Éléments d'information		II. Observations						
INDICATEURS - RÉUSSITE ACADÉMIQUE		Cohorte de nouveaux inscrits à temps plein au trimestre d'automne dans un diplôme de grade						
Durée moyenne des études au baccalauréat		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
235	Sciences de la santé							
236	Sciences pures	3.6	3.8	3.8	3.9	3.8		
237	Sciences appliquées	3.6	3.8	4.0	3.8	3.8		
238	Arts	3.3	3.6	3.6	3.6	3.6		
239	Lettres	3.5	3.6	3.5	3.6	3.6		
240	Sciences humaines	3.6	3.7	3.6	3.6	3.7		
241	Éducation	3.3	3.7	3.7	3.6	3.6		
242	Droit							
243	Administration	3.1	3.3	3.3	3.3	3.3		
244	Études plurisectorielles	3.4	3.4	3.5	3.3	3.5		
245	Sans objet			4.2	3.7			
246	Valeur indéterminée							
247	Ensemble des secteurs	3.4	3.6	3.6	3.6	3.6		
Durée moyenne des études de maîtrise		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
248	Sciences de la santé							
249	Sciences pures	2.6	2.4	2.4	2.6	2.5	2.4	2.5
250	Sciences appliquées	2.1	2.1	2.1	2.1	2.0	2.0	2.1
251	Arts	2.9	2.9	2.8	2.9	2.8	3.0	3.0
252	Lettres	2.1	2.3	2.1	2.0	2.0	2.1	2.3
253	Sciences humaines	2.2	2.3	2.4	2.3	2.4	2.3	2.4
254	Éducation	2.4	2.3	2.5	2.2	2.4	2.4	2.6
255	Droit							
256	Administration	2.3	2.4	2.3	2.3	2.2	2.1	2.3
257	Études plurisectorielles	2.7	2.3	2.3	2.6	2.9	2.1	1.9
258	Sans objet							
259	Valeur indéterminée							
260	Ensemble des secteurs	2.2	2.3	2.2	2.2	2.2	2.1	2.3
Durée moyenne des études de doctorat		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
261	Sciences de la santé							
262	Sciences pures	5.6	5.2	4.9				
263	Sciences appliquées	5.1	5.3	5.3				
264	Arts	5.9	7.0	5.9				
265	Lettres			4.3				
266	Sciences humaines	6.2	6.5	5.7				
267	Éducation	5.8	5.9	6.9				
268	Droit							
269	Administration	6.0	6.4	5.8				
270	Études plurisectorielles	5.8	6.6	5.4				
271	Sans objet							
272	Valeur indéterminée							
273	Ensemble des secteurs	5.6	6.0	5.5				
Remarques								

Mesures prises pour l'encadrement des étudiants



Mesures prises pour l'encadrement des étudiants

1^{re} mesure phare : Santé mentale et bien-être

Le bien-être dépend de la santé de notre corps et de notre esprit, ainsi que des communautés dans lesquelles nous vivons, travaillons et étudions. Concordia s'engage à accorder la priorité à la santé mentale, physique et sociale, en s'appuyant sur des recherches novatrices et des principes de santé préventive.

Rendez-vous d'admission en santé mentale

Les rendez-vous d'admission en santé mentale sont offerts par notre équipe d'admission en santé mentale selon le principe du premier arrivé, premier servi. Les services sont offerts aux étudiant.es de Concordia actuellement inscrits et vivant au Québec. Lors d'un rendez-vous d'admission, les étudiant.es rencontrent en personne un travailleur social agréé qui évalue leurs besoins et les oriente vers le(s) service(s) le(s) plus approprié(s). Les étudiant.es peuvent être orientés à l'interne vers divers services de santé mentale et de bien-être sur le campus, vers d'autres services aux étudiant.es ou vers des services de santé mentale et de bien-être à l'extérieur du campus. Les étudiant.es peuvent également prendre des rendez-vous de suivi avec ce service si nécessaire. Cette opportunité a été rendue possible grâce au financement de la Plan d'action sur la santé mentale étudiante (PASME).

Services de consultation et de psychologie

Nos services de consultation et de psychologie aident les étudiant.es à gérer divers problèmes de santé mentale tels que le stress, l'anxiété et la dépression. Une équipe de professionnels en santé mentale certifiés propose des psychothérapies de courte durée aux étudiant.es inscrits à Concordia qui vivent au Québec. Ces services sont proposés en personne ou virtuellement, selon les préférences de l'étudiant.e. Les étudiant.es sont orientés vers les services de conseil et de psychologie par notre équipe d'entrée en santé mentale. Nous offrons aussi des ateliers, des événements et des activités de sensibilisation visant à promouvoir la santé mentale et le bien-être à Concordia. Cette opportunité a été fondée grâce au financement accordé de PASME.

Services de téléconseil

Les services de téléconseil du réseau de fournisseurs de Concordia sont gratuits et disponibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Ces services peuvent offrir des conseils immédiats à court terme par téléphone ou par vidéo. L'accès est régi par les régimes d'assurance maladie de Concordia. Concordia offre deux services de téléconseil : *EmpowerMe* pour les étudiant.es de premier cycle inscrit au régime d'assurance maladie du Syndicat des étudiant.es de Concordia et *GuardMe* pour les étudiant.es étrangers. Le téléconseil est une excellente première étape pour répondre aux besoins des étudiant.es en matière de santé mentale. Cette opportunité a été rendue possible grâce au financement de PASME.

Bien-être à Concordia

À Concordia, nous accordons la priorité à la création d'une culture du bien-être. Nos programmes *CU Wellness*, une initiative financée par PASME, offrent un soutien préventif et holistique aux étudiant.es par le biais de diverses offres, à savoir le soutien par les pairs, les ateliers et événements de bien-être, et les activités de bien-être *x-Peer-ience*. Notre programme d'entraide entre pairs est proposé par des ambassadeurs du bien-être formés à cet effet. Ils aident les étudiant.es à résoudre un problème, les orientent vers des ressources et leur offrent une écoute empathique et sans jugement. Encourager les étudiant.es aux prises avec des problèmes de santé mentale à demander de l'aide réduit la stigmatisation et crée une approche proactive pour accéder à des services de santé mentale supplémentaires, voire plus

intensifs, si nécessaire. Nos ambassadeurs du bien-être rencontrent les étudiant.es en personne dans nos espaces calmes du *Zen Den*, soit par le biais d'un rendez-vous fixé à l'avance, soit par le biais d'une session de consultation.

Notre équipe de bien-être organise divers ateliers et événements axés sur la gestion de l'anxiété, les relations de santé, les liens sociaux et la gestion du stress. Chaque semestre, l'équipe bien-être organise également une semaine du bien-être, qui comprend une série d'activités de réflexion personnelle, l'introspection et la connexion corps-esprit. Nos activités de bien-être *x-Peer-ience* proposent un éventail d'activités expérientielles axées sur la connexion avec les autres par le biais du mouvement, de la créativité et de la pleine conscience. Ces activités permettent aux étudiant.es de mettre en pratique des stratégies de bien-être holistiques, de favoriser la connexion corps-esprit et de cultiver un sentiment d'appartenance à la communauté. Parmi ces activités, citons les chiens de thérapie, la danse et le mouvement de pleine conscience, le yoga, les bains sonores et les stratégies centrées sur le corps pour gérer le stress et l'anxiété. L'équipe chargée du bien-être collabore avec divers partenaires et experts dans leurs domaines respectifs pour organiser ces événements, en veillant à ce que la sécurité, l'inclusion et la compassion soient au cœur de toutes les activités. Ces activités ont été rendues possible grâce au financement de PASME.

Services spécialisés en santé mentale

Nos services de gestion de cas offrent un soutien psychosocial aux étudiant.es qui éprouvent des difficultés complexes en matière de santé mentale, souvent associées à des difficultés psychosociales graves et persistantes, telles que l'insécurité alimentaire, les difficultés de logement et les défis financiers. Les étudiant.es bénéficient des services d'un travailleur social qui élabore un plan de traitement en collaboration avec l'étudiant et les autres services qu'il reçoit. Ils mettent également les étudiant.es en contact avec les ressources communautaires et fournissent des interventions basées sur les compétences si nécessaire. Ce service a permis d'offrir un accès rapide et efficace à nos étudiant.es les plus vulnérables, dont les besoins sont très diversifiés. Ce service intégré de soutien psychosocial a empêché les étudiant.es d'échouer sur le plan académique ou d'abandonner leurs cours et a prévenu d'autres risques pour leur santé mentale. Cette opportunité a été rendue possible grâce au financement de PASME.

Centre d'aide aux survivantes et survivants d'agression sexuelle (CASSAS)

CASSAS offre un espace sûr aux étudiant.es, au personnel et aux enseignants de Concordia qui subissent une forme quelconque de violence sexuelle. Le CASSAS aide les survivants à prendre les décisions qu'ils ou elles jugent appropriées à leurs besoins individuels. Il s'efforce de prévenir la violence et le harcèlement sexuels et d'explorer les déséquilibres de pouvoir fondés sur le racisme, le sexisme, le capacitisme, l'homophobie, la transphobie et d'autres formes de discrimination. Le CASSAS offre des services de conseil compatissants et confidentiels, ainsi qu'un soutien de pair à pair. Le CASSAS supervise également l'équipe d'intervention en cas d'agression sexuelle dans les cas urgents et/ou complexes de violence sexuelle et coordonne une intervention multi-services. Il assure également l'éducation et la sensibilisation par le biais de modules de formation obligatoires sur la violence sexuelle. De plus, le CASSAS a publié cet automne un nouveau module en ligne sur les procédures de plainte en cas de violence sexuelle, qui fournit des informations spécifiques à Concordia sur les mesures de soutien mises en place pour les victimes.

2^e mesure phare : Intégration des nouveaux étudiant.es

Pour soutenir la transition des étudiant.es de première année vers la vie universitaire et favoriser la réussite de l'ensemble de la population étudiant.e de Concordia, l'équipe de l'Expérience de première année offre un accompagnement par les pairs ainsi qu'un accès à divers programmes et activités qui visent à appuyer la réussite académique et personnelle, telle que définie par les étudiant.es eux-mêmes. L'équipe s'engage à

renforcer le sentiment d'appartenance, à consolider la confiance dans leur préparation aux études universitaires et à développer leurs acquis afin de soutenir leur parcours de réussite.

L'une des principales initiatives de l'équipe de l'Expérience de première année est la mise en place d'une orientation inclusive destinée à toutes les personnes qui intègrent à l'université. L'accueil des nouveaux étudiant.es repose désormais sur un modèle ambitieux, entièrement axé sur l'orientation. Cette approche hybride introduit les étudiant.es à la vie universitaire en 4 étapes : 1) Préparer, 2) Échanger, 3) Débuter et 4) Explorer. Conçue autour de points de contact clés alignés sur le cycle de vie de l'étudiant.e, l'orientation par étape a pour but d'intégrer les étudiant.es à la communauté de Concordia en diffusant l'information de manière qu'elle soit plus facile à assimiler, en adaptant l'offre aux besoins des étudiant.es, en proposant des méthodes d'engagement multiples et principalement dirigées par les pairs et, enfin, en collaborant avec les différents services de l'université pour une transition plus harmonieuse.

ÉTAPE 1 : PRÉPARER | avril – août, octobre - novembre

Séances en personne et en ligne avant le début des cours

Objectif : offrir un soutien et des informations aux nouveaux étudiant.es, des possibilités de mentorat par les pairs et des opportunités de développement des compétences afin que les nouveaux étudiant.es se sentent prêts à démarrer leur première année dans les meilleures conditions.

Au cours de l'année, les 95 séances offertes avant l'arrivée ont généré plus de 3 000 inscriptions et ont enregistré près de 1 500 participations effectives. Ces séances couvraient un éventail de sujets, notamment l'initiation à Université 101 et 102, l'inscription aux cours, l'utilisation des outils en ligne, des ateliers sur la recherche et la location de logement ainsi que sur la compréhension des contrats de bail, de même qu'un atelier destiné à faciliter le changement de programme d'études.

ÉTAPE 2 : ÉCHANGER | fin août

Série d'événements d'orientation des étudiant.es en présentiel

Objectif : Favoriser les liens sociaux entre les nouveaux étudiant.es, les sensibiliser aux différents types de communautés sur le campus et s'assurer qu'ils se sentent à l'aise sur le campus avant le début des cours.

Chaque jour comprend :

- Sessions de compétences académiques et activités sociales
- Visite à pied du quartier organisée par le Bureau des étudiant.es internationaux
- Jeu de chasse au trésor « *CU At The Finish Line* » : les équipes gagnantes ont reçu des billets pour le match des Stingers de leur choix en septembre.
- Le « *Social Lounge* », qui proposait des activités interactives dont les mandats sont axés sur la communauté : le programme *Homeroom*, Le Centre spirituel et interreligieux, le Centre pour les étudiant.es francophone, le Centre NouLa pour les étudiant.es noirs, la station de radio CJLO de Concordia.
- Garde d'enfants gratuite.

ÉTAPE 3 : DÉBUTER | 2 au 5 septembre

Accomplir les tâches clés pour démarrer l'année universitaire

Objectif : Fournir une aide sur place pendant la première semaine de cours pour s'assurer que les étudiant.es démarrent l'année universitaire avec succès.

L'équipe d'accueil est composée d'étudiants qui sont disponibles pour aider les étudiant.es à réussir leur première année à Concordia. Ils peuvent répondre aux questions concernant l'inscription aux cours,

l'intégration, la réussite et le réseautage. Ce groupe a établi des liens avec plus de 2000 étudiant.es pendant les 4 jours.

ÉTAPE 4 : EXPLORER | septembre 2024

Pour en savoir plus sur les services étudiant.es et les associations d'étudiant.es

Près de 50 services étudiant.es différents ont participé au salon de l'orientation, qui comprenait une zone d'apprentissage, plusieurs kiosques présentant des associations étudiant.es, des services d'aide et d'orientation professionnelle, des services d'orientation universitaire et des possibilités d'apprentissage par l'expérience. Plus de 600 étudiant.es ont assisté à l'événement.

3^e mesure phare : Réussite et rétention

À Concordia, la réussite étudiant.e repose d'abord sur le développement d'un fort sentiment d'appartenance à une communauté inclusive et dynamique. L'université met donc de l'avant différentes façons pour les étudiant.es de s'intégrer et de trouver leur place sur le campus. En parallèle, l'appui offert pour soutenir leur réussite académique favorise la persévérance et l'engagement, deux éléments essentiels à la rétention à long terme. Cette approche globale permet aux étudiant.es de se sentir reconnus et accompagnés tout au long de leur parcours, ce qui accroît à la fois leurs chances de réussite et leur satisfaction.

Le Centre pour les étudiant.es francophone vise à créer un environnement accueillant et inclusif dédié à aider les étudiant.es francophones à faire une transition en douceur vers une université anglophone, en s'assurant qu'ils se sentent confiants et bien préparés tout au long de leur parcours académique. Cette opportunité a été rendue possible grâce au financement de la Plan d'action pour la réussite en enseignement supérieur (PARES).

Le Centre NouLa pour les étudiant.es noirs est dédié à améliorer le succès académique, la rétention et l'achèvement des études des étudiants noirs à l'Université Concordia en éliminant les obstacles au succès et en favorisant une communauté soutenante et engagée, sensible à la culture. À travers un soutien personnalisé et un engagement culturellement pertinent et significatif, nous visons à créer un environnement inclusif où les étudiant.es noirs prospèrent académiquement et socialement.

Le Centre étudiant Otsenhákta (OSC) est une ressource pour tous les étudiant.es autochtones tout au long de leur parcours académique en proposant des services et des activités. Le OSC est un lieu chaleureux où les étudiant.es des Premières Nations, Inuits et Métis peuvent trouver une communauté, du soutien et de l'aide. L'équipe du OSC aide les étudiant.es à réussir et à atteindre leur plein potentiel académique en travaillant avec eux pour maximiser les nombreuses ressources disponibles à l'université. Cette opportunité a été rendue possible grâce au financement de la règle budgétaire 2.4.2 membres des communautés autochtones.

Le Centre des étudiants parents de l'Université Concordia est une ressource pour tous les étudiant.es qui sont parents et qui souhaitent développer un réseau de soutien. Il offre une variété de programmes pour les parents et les enfants.

Homeroom est un programme destiné aux étudiant.es pour se connecter avec leurs pairs, naviguer l'expérience universitaire et développer de nouvelles compétences. Grâce à des réunions de groupe hebdomadaires, les participants sont accompagnés par des étudiant.es qui anime les sessions et les guident dans la transition vers la vie universitaire et les aident à développer leurs compétences de leadership ainsi que leurs compétences sociales. Un programme mis en œuvre grâce à l'appui de PARES.

Le Bureau des étudiant.es internationaux répond aux besoins des étudiant.es internationaux en organisant des ateliers et des événements et en fournissant des informations et des conseils sur les questions d'immigration, les documents, les assurances et plus encore.

Le programme *FutureBound* propose chaque année environ 100 ateliers de développement professionnel, destinés à doter les étudiant.es des compétences essentielles pour réussir leur transition de l'université vers le marché du travail. Grâce à des expériences d'apprentissage pratiques et de grande qualité, le programme leur permet non seulement de reconnaître la valeur de leurs acquis, mais aussi d'en démontrer la pertinence et l'applicabilité dans divers contextes professionnels. En favorisant la collaboration et le réseautage, *FutureBound* contribue également au développement de relations personnelles et professionnelles durables, renforçant ainsi le sentiment de communauté et d'appartenance sur le campus.

Au Centre de réussite étudiant.e (*Student Success Centre*), la réussite académique est soutenue par une gamme de services adaptés aux besoins des étudiant.es. Les spécialistes en apprentissage offrent un accompagnement personnalisé afin de développer des stratégies efficaces d'étude, de gestion du temps et d'organisation. Des services de tutorat ciblés en mathématiques ainsi qu'un soutien à l'écriture, assuré par des pairs formés, permettent aux étudiant.es d'approfondir leurs compétences et de renforcer leur confiance. Enfin, l'intégration des services de planification de carrière relie les études universitaires au monde du travail, en aidant les étudiant.es à reconnaître et à mobiliser leurs acquis dans la poursuite de leurs objectifs professionnels. Ensemble, ces services créent un continuum de soutien qui favorise à la fois la réussite académique et la préparation à la carrière.

AUTRES MESURES D'ENCADREMENT DES ETUDIANTS

Soutenir la réussite des étudiant.es des cycles supérieurs

GradProSkills

Proposant près de 300 ateliers gratuits par an, auxquels 8 800 étudiant.es se sont inscrits, *GradProSkills* permet aux étudiant.es des cycles supérieurs d'acquérir un ensemble diversifié d'aptitudes et de compétences qui vont au-delà de leurs connaissances universitaires et de leur expertise en matière de recherche, ce qui leur permet de mieux se préparer à leur carrière. Cette initiative a été mise en place grâce au soutien financier de la règle budgétaire 2.2.3 Formations en recherche.

Programme Public Scholars

Une initiative financée par la règle budgétaire 2.2.3 Formations en recherche, chaque année, Concordia sélectionne 10 étudiant.es au doctorat pour le programme *Public Scholars*. Ces chercheurs s'engagent auprès de notre communauté élargie à partager l'importance de leur recherche et son impact sur la société par l'entremise de leurs réseaux et de leurs partenaires affiliés, dont *Le Devoir* et *The Conversation*.

Ambassadeurs des cycles supérieurs

Une initiative soutenue par la règle budgétaire 2.2.3 Formations en recherche, constituée d'une équipe dynamique de 15 étudiant.es diplômés issus de toutes les facultés, nos ambassadeurs des cycles supérieurs soutiennent nos efforts de recrutement en favorisant l'établissement de liens authentiques entre pairs avec les étudiant.es potentiels. Pour ce faire, ils organisent des séances d'information, diffusent des contenus attrayants et organisent des événements en personne.

Les étudiant.es en études supérieures bénéficient d'un soutien supplémentaire, notamment :

- PhD *Career Connect* (promouvoir les études de Doctorat envers les employeurs, tout donnant des activités de formation pour les étudiant.es)
- Sessions d'orientation avec des étudiants des cycles supérieurs
- Atelier MT180 (Ma thèse en 180 secondes) compétitions
- Atelier de stratégie de communication publique (programme de chercheurs engagés de Concordia)
- Ateliers d'écriture de thèse (*Thesis Boost*)
- Ateliers de succès académique; Ateliers de leadership et d'outils numériques

Soutiens financiers

Ces bourses ont été rendues possible grâce au financement de la règle budgétaire 2.2.3 Formations en recherche.

- **Bourses d'entrée**
 - Nous offrons des programmes de financement concurrentiels au moment de l'admission, ce qui permet aux étudiant.es de se concentrer sur leurs recherches et études.
- **Support aux bourses externes**
 - Les étudiant.es en recherche ont la possibilité de travailler avec un membre du personnel de l'École des études supérieures qui partage son expertise dans les opportunités de financement externe afin d'améliorer leur taux de réussite.
- **Bourses de conférence**
 - Les étudiant.es inscrits aux cycles supérieurs peuvent recevoir des fonds pour présenter leurs travaux à des conférences importantes ou à des expositions artistiques dans un contexte d'évaluation par les pairs ou par un jury. Nous encourageons les étudiant.es à diffuser leurs recherches, à acquérir une expérience professionnelle et pratique et à rehausser le profil de Concordia dans la communauté de recherche externe.

Programmes d'activités de recherche



**VICE-RECTORAT À LA RECHERCHE,
À L'INNOVATION, ET À L'IMPACT**

PRINCIPALES ORIENTATIONS DE RECHERCHE

L'Université Concordia privilégie la recherche interdisciplinaire qui met à profit l'expertise et les forces de nos quatre facultés ainsi que de l'École de la santé et des grands programmes de recherche. L'université se distingue comme un chef de file en matière de recherche, d'innovation et d'impact et a connu un succès considérable en matière de financement, de reconnaissance et de rayonnement en 2024-2025. Les efforts de recherche et de recherche-crédation de Concordia sont guidés par le **Plan de recherche stratégique 2023-2028** et ses quatre grandes orientations stratégiques: redéfinir/réimaginer la vie et la société grâce aux technologies et à la créativité numériques; renforcer l'inclusion et la justice sociale; comprendre les fondements de la santé humaine et favoriser un mode de vie sain; et assurer un avenir durable et carboneutre. Les membres du corps professoral et les étudiants de Concordia ont connu une année exceptionnelle dans toutes les disciplines. Les succès se sont multipliés aux niveaux provincial, fédéral et international, renforçant ainsi la réputation de Concordia.

RÉALISATIONS MARQUANTES SUR LE PLAN DE LA RECHERCHE

FINANCEMENT

- Le **gouvernement du Québec** a investi **6,2 millions** de dollars dans les **Centres collaboratifs sur l'énergie et sa transition (C2ET)**. Ce financement, annoncé à Concordia le 16 mai par Christopher Skeete, ministre de l'Économie, ministre responsable de la Lutte contre le racisme et ministre responsable de la Région de Laval, soutient l'achat d'équipements de pointe essentiels pour accélérer les percées dans la technologie des batteries et la recherche sur la transition énergétique. Ce financement s'inscrit également dans le cadre du programme de recherche **Volt-Age**.
- **Natasha Blanchet-Cohen**, du département des sciences humaines appliquées, et ses quatre co-titulaires ont appris que le **Fonds de recherche du Québec (FRQ)** et son partenaire, le **Secrétariat à la jeunesse du Québec (SAJ)**, ont renouvelé la chaire du **Réseau de recherche sur la jeunesse du Québec** pour un montant de **5,3 millions** de dollars. Les travaux de Mme Blanchet-Cohen au sein du réseau portent sur les jeunes des Premières Nations et les jeunes Inuits.
- En octobre 2024, la création d'un campus thématique sur la transition énergétique à **Shawinigan** a été annoncée, en partenariat avec le **Conseil national de recherches du Canada (CNRC)** et le **Centre national en électrochimie et en technologies environnementales (CNETE)**. Le site se concentrera sur la recherche et le développement, l'innovation et la mise à l'échelle, ainsi que la formation.
- Le **Mouvement Desjardins** a fait un don de **2,575 millions** de dollars, dont une partie servira à soutenir le **Campus Startup Desjardins**, qui sera dirigé par le **District 3**. Au cœur de cette initiative se trouvent des programmes tels que les Prix scientifiques Desjardins, l'Initiative de jumelage des cofondateurs Desjardins et les Prix des brevets Desjardins, qui ont tous pour objectif d'accélérer la création de startups à fort impact, axées sur la science et la technologie.
- En collaboration avec Ericsson Canada, l'Université de Waterloo et l'Université du Manitoba, **Chadi Assi**, du Concordia Institute for Information Systems Engineering, dirige le projet *Renforcer la résilience cybernétique et la sécurité des réseaux 5G grâce à l'automatisation et*

à l'IA. Ce projet de trois ans étudiera les problèmes de cybersécurité auxquels sont confrontés les réseaux 5G et développera des solutions innovantes pour la détection intelligente des anomalies, ainsi que des outils d'atténuation et de prévention utilisant l'apprentissage automatique et l'intelligence artificielle. La valeur totale du projet est d'environ **2,6 millions** de dollars, incluant les contributions en espèces de la **CCN**, de **PROMPT Québec** et d'**Ericsson Canada**.

- En collaboration avec **Bombardier Aéronautique**, **Susan Liscouët-Hanke**, du département de génie mécanique, industriel et aéronautique, dirige un projet intitulé « MACrO : Optimisation de l'architecture des systèmes de contrôle des aéronefs basée sur des modèles pour une exploitation avec un équipage minimal étendu ». Le projet MACrO vise à développer des avions plus sûrs et moins polluants grâce à la conception de nouvelles méthodologies et de nouveaux outils pour les architectures de contrôle des avions. La valeur totale du projet (en espèces et en nature) s'élève à **652 500 \$**.
- Dans le cadre de la Stratégie québécoise de l'eau 2030 du gouvernement du Québec, **David Walsh**, du département de biologie, dirige le projet « Développement méthodologique : outils de surveillance agroenvironnementale de la résistance aux antimicrobiens », financé par le **ministère de l'Environnement, du Changement climatique, de la Faune et des Parcs** (MECCFP). Ce projet de trois ans vise à développer et à transférer aux laboratoires du MELCCFP une méthode éprouvée d'analyse de la prévalence et du profil de la résistance aux antimicrobiens dans des échantillons d'eau, y compris dans les eaux de surface naturelles et les eaux usées, en commençant par une validation de principe pilote basée sur des échantillons prélevés dans la région du lac Saint-Pierre. La valeur totale de ce projet (en espèces et en nature) s'élève à **280 000 \$**.
- **Chunyan Lai**, du département de génie électrique et informatique, collabore à un projet intitulé « Systèmes de transmission modulaires avancés (AMPS) pour véhicules électriques », dont l'objectif global est de développer un système de transmission modulaire avancé pour les applications EV, avec une efficacité, un coût et une fiabilité nettement améliorés par rapport aux EV conventionnels dotés de sous-systèmes séparés, grâce à des améliorations au niveau des logiciels, du matériel et de la fabrication. La valeur totale du projet (en espèces et en nature) s'élève à **6 127 142 \$** dans le cadre du programme conjoint **CRSNG Alliance – MITACS Accélération** avec les partenaires MAGNA International Inc., l'Université de Windsor, l'Université Queen's et l'Université Carleton.
- **Glenn Cowan**, du département de génie électrique et informatique, collabore avec **ETS** à un projet intitulé « Advanced Reconfigurable Miniaturized Power I/Os (ARMPIO) » dont l'objectif global est de miniaturiser les ordinateurs de contrôle de vol de Thales afin de s'adapter à l'évolution des marchés de l'aviation, qui exigent des ordinateurs de ce type avec un encombrement, un poids et une consommation d'énergie considérablement réduits. La valeur totale du projet (en espèces et en nature) s'élève à **3 096 000 dollars**, financés par le programme conjoint **CRSNG Alliance – MITACS Accélération**, en collaboration avec les partenaires **Thales Avionics Canada** et **ETS**.
- **Lingyu Wang**, ainsi que ses co-demandeurs **Suryadipta Majumdar** et **Mourad Debbabi**, tous trois membres de l'Institut d'ingénierie des systèmes d'information de Concordia, ont obtenu **345 951 \$** de **Prompt Québec**. Ce financement est lié à un projet plus vaste impliquant le CRSNG et son partenaire industriel Ericsson. Le CRSNG et Ericsson fourniront un total combiné de **1 540 440 \$** sur une période de **cinq ans** (valeur totale du projet : **1 886 391 \$**). L'objectif global du projet est de développer un cadre complet de solutions de sécurité pour les environnements de télécommunications natifs du cloud.

- **Ashlee Howarth**, du département de chimie et de biochimie, a obtenu un total de **1 358 763 \$** (y compris des contributions en espèces et en nature) du **CRSNG** et de son partenaire industriel **Torngat Metals Ltd.** Ce projet de recherche de trois ans vise à faire progresser les connaissances sur les structures métallo-organiques (MOF) en tant que nouveaux outils permettant d'optimiser l'efficacité de l'extraction, de la séparation, de la purification et du recyclage des métaux critiques.
- **David Kwan**, du département de biologie, a obtenu un financement total de **909 400 \$** (en espèces et en nature) du **Consortium québécois sur la découverte du médicament (CQDM)**, en collaboration avec les partenaires industriels **Paraza** et **GlycoSyn**. Cette recherche, d'une durée de trois ans, vise à identifier des molécules qui fourniront de nouveaux moyens efficaces de produire des produits biologiques thérapeutiques (anticorps) plus efficaces pour cibler les cellules cancéreuses.
- **Nizar Bouguila**, de l'Institut Concordia d'ingénierie des systèmes d'information et de **l'Institut d'IA appliqué**, a reçu un financement de **300 000 \$** du **ministre du Travail du Québec**. Ce financement est destiné à un projet d'évaluation de modèles de faisabilité utilisant l'intelligence artificielle pour analyser les conventions collectives.
- **Habib Benali**, du département de génie électrique et informatique, a obtenu un financement de 270 000 euros (environ **440 000 \$** canadiens) de la **Fondation Recherche Alzheimer** pour mener à bien un projet de trois ans visant à comprendre comment les interactions entre les neurones, les astrocytes et les vaisseaux sanguins favorisent la progression de la maladie d'Alzheimer. Le projet s'appuie sur l'imagerie avancée, l'IA et la modélisation biophysique pour développer des jumeaux cérébraux numériques personnalisés, permettant un diagnostic plus précoce et la création de thérapies ciblées pour préserver la mémoire et les fonctions cognitives.
- **La bourse Québec-Pays de Galles 2024-2025** a été attribuée à **Michel Trudeau** du département de génie chimique et des matériaux. Cette bourse sert à promouvoir la mobilité et la création de partenariats. Elle a été attribuée par le **ministère des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF)** pour son projet intitulé « Nouvelle structure nanocatalytique pour l'amélioration des électrolyseurs ».
- **Volt-Age** a octroyé plus de **40 million \$** pour soutenir 11 projets à impact et trois projets de laboratoire vivant.
- Concordia a reçu plus de **22 millions** de dollars de la part d'organismes subventionnaires fédéraux (CRSNG : 9,5 millions de dollars; IRSC : 6,5 millions de dollars ; CRSH : 5,5 millions de dollars ; FNRQ : 50 000 dollars) et **4,7 millions** de dollars de sources provinciales, la grande majorité provenant de programmes offerts par les **Fonds de recherche du Québec**.

PRIX ET RECONNAISSANCE

- **Karim Zaghib**, du département de génie chimique et des matériaux, a été nommé **officier de l'Ordre du Canada**. En tant qu'expert en électrochimie et en science des matériaux, ses contributions à l'avancement du secteur de l'énergie ont joué un rôle important dans l'effort mondial visant à atteindre la neutralité carbone. Ses recherches portent sur le stockage et la conversion de l'énergie, en particulier dans la création de batteries lithium-ion et à semi-conducteurs.
- **Mahesh Sharma**, du département de gestion de la chaîne d'approvisionnement et des technologies commerciales, a été nommé **membre de l'Ordre du Canada**. Il est un membre de longue date du corps professoral, un mentor et un leader communautaire à Concordia. En mémoire des membres de sa famille qu'il a perdus en 1985 dans la tragédie du vol 182 d'Air India, il a créé la bourse commémorative Sandhya et Swati Sharma. Grâce à son engagement

envers la prochaine génération, M. Sharma a eu un impact durable qui dépasse largement les limites de l'université.

- **Hannah Claus** (arts plastiques) et **Damon Matthews** (géographie, urbanisme et environnement) ont été élus **membres de la Société royale du Canada (SRC)**.
- **Hassan Rivaz** (génie électrique et informatique) a été nommé **membre du collège de nouveaux chercheurs et créateurs en art et en science de la SRC**.
- **Krista Byers-Heinlein**, du département de psychologie, a reçu le **prix Étoile montante FRQ**.
- **Elena Kuzmin**, du département de biologie, a été nommée membre de la **Global Young Academy (GYA)**. La GYA est un réseau international de chercheurs en début de carrière qui reconnaît les scientifiques exceptionnels et offre une plateforme de collaboration mondiale sur des questions clés en matière de recherche et de politique. L'adhésion est très sélective, seul un nombre restreint de chercheurs étant admis chaque année.
- **M.N.S. Swamy**, du département de génie électrique et informatique, a été nommé membre de **l'American Association for the Advancement of Science**.
- **Arwa Hussain**, doctorante au département des religions et de la culture, et **Allison Peacock**, doctorante en sciences humaines, ont toutes deux reçu le **Prix Relève étoile Paul-Gérin-Lajoie du FRQ-SC**. **Nicholas Grunden**, doctorant au département de psychologie, a quant à lui reçu le **Prix Relève étoile Louis-Berlinguet** du FRQ-S.
- **Jiami Yang**, doctorante au département de l'Institut Concordia pour l'ingénierie des systèmes d'information, **Lauren Laframboise**, doctorante au département d'histoire, **Francesco MacAllister-Caruso**, doctorant au département de sciences politiques, **Sara Lucas**, doctorante à l'INDI, et **Karl Ponthieux**, doctorant au département d'histoire, ont tous reçu une **bourse d'études supérieures du Canada Vanier du CRSH**.
- **Carolina Gallo Garcia** et **Kristine Dizon** ont reçu des bourses postdoctorales **Banting**.
- **Francesco MacAllister-Caruso**, doctorant en sciences politiques, et **Pablo Gershanik**, doctorant dans le programme individualisé, ont reçu des bourses de la **Fondation Pierre Elliott Trudeau**.
- **Cassandra Johannessen**, doctorante en chimie, a reçu le **prix du mérite pour étudiantes des cycles supérieurs SWAAC**, qui récompense les femmes ayant fait preuve d'un leadership exceptionnel au sein de leur université et de leur communauté tout en conservant un dossier scolaire exemplaire.

SENSIBILISATION

- **Nicolas Renaud**, de l'École des affaires communautaires et publiques et du Centre de recherche sur l'avenir des Autochtones (IFRC), a participé à une conversation à guichets fermés avec la cinéaste, militante et chanteuse **Alanis Obomsawin**. L'événement, organisé par le Musée d'art contemporain (MAC), s'est tenu en marge de l'exposition Alanis Obomsawin : Les enfants doivent entendre une autre histoire.
- Le Musée des beaux-arts du Canada a inauguré « Welcome to the Dreamhouse », une exposition solo de **Skawennati**, cofondatrice et codirectrice d'AbTeC. L'exposition présentait plus de 100 œuvres couvrant 25 ans de travail de l'artiste, mêlant les récits haudenosaunee à des médias futuristes.
- **L'institut d'IA appliqué** a lancé le programme **d'adoption de l'IA pour les décideurs dans le domaine de la fabrication de pointe**, un programme d'adoption technologique révolutionnaire financé par le supercluster fédéral Digital AI et Bold New Edge.
- Les chercheurs de **Volt-Age** rendent la science accessible et percutante pour les Canadiens grâce à une forte présence médiatique. Karim Zaghib est apparu sur CTV, où il a expliqué

comment les véhicules électriques, l'énergie solaire et la production locale de batteries vertes peuvent aider le Québec à jouer un rôle de premier plan dans la réduction des émissions de carbone. Il a également été cité dans l'article du Devoir intitulé « Pas d'industrie sans machinerie à l'ère des giga-usines ». Nizar Bouguila a contribué à un article de La Presse intitulé « Intelligence artificielle | Un mélange d'enthousiasme et de responsabilité », qui explore le déploiement responsable de l'intelligence artificielle et démontre l'impact réel de l'IA sur la durabilité. Damon Matthews a également été cité dans La Presse dans un article intitulé « Gnette ta glace », qui explore l'impact du changement climatique sur les patinoires extérieures. Caroline Hachem-Vermette a rédigé des éditoriaux dans The Hill Times et Le Devoir, plaidant en faveur d'une législation sur l'énergie solaire qui pourrait rendre les villes canadiennes plus résilientes et durables. Grâce à ces exemples et à bien d'autres, la recherche est mobilisée au-delà du milieu universitaire : elle éclaire les politiques, oriente les améliorations des infrastructures et aide les Canadiens à comprendre les défis liés au climat et à l'énergie et à agir en conséquence.

- **Ursula Eicker**, directrice de **L'Institut des villes nouvelle génération** (Next-Generation Cities Institute) a été conférencière principale à la conférence de l'Urban Europe Research Alliance (UERA) à Rome, à l'atelier « Digitalization of the Built Environment – Challenges and Solutions » (DigiBECS) à Stockholm et au symposium d'Infrastructure Canada (INFC) à New York, où elle a mis en avant les innovations en matière d'énergie communautaire et de jumeaux numériques.
- L'équipe de **Khaled Galal** a fait une présentation lors de la conférence internationale Pittsburgh Conference on Analytical Chemistry and Applied Spectroscopy 2025, qui a attiré 14 700 participants, et lors de la conférence internationale International Conference on Metal–Organic Frameworks à Singapour.
- Le projet « **Indigenous Clean Energy Sovereignty: Mapping a Way Forward with Cogenerative Journalism** » (Souveraineté énergétique autochtone : tracer la voie à suivre grâce au journalisme cogénératif) soutient la souveraineté énergétique autochtone en approfondissant les partenariats avec la Première Nation Kiashke Zaaging Anishinaabek–Gull Bay et la communauté inuite d'Inukjuak. Les chercheurs ont aidé à résoudre les problèmes liés au micro-réseau et ont documenté un projet hydroélectrique, qui fera l'objet d'un documentaire à venir. Ce travail s'inscrit dans le cadre de l'appel à l'action n° 86 de la Commission de vérité et réconciliation du Canada.
- **L'École de santé** a coparrainé le **Sommet international sur les préjugés liés au poids 2024**, coprésidé par **Angela Alberga**, professeure agrégée et titulaire de la chaire de recherche de niveau 2 de l'Université Concordia au département de santé, de kinésiologie et de physiologie appliquée de l'Université Concordia, et **Marilou Côté** (ancienne boursière postdoctorale Concordia Horizon et récemment nommée professeure adjointe à l'Université Laval). Le sommet a réuni 33 experts issus de la recherche, de la pratique et d'organisations internationales du monde entier afin d'identifier les priorités de recherche pour faire progresser le domaine de la stigmatisation liée au poids, cause fondamentale des inégalités sociales et sanitaires chez les personnes en surpoids.
- **Milieux** a organisé un atelier de deux jours en collaboration avec le **Centre de recherche interuniversitaire en humanités numériques** (CRIHN) et le **Groupe de recherche sur les éditions critiques en contexte numérique** (GREN). Cet atelier, qui a remporté un vif succès, a réuni des chercheurs internationaux afin de discuter de l'impact de l'IA sur les humanités numériques.

Rapport sur les perspectives de développement



RAPPORT SUR LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

PRIORITES DE DEVELOPPEMENT

Priorité 1 : Bureau de la valorisation du français « Réussir en français »

L'un des objectifs de la création du Bureau de la valorisation du français à l'été 2023 était de contribuer à la vision de Concordia Nouvelle génération par la prise d'un engagement formel envers la création d'un environnement dynamique et inclusif valorisant la mise en œuvre d'opportunités enrichissantes pour tous les apprenants afin qu'ils puissent **Apprendre, Vivre et Travailler** (les trois axes) en français.

Un autre des fondements initiaux était de devenir un joueur pivot parmi les parties prenantes de l'écosystème du marché du travail, des affaires, de la francisation, de l'enseignement supérieur et de l'immigration au Québec. À cet égard, l'année 2024 marque l'année 0 du bureau, dont la confirmation de l'appellation reconnue « Réussir en français ». La mise en œuvre du bureau a permis de consolider le rôle de Concordia en tant que partenaire clé de l'écosystème linguistique du Québec et de promouvoir l'innovation, la collaboration et le développement de services de francisation.

Le bureau a concentré ses efforts autour des quatre priorités stratégiques suivantes :

1. La mise en œuvre du Bureau de la valorisation du français

Après avoir mis-en-œuvre le premier plan d'action de 8 mois (janvier-août 2024) et réaffirmé les trois axes, nous avons clarifié la vision, soit celle de faire du français une expérience vivante et rassembleuse. Être le catalyseur des initiatives institutionnelles de Concordia qui inspire chacun à Apprendre, Vivre et Travailler en français, et à bâtir un avenir où cette langue se partage, se célèbre et renforce le sentiment de communauté. La mission, le mandat et nos valeurs seront définis en 2025-2026, soit après avoir mené une consultation communautaire. Entre-temps, une vitrine web a été créée sous Réussir en français pour centraliser les offres de valorisation du français et de francisation.

2. La conception de programmes de francisation alignés à l'Échelle québécoise

Alignés à l'Échelle québécoise des niveaux de compétences en français, les programmes développés incluent :

- Le programme *French Communication Essentials* de Concordia Formation Continue (CCE), conçu pour aider les personnes participantes à perfectionner leurs compétences en français afin de communiquer efficacement dans divers contextes, notamment en milieu de travail, en contexte social et au sein de la communauté pour tous les niveaux.
- Le programme FRAI du Département d'études françaises (DÉF), incluant quatre nouveaux cours afin de répondre aux besoins des étudiant.es internationaux et des Canadiens non-résidents du Québec.
- Programme d'immersion en français langue seconde jumelé à la production artistique. Ce programme intensif de neuf crédits, d'une durée de cinq semaines à Baie-Saint-Paul, offre aux étudiant.es de la Faculté des beaux-arts une expérience immersive qui combine l'apprentissage du français langue seconde et la production artistique, leur permettant ainsi de bénéficier d'une exploration créative et d'une découverte culturelle. Élaboré en partenariat avec le Musée d'art contemporain de Baie-Saint-Paul, ce programme donne l'occasion d'interagir avec des artistes locaux et d'élargir son réseau professionnel. Il se conclut par une présentation finale en français.

3. Le développement de partenariats clés et un engagement communautaire

Les partenariats externes établis nous ont permis de nous installer dans l'écosystème et de faire rayonner les efforts de francisation de Concordia à Montréal et au-delà de la Métropole. Parmi eux:

- **Partenariat entre Concordia et l'Université du Québec à Rimouski.** En conjuguant leurs forces complémentaires, les deux établissements sont désormais en mesure d'élargir leur offre de formation à l'échelle de la province, tant en français qu'en anglais. Pour les étudiant.es, cela se traduit par un meilleur accès à des parcours d'apprentissage diversifiés, des expériences enrichissantes ainsi que des perspectives accrues d'employabilité. Ce projet contribue à former une relève bilingue hautement qualifiée prête à répondre aux besoins évolutifs des organisations.
- **Parcours Francoville Organisé par l'Université de Montréal en partenariat avec Réussir en français,** s'adresse aux nouvelles étudiant.es et nouveaux étudiant.es internationaux inscrits dans les universités de Montréal et disposant d'au moins un niveau de français de base. Grâce à des défis interactifs et à la découverte culturelle, les participantes et participants explorent la ville tout en s'immergeant dans son environnement francophone.
- **La Francofête** est une célébration annuelle de la langue française à Concordia. Plusieurs activités de promotion et de valorisation du français sont offertes pour la communauté interne et externe dans le cadre du mois de la francophonie.

4. Le développement d'un plan de monétisation des services de francisation

Nos projets novateurs renforcent davantage le lien entre la maîtrise du français et la préparation à la carrière. Parmi les projets:

- **Première idéation du futur Programme Volt-Age:** « Électrifie ton français ». Rencontres entre les équipes de Volt-Age et de Réussir en français pour développer un programme, bénéficiant d'un financement des Fonds d'excellence en recherche Apogée Canada, visant à former en français jusqu'à 250 étudiants et chercheurs des cycles supérieurs et postdoctoraux sur 5 ans et de les préparer à l'intégration professionnelle à Montréal et en région. Il est ainsi attendu que ce programme soit un atout précieux pour le Québec en contribuant à attirer et à retenir les talents de haut niveau dans le domaine de l'électrification et de la transition énergétique. Le programme sera lancé en septembre 2025.
- **Innover pour réussir en français :** Idéation, rédaction et dépôt d'une proposition à l'Entente Canada-Québec pour l'obtention d'un financement pouvant aller jusqu'à 150 000\$ visant l'élaboration de simulations interactives destinées à soutenir les candidates et candidats des ordres professionnels (ex. Ordre des ingénieurs du Québec) dans leur préparation à l'examen de français de OQLF en couvrant l'ensemble des quatre compétences. Ce projet favorise ainsi l'intégration de professionnelles et professionnels qualifiés à l'économie du Québec. Réalisé en collaboration avec eConcordia, ce projet, si approuvé, sera réalisé sur une période d'un an.

Priorité 2 : Gestion d'inscription stratégique

L'Université Concordia fait encore progresser sa gestion stratégique des inscriptions grâce à un ensemble complet d'initiatives visant à améliorer l'accès des étudiant.es, leur rétention et leur expérience éducative globale. Dans le cadre de cette stratégie globale, l'université met en œuvre plusieurs projets clés :

- **Reconnaissance des acquis (RPL) :** élaboration d'un cadre permettant d'attribuer des crédits universitaires pour l'expérience et la formation antérieures, ce qui profite particulièrement aux étudiant.es adultes et soutient les objectifs d'apprentissage continu / tout au long de la vie.

- **Campagne de recrutement** : mise en œuvre d'approches marketing optimisées pour attirer des étudiant.es de haut niveau provenant du Québec, le reste du Canada et de l'étranger.
- **Optimisation des espaces d'enseignement** : optimisation de l'horaire des cours afin d'offrir aux étudiant.es un plus grand choix de cours et des horaires plus pratiques.

Ces efforts sont complétés par le renforcement des partenariats avec les cégeps, une meilleure coordination des services d'orientation scolaire et une meilleure intégration / coopération entre les services d'admission et les services aux étudiant.es, lesquels travaillent ensemble pour rationaliser les processus et créer une expérience étudiant.e plus cohérente qui soutient tant l'excellence académique que les objectifs de viabilité financière de l'université.

Priorité 3 : Développement durable

Concordia poursuit son ambitieux programme multidimensionnel en matière de développement durable. En 2026, Concordia mettra à jour son plan d'action global en matière de développement durable, qui met l'accent sur la lutte contre les changements climatiques, les systèmes alimentaires durables et la réduction des déchets. La mise à jour comprendra de nouvelles stratégies liées à la biodiversité et à l'approvisionnement responsable.

En matière de lutte contre les changements climatiques, Concordia poursuit son ambitieuse initiative appelée *PLAN/NET ZERO*, qui vise à la décarbonisation complète de ses deux campus. La première phase, qui est en cours, comprend la rénovation complète du bâtiment Guy-De Maisonneuve sur le campus du centre-ville. La deuxième phase consiste à associer Hydro-Québec et Énergir pour tester diverses solutions énergétiques à l'échelle du quartier (telles que la géothermie, l'énergie solaire et le stockage d'énergie) afin de fournir un chauffage et une climatisation efficaces, sûrs et fiables à faible émission de carbone au campus et aux zones environnantes.

Pour compléter ces efforts, Concordia lance également un laboratoire vivant dédié à la décarbonisation et à l'électrification grâce à un financement reçu de Volt-Age, une initiative de recherche financée par le gouvernement fédéral à hauteur de 123 \$ million. L'objectif principal est de mobiliser l'ensemble de la communauté de Concordia afin de tester de nouvelles approches en matière d'électrification et de décarbonisation sur les deux campus. Afin d'étendre l'utilisation du modèle de « laboratoire vivant sur le terrain » au-delà de l'électrification et de la décarbonisation, Concordia a créé un laboratoire sur le campus. Le laboratoire vivant facilitera la recherche, l'expérimentation et l'apprentissage sur nos campus afin de garantir leur conformité avec les objectifs de développement durable (ODD) de Concordia.

Concordia évalue ses progrès vers la réalisation de ses ODD en participant au programme *STARS* (« *The Sustainability Tracking, Assessment & Rating System* »), un cadre d'auto-évaluation utilisé par les collèges et les universités pour mesurer leur performance en matière de développement durable. Concordia a été la première institution canadienne à obtenir la certification or, dans le cadre du programme rigoureux 3.0 *STARS*. Concordia a également entrepris une évaluation volontaire, suivant un modèle utilisé dans divers pays et villes, qui est conçu pour évaluer les contributions actuelles de l'université aux ODD des Nations Unies. L'évaluation de Concordia a été publiée en janvier 2025 et le processus d'évaluation a donné lieu à des recommandations spécifiques sur la manière d'approfondir et d'élargir notre impact sur les ODD.

ORIENTATIONS EN LIEN AVEC LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE QUÉBÉCOISE DE FINANCEMENT DES UNIVERSITÉS

1. Rehausser le taux de diplomation de la population québécoise, particulièrement dans les régions non métropolitaines

Orientation stratégique 2. FORMER LES ÉRUDITS DE DEMAIN

En 2020, Concordia a créé le Programme de transition autochtone Kaié:ri Nikawerá:ke, le premier du genre au Québec, qui s'adresse aux membres des Premières Nations, aux Inuits et aux Métis dont les communautés sont situées au Canada et qui ne remplissent pas les conditions d'admission standards pour accéder à l'enseignement supérieur. Le programme offre aux étudiant.es la possibilité, à temps partiel ou à temps plein, de rejoindre le programme de premier cycle de leur choix après avoir suivi trois trimestres d'études. Lors de son lancement, le programme a accueilli les étudiant.es intéressés par un baccalauréat en génie. À partir de 2024-2025, le programme s'est élargi pour offrir trois parcours supplémentaires : un baccalauréat en sciences, un baccalauréat en commerce et un baccalauréat en psychologie. À l'issue du programme, les étudiant.es intègrent leur programme de premier cycle sans avoir à présenter une nouvelle demande d'admission. Actuellement, plus de 80 % des candidats au programme sont originaires du Québec, et le programme est ouvert à l'ensemble des 11 nations (dix Premières Nations et les Inuits) du Québec. Ce programme sur mesure, combiné à l'exonération des frais de scolarité offerte par Concordia en 2024 aux étudiant.es des Premières Nations et aux Inuits dont les communautés sont situées au Québec, rend l'enseignement supérieur plus accessible aux étudiant.es qui, sans cela, pourraient rencontrer des obstacles pour accéder à l'enseignement supérieur et mener à bien leur parcours.

Orientation stratégique 8. ALLER PLUS LOIN

Depuis 2020, le programme *Homeroom* de Concordia va au-delà de l'orientation traditionnelle en offrant un soutien en petits groupes d'environ 15 (également appelés « pods ») dirigé par un animateur étudiant.e expérimenté qui aident les étudiant.es à trouver une communauté, à briser leur isolement et à développer des compétences qui leur seront utiles pendant leurs études et au-delà. Avec plus de 750 participants l'année dernière, la structure en « pods » du programme offre un accompagnement proactif qui anticipe les besoins des étudiant.es et favorise leur sentiment d'appartenance. Le programme *Homeroom* ne cesse de s'étendre pour répondre aux besoins de communautés spécifiques avec des « pods » dédiés, tels que le « Franco Pod » pour les étudiant.es francophones, le « Otsenhákta Pod » pour les étudiant.es des Premières Nations, inuits et métis inscrits au OSC et au « pod d'ingénierie et d'informatique » pour les étudiant.es de l'École de génie et d'informatique Gina-Cody. Le programme *Homeroom* illustre l'engagement de Concordia à « aller plus loin » en aidant les étudiant.es dans leur transition vers la vie universitaire et en les aidant à développer leurs compétences en matière de leadership et leurs aptitudes sociales.

2. Répondre à la pénurie de main-d'œuvre, notamment dans les services publics et les secteurs considérés comme prioritaires pour l'économie québécoise

Orientation stratégique 3. METTRE LA MAIN À LA PÂTE

Concordia a déployé une plateforme intitulée *Embaucher un-e étudiant-e* destinée aux employeurs et aux partenaires, qui rassemble les informations de tous les centres d'orientation professionnelle de l'université dans un espace virtuel unique. Elle fournit aux employeurs des informations sur la manière d'embaucher des étudiant.es, de s'associer à Concordia pour créer des opportunités de stages coopératifs

et de participer au programme *Beat the Odds*, un programme de stages destiné aux étudiant.es qui rencontrent des obstacles à l'emploi en raison de leur origine ethnique, de leur sexe, d'un handicap, de leur situation financière, etc. Le site met également en avant le programme *Humanities+*, qui promeut et valorise les compétences que les étudiant.es en sciences humaines peuvent apporter à différentes organisations, telles que la recherche, la rédaction, la communication et d'autres tâches.

Orientation stratégique 1. DOUBLER NOTRE EFFORT DE RECHERCHE

Concordia a obtenu un financement de 6,2 \$ million du gouvernement du Québec pour son projet « le Centre collaboratif sur l'énergie et sa transition » (C²ET), une initiative de recherche axée sur la promotion de la transition énergétique dans des domaines tels que les énergies renouvelables, les technologies propres et les infrastructures durables. Cet investissement soutiendra les travaux interdisciplinaires visant à aider le Québec à atteindre ses objectifs en matière de climat et d'énergie, tout en positionnant Concordia comme un des leaders en matière d'innovation et en renforçant les liens entre le monde universitaire, l'industrie et le gouvernement.

Orientation stratégique 7. S'OUVRIR À LA MÉTROPOLE, S'OUVRIR AU MONDE

Cette année, le programme *Alan Shepard Summer Residency* de Concordia a permis aux étudiant.es d'entrer en contact avec des entreprises et des organisations montréalaises confrontées à des défis urgents. La collaboration (appelés « résidence ») est un poste rémunéré à temps plein d'une durée de 12 semaines dans le cadre duquel des étudiant.es en dernière année et des jeunes diplômés (appelés « résidents ») de tous les domaines d'études agissent en tant que consultants et travaillent directement avec des organisations locales à Montréal pour résoudre des problèmes concrets.

Voici quelques exemples de projets d'organisations auxquels les résidents ont collaboré et les problèmes qu'ils ont résolus :

- **Owl Kids**: éditeur franco-canadien de magazines éducatifs pour enfants et adolescents. *Owl Kids* éprouvait des difficultés à passer du format papier au format numérique en raison de l'augmentation de certains coûts et de l'évolution des habitudes des lecteurs. Les résidents ont compris que le problème ne résultait pas de la publication en ligne, mais du fait que *Owl Kids* devait préserver ce qui était important pour les familles : l'apprentissage pratique, la créativité et l'interaction. Ils ont créé le prototype « *Imagination Station* », un espace en ligne où les enfants acquièrent des compétences numériques et des compétences de base par le jeu actif, aidant ainsi *Owl Kids* à rester pertinente à l'ère numérique.
- **Cascades** : une entreprise de papier et d'emballage devait faire face à un conflit entre ses équipes Qualité et Production lesquelles semblaient travailler dans des directions opposées. Les résidents ont cerné la problématique en effectuant des visites sur place ainsi que des entretiens, révélant une mauvaise communication et un flux d'informations incohérent entre les deux équipes. Ils ont proposé de redéfinir le rôle de la qualité comme un rôle de soutien plutôt qu'opérationnel. Cette suggestion a conduit la responsable du projet des équipes à poser de nouvelles questions lesquelles n'avaient jamais été soulevées auparavant, ouvrant ainsi la discussion ouvrant dans une nouvelle direction.

Le programme de résidence offre une tribune aux étudiant.es de Concordia leur permettant d'avoir un impact sur leur communauté et d'être eux-mêmes des acteurs du changement à Montréal. Le programme de résidence garantit que les étudiant.es bénéficient d'un soutien non seulement tout au long de leur parcours universitaire, mais aussi au-delà, reflétant ainsi l'engagement Concordia en faveur de la collaboration, de l'apprentissage par l'expérience et de la préparation des étudiants à des carrières professionnelles enrichissantes à Montréal et au Québec.

Orientation stratégique 6. TENDRE À UNE CROISSANCE RAISONNÉE

Concordia poursuit sa croissance de manière éthique et responsable, en se concentrant sur les domaines où l'excellence académique répond à la demande sociétale. Concordia a stratégiquement élargi ses programmes et ses partenariats notamment dans les domaines de l'intelligence artificielle appliquée (IAA), de la cybersécurité, du *cloud computing* (informatique en nuages), de la 5G, qui sont essentiels au développement économique du Québec. Conformément à un accord de 10 ans conclu avec Ericsson en septembre 2024, nous nous concentrons sur l'avancement de la recherche et de l'éducation dans le domaine des technologies de l'information et de la communication. Ce partenariat ne se limite pas à la recherche, car il crée également des opportunités pour les étudiant.es grâce à des stages, des projets co-supervisés et l'accès à des laboratoires de pointe où ils peuvent appliquer leurs connaissances à des défis industriels concrets. En combinant rigueur académique et formation pratique, Concordia veille à ce que ses diplômés acquièrent les compétences les plus recherchées par l'économie québécoise. En mettant l'accent sur la croissance durable dans des secteurs stratégiques, nous préparons nos étudiant.es à des carrières enrichissantes tout en gérant les inscriptions afin de tirer le meilleur parti de l'expertise pédagogique de notre corps professoral et de continuer à offrir aux étudiant.es des expériences d'apprentissage qui changeront radicalement leur parcours professionnel.

3. Contribuer à la promotion et à la valorisation de la langue française

Orientation stratégique 4. RÉAGENCER LES MODÈLES EXISTANTS

Concordia a développé et lancé le programme *LexiConcordia*, une base de données terminologique française professionnelle complète conçue pour aider les étudiant.es, les chercheurs et les professionnels. Comptant plus de 4 500 termes bilingues spécialisés dans des domaines tels que l'ingénierie, la gestion, l'informatique et les sciences cognitives, cette base de données encourage l'utilisation du français dans des contextes professionnels où l'anglais prédomine. Ce projet est particulièrement utile pour ceux qui apprennent le français et travaillent dans les secteurs techniques. Il s'inscrit dans la mission plus large de Concordia de promouvoir la diversité linguistique et culturelle, en offrant une ressource essentielle aux communautés du Québec.

Orientation stratégique 5. EXPÉRIMENTER AVEC AUDACE

Le salon régional de l'emploi francofête, qui s'est tenu le 27 mars 2025, a marqué une étape importante dans les efforts déployés par Concordia pour mettre en relation des étudiant.es internationaux bilingues et de jeunes diplômés en ingénierie avec des employeurs sur toute la région québécoise. Cet événement résulte de collaboration avec Emplois en régions, représentée par PROMIS, afin de soutenir les étudiant.es en gestion et en ingénierie et d'explorer des moyens novateurs d'intégrer les talents internationaux au marché du travail provinciale. S'appuyant sur cette base, Concordia a lancé en 2025 l'initiative « Réussir en français », qui offre un soutien linguistique en français, une formation à l'emploi, du mentorat et des possibilités d'emploi sur mesure. Ces efforts sont renforcés par un groupe de travail coordonné par le Bureau de la valorisation du français et par des ateliers offerts par le Centre de réussite scolaire (« *Academic Success Center* »), qui veille à ce que les étudiant.es soient prêts à occuper un emploi dans les différentes régions du Québec. Ensemble, ces initiatives aident les étudiant.es s internationaux à acquérir une expérience professionnelle enrichissante tout en contribuant à la vitalité et à la durabilité des communautés régionales du Québec.

Orientation stratégique 9. CULTIVER LA FIERTÉ

L'Université Concordia est fière d'être une institution québécoise et souhaite s'assurer que ses professeurs, son personnel et ses étudiant.es puissent s'intégrer à la société québécoise. Voici quelques-unes des mesures que nous avons mises en place à cette fin :

- **Fondation Paul Gérin-Lajoie avec Les Dictées des municipalités** : Réussir en français de Concordia est le partenaire exclusif de la Fondation pour la conception de la nouvelle Dictée des municipalités de Montréal.
- **Table ronde provinciale sur l'emploi (PERT) – novembre 2024**: Collaboration de Concordia Réussir en français au programme de mentorat « Circonflexe » de PERT et du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI). Une collaboration permettant le recrutement des étudiant.es et diplômés ainsi que des membres de la communauté de Concordia à participer au programme de mentorat en français.
- **« J'apprends le français » de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain** : Initiative annuelle de mentorat linguistique entre personnes commerçantes et étudiant.es pour accompagner les propriétaires de petites entreprises et leur personnel parlant peu ou pas français dans leur démarche de francisation, à laquelle Réussir en français collabore par l'identification et le recrutement de mentors francophones à Concordia.

Plan stratégique





ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

PRÉFACE

Les universités sont des établissements qui se démarquent des autres, car la cognition et la curiosité y alimentent la quête du savoir. Ancrées dans les principes de la pensée critique, du libre examen et du respect de la diversité, elles sont des pôles d'apprentissage où, depuis des siècles, professeurs et étudiants se consacrent dans une étroite collaboration aux œuvres de l'esprit.

Concordia a centré son processus d'orientation stratégique sur la recherche de mesures pouvant contribuer à son épanouissement dans un paysage en constante évolution. Attachée à ses valeurs fondamentales et à sa mission historique, l'Université demeure néanmoins tournée vers l'avenir, sachant très bien que le statu quo n'est pas une option.

Le milieu de l'enseignement postsecondaire regorge de défis. Au Québec et dans le monde occidental, les universités font face à d'importantes pressions financières. Du reste, les données démographiques sont peu réjouissantes. Les attentes de résultats concrets et de retombées économiques autour de la recherche et de l'apprentissage se font de plus en plus fortes. Les avancées technologiques et un intérêt accru pour l'évaluation de l'apprentissage mettent à l'épreuve les hypothèses concernant l'enseignement. Des modifications structurelles dans les marchés mondiaux laissent présager de nouvelles tendances en matière d'inscription des étudiants étrangers. Enfin, les préoccupations environnementales contraignent les universités à tout repenser.

Dans ce contexte difficile, toute planification de la part des établissements universitaires se doit d'être concrète et minutieuse. Toutefois, il est essentiel que ce processus soit animé d'une grande détermination. C'est ce que vise le présent exercice au regard de Concordia.

Les neuf éléments résumés dans le présent document ne sont pas tant des objectifs que de grandes orientations nécessaires à notre réussite. Au cœur de ces orientations se trouve la promesse de faire de l'Université un milieu à forte concentration de savoir, à la fois profondément attaché à l'apprentissage et hautement propice à un engagement public d'envergure.

Une telle vision de Concordia constitue à de nombreux égards une réaffirmation de nos valeurs actuelles. Du coup, ce document appelle à une quête plus précise de l'idéal. Aussi fait-il œuvre de catalyseur afin que nous puissions poursuivre nos principaux engagements dans une nouvelle ère.

Au cours de notre réflexion, une foule d'idées ont été soulevées à propos des moyens que nous pourrions prendre pour concrétiser notre vision. Un grand nombre de commentaires ont en outre été formulés pour faciliter le travail à accomplir à l'échelle de l'établissement. Ces éléments d'information ont été regroupés et feront l'objet d'une diffusion lorsque nous amorcerons l'étape de l'établissement des objectifs et de la planification des mesures à prendre autour des grandes orientations énoncées ici.

Depuis sa création, l'Université Concordia s'est révélée une source précieuse de possibilités diverses et de mobilité sociale pour des milliers et des milliers d'étudiants qui y ont obtenu un diplôme. La façon d'aborder la recherche y est plus actuelle que dans les anciens établissements. Ses membres éprouvent un profond attachement à leur ville tout en étant animés d'un sens de la connectivité et d'une ambition d'envergure planétaire. L'établissement attire des gens dont le regard sur le monde est dépourvu de nostalgie et résolument tourné vers l'avenir. Concordia est une université émergente, constamment à la recherche de nouvelles façons d'être et de faire. C'est ce qui en fait un lieu propice à la réflexion, à la création, à l'apprentissage et au travail.

Dans un milieu de l'enseignement postsecondaire en pleine mutation, c'est à nous de réaliser le potentiel de Concordia. Tout en demeurant fidèles à notre passé, nous savons dès lors unir nos forces pour faire de Concordia une université de premier plan, dont nous pouvons être fiers.

NEUF GRANDES ORIENTATIONS POUR CONCORDIA

1. DOUBLER NOTRE EFFORT DE RECHERCHE

Au cours de la dernière décennie, Concordia a réalisé des gains importants en recherche. Or, nous disposons du talent et de la volonté nécessaires pour nous rendre encore plus loin.

« Doubler notre effort de recherche » sous-entend l'atteinte de cibles ambitieuses en matière de soutien financier extérieur. Voilà un point important, étant donné le besoin de plus en plus pressant d'accroître l'aide financière aux étudiants, particulièrement aux cycles supérieurs. Au-delà de l'aspect pécuniaire, doubler notre effort annonce également notre intention d'élargir la portée et les retombées sociétales de la recherche, du savoir et du travail créatif à Concordia; de multiplier les possibilités de participation aux activités de recherche chez les étudiants du premier cycle; et de resserrer les liens entre la recherche et l'enseignement.

Pour ce faire, il importe de poursuivre la construction d'équipes et de pôles de recherche, de manière à pouvoir remporter les concours d'octroi de fonds de grande envergure. En assurant la croissance des activités par la création d'équipes et de pôles, nous contribuons à faire de Concordia un maillon incontournable des réseaux de recherche nationaux et internationaux. Bien entendu, même si l'accent est mis sur le collectif, cela ne diminue en rien l'importance du travail individuel des chercheurs, des universitaires, des créateurs et des professeurs. En effet, chacun contribue selon sa propre capacité à l'essor des réseaux au-delà des murs de l'établissement. Dans un sens, l'objectif est simple : établir au profit de Concordia des champs d'expertise reconnaissables et, du coup, occuper un territoire intellectuel qui dépasse la somme des parties que représente chacun des intervenants quant à sa capacité d'attirer des ressources et des talents. Ce projet est vital pour Concordia à ce stade de son développement en tant qu'établissement de recherche.

En outre, notre université a la possibilité de se distinguer au chapitre de la recherche par sa démarche axée sur l'engagement public et la transdisciplinarité, ainsi que par les liens profonds qu'elle entretient avec la métropole et le monde.

La recherche universitaire a des retombées sociales et économiques considérables. Elle exerce une puissante force d'attraction sur les meilleurs talents et contribue à l'essor des villes et des régions. Offrir un accès élargi à une formation universitaire axée sur la recherche fait partie intégrante de notre mission et du genre d'approche novatrice à

l'apprentissage dont il sera question sous la prochaine rubrique. Profondément ancrée dans la mission éducative de Concordia, la recherche constitue le moteur de notre émergence en tant qu'université d'envergure et réaffirme l'importance que Concordia attache à l'engagement public et communautaire.

2. FORMER LES ÉRUDITS DE DEMAIN

En prodiguant un enseignement adapté à la prochaine génération, nous donnons aux futurs étudiants les connaissances et les compétences dont ils auront besoin pour évoluer dans un monde très différent de celui d'aujourd'hui, où le travail et l'exercice de la citoyenneté seront de plus en plus complexes. Le but est d'offrir aux générations futures une véritable formation qui inculque aux étudiants les notions universitaires fondamentales tout en étant transformatrice, ouverte sur l'extérieur et en phase avec le monde actuel. Les universités urbaines à vocation de recherche sont particulièrement bien positionnées pour offrir ce genre d'éducation. En effet, leur corps professoral est composé de membres passionnés et enthousiastes à l'idée de faire œuvre de pionniers et de s'engager dans un travail d'avant-garde, à portée universelle.

Les étudiants affirment vouloir un apprentissage pratique, à objectifs spécifiques. Ils souhaitent développer des approches multidisciplinaires à la réflexion et à la collaboration. Ils savent en outre tirer parti des technologies numériques en enseignement. Ils ne les utilisent pas pour être dans l'air du temps, mais plutôt pour s'exercer, étendre leur réseau et réaliser leurs objectifs. Les étudiants doivent aiguïser leur sens social et apprendre à bien travailler en équipe. Ils doivent développer leur esprit critique et communiquer efficacement. Ils doivent se doter de compétences exportables et d'une réflexion environnementale poussée. Enfin, ils doivent s'initier à des méthodologies de résolution de problèmes qu'on ne pourrait voir naître que dans des milieux universitaires axés sur la recherche.

Les étudiants universitaires sont également à l'affût de nouvelles façons d'aborder leur apprentissage. Concordia offre déjà des programmes à temps partiel, des voies d'entrée aux étudiants adultes et aux rattracheurs, ainsi que la possibilité d'adapter et de personnaliser son programme pédagogique. Les formes actuelles d'accessibilité à l'enseignement supérieur pourraient être adaptées aux besoins présents et à venir et bénéficier de la mise sur pied de nouveaux projets pilotes.

Pour Concordia, la tâche consiste à expérimenter de nouvelles approches rigoureuses, aux retombées importantes et pour lesquelles il existe une abondance de preuves; à miser sur les expériences d'apprentissage flexibles, de sorte à les rendre pédagogiquement efficaces et financièrement viables à l'échelle de ses activités; et à éliminer ou, du moins, à réduire les obstacles qui entravent l'adoption plus large d'expériences réussies. Pour ce faire, l'Université

pourra notamment investir dans les pratiques d'avant garde qu'elle a instaurées au sein de l'établissement. D'un point de vue éducatif, l'objectif demeure le même : diplômer des étudiants hautement compétents, à l'esprit critique et créatif, qui sont des agents de changement dans leur milieu de travail et leur communauté. Par ailleurs, les structures et les méthodes destinées à aider les étudiants à accomplir ces visées devraient demeurer sujettes à une évaluation et à des améliorations continues.

3. METTRE LA MAIN À LA PÂTE

Dans une optique de grande orientation, « mettre la main à la pâte » signifie élargir la capacité de Concordia à soutenir l'apprentissage expérientiel à titre de principale priorité des étudiants et d'élément important de l'enseignement au sens global. Ce genre de démarche pédagogique apporte contexte et dimension – deux aspects importants de la formation universitaire – au processus. En outre, elle crée des occasions d'engagement profond, particulièrement lorsqu'elle cadre avec les travaux de recherche de professeurs.

L'apprentissage expérientiel peut prendre différentes formes : occasions d'enseignement coopératif; stages; recherche-action; apprentissage par le service communautaire; apprentissage sur le terrain; projets de synthèse; simulations; et autres activités éducatives centrées sur l'apprentissage par l'expérience et la pratique. Ces méthodes pédagogiques sont largement utilisées par les éducateurs qui cherchent à accroître l'engagement public et communautaire chez les étudiants. Elles sont d'ailleurs en nette corrélation avec l'intérêt grandissant des universités pour l'entrepreneuriat commercial et social, l'innovation et les espaces de travail collaboratifs. Des études ont montré que la résolution active de problèmes, la collaboration entre pairs et les projets intégrateurs associés à l'apprentissage expérientiel sont étroitement liés à une meilleure rétention de la matière, à une persévérance plus élevée et à une plus grande réussite dans la vie.

Déjà, un nombre important d'étudiants disent avoir intégré l'apprentissage expérientiel dans leur cursus à Concordia. Un élargissement de la capacité dans ce secteur requiert la prise de plusieurs mesures : faciliter le changement des pratiques d'enseignement individuelles; attribuer l'espace nécessaire dans les programmes d'études; gérer les inscriptions de manière à créer des groupes-classes de taille appropriée; reconnaître les répercussions sur la charge de travail des professeurs; assurer une dotation en personnel et des structures de soutien adéquates; et repérer suffisamment de possibilités de stages. Bref, en plus d'être complexe, c'est un processus chronophage qui exige de nombreuses ressources dans la plupart des cas. Toutefois, lorsqu'il est bien

encadré, l'apprentissage expérientiel exerce un pouvoir transformateur considérable. Il favorise l'engagement civique et prépare au monde du travail tout en complétant et en enrichissant la théorie enseignée.

4. RÉAGENCER LES MODÈLES EXISTANTS

« Réagencer les modèles existants » se veut un appel à l'action reflétant le besoin de décloisonner davantage l'offre de programmes à l'échelle des facultés et des départements. Toutefois, la question est bien plus vaste.

Plusieurs des plus grands enjeux de société actuels se situent aux confluent des disciplines universitaires classiques. Certains des moments les plus stimulants au plan intellectuel surviennent quand des idées reçues au sein de disciplines établies sont démontées et reformulées de manière novatrice. Concordia est bien placée pour occuper ces zones de convergence, faire figure de pionnière intellectuelle et jouer d'audace en ce qui a trait à son offre de programmes. Évidemment, il n'est pas nécessaire que tous nos programmes d'études soient avant-gardistes et non conventionnels par rapport aux formations disciplinaires actuelles. Néanmoins, il importe que Concordia puisse attirer davantage d'étudiants et de professeurs. Pour ce faire, l'Université doit améliorer sa capacité à repérer et à occuper de nouveaux créneaux prometteurs, transformés par l'évolution pédagogique. D'ailleurs, les membres du corps professoral et les étudiants des cycles supérieurs orientés vers la recherche s'appliquent déjà individuellement à aménager de telles niches.

Pour faire fond sur des modèles de synthèse disciplinaire qui ont porté leurs fruits à Concordia et ailleurs, nous devons mettre en place des structures administratives plus souples et des pratiques qui, plutôt que de constituer des obstacles, stimulent le métissage intellectuel dans nos programmes d'études. Cette grande orientation n'insinue aucunement une fixation sur la nouveauté ni une promotion de la fusion disciplinaire à tout prix. Le but est plutôt de favoriser le développement continu d'une offre de programmes attrayante qui reflète plus fidèlement le dynamisme de la recherche qui a lieu à Concordia.

Outre les retombées sur le développement des programmes, le réagencement des modèles existants évoque également un besoin de formes plus riches de collaboration et d'exploitation de l'expertise à l'interne. Il en va de même au-delà des murs de l'établissement, au regard des occasions de partenariat et de mise en commun des ressources. En cette période de restriction du financement public, les pressions exercées pour réduire les redondances et faire une utilisation plus efficiente des ressources disponibles constitueront les principaux catalyseurs externes dans

l'exécution de cette tâche. Qu'il soit question de l'administration, des services, de la conception de l'apprentissage ou de toute autre facette du travail universitaire, Concordia se doit d'être proactive dans sa réflexion quant à la manière de réaliser le potentiel des diverses ressources qui lui appartiennent, tout en évitant les pièges qui y sont associés.

5. EXPÉRIMENTER AVEC AUDACE

D'entrée de jeu, l'expérimentation est un processus assez commun. Toutefois, il faut faire preuve de courage et d'ambition pour expérimenter avec audace. Le contexte financier dans lequel évoluent les universités québécoises peut facilement saper cette énergie et, dès lors, nous ne pouvons que nous adapter aux circonstances. Il est cependant possible d'apprendre de ceux et celles qui ont déjà lancé avec succès de nouvelles entreprises. Ces pionniers peuvent nous enseigner à mettre sur pied des projets de manière efficiente, à faire des prévisions plus rapides quant aux chances de succès, ainsi qu'à concentrer nos énergies et nos ressources sur les initiatives les plus prometteuses. Nous pouvons également apprendre à réaffecter de façon créative les ressources existantes pour mieux faire face à de nouvelles priorités.

Partout dans le monde, les universités mettent à l'essai différents outils et modèles pour amener les étudiants à jouer un rôle actif dans leur apprentissage. Ainsi, elles se servent de données selon de nouvelles modalités pour évaluer l'efficacité de leurs initiatives. Elles recentrent les responsabilités du personnel autour du soutien pédagogique aux étudiants. Elles redéplient de façon spectaculaire l'espace sous-utilisé sur leur campus. Elles établissent des partenariats et créent des campus satellites pour faciliter la mobilité et l'accès des étudiants. Enfin, elles lancent de nouveaux programmes – ou encore des programmes existants sous de nouvelles formes – qui sont étroitement liés aux secteurs de recherche émergents. Certaines de ces réalisations se révéleront durables, d'autres, non. Néanmoins, toutes témoignent d'une admirable volonté d'envisager le travail universitaire sous un angle nouveau et de trouver des solutions plus souples.

Inspirés par les expériences inédites de nos prédécesseurs et l'audace de nos contemporains, nous favoriserons une culture qui encourage l'expérimentation et la souplesse, dans l'enseignement comme ailleurs. Malgré qu'on ne puisse y exploiter chaque bonne idée, Concordia doit demeurer un endroit où les gens ont le droit d'explorer des possibilités prometteuses, de tester des solutions possibles, et d'échouer de façon profitable. Cette propension à l'expérimentation doit en tout temps être guidée par un sentiment profond d'appartenance à un lieu distinctif qui privilégie la

pensée critique, la réflexion citoyenne et la collégialité. Fortement axée sur la création de valeur, elle doit avant tout favoriser la réussite des étudiants et les travaux de recherche des professeurs.

6. TENDRE À UNE CROISSANCE RAISONNÉE

Pour tendre à une croissance raisonnée, nous devons mener une réflexion stratégique et globale sur les secteurs où nous pouvons augmenter la capacité d'inscription.

Au cours de la dernière décennie, le nombre d'inscriptions à Concordia s'est accru de manière continue, et ce, malgré les prévisions d'un déclin de la population cégépienne et le maintien de cotes R constantes au trimestre d'entrée durant cette période. De plus, les inscriptions d'étudiants en provenance de l'étranger ont aussi augmenté à un rythme régulier. Cette croissance soutenue témoigne de l'attrait que continuent de susciter nos programmes. Nous devons être perspicaces et astucieux dans la façon dont nous gérons nos inscriptions afin de tirer le maximum des compétences du corps professoral et de continuer d'offrir une expérience étudiante exceptionnelle et transcendante.

Cette grande orientation comporte un effort d'harmonisation entre nos forces en recherche et notre offre de programmes. Elle va de pair avec une utilisation pédagogiquement appropriée des technologies de l'éducation, de manière à ménager un espace pour les occasions d'apprentissage expérientiel. Elle exige que nous nous appliquions avec détermination et inventivité à la création de cet esprit de communauté qui constitue une pierre angulaire de l'expérience étudiante. Elle suppose en outre la nécessité de déterminer ce que nous devons faire différemment, ou peut-être abandonner, au fur et à mesure qu'évolueront les tendances en matière d'inscription et qu'émergeront de nouveaux besoins chez les étudiants. Enfin, elle implique certainement l'adoption d'un modèle budgétaire suffisamment flexible pour s'adapter à notre croissance. Ce modèle doit par ailleurs comprendre des mesures incitatives appropriées sans entraver à l'excès le mouvement des professeurs et des étudiants.

7. S'OUVRIRE À LA MÉTROPOLE, S'OUVRIRE AU MONDE

L'engagement public et communautaire fait partie intégrante de l'identité de Concordia. Il s'agit à présent de déterminer la façon dont nous pouvons accroître notre impact et devenir un agent de changement plus efficace au regard des principaux enjeux actuels.

L'accès à l'enseignement supérieur constitue en lui-même une forme fondamentale d'impact public. Cela dit, les professeurs ainsi que les étudiants et leurs associations font preuve d'une remarquable créativité dans leur travail, que ce soit ici, à Montréal, ou

ailleurs dans le monde. Ils acquièrent des connaissances, les vérifient, puis les appliquent. Tous abordent l'apprentissage dans un esprit hautement collaboratif. Ainsi, leur travail transforme le tissu social et modifie la trajectoire de vie de ceux et celles qui y contribuent, tout en créant et en renforçant les habitudes de participation citoyenne.

Toutefois, comme dans le cas de la recherche, nous pouvons accomplir davantage en intensifiant nos efforts et en les adaptant aux objectifs établis. Pour ce faire, nous devons identifier les secteurs particuliers à fort potentiel de changement à l'échelle publique, élaborer des partenariats appropriés, puis axer nos énergies sur la recherche et l'enseignement dans ces domaines prometteurs. Ainsi, nous arriverons à produire des résultats qui sont de loin supérieurs à la somme d'initiatives distinctes.

Les occasions d'entraîner des retombées favorables pour Montréal sont très nombreuses. Nous pouvons miser sur des modèles fructueux qui font appel à l'expertise, aux idées et aux capacités de Concordia, et en faire bénéficier les Montréalais, tout en réalisant le potentiel du secteur communautaire. Les universités ne sont pas des fournisseurs de services ni des agences de développement. Elles peuvent cependant soutenir et encourager les efforts en matière d'urbanisme au moyen d'applications axées sur leurs principales compétences en recherche, en enseignement et en apprentissage. À cet égard, les diplômés constituent des alliés particulièrement importants.

Au-delà de la métropole, le réseau mondial des partenariats en recherche de Concordia prend rapidement de l'expansion. Aussi avons-nous tout intérêt à repérer des possibilités additionnelles de participation des professeurs et des étudiants aux initiatives d'engagement liées à ces partenariats.

Outre leur rôle à l'égard de l'accessibilité de l'enseignement supérieur, les établissements universitaires disposent de belles occasions d'accomplir leur œuvre de manière à créer des biens publics. Grâce à un effort concerté et à des partenariats solides en matière de recherche et d'apprentissage, nous pouvons être des agents de changement.

8. ALLER PLUS LOIN

« Aller plus loin » se veut un appel général à une amélioration continue nourrie par l'imagination et la fierté et fondée sur une optique à long terme.

« Aller plus loin » consiste entre autres à tabler sur la réputation de Concordia à titre d'université accueillante, toujours prête à en faire plus pour les membres de sa communauté. Il en va ainsi de la façon dont nous encadrons les étudiants, accueillons les nouveaux professeurs et membres du personnel, collaborons à des initiatives à

l'échelle de l'Université, reconnaissons les efforts de nos collègues et entretenons nos relations avec les diplômés. En ce sens, « aller plus loin » signifie assumer collectivement la responsabilité de la qualité des liens qui caractérisent Concordia.

Envisagée sous un autre angle, une telle orientation suppose un engagement continu envers le perfectionnement professionnel et le dépassement. Aussi implique-t-elle, dans nos rôles respectifs, un refus du *statu quo* et une évaluation de notre travail en fonction des normes les plus élevées. Plutôt que de s'en tenir à une attitude de réaction, nous devons anticiper les nouveaux modes de pensée, l'évolution des besoins et l'émergence de nouvelles attentes.

Enfin, « aller plus loin » signifie de projeter notre réflexion au-delà de l'horizon temporel actuel lorsque nous mesurons les répercussions de nos décisions. Il est essentiel d'avoir une pleine conscience de l'héritage que nous laisserons à la suite de nos travaux. Dès lors, nous devons prendre un engagement ferme et multidimensionnel envers la durabilité et les formes perspicaces de gestion financière, tout particulièrement.

Cet engagement à se dépasser dans tous les aspects de notre travail va de pair avec les aspirations de Concordia à devenir un établissement universitaire d'exception.

9. CULTIVER LA FIERTÉ

Concordia est une université aux multiples facettes, forte d'une riche histoire. Le contexte actuel est peut être différent de celui qui prévalait à l'époque de nos établissements fondateurs, mais nous nous concevons toujours comme une université en phase avec la diversité et la texture de Montréal et dont la mission pédagogique repose sur les principes de l'inclusion et de l'interrelation. Cet héritage, auquel nous sommes profondément attachés, devrait constituer une des grandes sources de la fierté que nous souhaitons nourrir.

La fierté peut être envisagée comme un résultat accessoire, or elle comporte un élément de volonté et d'intention qui lui donne une plus-value. Placer la fierté au centre de nos efforts signifie être prêts à reconnaître et à célébrer la réussite. Partant, nous devons prendre les mesures qui s'imposent pour raffermir le moral de nos effectifs et éliminer les obstacles qui le minent, et ce, de manière honnête, constructive et respectueuse. Ainsi, nous sommes non seulement invités à célébrer notre succès, mais aussi à trouver de meilleures façons d'apprendre de nos diplômés. Bref, nous sommes appelés à nous investir dans un travail dont nous pourrions dire, dans 10 ans, qu'il a véritablement permis de changer les choses pour le mieux.



[CONCORDIA.CA/DIRECTION](https://www.concordia.ca/direction)