

Viser toujours plus haut, toujours plus loin

Cadre stratégique de l'Université Concordia

2009-2014



MISSION NOTRE PROFIL

L'Université Concordia encourage l'innovation et l'excellence en enseignement, en recherche, en création et dans ses nombreux partenariats avec la communauté. Ouverte, originale et audacieuse, elle met à profit sa riche diversité pour transformer les individus, améliorer la société et enrichir le monde.

VISION NOS ASPIRATIONS

Concordia entend se classer parmi les cinq meilleures universités généralistes du Canada d'ici dix ans. Elle vise à devenir un des premiers choix, dans un éventail de domaines ciblés de recherche et d'études, pour les étudiants et les professeurs au pays et à l'étranger.

VALEURS NOS MOTIVATIONS

Les valeurs fondamentales de Concordia découlent de celles qui définissaient ses établissements fondateurs. La fusion de ces deux établissements d'enseignement supérieur, très différents à l'origine, a donné lieu à une synergie exceptionnelle de valeurs essentielles, toujours d'actualité. L'Université a adopté la devise de la ville de Montréal, *Concordia Salus*, qui signifie « le salut par la concorde », soit le bien-être dans l'harmonie.

Excellence

Concordia valorise la curiosité et l'engagement chez les professeurs, le personnel et les étudiants. Curiosité face au monde qui nous entoure, engagement respectueux envers ceux qui l'habitent et détermination à l'améliorer : tels sont les facteurs qui permettent l'exploration fructueuse des enjeux actuels, le plein épanouissement de la créativité ainsi que la découverte et la diffusion de nouvelles connaissances.

Perspectives

Concordia valorise les attitudes d'ouverture et de respect qui offrent de multiples perspectives à une population étudiante et professorale très variée. La diversité imprègne toutes les sphères de la vie universitaire. Elle s'entend au sens large : diversité des origines ethniques, des genres, des langues et de l'accessibilité, mais également diversité et originalité des projets d'études. L'Université, en respectant et en valorisant le caractère unique de chacun, offre à ses professeurs, à son personnel et à ses étudiants la possibilité de changer progressivement la société.

Qualité de vie

Concordia valorise un milieu d'études et de travail sécuritaire et respectueux. Elle s'engage à favoriser un campus sain et durable de même qu'à améliorer la qualité de vie de la collectivité.

Table des matières

1. Poser les jalons.....	1
2. Prise de décisions éclairées	3
3. Nos origines.....	5
4. Analyse stratégique : le chemin parcouru	7
a. Analyse interne	
b. Défis et possibilités externes	
5. L'avantage d'étudier à Concordia	17
6. Impératifs stratégiques I : trois orientations stratégiques.....	21
a. Des activités universitaires de haut niveau	
b. Une expérience étudiante et un engagement étudiant hors pair	
c. Engagement communautaire et responsabilité sociale	
7. Impératifs stratégiques II : deux stratégies complémentaires.....	27
a. Les meilleures pratiques en administration	
b. Communiquer notre succès	
8. Mise en œuvre : le chemin à suivre	29
a. Processus	
b. Plans de mise en œuvre	
c. Défis soulevés par la mise en œuvre	
d. Suivi et production de rapports	
Annexe A : Tables rondes de la rectrice.....	33
Annexe B : Indicateurs de progrès	34

Poser les jalons

La planification stratégique en milieu universitaire est un processus complexe et continu. Elle permet aux étudiants, membres du personnel, bénévoles, professeurs et chercheurs de revisiter collectivement le passé de leur établissement, sa mission, sa culture et ses défis, mais aussi de formuler une vision pour l'avenir. Cet exercice permet également d'explorer de nouvelles perspectives de croissance et de renouveler son influence sur l'ensemble de la communauté ainsi que sur la société tout entière.

La communauté de Concordia est engagée dans un important processus de consultation afin de voir grand et de dégager des objectifs stratégiques dans cette optique.



Un document préliminaire a d'ailleurs fait l'objet d'une vaste diffusion et de nombreuses discussions à l'automne 2008. Il a été révisé par la suite pour refléter les consultations ouvertes et les commentaires qui m'ont été adressés directement par l'intermédiaire du site web de l'Université ou dans le cadre des « Cafés du monde ». De plus, de précieuses suggestions sont ressorties des trois Tables rondes de la rectrice (voir Annexe A) et de plus amples consultations. Dans le présent document, intitulé *Viser toujours plus haut, toujours plus loin — Cadre stratégique de l'Université Concordia 2009-2014*, les buts et objectifs présentés s'appuient à la fois sur des prévisions et des faits concrets au sujet de l'Université et de son environnement externe. Ils sont également étayés par des exemples d'initiatives précises qui constitueront ultérieurement des plans de mise en œuvre.

Pour les besoins du présent document, les deux définitions de « stratégie » ci-dessous illustrent la nécessité de déterminer à la fois les objectifs et les actions nécessaires pour faire de nos aspirations une réalité.

Stratégie — Objectifs

Réponse bien structurée qui s'appuie sur une série d'objectifs bien définis, visant à procurer des avantages optimaux aux employés, aux clients et aux bénévoles œuvrant pour l'institution

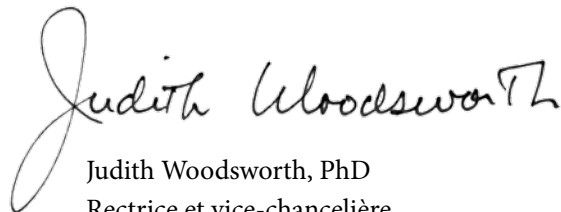
- en tirant parti de ses forces; ou
- en travaillant ses faiblesses

*afin de saisir le maximum de possibilités et de se distinguer des autres.
(Tecker et O'Neal)*

Stratégie — Actions

Série de mesures qui établissent les priorités afin de suivre une direction bien déterminée et de faciliter l'affectation de ressources limitées. (Bain & Company)

Je remercie mes collègues pour le leadership dont ils ont fait preuve afin de mener à bien cet exercice de planification stratégique. Je tiens également à exprimer ma reconnaissance envers les centaines de membres de la communauté, tant à l'interne qu'à l'externe, qui ont pris le temps de participer aux discussions et de soumettre leurs commentaires par écrit. Concordia en ressort enrichie et promise à un brillant avenir puisque nous visons toujours plus haut, toujours plus loin!



Judith Woodsworth, PhD
Rectrice et vice-chancelière
Juin 2009

Prise de décisions éclairées

L'information qui suit provient pour la plupart de quatre années d'analyse comparative présentée dans *La mesure de l'excellence à l'Université Concordia*, rapport préparé par notre Service de la planification. Ces données renseignent et guident l'Université tout en influençant sa mission, sa vision et ses valeurs. Elles nous aident également à définir notre avantage concurrentiel et servent à déterminer nos objectifs et nos actions stratégiques.

Certains des faits ou des prévisions présentés n'influenceront qu'une petite partie du Cadre stratégique, tandis que d'autres auront une grande influence du fait qu'ils touchent à de nombreux domaines. Voici, de façon succincte, quelques-uns des liens entre les analyses interne et externe, et les directions établies dans le plan.

Diversité

- La diversité de notre population étudiante — notamment sa provenance, les langues qu'elle parle, les variations d'âge, de même que le statut à temps partiel ou à temps plein — témoigne du rôle que nous jouons dans la société. Cette diversité découle de notre tradition et de notre mission d'ouverture et d'accessibilité visant à former des citoyens responsables.
- La communauté universitaire ne peut que s'enrichir de la diversité des éléments qui la constituent, mais ils représentent aussi des défis quant à la réussite dans les études. Cela nous oblige ainsi à mettre l'accent sur la qualité et à instaurer des mesures pour faciliter l'arrivée à l'université et assurer le succès de tous les étudiants.

Recherche

- La recherche contribue à notre image de bien des façons et nous permet d'attirer les étudiants et les professeurs les plus brillants. De nombreux thèmes de recherche sont communs à divers départements et facultés : certains répondent à un besoin de la société ou donnent lieu à des pratiques institutionnelles exemplaires, notamment en ce qui a trait à la durabilité. Diverses mesures doivent être appliquées pour veiller à ce que les professeurs et les étudiants disposent de ressources et de fonds suffisants lorsqu'ils participent à des travaux de recherche.

Offre proposée
aux étudiants

- Nous offrons toute une gamme de programmes afin de répondre aux divers intérêts et besoins des étudiants et de la société. Si cela contribue à attirer une population étudiante abondante, cela nous oblige également à maintenir des normes élevées et à surveiller nos programmes d'enseignement.
- En nous concentrant sur une expérience et un engagement étudiants hors pair, nous arrivons à conjuguer qualité et accessibilité. Cela nous permet de renforcer notre avantage concurrentiel et de nous assurer de la satisfaction et de la loyauté de nos diplômés, qui nous serviront d'ambassadeurs et nous apporteront leur soutien au cours des années à venir.

Facteurs externes

- Bien que nous soyons relativement bien placés dans un environnement hautement concurrentiel, nous ne pouvons nous reposer sur nos lauriers : des sondages sur la réputation indiquent que nous devons étoffer notre plan de communication.
- Alors que les coûts augmentent et que les budgets d'exploitation se resserrent, étant donné des frais de scolarité plutôt stationnaires, nous dépendons de l'augmentation des inscriptions. À long terme, afin de relever les défis qui en résultent, nous devons recourir à d'autres mesures, telles qu'une gestion plus efficace des inscriptions et l'élaboration d'un plan de viabilité financière.
- Vu les fluctuations de la conjoncture économique, nous pourrions devoir réviser nos attentes quant à la campagne générale de financement, mais nous devons continuer à mener des collectes de fonds fructueuses.
- Il est essentiel d'assurer un soutien financier au corps étudiant, surtout compte tenu de sa diversité, tout en accordant la priorité à un financement supplémentaire aux cycles supérieurs.

Nos origines

Concordia est une université à vocation généraliste située à Montréal (Québec, Canada). Bien que les origines de ses établissements fondateurs remontent à plus de 150 ans, Concordia n'existe juridiquement que depuis le 24 août 1974, après la fusion du **Loyola College** et de la **Sir George Williams University**.

Le Loyola College est issu du programme de langue anglaise du Collège Sainte-Marie, école francophone fondée en 1848 par les Jésuites. Collège distinct dès 1896, il emménage alors dans son siège permanent de l'ouest de Montréal en 1916. Puis il s'éloigne peu à peu du collège classique traditionnel pour devenir un établissement d'études humanistes en proposant une formation de quatre ans au 1^{er} cycle. À partir de 1918, il ouvre une école de sociologie, la première du genre au Canada. Il offre ensuite des programmes novateurs, notamment en communication, où il fait figure de pionnier au Canada, et en sciences de l'exercice.

Alors que Loyola recrute surtout au sein de la communauté catholique anglophone, son corps étudiant est toutefois moins homogène quand il commence à accueillir des étudiants de l'extérieur du



Québec et de l'étranger. D'abord réservé aux garçons, l'établissement est mixte à partir de 1959. Par ailleurs, la création en 1958 de la Division des cours du soir permet pour la première fois aux personnes ne pouvant pas s'inscrire à temps plein de poursuivre leurs études. À l'écoute des besoins de la collectivité, cette Division lance alors de nouveaux programmes dans des domaines comme la bibliothéconomie et les soins infirmiers communautaires. Par la suite, elle devient le Centre de l'éducation permanente de l'Université Concordia.

La Sir George Williams University, nommée ainsi en l'honneur du fondateur des YMCA, est issue quant à elle des premiers cours du soir offerts en 1873 par le YMCA de Montréal. En 1926, le Sir George Williams College est fondé en tant que collège mixte. Entre 1929 et 1931, les cours de niveau universitaire font leur apparition, tandis que les premiers cours de jour sont offerts en 1932.

« Mes années à la Sir George Williams University ont joué un rôle déterminant dans mon engagement communautaire et dans ma conviction que l'université doit être accessible à tous ceux qui ont la capacité et le désir d'apprendre. Accepté en 1962 avec un dossier d'études secondaires moins qu'excellent, j'étais d'ailleurs le premier de ma famille à aller à l'université.

La Sir George Williams University m'a donné ma chance et, comme de nombreux étudiants dans la même situation que moi, j'ai obtenu de bons résultats. Cette leçon importante m'a servi lorsque j'étais au collège universitaire Kwantlen, qui prône également la "démocratisation" de l'éducation universitaire. Autant dire que l'héritage de la Sir George Williams University continue de se transmettre! »

— Leslie "Skip" Triplett,
BA 1966

En 1963, la Sir George Williams University met en place quatre facultés : arts, sciences, commerce et génie. Les beaux-arts, de plus en plus populaires, font alors partie de la Faculté des arts. Le service des médias institutionnels, fort efficace, mène par ailleurs à la création de programmes de cycles supérieurs en technologie éducationnelle, encore prisés de nos jours. Après l'arrivée des programmes de 2^e cycle en 1965, les activités de recherche prennent vite de l'expansion. Ainsi, au moment de la fusion avec le Loyola College en 1974, l'Université dispose déjà de centres de recherche.

Depuis ses débuts, Concordia réserve une place de choix à la formation à temps partiel, les étudiants de soir formant le gros de ses effectifs. D'ailleurs, ses programmes n'ont jamais été définis comme étant « à temps plein » ou « à temps partiel ». Cette approche intégrée demeure aujourd'hui la pierre angulaire de la philosophie de l'Université.

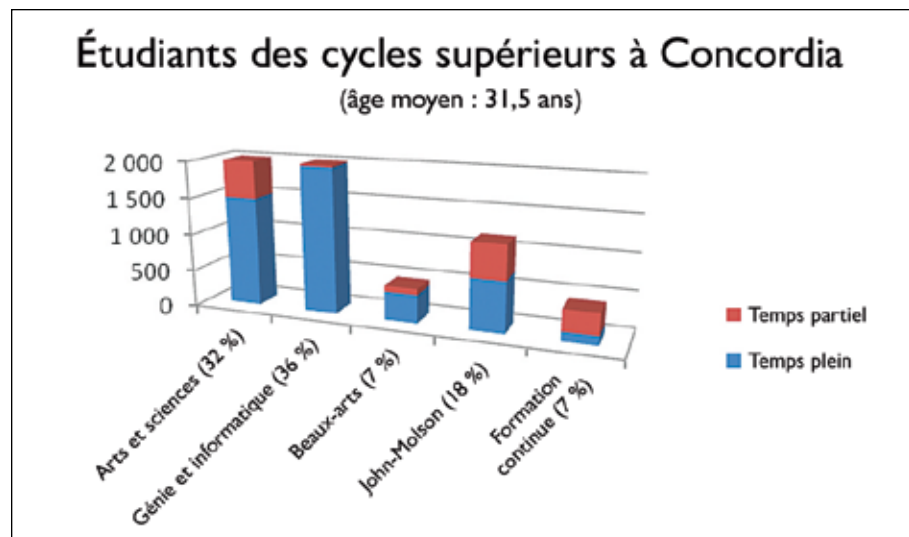
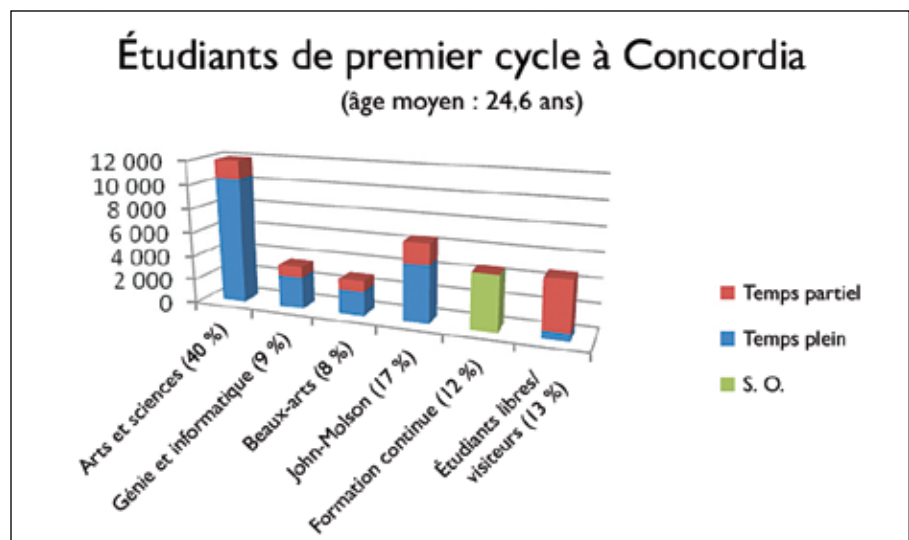


Analyse stratégique : le chemin parcouru

Analyse interne

UNE POPULATION ÉTUDIANTE UNIQUE EN SON GENRE

Uniques, nous le sommes à bien des égards. Établissement de langue anglaise situé au Québec, où la langue officielle est le français, nous nous classons parmi les douze plus importantes universités au pays en termes de population étudiante. Au cours de la dernière décennie, nos inscriptions ont d'ailleurs augmenté de près de 25 %. Cette hausse est comparable à celle des autres universités canadiennes, mais elle dépasse sensiblement la moyenne de 13 % au Québec. En effet, les étudiants affluent à Concordia non seulement pour obtenir un diplôme ou un certificat, mais aussi pour acquérir une formation hors programme axée sur le développement personnel et professionnel.



« Dans le cadre de mes études, Concordia m'a fait profiter d'un enseignement hors pair, de bourses prestigieuses et de ressources précieuses. Sur un plan plus personnel, l'Université m'a enseigné ce que signifie vraiment d'être un citoyen socialement responsable en me donnant les moyens de changer la société. »

*— Gabriel Bran Lopez
BComm 2008*

- Concordia compte plus de 44 000 étudiants.
- 77 % d'entre eux sont inscrits à des programmes normaux; 23 % sont des étudiants libres/visiteurs ou inscrits à l'éducation permanente.
- 37 % des étudiants de 1^{er} cycle et 26 % des étudiants des cycles supérieurs sont inscrits à temps partiel; il s'agit là d'un taux relativement élevé.
- La plupart des étudiants qui viennent à Concordia en provenance d'autres établissements canadiens sont originaires du Québec (88 % au 1^{er} cycle et 83 % aux cycles supérieurs). L'Ontario suit avec 7 % et 9 % respectivement, puis la Colombie-Britannique et l'Alberta avec environ 2 % dans chaque catégorie. Enfin, 1 % ou moins des étudiants sont issus des autres provinces et territoires.
- Parmi les étudiants des cycles supérieurs qui viennent à Concordia en provenance du Canada, 63 % sont diplômés de Concordia et 17 % de McGill.
- Plus de 4 000 étudiants détenant un visa viennent de 150 pays différents, principalement d'Asie, des États-Unis, d'Europe, d'Afrique et du Moyen-Orient et représentent 11 % des étudiants inscrits à des cours crédités. Par ailleurs, 25 % de nos étudiants inscrits aux cycles supérieurs sont détenteurs d'un visa.

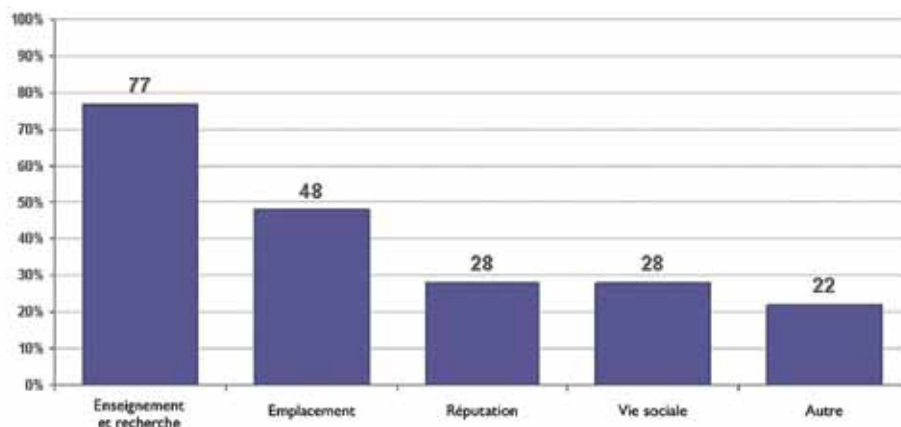
En ce qui concerne la proportion d'étudiants internationaux, nous occupons le 2^e rang au Québec, après McGill, ce qui représente 16 % du nombre total des étudiants internationaux fréquentant des universités québécoises.

- Aux étudiants internationaux s'ajoutent plus de 3 000 citoyens canadiens et résidents permanents qui font des demandes d'inscription à Concordia à partir d'écoles situées à l'extérieur du Canada.
- 15 % de nos étudiants parlent une langue ou une combinaison de langues autre que le français et l'anglais à la maison, ce qui témoigne bien de la diversité de notre population étudiante.
- 75 % des étudiants de première année et 70 % des étudiants de dernière année déclarent ne pas prendre part aux activités parascolaires, ce qui représente un pourcentage nettement plus élevé que dans les autres universités généralistes.
- Au 1^{er} cycle, les étudiants de première et de dernière année travaillent, hors campus, un nombre d'heures considérablement plus élevé que ceux des autres universités généralistes.

UNE EXPÉRIENCE UNIVERSITAIRE HORS PAIR

Concordia offre des programmes à tous les niveaux d'études qui motivent les candidats à faire de notre établissement leur premier choix. D'autres critères sont également pris en considération :

Principales raisons pour lesquelles les étudiants choisissent Concordia

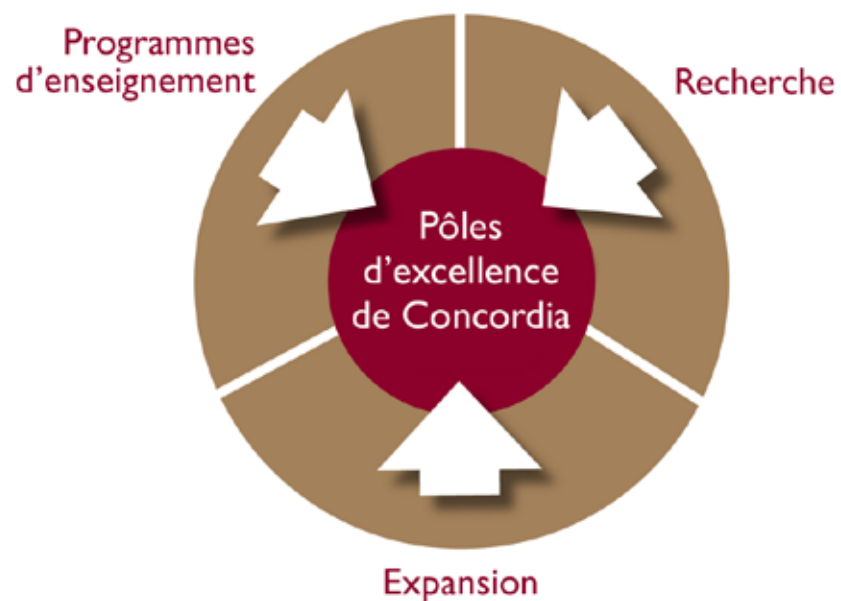


- On note certaines différences dans les réponses données par les étudiants de 1^{er} cycle et ceux des cycles supérieurs. Plus précisément, la réputation de l'Université est plus souvent invoquée par les étudiants de 1^{er} cycle que par ceux des cycles supérieurs (31 % contre 18 %, respectivement).

Principales raisons d'avoir choisi Concordia :

1. Programmes (1^{er} cycle : 50 %; cycles supérieurs : 55 %)
2. Emplacement — à Montréal, à proximité du travail ou de la famille (1^{er} cycle : 46 %; cycles supérieurs : 39 %)
3. Bonne réputation (1^{er} cycle : 18 %; cycles supérieurs : 14 %)
4. Endroit accueillant où ils ont des amis (1^{er} cycle : 14 %; cycles supérieurs : 9 %)
5. Coûts (1^{er} cycle : 10 %; cycles supérieurs : 11 %)

- Concordia propose plus de 300 programmes de 1^{er} cycle et 200 programmes de cycles supérieurs (y compris des programmes préparatoires, individuels et postdoctoraux).
- Chacune des facultés offre des programmes très prisés, pour lesquels les demandes d'admission surpassent la capacité d'accueil (notamment en production cinématographique, enseignement, communication et journalisme, applications informatiques et systèmes logiciels, ou encore en comptabilité).
- Les programmes d'enseignement, la recherche et l'engagement communautaire définissent nos pôles d'excellence (à préciser lors de la mise en œuvre).



GESTION ET RESPONSABILITÉ FINANCIÈRES

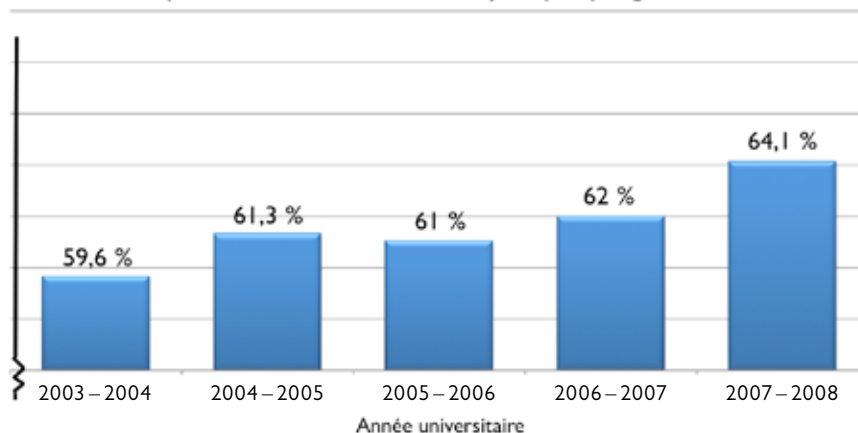
- L'Université disposait en 2007-2008 d'un budget total de 433 millions de dollars :
 - 54 % provenant du gouvernement provincial,
 - 16 % des frais de scolarité,
 - 7 % de frais divers et d'autres revenus,
 - 6 % du gouvernement fédéral,
 - 4 % des services auxiliaires,
 - 3 % des services aux étudiants,
 - 2 % des dons,
 - 2 % de la Fondation de l'Université Concordia,
 - 1 % ou moins des subventions de sources autres que provinciales ou fédérales, des immeubles locatifs, du revenu de placement net, des gains sur la liquidation d'éléments d'actif et des autres subventions.
- 34,3 millions de dollars sont placés dans un fonds d'immobilisations restreint. L'an dernier, nous avons payé 13,9 millions de dollars en frais de courtage ou autres sur nos obligations, qui s'élèvent à 200 millions de dollars.
- Les universités canadiennes disposent de 8 000 \$ de moins par étudiant que leurs homologues aux États-Unis. Pourtant, les sondages indiquent que les étudiants s'attendent à recevoir encore plus alors que les universités tentent de faire plus avec moins.
- Le financement externe de la recherche a dépassé 34 millions de dollars en 2007-2008; 70 % de ces fonds viennent en aide aux étudiants.
- Une campagne de financement visant à obtenir des ressources supplémentaires est en cours.
- Notre fonds de dotation a triplé depuis 1998; en décembre 2008, la campagne annuelle a augmenté de 26,5 % par rapport à l'année précédente.
- Bien que Concordia réussisse année après année à équilibrer son budget, il reste que les coûts augmentent plus rapidement que les revenus, ce qui pose un sérieux défi en matière de viabilité financière.

Défis et possibilités externes

ATTIRER ÉTUDIANTS ET PROFESSEURS

Nous réussissons à recruter d'excellents professeurs ainsi que des étudiants canadiens et internationaux malgré la concurrence et le besoin d'améliorer notre réputation. Même si nous pouvons compter sur un solide effectif étudiant, nous devons considérer certains défis propres au contexte actuel.

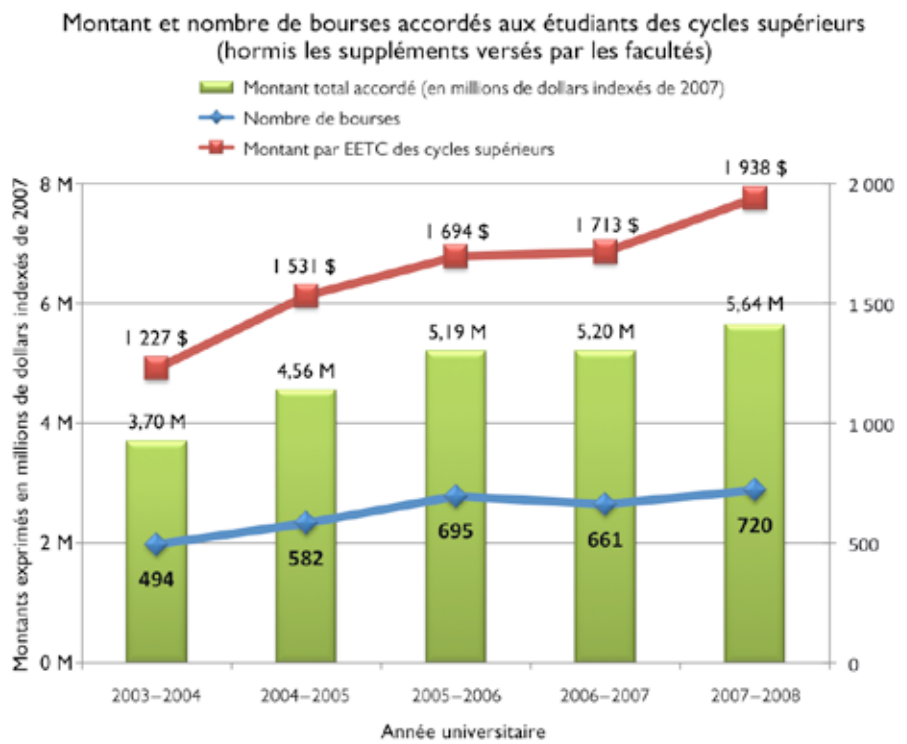
Taux^a d'inscription des étudiants du 1^{er} cycle par programme de 1^{er} choix



Sources : portail de l'Université Concordia (Effectifs étudiants et IITS) : Rapport principal sur les admissions au 1^{er} cycle
^aNombre d'inscriptions divisé par nombre d'admissions

- 64 % des étudiants acceptés à leur programme de premier choix s'inscrivent à Concordia; même s'il est plus élevé qu'auparavant, ce pourcentage pourrait encore être amélioré.
- Le nombre et le montant des bourses de cycles supérieurs ne cessent d'augmenter : plus de 5 000 \$ pour une bourse en général, soit 1 938 \$ par étudiant équivalent à temps complet (EETC); cela est toutefois inférieur à nos concurrents et constitue un handicap majeur pour recruter des étudiants qualifiés aux cycles supérieurs.
- Le recrutement d'étudiants internationaux devient de plus en plus difficile : certains pays d'où venaient ces étudiants développent maintenant leurs propres capacités d'enseignement (p. ex. : la Chine et l'Inde). De plus, les données de l'OCDE indiquent que la plupart des étudiants internationaux préfèrent ne pas trop s'éloigner de chez eux.

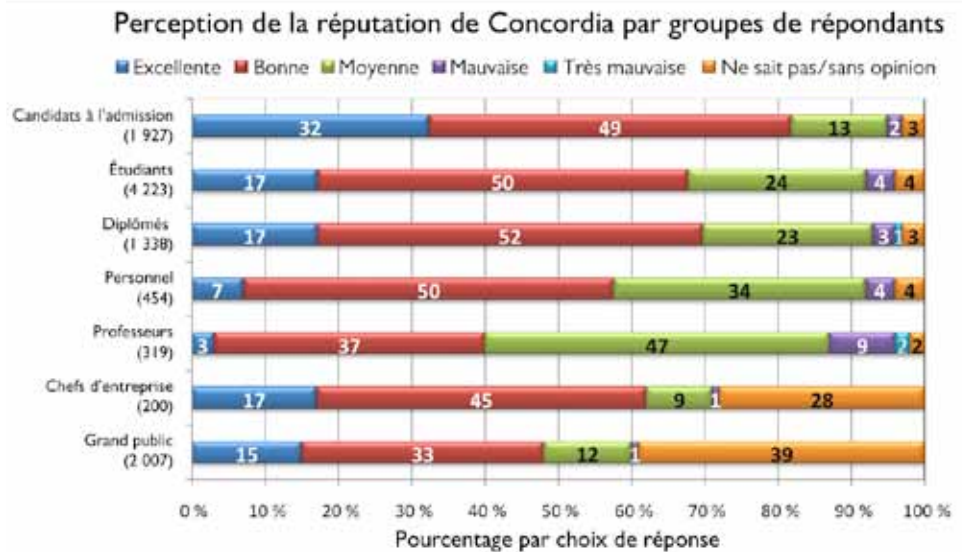
- Par contre, des changements dans la politique et les règlements gouvernementaux pourraient faciliter le recrutement des étudiants internationaux.
- 524 professeurs susceptibles d'obtenir la permanence ont été engagés au cours de la dernière décennie, dont 81 % travaillent encore à Concordia.



La proportion de professeurs à temps plein qui sont chargés d'enseignement ou professeurs adjoints est passée de 28 à 37 %. Le reste des professeurs occupe des postes titularisés.

Au cours de cette période, l'âge moyen de nos professeurs est passé de 49,5 à 48,8 ans.

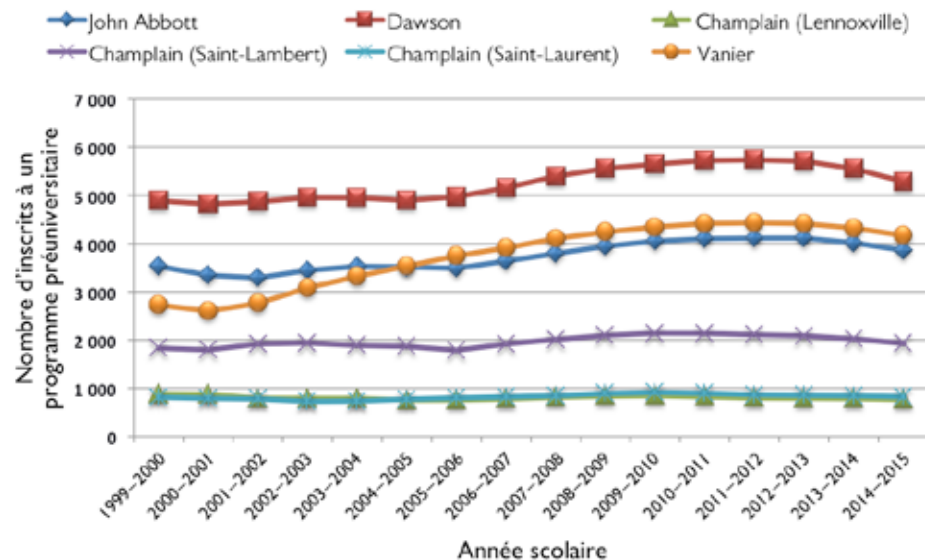
- Le ratio étudiants/professeur s'est récemment amélioré. Selon les dernières données de Statistique Canada pour 2005-2006, il s'élevait à 27:1, soit en dessous de la valeur moyenne de référence de 28,5. Ce ratio doit être surveillé constamment.
- Concordia doit poursuivre ses efforts afin de mieux se faire connaître : en effet, 28 % des chefs d'entreprise et 39 % du grand public ne savent pas grand-chose de nous.



DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

En raison du phénomène des *écho-boomers*, le contexte démographique universitaire n'est pas sans soulever des interrogations. Il faut toutefois préciser que les changements observés ne sont pas uniformes et qu'ils devraient toucher certains secteurs plus que d'autres. Même si le ministère de l'Éducation prédit une diminution du bassin de candidats, nous continuons à afficher une forte capacité d'attraction auprès des étudiants.

- Concordia devrait tirer parti de la hausse de fréquentation des universités :
 - les jeunes des villes sont plus enclins à poursuivre des études universitaires;
 - la concentration de professeurs et d'étudiants à Montréal (au 2^e rang après Boston) rehausse notre capacité d'attraction auprès des étudiants.
- La population d'âge universitaire de Montréal devrait être en hausse jusqu'en 2016, alors que le segment plus âgé continuera à augmenter jusqu'en 2021.
- Les cégeps d'où proviennent les étudiants ne prévoient pas de diminution des inscriptions à leurs programmes préuniversitaires avant 2013 au plus tôt. Un bon nombre d'entre eux connaissent d'ailleurs actuellement des taux de demandes d'admission plus élevés que prévu.



CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

La conjoncture économique nous inquiète tous. Les universités se doivent de faire ce qu'elles peuvent pour apaiser la situation et préparer les membres de la société aux nouvelles réalités post-récession. Les analyses des tendances historiques indiquent que l'effectif étudiant augmente à mesure que l'économie faiblit, surtout dans les certificats et les diplômes d'études supérieures de plus courte durée.

- Nos diplômés affichent un taux d'emploi de 94 % dans les deux ans qui suivent la fin de leur programme et se comparent avantageusement avec les diplômés universitaires de l'Ontario.
- Traditionnellement, la hausse du taux de chômage incite un plus grand nombre d'étudiants à retourner à l'université pour y poursuivre leurs études, en particulier dans des disciplines professionnelles offrant de meilleures perspectives d'emploi (p. ex., en éducation, en gestion et en sciences appliquées).
- Par contre, les étudiants fréquentent l'université pour des raisons fort diverses; tous n'y vont pas pour se préparer à une carrière bien précise.
- Le gouvernement du Canada prévoit que le pays aura besoin de 1,42 million de nouveaux diplômés universitaires en 2015, surtout dans les domaines des sciences naturelles et appliquées, ainsi que de la santé.

L'avantage d'étudier à Concordia

- Tradition d'ouverture et d'accessibilité; facilité d'approche
- Programmes novateurs
- Emplacement au cœur de Montréal
 - Dynamisme et richesse culturelle
 - Caractère distinctif sur le plan linguistique
 - Ville universitaire au deuxième rang après Boston
- Diversité culturelle et caractère unique de Concordia
- Normes d'enseignement, de recherche et d'engagement communautaire de plus en plus élevées
- Souplesse de l'approche pédagogique
- Compétence du corps professoral et du personnel; faible roulement

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

- Continuer à attirer une population étudiante unique et diverse, en prenant soin de bien répartir les étudiants de 1^{er} cycle et ceux des cycles supérieurs dans tous les départements et facultés.
- Tirer parti de Montréal en tant que grande ville internationale.
- Recruter des étudiants, du personnel et des professeurs en leur faisant valoir la chance qu'ils auront d'étudier ou de travailler en anglais et de vivre en français.
- Équilibrer l'accessibilité et l'accroissement de la qualité (y compris celle de la recherche et des programmes d'études supérieures).
- Améliorer et promouvoir les pôles d'excellence.
- Offrir une expérience étudiante exceptionnelle et donner aux étudiants des possibilités de s'engager.
- Maintenir de solides liens avec la communauté et contribuer à l'amélioration de la société, ici comme à l'étranger.
- Améliorer la réputation de Concordia de manière mesurable et vérifiable.

« En tant qu'étudiante à Concordia, j'ai vécu de merveilleuses expériences à tâter de la musique, à discuter de films et à me lancer dans de passionnantes conversations sur la photographie. J'ai appris à me remettre en question, à penser et à me découvrir, de même qu'à comprendre ce qu'il me fallait pour réussir, m'épanouir et me faire un nom. »

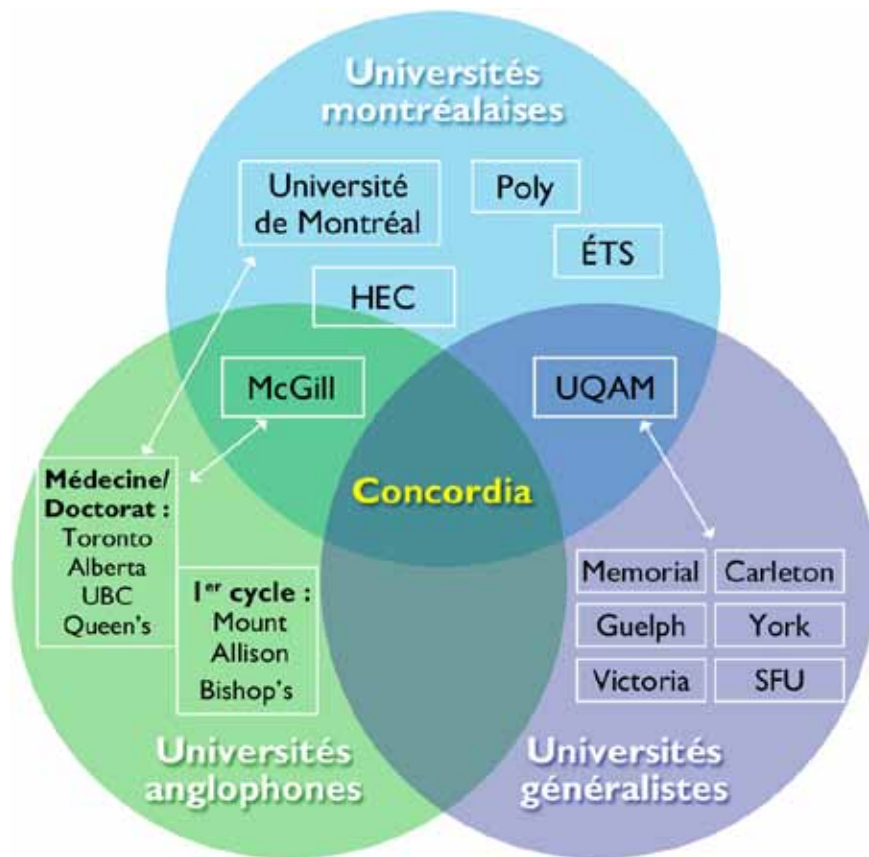
— Linda Rutenberg,
S BA 1974 (musique et film),
MFA 1986 (photographie)
Photographe, auteure,
éducatrice

CONCURRENCE ET COMPARAISONS

Concordia est manifestement entourée de concurrents : sur le plan de l'embauche du personnel, nous faisons face à la concurrence des autres universités montréalaises et des employeurs des secteurs public et privé.

En ce qui concerne le recrutement des étudiants de 1^{er} cycle, la concurrence est locale et nationale, avec les universités montréalaises et les autres universités de langue anglaise offrant des programmes semblables.

Pour ce qui est de l'engagement des professeurs, la concurrence est internationale. Le pouvoir d'attraction des universités américaines pose un défi particulier dans de nombreux domaines.



- **Personnel**

- Faible taux d'attrition volontaire au sein du personnel.
- 70 % des membres du personnel recommanderaient Concordia comme employeur.

- **Étudiants**

- La concurrence locale est vive au sein de certains programmes (gestion, génie, beaux-arts).
- Le recrutement d'étudiants de cycles supérieurs est entravé par les difficultés de financement.

- **Professeurs**

- Les bons professeurs jouissent d'une plus grande mobilité locale, nationale et internationale; ils sont de plus en plus à l'affût des possibilités de recherches et de mentorat auprès d'étudiants inscrits à des programmes d'études avancées.

Nous faisons une distinction entre nos concurrents et les universités comparables. Nous entrons en concurrence avec les deux groupes, mais nous apparentons davantage au second, qui comprend d'autres universités « généralistes », grandes universités « cousines » dotées de facultés de médecine bien établies à proximité ou dans d'autres quartiers de la ville. Il est clair que nous comparons seulement certains départements ou facultés d'un point de vue institutionnel.

- **Universités comparables**

- UQAM
- Carleton
- York
- Simon Fraser

Orientations stratégiques

Impératifs stratégiques I : trois orientations stratégiques

Impératifs stratégiques II : deux stratégies complémentaires

Mise en œuvre

Impératifs stratégiques I : trois orientations stratégiques

Orientation stratégique 1

« Si l'excellence de la recherche actualise et dynamise l'enseignement, l'excellence de l'enseignement permet d'exposer clairement ses idées. Je ne suis pas la seule à penser que ces deux activités, loin d'être dissociées, s'enrichissent mutuellement. Fidèle à l'esprit des orientations que Concordia vient d'adopter, je suis convaincue que l'Université peut et doit exceller dans ces deux facettes cruciales de l'éducation. »

*— Kristina Huneault
Professeure agrégée
Université Concordia
Chaire de recherche
Département
d'histoire de l'art*

DES ACTIVITÉS UNIVERSITAIRES DE HAUT NIVEAU

La mission traditionnelle de Concordia d'offrir une solide éducation de 1^{er} cycle s'est enrichie au cours de la dernière décennie grâce au dynamisme engendré par le renouvellement du corps professoral. Les quatre facultés ont ainsi vu apparaître d'excellents nouveaux programmes d'études supérieures. Par ailleurs, Concordia a redoublé d'efforts pour revendiquer sa place parmi les principales universités généralistes axées sur la recherche au Canada, s'engageant à aider ses professeurs à réaliser leur plein potentiel et à créer une culture où la recherche et l'enseignement évoluent de pair : les deux éléments sont valorisés, reconnus et récompensés.

RECHERCHE ET CRÉATION

La création et la diffusion des connaissances sont au cœur même de toute université : sans un vaste éventail de recherches originales, d'activités de création et d'échanges culturels et intellectuels, il n'y aurait pas beaucoup de nouveautés à enseigner.

Priorités stratégiques

- Promouvoir la recherche originale de la plus haute qualité.
- Encourager, au besoin, le travail qui est relié aux besoins de la société et aux aspirations de nos étudiants.

Objectifs visés

- Asseoir la vie intellectuelle à Concordia sur des bases solides.
- Consolider notre rayonnement national et international.
- Attirer et conserver d'éminents professeurs, qui sont la pierre angulaire de notre réputation.

Exemples de mesures particulières

- Utiliser le plan de recherche stratégique pour s'appuyer sur nos forces actuelles et offrir un environnement où de nouveaux domaines novateurs peuvent prendre racine et se développer.
- Reconnaître publiquement les réalisations remarquables de nos chercheurs.
- Augmenter le financement de recherche externe en apportant un plus grand soutien aux demandes de subvention, particulièrement pour les concours stratégiques relatifs aux grands projets de recherche collaborative.

Exemples de mesures particulières (suite)

- Enrichir nos bibliothèques pour qu'elles puissent soutenir les activités de recherche dans les domaines intéressant les professeurs et les étudiants.
- Augmenter en priorité l'aide financière aux étudiants des cycles supérieurs, dans le cadre de la campagne générale de financement et dans la réaffectation stratégique des fonds, à l'établissement du budget.

ENSEIGNEMENT ET APPRENTISSAGE

Les étudiants de Concordia accordent plus d'importance à la qualité et à la pertinence de programmes bien précis qu'à la réputation de l'Université (voir Tableau, page 9 : Principales raisons pour lesquelles les étudiants choisissent Concordia).

Priorités stratégiques

- S'assurer que notre culture de la recherche imprègne nos programmes et notre enseignement à tous les niveaux.
- Créer des communautés de praticiens et favoriser des échanges animés sur la qualité de l'enseignement et l'efficacité de l'apprentissage.

Objectifs visés

- Créer un climat où les professeurs peuvent communiquer leurs connaissances avec clarté et précision, de même qu'inspirer les étudiants et les guider dans leur apprentissage.
- Maintenir la qualité et la pertinence de nos programmes.

Exemples de mesures particulières

- S'appuyer sur les résultats et les recommandations du Groupe de travail du vice-recteur sur l'enseignement et l'apprentissage afin de définir et de formuler une vision claire en matière d'excellence dans l'enseignement et l'apprentissage.
- Créer, disséminer, promouvoir et utiliser un guide consacré à l'enseignement.
- Entretenir et mettre systématiquement à niveau les salles de cours en les équipant de la technologie adaptée à l'enseignement.
- Reconnaître et récompenser le travail de nos nombreux éminents professeurs.

NORMES D'ENSEIGNEMENT

Afin de satisfaire aux attentes évolutives de la société et de notre propre communauté, il importe de trouver un bon équilibre entre notre mission d'université ouverte et accessible et notre aspiration à dispenser un enseignement universitaire de haut niveau, à promouvoir la recherche et à stimuler la créativité.

Priorités stratégiques

- S'assurer que les programmes universitaires définissent et véhiculent des compétences essentielles telles que la communication, le calcul, la présentation, l'analyse et la synthèse.
- Guider nos étudiants de l'admission au diplôme et même au-delà, en les aidant à effectuer une transition réussie vers des études approfondies ou une carrière.
- Offrir une porte d'entrée aux études universitaires grâce à l'École de formation continue pour les étudiants dont le potentiel est évident, mais qui ont besoin de renforcer leur bagage universitaire.
- À l'aide d'experts de l'extérieur et de mécanismes de révision interne, passer au crible tous nos programmes d'enseignement, de même que nos activités de recherche et de création.

Objectifs visés

- S'assurer que nos programmes répondent aux attentes et aux aspirations de nos étudiants, et continuent à attirer des candidats brillants.
- Relever sensiblement nos normes d'enseignement au fil du temps.
- Trouver un bon équilibre entre notre mission d'université ouverte et accessible et notre aspiration à dispenser un enseignement universitaire de haut niveau, à promouvoir la recherche et à stimuler la créativité.

Exemples de mesures particulières

- Définir les compétences pédagogiques fondamentales auxquelles s'attendent les étudiants et veiller à ce qu'elles soient enseignées et évaluées de façon adéquate.
- S'assurer que nos pôles d'excellence sont clairement définis, suffisamment soutenus financièrement et bien publicisés dans nos activités de recrutement.
- Mettre au point un seul questionnaire de base sur l'évaluation de l'enseignement, le plus fiable possible sur le plan statistique, et améliorer les taux de réponse.
- Dans le cadre de l'École de formation continue, s'assurer que tous les étudiants admis aux programmes des facultés sont parfaitement préparés à évoluer dans un milieu universitaire.

Impératifs stratégiques I : trois orientations stratégiques

Orientation stratégique 2

UNE EXPÉRIENCE ÉTUDIANTE ET UN ENGAGEMENT ÉTUDIANT HORS PAIR

Nous nous engageons à procurer à nos étudiants une expérience aussi enrichissante et gratifiante que possible, tant sur le plan universitaire que dans d'autres dimensions de leur vie.

Priorités stratégiques

- Lancer à nos étudiants un défi d'excellence universitaire.
- Favoriser un apprentissage actif et coopératif.
- Encourager l'interaction entre les étudiants et les professeurs.
- Offrir un cadre pédagogique enrichissant.
- Créer un milieu universitaire favorable.

Objectifs visés

- Contribuer au développement et à l'éducation de nos étudiants sur les plans intellectuel, universitaire, culturel et sportif.
- Inculquer des compétences aussi essentielles que l'analyse et la synthèse, la pensée critique et le raisonnement, l'esprit de collaboration et la capacité à diriger, la recherche et la communication.
- Promouvoir une culture universitaire de rigueur, de diligence et de collégialité.
- Encourager les valeurs de diversité, d'inclusion et de respect mutuel.
- Renforcer l'autonomie de nos étudiants dans leur carrière et dans leur vie.

Exemples de mesures particulières

- Améliorer le soutien financier aux étudiants de 1^{er} cycle.
- Effectuer un suivi régulier de l'engagement de nos étudiants (à l'aide de l'Enquête nationale sur la participation des étudiants [NSSE] et d'autres instruments) et réagir en fonction des résultats.
- Développer et mettre en œuvre une politique institutionnelle sur le recrutement, les inscriptions et la conservation des étudiants.
- Poursuivre les efforts de financement afin d'aménager un centre pour les étudiants et un complexe sportif.
- Adopter une politique globale sur la consultation pédagogique pour les étudiants.

Impératifs stratégiques I : trois orientations stratégiques

Orientation stratégique 3

« Nous souscrivons d'emblée aux visées du plan, notamment l'atteinte des plus hauts standards en enseignement et en recherche, une expérience étudiante riche et variée, un haut niveau d'engagement de l'Université dans ses diverses communautés et une conscience approfondie de la responsabilité sociale de l'Université. Ce sont là des valeurs qui sont à la fois nobles et réalistes et que les collègues de Montréal partagent à maints égards avec l'Université Concordia. Plus particulièrement, nous nous permettons de vous signaler notre appréciation de la manière dont le plan traite de l'enjeu de l'accessibilité aux études universitaires... »

— Richard Fillion
Président du Regroupement
des collègues du Montréal
métropolitain

ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

Nous nous sommes toujours enorgueillis de la profondeur et de l'ampleur de notre engagement communautaire, à l'échelle locale, nationale et internationale. Cette tradition s'inscrit au cœur même de la philosophie de Concordia.

Priorités stratégiques

- Promouvoir la durabilité de l'environnement et l'adoption d'une politique des 4 R (repenser, réduire, recycler et réutiliser).
- Procurer à nos étudiants des occasions de s'engager sur le plan communautaire, que ce soit à Montréal, dans le reste du Canada ou à l'étranger.
- Intégrer la responsabilité sociale dans notre formation et proposer des activités communautaires concomitantes.

Objectifs visés

- Affirmer et renouveler notre leadership en matière de durabilité dans nos activités intra-universitaires et dans nos interactions avec les communautés de l'extérieur.
- Inciter les étudiants à se comporter en citoyens dotés d'une conscience globale, à la fois responsables et engagés, et à participer activement dans leurs divers milieux communautaires.
- Intensifier et multiplier les liens au sein des nombreuses communautés dont Concordia et ses diplômés font partie.

Exemples de mesures particulières

- Créer une unité de coordination centrale pour les occasions de bénévolat et de service communautaire à l'échelle locale, nationale et internationale.
- Développer un système de mesures visant à inciter les étudiants, les professeurs et le personnel à s'engager à participer à des activités communautaires.
- Rendre notre expertise et nos installations plus accessibles aux groupes communautaires et au public.
- Intégrer, au besoin, la durabilité et l'engagement communautaire au programme.
- Réduire les 13 471 tonnes métriques de nos émissions annuelles de gaz à effet de serre et diminuer notre empreinte écologique.

Impératifs stratégiques II : deux stratégies complémentaires

Stratégie complémentaire I

LES MEILLEURES PRATIQUES EN ADMINISTRATION

Nos pratiques administratives doivent être efficaces, transparentes et conséquentes avec notre mission de base. En adhérant à des principes de bonne gouvernance et de responsabilisation, nous entendons donner un exemple probant de gestion saine, efficace et collégiale.

Priorités stratégiques

- Mettre en place un processus budgétaire conséquent avec nos priorités stratégiques.
- Privilégier une culture des ressources humaines fondée sur la confiance.
- Assurer une gestion efficace, transparente et responsable.
- Clarifier les rôles et les responsabilités des participants dans tous les organes directeurs.
- Communiquer les décisions avec clarté et efficacité.

Objectifs visés

- Atteindre la viabilité financière.
- Veiller à nous acquitter de notre mission universitaire première.
- Rehausser la prévisibilité décisionnelle et la stabilité administrative.
- Être reconnu comme chef de file en administration universitaire.

Exemples de mesures particulières

- Revoir périodiquement les unités administratives, les évaluer et en simplifier les processus.
- Créer et maintenir un système continu de création et de révision de politiques.
- Offrir à tous les employés de meilleures possibilités de perfectionnement professionnel et de formation.
- Offrir de la formation, du soutien et de l'orientation aux directeurs et aux membres du Conseil, du Sénat et des conseils de faculté.
- Privilégier une approche collégiale dans les relations avec les employés et les négociations collectives.
- Élaborer des définitions et des modèles conséquents et transparents pour la préparation de budgets et la rédaction de rapports budgétaires.

Impératifs stratégiques II : deux stratégies complémentaires

Stratégie complémentaire II

COMMUNIQUER NOTRE SUCCÈS

Nous communiquerons efficacement le succès de Concordia tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Université.

Priorités stratégiques

- Promouvoir les activités et les réalisations qui font progresser nos priorités stratégiques.
- Promouvoir notre cadre stratégique et ses orientations.

Objectifs visés

- Faire en sorte que Concordia se distingue et se différencie.
- Clarifier nos objectifs et encourager les efforts qui les soutiennent.
- Rehausser le moral et célébrer notre progrès.
- Recruter un plus grand nombre de professeurs, d'étudiants et d'employés.

Exemples de mesures particulières

- Mettre en œuvre un plan de communication soulignant les points saillants de nos orientations stratégiques ainsi que le progrès réalisé dans l'atteinte des objectifs énoncés dans le plan.
- Reconnaître publiquement le succès des membres de la communauté de Concordia et rattacher ces réalisations au Cadre stratégique.
- Mettre en place une structure qui assurera la coordination efficace et l'uniformité de toutes les communications de Concordia.

Mise en œuvre : le chemin à suivre

PROCESSUS

Les stratégies doivent se transformer en actions si l'on veut qu'elles aient un sens et qu'elles puissent éclairer nos décisions. Les Tables rondes de la rectrice et le Groupe de travail du vice-recteur sur l'enseignement et l'apprentissage ont entraîné des mesures novatrices et concrètes pour nous aider à atteindre nos objectifs. Ce cadre stratégique en propose quelques exemples.

Un plan d'action plus étoffé suivra, composé d'un ensemble de plans de mise en œuvre interreliés. Chaque action sera accompagnée des résultats escomptés, de la responsabilité assignée, des ressources affectées et de l'échéancier prévu. La planification et l'établissement du budget y seront intégrés afin d'harmoniser les priorités de dépenses avec les objectifs stratégiques de Concordia.

Un comité de planification suivra de près l'évolution des initiatives et des objectifs stratégiques. Il remettra régulièrement des rapports au Conseil d'administration et à la communauté universitaire.

Le cadre stratégique s'imposera comme un document de travail vivant, pouvant être modifié de temps en temps, à mesure que des objectifs sont atteints et que se présentent des possibilités et des défis nouveaux.



PLANS DE MISE EN ŒUVRE

LA PLANIFICATION PÉDAGOGIQUE (PLAN DIRECTEUR) : AU CŒUR DES PLANS DE MISE EN ŒUVRE

Évaluation des programmes

Révision des **programmes**, simplification et mise à jour; ajout de nouveaux programmes; suppression de programmes existants, selon un cadre de référence

Cadre pour l'évaluation des programmes

1. Préserver les programmes de tronc commun.
2. Considérer les programmes phares comme des pierres angulaires pour mieux bâtir.
3. Maintenir, introduire ou supprimer des programmes en nous fondant sur des critères de qualité d'enseignement, la pertinence et l'avantage concurrentiel, toujours avec nos valeurs et notre mission en tête.
4. Cultiver la souplesse afin de toujours pouvoir nous adapter rapidement.
5. Appliquer une méthodologie des coûts rigoureuse.

Il en découle un plan de **recrutement de personnel enseignant**, pour les trois à cinq prochaines années.

Gestion des inscriptions

Un plan de gestion des inscriptions sera relié au plan directeur : les inscriptions guideront le développement des programmes et, à leur tour, l'éventail ou la disponibilité des programmes influenceront le recrutement des étudiants; de même, la qualité de l'enseignement aura un impact à la fois sur le recrutement de nouveaux étudiants et la capacité de retenir les étudiants actuels.

Recherche

L'Université dispose actuellement d'un plan de recherche stratégique : ce qu'il lui faut, c'est un ensemble d'actions pour l'opérationnaliser et intégrer les activités de recherche dans le processus d'enseignement et les activités des étudiants.

Internationalisation

Dans le plan directeur, il est également essentiel de déterminer des marchés cibles pour le recrutement des étudiants. Nous chercherons à recruter des étudiants à l'extérieur du Québec et à établir les meilleures pratiques pour encadrer et retenir les étudiants internationaux. Nous élaborerons des programmes bilatéraux de mobilité des étudiants afin de rehausser nos programmes d'enseignement et de favoriser un accroissement de la coopération internationale, la mobilité des professeurs et les collaborations de recherche internationale.

PLAN FINANCIER

La viabilité financière fait partie de nos impératifs stratégiques. Nous devons mettre au point un plan de ressources pluriannuel mieux intégré afin de déterminer les dépenses reliées aux programmes, de même qu'une gestion des coûts qui puisse être mesurée de façon comparative, les revenus prévus étant associés aux diverses sources d'inscription des étudiants et à d'autres activités.

Sont associés au plan financier :

- un plan pour la campagne générale, comportant des liens entre la capacité de financement et les priorités stratégiques de l'Université;
- un plan de financement pour les dépenses en immobilisations à long terme;
- un plan de relations gouvernementales et des stratégies pour obtenir notre juste part de financement des trois niveaux de gouvernement.

PLAN DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le plan de gestion des ressources humaines exposera les mécanismes de recrutement, de rétention, de formation et de soutien du personnel et des professeurs, tout en leur procurant un milieu de travail respectueux et harmonieux.

PLAN D'INFRASTRUCTURE

Le plan d'infrastructure consistera en un bilan des installations existantes et de leur utilisation, sans jamais perdre de vue l'entretien, la rénovation ou la construction nécessités par le changement démographique de la population étudiante, l'enseignement et la recherche;

- tenir compte de la maison mère des Sœurs Grises comme pièce maîtresse de la planification des cinq à dix prochaines années.

DÉFIS SOULEVÉS PAR LA MISE EN ŒUVRE

À mesure que se développent les plans de mise en œuvre, on établira la priorité et les coûts des diverses actions et initiatives. Dans certains cas, le financement posera problème, tandis qu'ailleurs, ce seront les ressources humaines qui s'avéreront critiques.

Le budget d'exploitation annuel sera axé sur les objectifs stratégiques globaux énoncés dans le cadre stratégique, mais puisqu'il ne reste pas une grande marge de manœuvre financière dans le budget d'exploitation une fois que nous nous sommes acquittés de nos obligations contractuelles, il sera nécessaire de réaffecter des ressources. De plus, la planification stratégique prévoira une réserve destinée à encourager et à soutenir de nouvelles initiatives.

La responsabilisation joue également un rôle capital. Dans le cas des projets d'implantation, nous veillerons à désigner la personne la plus directement responsable de chaque secteur, ainsi que les personnes ou les groupes avec lesquels cette personne devra travailler ou ceux qu'elle devra consulter. Même si ces personnes se verront confier la responsabilité de plans particuliers, il sera toutefois essentiel d'intégrer la planification afin de ne pas perdre de vue les grands objectifs de l'Université et d'opérer de la façon la plus efficace possible.

Le caractère changeant de l'environnement lance un défi des plus importants pour la mise en œuvre. Il existe des facteurs de risque critiques, que nous avons mentionnés dans la section de l'analyse stratégique : évolution du contexte démographique, changement dans la politique publique, concurrence des autres institutions pour attirer les étudiants, les professeurs et le financement public, et enfin la conjoncture économique aussi bien locale que mondiale.

SUIVI ET PRODUCTION DE RAPPORTS : MESURES ET INDICATEURS

L'Université a déployé une série de mesures (Annexe B) qui nous permettent de nous situer par rapport aux autres universités et d'évaluer notre progrès face non seulement à nos concurrents, mais aussi à nous-mêmes.

Nous recourrons à ces mesures pour témoigner de notre réussite à atteindre nos objectifs dans les rapports que nous faisons parvenir régulièrement à la communauté universitaire et au Conseil d'administration.

Annexe A

TABLES RONDES DE LA RECTRICE

EXPÉRIENCE ÉTUDIANTE

Mandat	Revoir les structures existantes, l'information et la rétroaction obtenues grâce aux consultations publiques, aux « Cafés du monde », au site web de la planification stratégique et à la correspondance adressée à la rectrice; effectuer des enquêtes et sondages ciblés pour déterminer les mesures à prendre immédiatement ou à moyen terme, ainsi que les ressources nécessaires pour rehausser l'expérience étudiante à Concordia.
Président	M. Donald Boisvert, PhD, professeur agrégé et conseiller de 1 ^{er} cycle, ancien directeur de la vie étudiante

ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

Mandat	Revoir les structures existantes, l'information et la rétroaction obtenues grâce aux consultations publiques, aux « Cafés du monde », au site web de la planification stratégique et à la correspondance adressée à la rectrice; effectuer des enquêtes et sondages ciblés pour déterminer les mesures à prendre immédiatement ou à moyen terme, ainsi que les ressources nécessaires pour rehausser, à Concordia, les relations avec les employés et leur sens de l'engagement.
Président	M. Roger Côté, vice-recteur associé, Effectifs étudiants et services étudiants

ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE

Mandat	Revoir les structures existantes, l'information et la rétroaction obtenues grâce aux consultations publiques, aux « Cafés du monde », au site web de la planification stratégique et à la correspondance adressée à la rectrice; effectuer des enquêtes et sondages ciblés pour déterminer les mesures à prendre immédiatement ou à moyen terme, ainsi que les ressources nécessaires pour rehausser le niveau et l'efficacité de l'engagement communautaire à Concordia.
Président	M. Russell Copeman, vice-recteur associé, Relations gouvernementales

Annexe B

INDICATEURS DE PROGRÈS

Nous mesurons le progrès accompli dans nos fonctions pédagogiques et administratives au fil du temps, soit en nous comparant à d'autres universités (généralement à l'aide de données provenant de tiers ou de réponses provenant d'instruments d'analyse validés) ou par rapport à notre propre performance antérieure.

Vous trouverez ci-dessous quelques exemples d'indicateurs :

	VALIDÉS À L'EXTERNE	PROGRÈS PAR RAPPORT À NOUS-MÊMES
ENSEIGNEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Prix remportés par nos étudiants à l'extérieur • Pratiques d'apprentissage engagé • Taux de conservation des effectifs étudiants et taux de diplomation • Satisfaction des étudiants • Facilité des diplômés des cycles supérieurs à trouver un emploi (données de « RELANCE » du MELS) • Financement de recherche externe / bourses • Résultats de recherche et leur dissémination 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de l'enseignement, basée sur les réponses des étudiants aux évaluations de cours • Taux de conservation des effectifs étudiants et de diplomation • Durée des études et taux de continuation (étudiants des cycles supérieurs) • Coûts des cours et des programmes • Facilité des diplômés à trouver un emploi (grâce à Concordia)
ADMINISTRATION	<ul style="list-style-type: none"> • VPS : Système de suivi et d'évaluation de la durabilité (STARS) • FS : Efficacité accrue sur le plan administratif par comparaison avec d'autres universités québécoises • UCS : Améliorations dans les sondages sur la réputation • AAR : Maintien de contacts réguliers avec un pourcentage cible de diplômés, toujours en hausse • AAR : Pourcentage accru d'intervenants internes et externes à titre de donateurs • ER : Augmentation du financement ciblé pour Concordia • VPS : Réduction des coûts d'exploitation des immeubles 	<ul style="list-style-type: none"> • FS : Progrès par rapport à notre passif financier à long terme • HR : Satisfaction accrue des employés quant à la qualité des services • HR : Améliorations en matière de leadership et de planification de la relève • UCS : Apparitions plus fréquentes dans les médias d'un plus grand nombre de professeurs • IITS : Promptitude du service aux utilisateurs • IITS : Économie de coûts grâce aux normes de déploiement des licences d'utilisation

LÉGENDE

VPS : VR Services

FS : Services financiers

UCS : Service des communications de l'Université

AAR : Soutien universitaire et relations avec les diplômés

ER : Relations externes

HR : Ressources humaines

IITS : Service des technologies de l'information et de l'enseignement

Depuis 2006, l'Université crée et met à jour *La mesure de l'excellence à l'Université Concordia*, document présentant une série d'indicateurs. Publié chaque printemps, ce document nous permet de raffiner continuellement notre capacité d'accéder à des données comparatives susceptibles de nous guider dans notre processus décisionnel.