

AVIS D'INSCRIPTION

CHEMINEMENT ANTÉRIEUR		DATE DE LA RÉUNION	24 octobre 2017	CHEMINEMENT ULTÉRIEUR	
CVE		CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)	X	CE	
SCR		COMITÉ EXÉCUTIF (EX)		CA	
CE		COMMISSION DES ÉTUDES (CE)		EX	
CONSEIL ACADÉMIQUE		SOUS-COMMISSION DES RESSOURCES (SCR)		UQ	
		COMITÉ DE LA VIE ÉTUDIANTE (CVE)			

DOSSIER CONFIDENTIEL

Intitulé du dossier Planification stratégique 2015-2019 – Tableau de bord institutionnel	Point 4.2
--	--------------

Responsable du dossier Robert Proulx, recteur	Signature <i>Robert Proulx</i>	Date 17 oct. 2017
--	-----------------------------------	----------------------

Préparé par Sébastien Drolet, conseiller au Rectorat

Cet avis d'inscription concerne un contrat que le Service des affaires juridiques a déclaré adéquat quant à ses aspects juridiques

DOCUMENTS ANNEXÉS
- Tableau de bord institutionnel – Année 2017-2018 - Tableau de bord institutionnel – Année 2017-2018 (version courte)

OBJECTIF Pour information Pour recommandation Pour adoption

RECOMMANDATION OU AVIS

Synthèse du dossier

Dans la foulée de l'adoption du Plan stratégique 2015-2019 de l'UQAM, le recteur s'est engagé à assurer un suivi régulier de sa mise en œuvre auprès du Conseil d'administration. Un tableau de bord institutionnel a ainsi été élaboré pour l'année 2016-2017, puis a été déposé au Conseil d'administration du 20 décembre 2016. Au cours de l'été 2017, les vice-rectorats, le Secrétariat général et les facultés et École ont été invités à faire le bilan des actions qui avaient été prévues pour 2016-2017 et à présenter les actions qu'ils comptent entreprendre durant l'année à venir.

La version 2017-2018 du Tableau de bord institutionnel recense donc, à partir des informations fournies par les unités, l'ensemble des actions réalisées et prévues dans le cadre de la planification stratégique et fournit des indicateurs institutionnels permettant de mesurer le degré d'atteinte de ses objectifs. À la suite des commentaires formulés par les membres du Conseil d'administration lors de sa séance du 20 décembre 2016, il contient également une section qualitative intitulée « Synthèse 2016-2017 – Bilan des réalisations majeures » ainsi que des sections « Synthèse, bilan et perspectives » pour chacune des orientations du Plan stratégique. Ces dernières résument les principales actions réalisées en 2016-2017 et font état des enjeux auxquels sera confrontée l'Université au cours des années à venir. Une version plus synthétique du Tableau de bord institutionnel a également été réalisée. Cette version courte contient les parties « bilan et perspectives », le suivi des indicateurs institutionnels ainsi qu'un portrait quantitatif des actions réalisées et prévues.

RGD 2017-10-16
Dépôt 1

UQÀM

2015-2019

TABLEAU DE BORD INSTITUTIONNEL

Année 2017-2018, version du 12 octobre 2017.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	2
Vision d'avenir, principes et valeurs	3
Synthèse 2016-2017 Bilan des réalisations majeures	4
Nombre et proportion des actions annuelles réalisées avec atteinte de la cible	5
Orientation 1 Actualisation des modes de développement de l'Université	6
Objectif 1.1 Obtenir un financement adéquat pour l'UQAM	7
Objectif 1.2 Maximiser le potentiel des technologies numériques dans tous les secteurs de l'université	13
Objectif 1.3 Adapter les activités de formation, de recherche et de création aux nouvelles réalités de la population étudiante	16
Objectif 1.4 Favoriser une approche intégrée et transversale des activités de formation, de recherche et de création	21
Synthèse, bilan et perspectives	23
Orientation 2 Instauration de pratiques de gestion plus efficaces	25
Objectif 2.1 Optimiser la gouvernance et la reddition de comptes	26
Objectif 2.2 Accroître la collaboration et le partage des ressources	29
Objectif 2.3 Simplifier les processus administratifs et décisionnels	31
Objectif 2.4 Favoriser le suivi et l'amélioration continue	33
Synthèse, bilan et perspectives	35
Orientation 3 Mise en place d'un milieu de vie sain, dynamique et stimulant	36
Objectif 3.1 Améliorer l'organisation du travail et la gestion des carrières	37
Objectif 3.2 Reconnaître les expertises, les contributions et les mérites des membres de la communauté	40
Objectif 3.3 Améliorer les échanges et la circulation de l'information	43
Objectif 3.4 Soutenir les initiatives visant la promotion de la santé, de la protection de l'environnement et la qualité de vie sur le campus	45
Synthèse, bilan et perspectives	48
Orientation 4 Renforcement de l'ancrage de l'Université dans son milieu et ouverture accrue sur le monde	50
Objectif 4.1 Favoriser le développement de partenariats structurants avec les milieux éducatifs, culturels, sociaux et économiques	51
Objectif 4.2 Raffermer les liens avec les personnes diplômées	54
Objectif 4.3 Mettre en œuvre une stratégie d'internationalisation	58
Objectif 4.4 Faire de l'UQAM un acteur de premier plan dans le développement de Montréal	61
Synthèse, bilan et perspectives	63

INTRODUCTION

Dans la foulée de l'adoption du Plan stratégique 2015-2019 de l'UQAM (ci-après « le Plan »), le rectorat, les vice-rectorats, le secrétariat général et les facultés et École (ci-après « les unités ») ont été invités à faire état de leurs actions réalisées ou prévues pour favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques institutionnels. À l'automne 2016, le Tableau de bord institutionnel présentait ainsi un total de 619 actions réalisées en 2015-2016 et de 514 actions prévues 2016-2017. En mai 2017, les unités ont reçu de nouveaux gabarits permettant de réaliser le bilan de leurs actions prévues en 2016-2017 (à transmettre au plus tard le 16 juin) et d'identifier les actions prévues pour l'année 2017-2018 (à transmettre au plus tard le 15 août). Ces documents ont servi de matériau de base à la rédaction du présent Tableau de bord institutionnel 2017-2018 qui fait désormais appel à une échelle des degrés de réalisation des actions prévues par les unités.

La présente version Tableau de bord institutionnel présente ainsi, pour la première fois, le résultat d'un cycle complet de planification (actions prévues) et d'évaluation (actions réalisées). Les commentaires recueillis auprès des unités ont salué la pertinence et la facilité d'utilisation des gabarits mis à leur disposition. Certes, des ajustements restent nécessaires, notamment quant au calendrier des opérations et à la portée – parfois inégale – des actions au sein des unités, mais il convient de souligner la collaboration exceptionnelle des unités à cet exercice qui constitue possiblement une première dans l'histoire de l'Université en matière de suivi de plan stratégique.

PRÉSENTATION DU TABLEAU DE BORD INSTITUTIONNEL

Le présent Tableau de bord constitue l'outil principal de suivi, au niveau institutionnel, de la mise en œuvre du Plan stratégique 2015-2019 de l'UQAM. Son objectif est triple :

1. Identifier les principales actions réalisées ou prévues visant l'atteinte des objectifs du Plan ;
2. Mesurer les progrès réalisés au cours des quatre années d'application du Plan ;
3. Permettre les ajustements requis, le cas échéant, en fonction de l'évolution du contexte interne ou externe.

Le Tableau de bord institutionnel n'a pas l'ambition de dresser un inventaire exhaustif de toutes les activités ou projets des unités. Plutôt, il identifie, pour chacun des axes d'intervention du Plan, les principales actions réalisées ou prévues ainsi que leur nombre total (partie A). S'y ajoute une deuxième section (partie B) permettant d'assurer, pour chacun des objectifs stratégiques du Plan, le suivi des indicateurs institutionnels. Enfin, il présente, pour chacune des quatre orientations du Plan, une synthèse des actions prévues et réalisées sous forme de tableau (proportion des actions annuelles réalisées avec atteinte de la cible) ainsi qu'une appréciation des progrès réalisés durant l'année sous forme d'un « Bilan et perspectives » qui peut intégrer, le cas échéant, des réalisations majeures qui n'avaient pas été incluses au Plan d'action.

ACTIONS ANNUELLES VERSUS ACTIONS PLURIANNUELLES ET ÉCHELLE DES DEGRÉS DE RÉALISATION DES ACTIONS

Les tableaux synthèses permettent de distinguer les degrés de réalisation des actions annuelles (dont la fin était prévue au cours de l'année du Plan d'action) de ceux des actions pluriannuelles (dont la réalisation est échelonnée sur plusieurs années et dont l'année d'échéance n'était pas celle du Plan d'action 2016-2017). Si les degrés de réalisation des actions prévues sont fournis pour les deux types d'actions, les informations portant sur les degrés de réalisation des actions pluriannuelles sont présentées à titre purement indicatif, ces dernières n'ayant pas encore atteint l'année de leur échéance. Par ailleurs, les sept (7) degrés de réalisation pouvant être indiqués dans les bilans annuels des unités ont été regroupés en fonction des trois catégories suivantes :

1. Annulées ou reportées : degrés 0 (action annulée) et 1 (action reportée);
2. Réalisées sans atteinte de la cible : degrés 2 (action réalisée partiellement sans atteinte de la cible) et 4 (action réalisée entièrement sans atteinte de la cible);
3. Réalisées avec atteinte de la cible : degrés 3 (action réalisée partiellement avec atteinte de la cible), 5 (action réalisée entièrement avec atteinte de la cible) et 6 (action réalisée entièrement avec dépassement de la cible).

VISION D'AVENIR, PRINCIPES ET VALEURS

La mise en œuvre et le suivi du Plan stratégique sont assurés par une veille stratégique afin d'évaluer de manière continue le degré d'atteinte des objectifs de ce plan et la pertinence d'y apporter des ajustements en fonction de l'évolution des contextes interne et externe.

VISION D'AVENIR

- > D'ici 2019, l'UQAM sera reconnue comme une université d'excellence socialement responsable, un milieu d'études et de travail sain, dynamique et stimulant, et une organisation efficiente sur le plan de la gestion des ressources.

PRINCIPES

- > Liberté académique
- > Autonomie universitaire
- > Interrelation enseignement-recherche-crédation

VALEURS

- > Engagement
- > Excellence
- > Imagination
- > Reconnaissance

SYNTHÈSE 2016-2017 – BILAN DES RÉALISATIONS MAJEURES

Le bilan de l'année 2016-2017 de l'UQAM s'avère globalement positif et ce, malgré un contexte marqué par une baisse de l'effectif étudiant et une situation financière encore difficile. On note que près des deux tiers (64%) des initiatives prévues au Plan d'actions 2016-2017 ont été réalisées avec atteinte de la cible, soit 199 sur 309 actions prévues (voir Synthèse page suivante). Parmi l'ensemble des actions réalisées, dont les principales sont mises en exergue dans chacune des sections du Tableau de bord institutionnel, il convient de présenter d'entrée de jeu celles qui, par leur importance stratégique pour l'institution, ont fait de l'année 2016-2017 une année qui marquera – on l'espère! – le début d'une nouvelle période de développement, de rayonnement et, surtout, de reconnaissance pour l'UQAM.

UN FINANCEMENT ACCRU

Des progrès considérables ont notamment été accomplis sur le plan de l'obtention d'un financement adéquat pour l'Université, objectif jugé prioritaire lors de l'adoption du Plan stratégique 2015-2019. Sur le plan interne, le travail exemplaire des Services financiers, conjugué aux efforts déployés par les unités académiques et administratives, ont permis de respecter le Plan de résorption du déficit 2016-2019 convenu avec le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES). Sur le plan externe, la qualité des dossiers déposés par l'Université auprès des divers paliers de gouvernements a permis de récolter un financement total de 35 M \$ pour des projets majeurs, dont la restauration du Clocher de l'Église-de-Saint-Jacques, tandis que la Fondation de l'Université a pu recueillir près de 25 M \$ lors de la phase silencieuse de sa Campagne majeure. Il reste cependant beaucoup à faire pour assurer le développement optimal de l'Université. À cet égard, la révision de la formule de financement utilisée par le MEES attendue pour l'année 2018-2019, le lancement de la Campagne majeure de développement de la Fondation et la poursuite des discussions avec divers organismes et ministères concernant le financement de plusieurs projets d'envergure constitueront des occasions pour l'UQAM de réitérer ses revendications légitimes et d'obtenir un financement adéquat pour ses activités d'enseignement, de recherche, de création et de services à la collectivité.

UN ENVIRONNEMENT D'ÉTUDES ET DE TRAVAIL PLUS SAIN

Au chapitre des réalisations majeures de l'année 2016-2017 figurent également le renouvellement de plusieurs conventions collectives, dont celles du Syndicat des professeurs et professeures de l'Université du Québec à Montréal (SPUQ) et du Syndicat des chargées et chargés de cours de l'UQAM (SCCUQ). Ces ententes ont ainsi contribué à améliorer les conditions de travail et la gestion des carrières au sein des différents groupes de l'Université. C'est toutefois en matière d'organisation du travail que les efforts semblent avoir le plus porté fruits. Qu'il s'agisse de la réévaluation des postes et des tâches des membres du personnel dans plusieurs unités académiques et administrative, de la mise en place de communautés de pratiques ou de groupes de codéveloppement, ou encore du déploiement de nouveaux outils informatiques, les énergies déployées au sein de l'Université sont dignes de mention. Si les efforts importants qui ont été consacrés dans d'autres domaines, tels que la prévention du harcèlement et des violences à caractère sexuel ou les préoccupations environnementales, n'ont pas encore eu les résultats escomptés, ils pavent certainement la voie à l'instauration d'un milieu d'études et de travail plus sain, plus sécuritaire et plus écoresponsable.

LA QUALITÉ DE LA FORMATION ET DE LA RECHERCHE

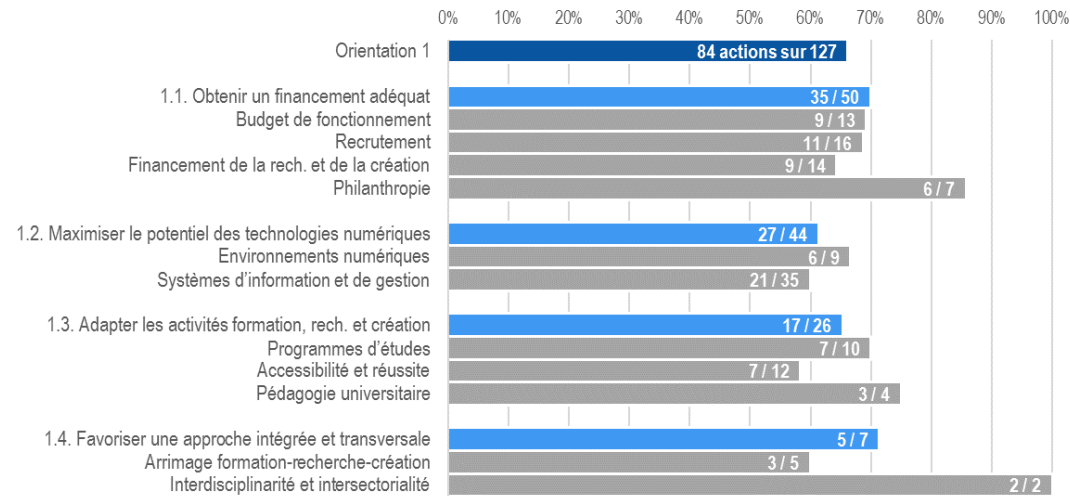
L'année 2016-2017 a aussi vu, tant au niveau institutionnel que dans plusieurs facultés ou école, la réalisation de plusieurs projets académiques destinés à améliorer la qualité de la formation et à mieux soutenir les activités de recherche et de création : intensification des efforts de recrutement, amélioration du processus d'admission, médiatisation de cours et de programmes, créations de nouveaux programmes de soutien aux chercheuses et chercheurs, création d'initiatives pour encourager l'entrepreneuriat, relance de l'Institut des sciences de l'environnement, implantation de nouveaux outils en matière d'intégration des étudiantes et étudiants en situation de handicap, déploiement de cours et de programmes dans les campus à région ou à l'international, augmentation des formations pédagogiques et technopédagogiques, etc. Ces mesures ont certainement contribué, dans un contexte de déclin démographique, à freiner la baisse des inscriptions constatée ces dernières années, tout comme elles ont permis d'augmenter les montants des subventions et contrats obtenus par les chercheuses et chercheurs de l'UQAM au cours de la dernière année. Chose certaine, le nombre et la qualité des prix et distinctions récoltés par les membres de la communauté universitaire, particulièrement au sein de la population étudiante et du corps professoral, attestent de l'excellence acquise par l'UQAM dans plusieurs créneaux ou domaines d'enseignement, de recherche et de création. À cet égard, il conviendra assurément, au cours des prochaines années, de redoubler d'efforts afin d'offrir aux étudiantes et étudiants une formation mieux adaptée à leurs projets d'études, à leurs caractéristiques et à leurs besoins. La bonification de l'offre de formation dans les campus régionaux, la poursuite de la médiatisation des cours et des programmes et le renforcement de certaines mesures d'appui à la réussite y contribueront sans doute. De la même façon, l'amélioration des programmes offerts aux chercheuses et chercheurs, la consolidation de pôles d'expertise et la réorganisation du soutien à l'international devraient permettre d'accroître le positionnement et le rayonnement de l'UQAM dans différents domaines de recherche, de création et de services à la collectivité.

L'UQAM, UN ACTEUR INCONTOURNABLE

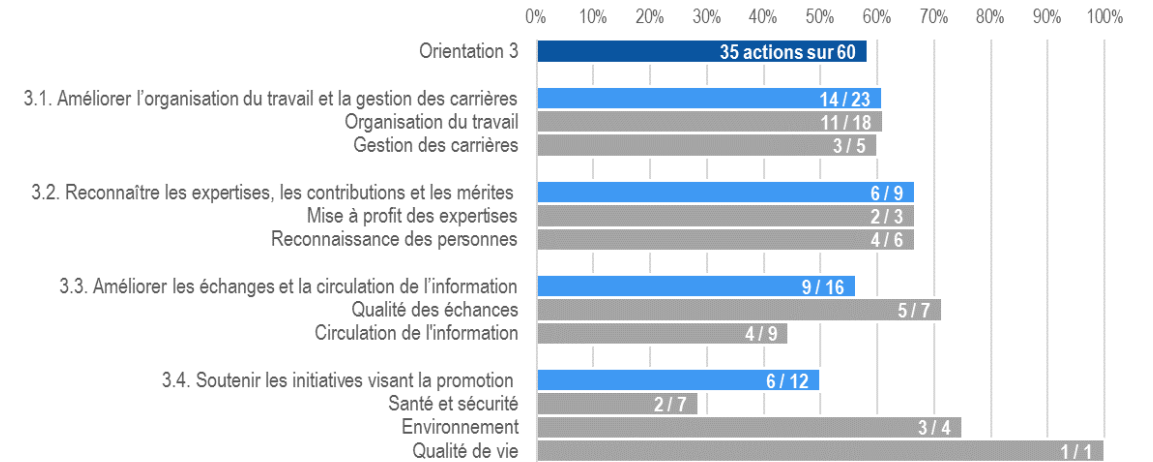
Enfin, au-delà des résultats tangibles obtenus durant l'année 2016-2017, il convient de souligner, au sein de toutes les unités de l'Université, la multiplication des activités de représentation menées auprès d'organismes publics, de pouvoirs politiques, d'entreprises privées, de réseaux de recherche, de médias traditionnels, de réseaux sociaux, de tables de concertation ou encore d'associations universitaires. Tant sur le plan régional qu'international, ces activités ont permis d'accroître la présence de l'Université dans tous les lieux et espaces, de tisser ou de renouer des liens privilégiés avec des partenaires clés, dont la Ville de Montréal, et d'établir ou de rétablir l'UQAM comme un acteur incontournable, non seulement en matière d'enseignement, de recherche et de création, mais aussi pour ce qui est de l'engagement citoyen, du développement responsable et de l'innovation sociale. À l'aube du 50^e anniversaire de l'UQAM, au moment où s'amorce une Campagne majeure de financement et où se profile un réinvestissement ministériel, les relations créées et les collaborations raffermissent constitueront autant d'assises sur lesquelles pourra s'appuyer l'équipe de direction renouvelée qui se mettra en place au cours de l'année 2017-2018.

SYNTHÈSE 2016-2017 – NOMBRE ET PROPORTION DES ACTIONS ANNUELLES RÉALISÉES AVEC ATTEINTE DE LA CIBLE

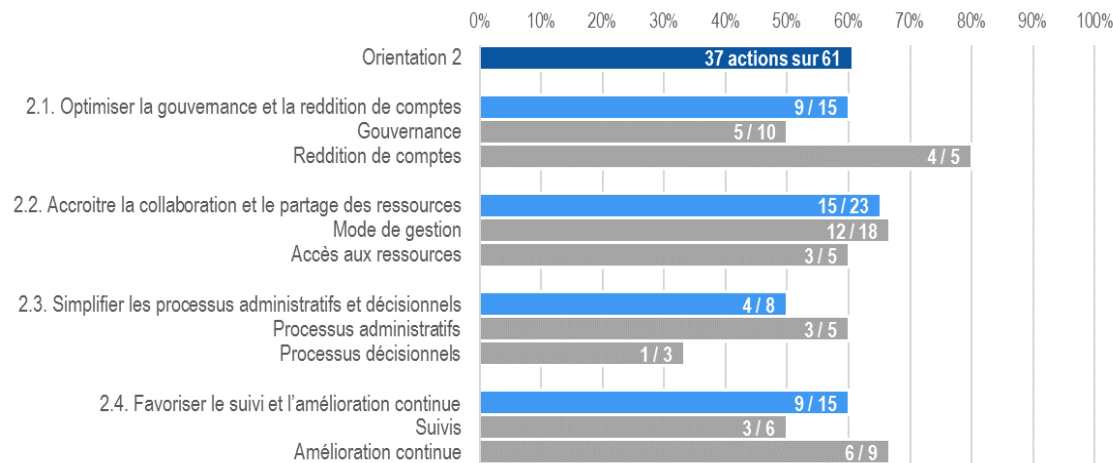
Orientation 1 - Actualisation des modes de développement de l'Université



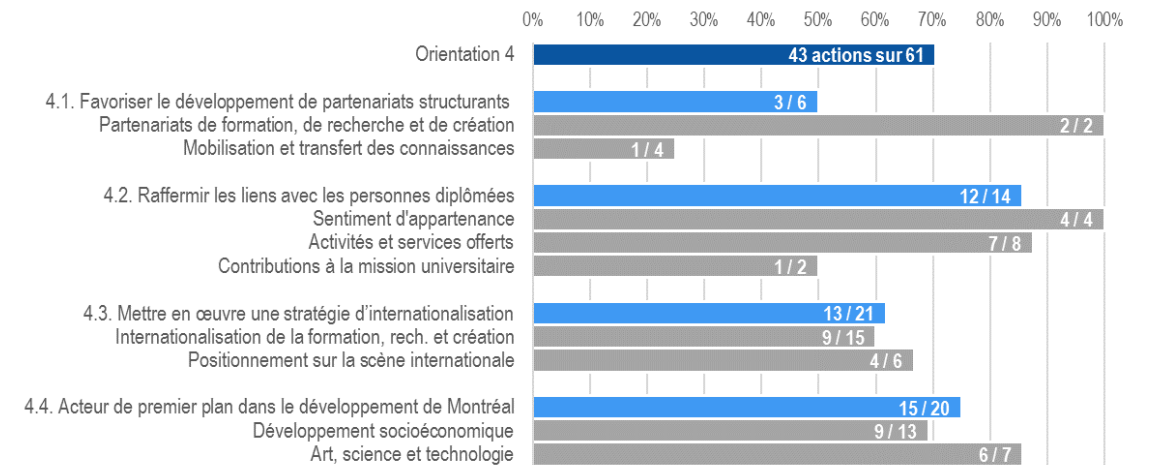
Orientation 3 - Mise en place d'un milieu de vie sain, dynamique et stimulant



Orientation 2 - Instauration de pratiques de gestion plus efficaces



Orientation 4 - Renforcement de l'ancrage de l'Université dans son milieu et ouverture accrue sur le monde



ORIENTATION 1

ACTUALISATION DES MODES DE DÉVELOPPEMENT DE L'UNIVERSITÉ

Dans les prochaines années, l'UQAM devra poursuivre sa mission dans un contexte marqué par des transformations de tous ordres qui touchent l'évolution et le développement de ses activités. Or, s'il est vrai que les universités sont des milieux intellectuels qui « carburent » à la nouveauté — dans les divers champs du savoir —, elles sont aussi des organisations bureaucratiques complexes qui peinent parfois à s'ajuster aux réalités nouvelles ou à faire face aux défis de l'heure. Afin d'être à même de répondre aux besoins variés et légitimes qui émergent en matière de formation, de recherche, de création et de service à la collectivité, l'Université doit tenir compte des contextes nouveaux — socioéconomiques, technologiques, démographiques, culturels, politiques — qui caractérisent son environnement. Parmi ces changements figurent notamment la diversification des profils étudiants et des parcours d'études ainsi que l'explosion des technologies numériques.

Si certaines des dynamiques à l'œuvre peuvent représenter des occasions de redéploiement et d'enrichissement de la mission universitaire, d'autres transformations, telles que la fragilisation du financement public des universités, la compétition interuniversitaire, les pressions à l'hyperspécialisation, le cloisonnement disciplinaire ou sectoriel, et enfin, la tendance à la segmentation des activités de recherche, de création et de formation (structure en silos) peuvent entraver la capacité de l'UQAM de mener à bien sa mission. Dans les deux cas — opportunités ou menaces — le statu quo n'est pas une solution. Le défi consiste donc à prendre acte des mutations et à agir en conséquence dans le respect des valeurs et de la mission fondamentale de l'Université.

**OBTENIR UN FINANCEMENT ADÉQUAT
POUR L'UQAM**

**MAXIMISER LE POTENTIEL DES
TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES DANS TOUS
LES SECTEURS DE L'UNIVERSITÉ**

**ADAPTER LES ACTIVITÉS DE FORMATION,
DE RECHERCHE ET DE CRÉATION AUX
NOUVELLES RÉALITÉS DE LA POPULATION
ÉTUDIANTE**

**FAVORISER UNE APPROCHE INTÉGRÉE ET
TRANSVERSALE DES ACTIVITÉS DE
FORMATION, DE RECHERCHE ET DE
CRÉATION**

OBJECTIF 1.1 OBTENIR UN FINANCEMENT ADÉQUAT POUR L'UQAM

RESPONSABLE DU SUIVI : ANDRÉ DORION

A) ACTIONS RÉALISÉES ET PRÉVUES

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019	
AXE D'INTERVENTION – BUDGET DE FONCTIONNEMENT									
Nb actions annuelles prévues	30	Nb actions annuelles prévues	13	Nb actions annuelles prévues	8				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	0	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	4	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	9	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Nb actions pluriannuelles prévues	n/d	Nb actions pluriannuelles prévues	8	Nb actions pluriannuelles prévues	4				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	1	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	4	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	3	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'un Plan de résorption du déficit 2016-2019 Travaux de l'UQAM au niveau du dossier de révision de la formule de financement des universités Publication de textes d'opinion (2) et d'entrevues de fond (4) du recteur dans plusieurs magazines et quotidiens 		Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> Respect du Plan de résorption du déficit 2016-2019, grâce notamment à des mesures d'économie totalisant 12 M\$ Révision de plusieurs codes CLARDER d'activités et de déclarations de programmes Confirmation d'un financement spécifique de 11,3 M\$ en investissement obtenu de la part du MEES pour le projet de restauration du Clocher de l'Église-de-Saint-Jacques Plus de 20 interventions publiques du recteur sur l'importance du financement public des universités 		Principales actions prévues : <ul style="list-style-type: none"> Poursuite des travaux de l'UQAM au niveau de la révision de la formule de financement des universités Poursuite des représentations auprès de la direction de l'équipement du MEES relativement aux enveloppes d'investissement Participation de l'UQAM à la réalisation et au déploiement d'une stratégie de valorisation des universités en collaboration avec les établissements d'enseignement supérieur et la CCMM 					

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019	
AXE D'INTERVENTION – RECRUTEMENT									
Nb actions annuelles prévues		Nb actions annuelles prévues		Nb actions annuelles prévues					
37		16		26					
<i>Annulées ou reportées</i>		<i>Annulées ou reportées</i>		<i>Annulées ou reportées</i>					
-		3		-					
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>					
-		2		-					
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>					
-		11		-					
Nb actions pluriannuelles prévues		Nb actions pluriannuelles prévues		Nb actions pluriannuelles prévues					
n/d		18		10					
<i>Annulées ou reportées</i>		<i>Annulées ou reportées</i>		<i>Annulées ou reportées</i>					
-		2		-					
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>					
-		8		-					
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>					
-		8		-					
Réalizations majeures :		Réalizations majeures :		Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> • Développement de la plateforme publicitaire « UQAM inspirée par » • Prolongation de la période d'admission et tenue de deux journées Admission express pour les étudiantes, étudiants libres • Refonte de plusieurs sites Web académiques (facultés et École) • Ajout de la nouvelle fonctionnalité « Faire mon inscription » au Portail étudiant 		<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de plusieurs mesures visant le recrutement de nouveaux étudiantes, étudiants, dont : <ul style="list-style-type: none"> > Révision de certaines règles d'admission > Élargissement du processus d'admission en ligne à tous les candidates, candidats (sauf étudiantes, étudiants libres et auditrices, auditeurs aux cycles supérieurs) > Révision de plus de 50% des sites Web pour les facultés, instituts, départements et programmes d'études > Initiatives particulières pour mieux soutenir la promotion de certains programmes d'études (ex. capsules-vidéos pour le baccalauréat en science politique) 		<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite du chantier majeur sur l'amélioration du processus d'admission et d'inscription au Registrariat, dont la finalisation du projet « Admission sans papier » • Opérationnalisation d'un plan de recrutement éclairé, ciblé, intégré et concerté au sein du Comité de coordination du recrutement (Politique no 49) • Analyse, diffusion et utilisation stratégique des résultats de l'Enquête auprès des personnes candidates (tous les cycles) • À partir d'une évaluation de l'impact du projet pilote d'appui financier des étudiantes, étudiants de doctorat, analyse de la pertinence d'étendre le projet aux programmes de maîtrise de type recherche (Faculté des sciences) 					

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019	
AXE D'INTERVENTION – FINANCEMENT DE LA RECHERCHE ET DE LA CRÉATION									
Nb actions annuelles prévues	58	Nb actions annuelles prévues	14	Nb actions annuelles prévues	13				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	2	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	3	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	9	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Nb actions pluriannuelles prévues	n/d	Nb actions pluriannuelles prévues	7	Nb actions pluriannuelles prévues	4				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	1	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	1	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	5	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> • Développement de la grande initiative Réseau UQ en santé • Soutien à la mise en place du Consortium KHEOPS • Obtention de trois nouvelles chaires de recherche du Canada assorties d'un financement de la FCI • Mise en ligne d'une nouvelle salle de presse et bonification du Répertoire des professeures, professeurs 		Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> • Obtention de 4 projets d'infrastructures de recherche et de création du programme du FIS totalisant environ 11 M\$ • Création de 4 nouvelles Chaires stratégiques de l'UQAM dans les domaines de la transition écologique, des risques de catastrophes d'origine hydrométéorologique, de la littératie médiatique et de la médecine comportementale • Création d'un Fonds pour le soutien des unités émergentes de recherche et de création dans les facultés • Participation active aux activités de maillage du projet SÉRI Montréal organisé avec le Service de développement économique de la ville de Montréal et à la Conférence Mat'Inno organisée avec le Quartier de l'innovation • Organisation des journées interdisciplinaires en sciences de l'environnement avec l'UQ, le consulat général de France et Future Earth 		Principales actions prévues : <ul style="list-style-type: none"> • Implication active au développement d'une grande initiative réseau (GIR) en santé de l'UQ 					

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019	
AXE D'INTERVENTION – PHILANTHROPIE									
Nb actions annuelles prévues	18	Nb actions annuelles prévues	7	Nb actions annuelles prévues	17				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	0	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	1	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	6	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Nb actions pluriannuelles prévues	n/d	Nb actions pluriannuelles prévues	16	Nb actions pluriannuelles prévues	9				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	0	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	9	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	7	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> • Création du comité des priorités de la Campagne majeure et travaux pour l'identification des priorités de la Campagne • Développement d'une présence en ligne de la Fondation de l'UQAM • Élaboration d'un programme de dons mensuels • Renouvellement de la Chaire René Malo en cinéma et en stratégies de production culturelle 		Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement d'une quinzaine de personnes dans le cabinet de campagne, dont le coprésident, monsieur Cacchione, président d'Hydro-Québec Production • Près de 25 M\$ amassés en dons et engagements au printemps 2017 • Identification des priorités de la Campagne, incluant différents programmes de bourses pour les étudiantes, étudiants • Organisation d'un premier événement-bénéfice au profit de la Fondation de l'UQAM au printemps 2017 (dépassement de l'objectif de financement) • Mise en place d'une collaboration entre la Fondation de l'UQAM et la fondation américaine CAF America 		Principales actions prévues : <ul style="list-style-type: none"> • Lancement public de la Campagne majeure de financement • Refonte complète du site Web de la Fondation de l'UQAM, incluant une plateforme de sociofinancement • Conception d'un espace de création en partenariat avec Concordia • Démarches en vue du renouvellement du financement du Cœur des sciences 					

B) SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
BUDGET DE L'UNIVERSITÉ (PRODUITS)				
Budget - \$	423,2 M\$	429,6 M\$ (▲ + 1,5%)		
Excédent ou déficit budgétaire - \$	(3,3 M\$)	(0,4 M\$) (▼ - 87,9%)		
CANDIDATES, CANDIDATS				
Premier cycle - N	28 306	26 423		
Deuxième cycle - N	6 984	6 648		
Troisième cycle - N	810	737		
Total	35 512	33 297 (▼ - 6,2%)		
NOUVELLES INSCRIPTIONS				
Premier cycle - N	14 925	14 515		
Deuxième cycle - N	3 413	3 247		
Troisième cycle - N	345	334		
Total	18 668	18 076 (▼ - 3,2%)		
OPINION À L'ÉGARD DE L'UQAM AU SEIN DE LA POPULATION QUÉBÉCOISE	CROP janvier 2016	CROP mars 2017		
Très bonne opinion - \$	13%	19% (▲ + 6 p.p.)		
Bonne opinion - \$	47%	47% (▶ 0 p.p.)		
FONDS DISPONIBLES POUR LA RECHERCHE ET LA CRÉATION (EXCLUANT LES FEI ET FIR)				
CRSH - \$	6,26 M\$	5,85 M\$ (▼ - 7,0%)		
CRSNG - \$	8,17 M\$	7,65 M\$ (▼ - 6,8%)		
IRSC - \$	2,25 M\$	1,66 M\$ (▼ - 35,9%)		
FRQNT - \$	2,48 M\$	1,63 M\$ (▼ - 52,6%)		
FRQS - \$	1,14 M\$	0,99 M\$ (▼ - 14,6%)		
FRQSC - \$	5,22 M\$	5,20 M\$ (▶ - 0,5%)		
Autre - \$	22,57 M\$	27,46 M\$ (▲ + 17,8%)		
Total	48,09 M\$	50,43 M\$ (▲ + 4,6%)		
REVENU DE RECHERCHE PAR PROFESSEURE FINANCÉE, PROFESSEUR FINANCÉ				
Revenu moyen - \$	67 165\$	80 691\$ (▲ + 16,8%)		

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
PROFESSEURES FINANCÉES, PROFESSEURS FINANCÉS				
Professeur(e)s financé(e)s - %	62,5%	53,4% (▼ -9,1 p.p.)		
CHAIRES STRATÉGIQUES DE L'UQAM				
Chaires - N	11	15 (▲ +4)		
DONS RECUEILLIS PAR LA FONDATION DE L'UQAM				
Dons - \$	7,9 M\$	7,2 M\$ (▼ -8,8%)		

OBJECTIF 1.2 MAXIMISER LE POTENTIEL DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES DANS TOUS LES SECTEURS DE L'UNIVERSITÉ

RESPONSABLE DU SUIVI : MAGDA FUSARO

A) ACTIONS RÉALISÉES ET PRÉVUES

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016	ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017	ACTIONS PRÉVUES 2017-2018	ACTIONS 2017-2018	ACTIONS 2018-2019
AXE D'INTERVENTION – ENVIRONNEMENTS NUMÉRIQUES				
Nb actions annuelles prévues 11	Nb actions annuelles prévues 9	Nb actions annuelles prévues 18		
<i>Annulées ou reportées</i> -	<i>Annulées ou reportées</i> 0	<i>Annulées ou reportées</i> -		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i> -	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i> 3	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i> -		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i> -	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i> 6	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i> -		
Nb actions pluriannuelles prévues n/d	Nb actions pluriannuelles prévues 8	Nb actions pluriannuelles prévues 11		
<i>Annulées ou reportées</i> -	<i>Annulées ou reportées</i> 3	<i>Annulées ou reportées</i> -		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i> -	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i> 3	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i> -		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i> -	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i> 2	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i> -		
Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> Mise en ligne de la plateforme de données géospatiales (GÉOINDEX) Mise sur pied du Laboratoire de recherche en médias socionumériques et ludification (FCI) et de la Chaire de recherche UQAM sur les usages des technologies numériques de la communication 	Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un groupe de travail sur la gestion des données de recherche à l'UQAM Mise en service d'OwnCloud auprès des chercheuses, chercheurs Entente avec l'Université d'Ottawa pour l'installation de la plate-forme UOSyllabus Réalisation de plus de 1 500 capsules vidéo additionnelles pour des cours et des laboratoires à l'ÉSG Renforcement de l'écosystème des environnements numériques d'apprentissage avec l'ajout de plusieurs applications, dont Zoom 	Principales actions prévues : <ul style="list-style-type: none"> Formation d'une équipe mixte (soutien-production) dédiée à la formation à distance Installation et mise en service de salles dédiées aux activités de formation en ligne Développement d'un MOOC Institutionnalisation de la plateforme Mahara 		

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019	
AXE D'INTERVENTION – SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE GESTION									
Nb actions annuelles prévues	38	Nb actions annuelles prévues	35	Nb actions annuelles prévues	33				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	5	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	9	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	21	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Nb actions pluriannuelles prévues	n/d	Nb actions pluriannuelles prévues	9	Nb actions pluriannuelles prévues	7				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	1	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	4	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	4	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> • Officialisation d'un point de contact unique (téléphonique) pour l'ensemble des services informatiques • Déploiement de logiciels dans plusieurs unités (Confluence, OTRS, Constellio, etc.) • Mise en production d'IFR (Inventaire du financement de la recherche) • Renouvellement du SAN recherche dans la salle des serveurs du PK 		Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> • Obtention de l'autorisation du MEES pour lancer les appels d'offres en vue du rehaussement du réseau de télécommunications et du déploiement d'une couverture sans-fil à travers le campus • Intégration d'un portail libre-service pour des demandes de service au nouveau site web des services informatiques • Poursuite de l'implantation des logiciels libres Constellio, Confluence et OTRS dans plusieurs unités • Remplacement du système actuel de la gestion des mémoires et des thèses (THÉ-MÉ), devenu désuet, par le système JIRA (projet pilote) • Développement de la solution informatique permettant l'admission en ligne pour les étudiants du 1er cycle 		Principales actions prévues : <ul style="list-style-type: none"> • Appels d'offres et début des travaux du projet de rehaussement du réseau de télécommunications et du déploiement d'une couverture sans-fil à travers le campus • Développement d'IFR+ avec l'UQ pour l'inventaire du financement de la recherche • Analyse des possibilités de déployer les infrastructures informatiques en infonuagique • Migration des boîtes de courriel des étudiantes, étudiants vers des comptes hébergés chez Microsoft • Actualisation du règlement no 12, de la politique no 47 et de certaines normes liées à la sécurité informatique 					

B) SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
GROUPES-COURS UTILISANT MOODLE				
Été – N (%)	481 (76%)	440 (74%) (▼ - 2 p.p.)		
Automne – N (%)	2 535 (72%)	2 545 (73%) (► + 1 p.p.)		
Hiver – N (%)	2 340 (73%)	2 462 (76%) (▲ + 3 p.p.)		
LOGICIELS LIBRES INSTALLÉS DANS LES LABORATOIRES INFORMATIQUES DU SERVICE AUX UTILISATEURS				
Logiciels libres – N (%)	142 (37%)	142 (37%) (► 0 p.p.)		
MÉDIATISATION DES SALLES DE COURS INSTITUTIONNELLES				
Médiatisation – Taux %	97%	97% (► 0 p.p.)		
Mise à niveau – Taux %	31%	43% (▲ +13 p.p.)		

OBJECTIF 1.3 ADAPTER LES ACTIVITÉS DE FORMATION, DE RECHERCHE ET DE CRÉATION AUX NOUVELLES RÉALITÉS DE LA POPULATION ÉTUDIANTE

RESPONSABLE DU SUIVI : RENÉ CÔTÉ

A) ACTIONS RÉALISÉES ET PRÉVUES

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019	
AXE D'INTERVENTION – PROGRAMMES D'ÉTUDES									
Nb actions annuelles prévues	31	Nb actions annuelles prévues	10	Nb actions annuelles prévues	15				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	3	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	0	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	7	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Nb actions pluriannuelles prévues	n/d	Nb actions pluriannuelles prévues	14	Nb actions pluriannuelles prévues	8				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	1	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	5	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	8	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> • Création de la concentration de 1er cycle en études autochtones • Création du programme court de 2e cycle en gestion des ressources humaines (entièrement à distance) • Coordination des travaux du BCI sur la création d'un Bureau d'assurance-qualité des programmes universitaires 		Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> • Obtention du rang de première université francophone au Canada pour l'employabilité des personnes diplômées selon les recruteurs canadiens (classement publié par le magazine britannique <i>Times Higher Education</i>) • Création de 6 nouveaux programmes dont le programme court de 2e cycle en commerce international, le certificat en dynamiques entrepreneuriales et le programme court de 2e cycle sur la fraude comptable et l'éthique • Offre entièrement à distance du programme court de 2e cycle en gestion de projet • Déploiement de plusieurs nouveaux cours hybrides (surtout offerts à l'ESG) 		Principales actions prévues : <ul style="list-style-type: none"> • Conception et production de cours en ligne • Création d'une Mention ESG à l'intention des étudiantes, étudiants ayant complété au moins le tiers du programme de baccalauréat en administration en anglais • Poursuivre les actions de développement de l'UQAM à Laval <ul style="list-style-type: none"> > Conclusion d'un nouveau bail avec le Collège Montmorency > Installation dans le projet d'agrandissement du Collège Montmorency pour une offre de cours de jour et de programmes de 2e cycle > Participation au Comité centre-ville de la Ville de Laval 					

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019			
AXE D'INTERVENTION – ACCESSIBILITÉ ET RÉUSSITE											
Nb actions annuelles prévues		28		Nb actions annuelles prévues		12		Nb actions annuelles prévues		22	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		0		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		5		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		7		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Nb actions pluriannuelles prévues		n/d		Nb actions pluriannuelles prévues		11		Nb actions pluriannuelles prévues		10	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		4		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		2		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		5		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Réalizations majeures :			Réalizations majeures :			Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> Lancement des travaux sur l'éducation inclusive (projet de politique) Mise sur pied d'un service de soutien juridique pour les étudiantes, étudiants étrangers Mise en place d'un programme d'accueil et d'intégration de réfugiées, réfugiés syriens Projet pilote de « Pairs aidants » dans les résidences universitaires Réaménagement de la programmation des mesures d'aide en français pour l'accueil et la réussite des étudiantes, étudiants 			<ul style="list-style-type: none"> Implantation de la phase I du transfert par le MEES du Programme de soutien à l'intégration des personnes en situation de handicap à l'Université Offre des Cliniques techno à la rentrée d'automne et d'hiver (4 800 demandes) Implantation de l'initiative de « Pairs aidants » dans les résidences universitaires 			<ul style="list-style-type: none"> Déploiement de l'outil d'aide à la réussite PROSPÈRE dans tous les programmes de baccalauréat et de maîtrise (nouveaux étudiants et étudiantes) Poursuite des travaux du groupe de travail sur la réconciliation avec les peuples autochtones, dont la mise en place d'activités de mentorat Poursuivre l'intégration de l'éducation inclusive à l'UQAM (présentation du rapport à la Commission des études) 					

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019						
AXE D'INTERVENTION – PÉDAGOGIE UNIVERSITAIRE														
Nb actions annuelles prévues		4		Nb actions annuelles prévues		4		Nb actions annuelles prévues		4				
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		0		<i>Annulées ou reportées</i>		-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		3		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-				
Nb actions pluriannuelles prévues		n/d		Nb actions pluriannuelles prévues		1		Nb actions pluriannuelles prévues		2				
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		0		<i>Annulées ou reportées</i>		-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		0		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-				
Réalizations majeures :			Réalizations majeures :			Principales actions prévues :								
<ul style="list-style-type: none"> • Colloque organisé par Diane Leduc et Anastassis Kozanitis sur les pédagogies actives en formation universitaire • Conception, rédaction, intégration et mise en ligne du site Web « Les applications pédagogiques de la conception universelle de l'apprentissage » 			<ul style="list-style-type: none"> • Production de 4 modules d'autoformation à distance en pédagogie • Organisation par le Service aux collectivités et trois facultés d'un colloque sur la médiation intellectuelle 			<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement et publicisation des modules d'autoformation en pédagogie universitaire conçus et développés dans le cadre d'un projet FODAR • Création et développement d'une banque de cas ESG • Revoir les besoins en environnement physique d'apprentissage au sein de l'UQAM 								

B) SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
PROGRAMMES OFFERTS				
Programmes - N	300	301 (▲ + 1)		
ACTUALISATION DE LA FORMATION				
Programmes créés - N	14	6 (▼ - 8)		
Programmes modifiés - N	74	87 (▲ + 13)		
Programmes évalués - N	9	8 (▼ - 1)		
Programmes fermés ou suspendus - N	5 (incluant 2 suspensions temporaires)	5 (▶ 0)		
GRUPE-COURS OFFERTS À DISTANCE OU HYBRIDES				
Groupe-cours à distance - N	16	13 (▼ - 3)		
Groupe-cours hybrides - N	23	54 (▲ + 31)		
PERSÉVÉRANCE APRÈS UN AN	Cohorte automne 2014	Cohorte automne 2015		
Baccalauréat à temps complet – Taux %	81,0%	81,8% (▲ + 0,8 p.p.)		
DURÉE DES ÉTUDES AUX CYCLES SUPÉRIEURS	Cohorte 2006-2007	Cohorte 2007-2008		
Maîtrise – Durée moyenne	8,0 trimestres	8,4 (▲ + 0,4 trimestre)		
Doctorat – Durée moyenne	18,7 trimestres	18,5 (▼ - 0,2 trimestre)		
PERCEPTION GÉNÉRALE DES ÉTUDIANTES, ÉTUDIANTS À L'ÉGARD DE LEUR FORMATION (PROGRAMMES DE BACCALURÉAT)	NSSE 2014			
Perception de l'expérience éducative à l'UQAM comme étant excellente ou bonne	Étudiantes, étudiants de 1re année = 86% Finissants = 81%	Non disponible		
PERCEPTION GÉNÉRALE DES ÉTUDIANTES, ÉTUDIANTS À L'ÉGARD DE LEUR FORMATION (PROGRAMMES DE MAÎTRISE ET DE DOCTORAT)	CGPSS 2013	CGPSS 2016		
Si vous deviez recommencer vos études aux cycles supérieurs, choisiriez-vous la ou le même...	Université = 69,0% Domaine d'études = 81,0% Directeur de recherche = 76,8%	64,2% (▼ - 4,8 p.p.) 81,6% (▶ + 0,6 p.p.) 78,8% (▲ + 2,0 p.p.)		

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
<p>PERCEPTION GÉNÉRALE DES PERSONNES DIPLOMÉES À L'ÉGARD DE L'UQAM</p> <p>Conseilleriez-vous à une autre personne de s'inscrire au même programme ou un autre programme à l'UQAM?</p>	<p>Promotion 2012-2013</p> <p>Baccalauréat = 84,2% Maîtrise = 86,5% Doctorat = 62,5%</p>	<p>Promotion 2015-2016</p> <p>80,3% (▼ - 3,9 p.p.) 78,5% (► - 8,0 p.p.) 65,4% (▲ + 2,9 p.p.)</p>		
<p>TAUX DE CHÔMAGE DES PERSONNES DIPLOMÉES</p> <p>Baccalauréat – Taux % Maîtrise – Taux %</p>	<p>Relance 2015 du MEES</p> <p>5,3% 7,5%</p>	<p>Non disponible</p>		
<p>FORMATIONS EN PÉDAGOGIE UNIVERSITAIRE (INCLUANT TECHNOLOGIE)</p> <p>Formations - N Séance - N</p>	<p>53 78</p>	<p>70 (▲ + 17) 179 (▲ + 101)</p>		

OBJECTIF 1.4 FAVORISER UNE APPROCHE INTÉGRÉE ET TRANSVERSALE DES ACTIVITÉS DE FORMATION, DE RECHERCHE ET DE CRÉATION

RESPONSABLE DU SUIVI : CATHERINE MOUNIER

A) ACTIONS RÉALISÉES ET PRÉVUES

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019	
AXE D'INTERVENTION – ARRIMAGE FORMATION-RECHERCHE-CRÉATION									
Nb actions annuelles prévues	10	Nb actions annuelles prévues	5	Nb actions annuelles prévues	7				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	2	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	0	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	3	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Nb actions pluriannuelles prévues	n/d	Nb actions pluriannuelles prévues	4	Nb actions pluriannuelles prévues	1				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	1	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	2	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	1	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> Mise sur pied de la première édition de l'École d'été Montréal numérique, de celle du GÉOTOP et de ESCER Promotion et gestion des programmes MITACS Démarrage d'un nouveau chantier entre le SAC et le Réseau québécois en études féministes 		Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> Tenue de deux séances d'information sur les projets originaux financés par Mitacs et publication de cinq articles dans Actualités UQAM 		Principales actions prévues : <ul style="list-style-type: none"> Création de deux nouvelles Écoles d'été pour les étudiantes, étudiants autochtones Mise à jour du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs Élaboration d'un programme de formation des post-doctorantes, post-doctorants 					

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019			
AXE D'INTERVENTION – INTERDISCIPLINARITÉ ET INTERSECTORIALITÉ											
Nb actions annuelles prévues		2		Nb actions annuelles prévues		2		Nb actions annuelles prévues		7	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		0		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		0		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		2		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Nb actions pluriannuelles prévues		n/d		Nb actions pluriannuelles prévues		6		Nb actions pluriannuelles prévues		6	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		2		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		0		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		4		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Réalizations majeures :			Réalizations majeures :			Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> Adoption de nouveaux statuts et actualisation des mandats de l'ISE Premier Forum de recherches sur le numérique 			<ul style="list-style-type: none"> Évaluation de tous les instituts de l'Université Création du Réseau de recherches sur le numérique et obtention d'un appui financier 			<ul style="list-style-type: none"> Redéploiement des Instituts en recherche Conceptualisation d'un programme bi-facultaire pour la conservation de l'art 					

B) SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
ÉTUDIANTES, ÉTUDIANTS PAR PROFESSEURE, PROFESSEUR (CYCLES SUPÉRIEURS)				
Étudiants / Profs.- Ratio	6,9	7,0 (▶ + 0,1)		
ÉCOLES D'ÉTÉ OFFERTES				
Écoles d'été - N	14	8 (▼ - 6)		
SOUTIEN FINANCIER VERSÉS AUX ÉTUDIANTES, ÉTUDIANTS (TOUS LES CYCLES)				
Bourses versées (fonds de recherche) - \$	6,3 M\$	6,0 M\$ (▼ - 5,0%)		
Contrats d'auxiliaires de recherche - \$	6,3 M\$	4,5 M\$ (▼ - 28,8%)		
PROGRAMMES INTERFACULTAIRES				
Programmes interfacultaires - N	11	11 (▶ 0)		

ORIENTATION 1 : SYNTHÈSE, BILAN ET PERSPECTIVES

SYNTHÈSE DES ACTIONS PRÉVUES ET RÉALISÉES

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Actions annuelles prévues	267	127	170	-
<i>Annulées ou reportées</i>	-	15 (11,8%)		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	28 (22,1%)		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	84 (66,1%)		
Actions pluriannuelles prévues	n/d	102	72	-
<i>Annulées ou reportées</i>	-	16 (15,7%)		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	38 (37,3%)		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	48 (47,1%)		

BILAN 2016-2017 ET PERSPECTIVES 2017-2018

Au cours de l'année 2016-2017, des efforts particuliers ont été investis pour promouvoir l'UQAM et **obtenir un financement adéquat (objectif 1.1)** apte à assurer son développement. Ainsi, le recteur a multiplié les interventions publiques sur l'UQAM et sur divers dossiers liés à l'enseignement supérieur. Pour promouvoir les universités et l'importance de mieux les soutenir, des liens plus étroits ont été tissés avec les universités montréalaises, québécoises et canadiennes et avec différents partenaires (présidence du Comité des affaires académiques du BCI; participation aux travaux pour la mise sur pied d'un Bureau de l'enseignement supérieur à la Ville de Montréal; étude conjointe CCMM-MI sur la contribution socioéconomique des universités montréalaises; etc.). Des dossiers soumis aux trois paliers de gouvernement ont également permis d'obtenir pour l'UQAM plus de 35 M \$ pour le financement de divers projets d'infrastructures : réfection du clocher Saint-Jacques, construction d'un nouveau Centre de consultation de livres rares, d'un lieu pour la recherche-crédation en arts visuels et médiatiques et d'un Centre urbain de diffusion, aménagement de places publiques sur et autour du campus.

Certains projets n'ont cependant pas été retenus pour financement, dont l'agrandissement du Pavillon Sanguinet (prévu pour les activités de l'ESG UQAM) et l'ouverture d'un Pavillon des arts. Considérant leur importance stratégique pour l'institution et le fait que l'UQAM (tout comme l'UQ) n'a pas obtenu sa juste part du programme fédéral-provincial de soutien aux infrastructures, les efforts se poursuivront au cours de la prochaine année, tant au niveau gouvernemental qu'en ce qui a trait à la **philanthropie**, pour permettre la concrétisation de ces projets d'envergure. Justement, du côté de la Fondation de l'UQAM, une quinzaine de personnes, dont le président d'Hydro-Québec Production, ont été recrutées pour faire partie du cabinet de la campagne majeure. Déjà, près de 25 M \$ ont été amassés durant la période dite silencieuse de la campagne alors que la sollicitation annuelle a permis de recueillir quelque 7 M \$. Le lancement officiel de la Campagne majeure, qui coïncidera avec l'entrée en fonction d'une nouvelle rectrice, d'un nouveau recteur, en janvier 2018, devrait

ouvrir de belles perspectives pour l'UQAM en lui donnant un nouvel élan à l'approche de son 50^e anniversaire, tout en renforçant ses liens avec la Fondation.

Obtenir un financement adéquat pour l'UQAM passe aussi, bien sûr, par des mesures permettant de contrecarrer les effets de la baisse démographique. Au cours de l'année 2016-2017, diverses actions ont été mises en branle pour améliorer le **recrutement**, l'admission et l'inscription des nouveaux étudiants : création d'une nouvelle page Facebook, refonte de sites Web, modification du calendrier d'inscription, révision du processus d'inscription, allègement de conditions d'admission, etc. Malgré ces efforts, le nombre de candidates et de candidats ayant déposé une demande d'admission a baissé de 6,2% en 2016-2017 (voir Indicateurs), tandis que le nombre de nouvelles inscriptions a diminué de 3,2%. En utilisant les données comparatives fournies par le BCI pour les trimestres d'automne et d'hiver, la baisse des candidates et candidats observée à l'UQAM en 2016-2017 (-5,7%) se révèle supérieure à celles des autres grandes universités francophones dont l'Université de Montréal (-3,9%) et l'Université de Sherbrooke (-3,7%), alors même que l'Université Laval enregistre plutôt une hausse (+1,1%). En matière de nouvelles inscriptions, l'UQAM (-1,6%) se compare désavantageusement aux universités de Sherbrooke (+2,2%) et Laval (+2,3%), mais elle performe légèrement mieux que l'Université de Montréal (-3,8%) en raison d'un taux d'inscription plus élevé chez les étudiantes, étudiants admis. La mise en œuvre du nouveau programme de bourses d'exemption des frais majorés pour les étudiantes, étudiants étrangers inscrits au doctorat – initié par la Faculté des sciences – semble toutefois avoir porté fruit puisque le nombre des nouvelles inscriptions chez les étudiantes, étudiants étrangers dans les programmes de doctorat a cru de 28% en 2016-2017 et que le taux d'inscription est passé de 52% à 71% durant la même période (SPARI).

Reste que pour assurer le développement optimal de l'UQAM, l'attractivité de l'université devra être renforcée et les stratégies (positionnement, recrutement, qualité de la formation) revues considérant à la fois le déclin démographique et la compétitivité accrue entre établissements. Dans ce contexte, la formation à distance et hybride, l'internationalisation des programmes, l'offre de stages, la formation sur mesure et l'essor des campus régionaux de l'UQAM pourraient constituer des avenues intéressantes.

En ce qui a trait à **l'optimisation du soutien à la recherche et à la création**, plusieurs initiatives mises de l'avant en 2016-2017, tant dans les facultés et école, qu'au niveau central (nouveaux programmes d'aide, consolidation de pôles d'expertise, création de 4 chaires stratégiques, etc.) ont été des plus profitables. À titre d'exemple, l'UQAM a connu une augmentation de son taux de succès aux subventions Savoir au CRSH, passé de 25,0% (concours 2016-2017) à 43,3% (concours 2017-2018), dépassant ainsi la moyenne nationale (40,0%). Ces succès devraient se refléter au cours des prochaines années, alors que les fonds disponibles pour la recherche (excluant les frais indirects) ont augmenté de plus de 2 M \$ entre 2015-2016 et 2016-2017, grâce à l'accroissement des contrats de recherche et à l'octroi de près de 2 M \$ en infrastructures de recherches par la Fondation canadienne de l'innovation.

Pour se développer, l'UQAM doit aussi continuer à **maximiser le potentiel des technologies numériques (objectif 1.2)** dans tous ses secteurs d'activité. Or, l'année 2016-2017 a été particulièrement fertile avec des réalisations innovantes en matière d'enseignement (ex. UOSyllabus, capsules vidéo, cliniques techno) et de recherche, (ex. OwnCloud), mais aussi en matière de système de gestion (implantation de JIRA pour la gestion des mémoires et des thèses, portail libre-service pour les requêtes informatiques, Constello, Confluence, OTRS). À ces dernières devraient s'ajouter, au cours des prochaines années, les retombées tangibles du rehaussement du réseau de télécommunications et du déploiement du sans-fil sur tout le campus, projets pour lesquels l'UQAM a obtenu l'autorisation du MEES de lancer les appels d'offres.

L'UQAM s'est-elle attelée à **adapter ses activités aux nouvelles réalités de la population étudiante (objectif 1.3)**, tel que prévu au Plan stratégique? Sur le plan des programmes d'études, il convient de souligner les efforts déployés par l'ESG en matière de formation hybride ou entièrement à distance pour répondre à de nouveaux besoins et assurer l'accessibilité au savoir. Cette accessibilité s'est également accrue sur le plan géographique à travers une offre bonifiée de cours et de programmes dans les campus en région. De la même façon, plusieurs initiatives ont été implantées afin d'améliorer l'intégration des étudiantes, étudiants en situation de handicap – de plus en plus nombreux – et celle des étudiantes, étudiants autochtones à l'UQAM. Certaines situations restent néanmoins préoccupantes, dont le phénomène d'abandon dans les programmes de baccalauréat et de maîtrise au cours de la première année et la baisse du taux de satisfaction chez les diplômés récents des programmes de doctorat. En ce sens, des actions devront être prises afin d'améliorer l'expérience étudiante et de mieux soutenir la réussite étudiante au sein des programmes, et ce, à tous les cycles d'études. En ce qui a trait à la **transversalité des activités de formation et de recherche (objectif 1.4)**, quelques initiatives nouvelles ou réalisations majeures ont été identifiées, dont le processus d'évaluation complétée de tous les instituts et de la création d'un Réseau de recherches interdisciplinaires sur le numérique. Un plus grand appui des actions en ce sens permettrait toutefois de maintenir la réputation de l'institution comme « championne » de l'interdisciplinarité et de l'intersectorialité.

En terminant, soulignons que toutes les actions recensées ont été élaborées en respectant le Plan de résorption du déficit 2016-2019 convenu avec le gouvernement du Québec. Pour y parvenir, des mesures ont visé soit une diminution des dépenses (compressions, gel de postes ou d'embauche, etc.), soit une hausse de revenus (analyse des activités commerciales, révision de codes CLARDER, etc.). Il convient à cet égard de souligner les efforts considérables déployés par les responsables des unités académiques et administratives et l'ensemble de la communauté universitaire qui ont permis de générer 11 M \$ en mesures d'économies au cours du dernier exercice financier. L'année 2017-2018 sera toutefois déterminante alors qu'une nouvelle politique de financement des universités devrait voir le jour. Ce dossier méritera d'être suivi de près et des alliances avec toutes les parties prenantes devront être tissées pour s'assurer que l'équité envers l'institution soit au rendez-vous.

ORIENTATION 2

INSTAURATION DE PRATIQUES DE GESTION PLUS EFFICIENTES

Au cours des dernières années, les attentes formulées à l'endroit des universités — et l'UQAM n'y échappe pas, loin de là — n'ont cessé d'augmenter, notamment en ce qui a trait à la saine gouvernance, à la gestion rigoureuse des finances et à la reddition de comptes. Que les demandes émanent des milieux gouvernementaux, des médias, de la collectivité ou de la communauté universitaire elle-même, on attend désormais des universités qu'elles fassent la démonstration publique de la qualité et de la probité de leur intendance et de leurs réalisations.

L'UQAM doit ainsi répondre aux exigences de l'État — en termes de transparence, d'imputabilité et de gestion responsable des ressources qui lui sont confiées — dans le contexte particulier que représente la gouvernance universitaire, laquelle se distingue radicalement de la gouvernance d'entreprise ou d'autre organisation à but lucratif ou non lucratif. Il s'agit là bien sûr d'un défi, d'autant plus que l'UQAM, en l'absence d'une refonte de la Loi sur l'Université du Québec, ne dispose pas d'une complète autonomie institutionnelle.

À l'interne, les questions liées à la gouvernance, à la décentralisation et à la gestion optimale des ressources constituent également une source de préoccupations. Ainsi, une part importante des acteurs de la vie universitaire souhaiterait voir s'établir un meilleur équilibre entre l'attachement aux principes liés à la gestion collégiale et participative, et la nécessité d'améliorer l'efficacité des processus décisionnels. La lourdeur des structures, la complexité administrative, la rigidité bureaucratique et les silos de gestion figurent aussi parmi les défis auxquels l'Université est invitée à relever pour être en mesure de poursuivre avec succès les divers volets de sa mission

**OPTIMISER LA GOUVERNANCE ET LA
REDDITION DE COMPTES**

**ACCROÎTRE LA COLLABORATION ET LE
PARTAGE DES RESSOURCES**

**SIMPLIFIER LES PROCESSUS
ADMINISTRATIFS ET DÉCISIONNELS**

**FAVORISER LES SUIVIS ET
L'AMÉLIORATION CONTINUE**

OBJECTIF 2.1 OPTIMISER LA GOUVERNANCE ET LA REDDITION DE COMPTES

RESPONSABLE DU SUIVI : ROBERT PROULX

A) ACTIONS RÉALISÉES ET PRÉVUES

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019	
AXE D'INTERVENTION – GOUVERNANCE									
Nb actions annuelles prévues	9	Nb actions annuelles prévues	10	Nb actions annuelles prévues	17				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	3	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	2	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	5	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Nb actions pluriannuelles prévues	n/d	Nb actions pluriannuelles prévues	9	Nb actions pluriannuelles prévues	3				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	6	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	1	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	2	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> • Réorganisation de la Direction qui intègre notamment les doyennes, doyens à l'équipe de Direction • Réflexion sur les enjeux de l'appartenance à l'UQ • Mise à jour de plusieurs règlements et politiques institutionnels ou facultaires 		Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> • Dépôt du Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM suivi d'une consultation institutionnelle • Modifications réglementaires touchant le processus de nomination au Comité de discipline [étudiante] et au Comité de révision, de même que certaines modalités relatives à l'audition devant le Comité de discipline. • Changements liés au déroulement des réunions du Conseil d'administration (tenue d'un huis clos intégré à l'ordre du jour, logiciel Leading Boards, modalités relatives à la confidentialité des documents, traitement en bloc des résolutions de la Commission des études, etc.) 		Principales actions prévues : <ul style="list-style-type: none"> • Programme de formation des doyennes, doyens et des vice-doyennes, vice-doyens sur la gestion académique • Révision de la Politique institutionnelle de toponymie et de parrainage de l'UQAM (Politique no 45) 					

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019			
AXE D'INTERVENTION – REDDITION DE COMPTES											
Nb actions annuelles prévues		10		Nb actions annuelles prévues		5		Nb actions annuelles prévues		7	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		1		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		0		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		4		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Nb actions pluriannuelles prévues		n/d		Nb actions pluriannuelles prévues		2		Nb actions pluriannuelles prévues		1	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		0		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Réalizations majeures :			Réalizations majeures :			Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> Mise en place du Fonds général de recherche en concordance avec les exigences du CRSH et du CRSNG Présentations auprès de divers groupes de personnels sur la situation financière de l'UQAM 			<ul style="list-style-type: none"> Présentation simplifiée de la situation budgétaire aux instances de l'Université Désignation conditionnelle obtenue pour les 5 comités d'éthiques de la recherche (CER) avec des êtres humains pour la période du 1er janvier 2017 au 30 juin 2018 Complétion par les unités des bilans servant à l'élaboration du Tableau de bord institutionnel (suivi du Plan stratégique de l'UQAM) 			<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de suivis au rapport de contrôle des trois conseils subventionnaires avec les Services financiers Reddition de comptes d'acquisition des ressources documentaires 					

B) SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
POLITIQUES (CRÉÉES OU RÉVISÉES) ADOPTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION				
Révisions - N	1	0 (▼ - 1)		
Modifications majeures - N	0	2 (▲ + 2)		
Nombre - Créations - N	1	0 (▼ - 1)		
RÈGLEMENTS (CRÉÉS OU RÉVISÉS) ADOPTÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (EXCLUANT LES AJUSTEMENTS DE CONCORDANCE)				
Révisions - N	0	0 (▶ 0)		
Modifications majeures - N	0	3 (▲ + 3)		
Créations - N	0	0 (▶ 0)		

OBJECTIF 2.2 ACCROITRE LA COLLABORATION ET LE PARTAGE DES RESSOURCES

RESPONSABLE DU SUIVI : ANDRÉ DORION

A) ACTIONS RÉALISÉES ET PRÉVUES

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019	
AXE D'INTERVENTION – MODES DE GESTION									
Nb actions annuelles prévues	43	Nb actions annuelles prévues	18	Nb actions annuelles prévues	15				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	2	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	4	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	12	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Nb actions pluriannuelles prévues	n/d	Nb actions pluriannuelles prévues	13	Nb actions pluriannuelles prévues	11				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	2	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	6	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	5	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> • Implantation d'une nouvelle structure organisationnelle au service des immeubles • Mise en place d'un comité de régie au sein du VRVA • Mise en place d'un comité de coordination des changements informatiques inter-division • Participation à plusieurs comités, groupes de travail ou associations professionnelles ou interuniversitaires 		Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> • Préparation d'un budget plus près de la réalité budgétaire des unités • Adoption des nouveaux statuts de l'École supérieure de mode et intégration structurelle à l'ESG • Mise sur pied d'un Comité préventif de gestion de crise • Intégration du Bureau du recrutement au Registrariat 		Principales actions prévues : <ul style="list-style-type: none"> • Rédaction d'un document de support à l'intention des cadres afin de les aider dans leur gestion du personnel à statut particulier • Répondre aux exigences ministérielles, en matière de gestion de la qualité, de la sécurité et de la pérennité de notre parc immobilier aux fins du maintien d'un environnement favorable aux activités universitaires 					

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019			
AXE D'INTERVENTION – ACCÈS AUX RESSOURCES											
Nb actions annuelles prévues		17		Nb actions annuelles prévues		5		Nb actions annuelles prévues		15	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		1		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		3		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Nb actions pluriannuelles prévues		n/d		Nb actions pluriannuelles prévues		5		Nb actions pluriannuelles prévues		7	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		2		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		3		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		0		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Réalizations majeures :			Réalizations majeures :			Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un chantier sur la décentralisation Mise en place du groupe de travail de la Sous-commission des ressources sur les enveloppes de charges aux cycles supérieurs 			<ul style="list-style-type: none"> Poursuite des travaux relatifs aux mandats du chantier sur la décentralisation des ressources financières – Résultats finaux de l'analyse des produits et charges à partir des données réelles 2014-2015 Rencontres individuelles avec tous les gestionnaires lors de l'élaboration du budget Adoption par la Sous-commission des ressources du Rapport final du Comité ad hoc sur l'attribution des charges d'enseignement aux cycles supérieurs 			<ul style="list-style-type: none"> Plateforme partagée des services des bibliothèques universitaires québécoises Finalisation du projet de Centre de conservation et de consultation des collections rares Revoir le processus d'autorisation et de financement des coûts de création/modification de programme dans le cadre des réflexions sur les modes d'allocation des ressources 					

B) SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Aucun indicateur quantitatif. Voir les actions réalisées.	-	-		

OBJECTIF 2.3 SIMPLIFIER LES PROCESSUS ADMINISTRATIFS ET DÉCISIONNELS

RESPONSABLE DU SUIVI : NORMAND PETITCLERC

A) ACTIONS RÉALISÉES ET PRÉVUES

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019	
AXE D'INTERVENTION – PROCESSUS ADMINISTRATIFS									
Nb actions annuelles prévues	3	Nb actions annuelles prévues	5	Nb actions annuelles prévues	16				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	0	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	2	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	3	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Nb actions pluriannuelles prévues	n/d	Nb actions pluriannuelles prévues	1	Nb actions pluriannuelles prévues	5				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	0	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	1	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	0	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> Révision de quelques processus, notamment visés au chapitre du traitement de la rémunération et des avantages sociaux et de la gestion des documents 		Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> Finalisation de la réorganisation des processus d'accès à la documentation et déploiement complet du guichet de projets (VRSI) Automatisation du processus d'octroi du diplôme pour les programmes de 1er cycle de l'ESG au campus central Intégration d'un outil de calcul budgétaire à même le traitement des contrats de travail des employées, employés sous octroi de recherche (SOR) 		Principales actions prévues : <ul style="list-style-type: none"> Centralisation des Comités d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) Élaboration d'un guide pour les directions départementales pour les exigences de qualifications pour l'enseignement (EQE) Révision du processus administratif de gestion du perfectionnement (SEUQAM) 					

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019			
AXE D'INTERVENTION – PROCESSUS DÉCISIONNELS											
Nb actions annuelles prévues		2		Nb actions annuelles prévues		3		Nb actions annuelles prévues		3	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		2		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		0		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Nb actions pluriannuelles prévues		n/d		Nb actions pluriannuelles prévues		0		Nb actions pluriannuelles prévues		1	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		0		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		0		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		0		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Réalizations majeures :			Réalizations majeures :			Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> Formation des départements dans l'établissement et la révision des exigences de qualification pour l'enseignement (EQE) 			<ul style="list-style-type: none"> Aucune réalisation majeure 			<ul style="list-style-type: none"> Aucune action majeure 					

B) SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Aucun indicateur quantitatif. Voir les actions réalisées.	-	-		

OBJECTIF 2.4 FAVORISER LE SUIVI ET L'AMÉLIORATION CONTINUE

RESPONSABLE DU SUIVI : ROBERT PROULX

A) ACTIONS RÉALISÉES ET PRÉVUES

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019	
AXE D'INTERVENTION – SUIVIS									
Nb actions annuelles prévues	9	Nb actions annuelles prévues	6	Nb actions annuelles prévues	9				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	1	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	2	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	3	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Nb actions pluriannuelles prévues	n/d	Nb actions pluriannuelles prévues	6	Nb actions pluriannuelles prévues	0				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	4	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	2	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	0	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> • Adoption du Plan stratégique 2015-2019 de l'UQAM • Audit informationnel sur les processus d'accès à la documentation • Définition et compilation de statistiques d'utilisation des laboratoires sectoriels 		Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation partielle d'une cartographie des expertises des chercheuses, chercheurs de l'UQAM afin d'identifier le ou les pôles en émergence • Réalisation et mise à jour du Tableau de bord institutionnel 		Principales actions prévues : <ul style="list-style-type: none"> • Bonification du portail de données institutionnelles Analysisia (ajout de rapports automatisés) 					

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019			
AXE D'INTERVENTION – AMÉLIORATION CONTINUE											
Nb actions annuelles prévues		6		Nb actions annuelles prévues		9		Nb actions annuelles prévues		9	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		1		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		2		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		6		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Nb actions pluriannuelles prévues		n/d		Nb actions pluriannuelles prévues		1		Nb actions pluriannuelles prévues		7	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		0		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		0		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Réalizations majeures :			Réalizations majeures :			Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> Rapport sur l'organisation du service à la clientèle au Registrariat sous l'angle de la satisfaction des étudiantes, étudiants et celle des employées, employés Sondage du SAV auprès du personnel enseignant 			<ul style="list-style-type: none"> Réalisation de sondages de satisfaction auprès des personnes diplômées ayant participé à des activités et à la collation des grades Présentations des modifications aux conventions collectives SCCUQ, SPUQ et maîtres de langue, notamment aux directions de département et aux assistantes administratives, assistants administratifs 			<ul style="list-style-type: none"> Révision de la Politique no 10 de la recherche et la création Révision du processus de l'Enquête auprès des personnes diplômées 					

B) SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Aucun indicateur quantitatif. Voir les actions réalisées.	-	-		

ORIENTATION 2 : SYNTHÈSE, BILAN ET PERSPECTIVES

SYNTHÈSE DES ACTIONS PRÉVUES ET RÉALISÉES

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Actions annuelles prévues	99	61	91	-
<i>Annulées ou reportées</i>	-	11 (18,0%)		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	13 (21,3%)		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	37 (60,7%)		
Actions pluriannuelles prévues	n/d	37	35	-
<i>Annulées ou reportées</i>	-	14 (37,8%)		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	15 (40,5%)		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	8 (21,6%)		

BILAN 2016-2017 ET PERSPECTIVES 2017-2018

Au cours de l'année 2016-2017, l'UQAM est-elle parvenue à améliorer ses pratiques de gestion pour les rendre plus efficaces ? Bien qu'il soit peut-être trop tôt pour en apprécier les impacts, on observe que plusieurs actions ont été menées en ce sens. En ce qui a trait à l'**amélioration de la gouvernance (objectif 2.1)**, on retiendra notamment l'adoption de la solution *Leading Boards*, qui a permis d'améliorer la gestion des réunions du Conseil d'administration (gain de temps, économie de papier, accès sécurisé et permanent, confidentialité, etc.) et les modifications apportées à la composition et au fonctionnement du Comité de discipline, qui ont permis d'assurer une meilleure représentation de la communauté et de mettre en place un processus de révision. Le dépôt du Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire a également favorisé des échanges sur le mode de gouvernance souhaité pour l'institution (centralisée/décentralisée, collégiale/participative, instance représentative/consultative, etc.) sans toutefois que cela se traduise par la mise en œuvre immédiate de changements d'importance.

Pour ce qui est de la **reddition de comptes**, mentionnons le progrès considérable que représente la complétion par l'ensemble des unités – et selon un gabarit standardisé (une première !) – des bilans annuels qui ont servi à l'élaboration du présent Tableau de bord institutionnel. Indéniablement, l'outil permettra d'assurer un suivi plus serré du Plan stratégique et une meilleure appréciation quant à l'atteinte des grands objectifs que s'est donnée l'institution. L'exercice aurait toutefois profité d'une réflexion plus approfondie sur l'adéquation des indicateurs de suivi aux orientations stratégiques du Plan, de même que sur les difficultés liées à la production de données institutionnelles permettant une mesure plus précise des progrès accomplis. Autre action digne de mention, le soin particulier apporté à la présentation simplifiée des budgets et des

états financiers aux différentes instances de l'Université dans le but, notamment, d'en favoriser une meilleure compréhension.

Si la **collaboration et le partage des ressources (objectif 2.2)** doivent être encouragés en tout temps, cela est d'autant plus souhaitable en contexte de restriction budgétaire. À ce niveau, il importe de saluer l'approche déployée par la direction des Services financiers qui a rencontré individuellement l'ensemble des gestionnaires en vue d'élaborer, sur un mode collaboratif, un budget « collé au plus près » des besoins réels des unités et d'assurer ainsi à la fois un partage équitable des ressources et l'atteinte des objectifs de retour à l'équilibre. La collaboration, c'est aussi bien sûr briser les silos de gestion, partager l'information et les bonnes pratiques, bref, mettre à profit les expertises au service du plus grand nombre. C'est dans cette optique qu'il convient d'apprécier les initiatives ayant mené à l'intégration du Bureau du recrutement à l'équipe du Registrariat, tout comme celle ayant conduit à la mise sur pied d'un Comité préventif de gestion de crise réunissant, sur une base régulière, divers acteurs de première ligne (SVE, BPHP, RH, SPS, Communications, direction) afin de favoriser la prévention des situations critiques et la résolution de problèmes grâce à une approche collaborative, agile et concertée.

Inversement, peu d'actions ont porté sur l'amélioration des processus au cours des deux dernières années, et celles qui l'ont été ont surtout visé l'**allègement des processus administratifs** (guichet de projets au VRSI, automatisation du processus d'octroi de diplôme pour les programmes de l'ESG au campus central, etc.) plutôt que l'**amélioration des processus décisionnels (objectif 2.3)**. Il y a là un décalage entre une situation déplorée par tous, notamment lors de la consultation sur le Plan stratégique et dans le Rapport déposé sur la décentralisation budgétaire et organisationnelle, et les actions entreprises pour la résoudre, décalage auquel le contexte institutionnel des dernières années – négociations en vue du renouvellement de plusieurs conventions collectives, compressions budgétaires dans toutes les unités académiques et administratives, débats sur la situation de l'École des sciences de la gestion, appel de candidatures au poste de rectorat, etc. – n'est certes pas étranger. Les prochaines années seront sans doute plus propices à l'implantation de changements qui favoriseront l'esprit d'initiative, l'inventivité et le bouillonnement créatif qui ont fait la marque de notre institution.

Enfin, pour favoriser les **suivis et l'amélioration continue (objectif 2.4)**, la production d'analyses, de rapport d'évaluation et de bilans constitue un enjeu de taille pour l'institution. On a déjà mentionné l'apport que représentent, à ce niveau, l'élaboration et la mise à jour du Tableau de bord institutionnel. À ces réalisations s'ajoutent, entre autres, la réalisation partielle d'une cartographie des chercheurs et l'administration de sondages menés par le Registrariat et le Bureau des diplômés auprès des populations étudiantes actuelle et diplômée. Il serait toutefois possible d'aller encore plus loin – les actions prévues en 2017-2018 le montrent –, en multipliant par exemple les actions visant la réalisation de diagnostics stratégiques, la tenue de sondages de satisfaction ou l'instauration de mécanismes permettant d'évaluer plus finement la portée des actions mises de l'avant, d'apprécier l'impact de certaines décisions ou directives, ou simplement d'en assurer le suivi.

ORIENTATION 3

MISE EN PLACE D'UN MILIEU DE VIE SAIN, DYNAMIQUE ET STIMULANT

La consultation menée auprès de la communauté a clairement mis en évidence l'importance de l'Université comme lieu d'études, de travail et de vie. Si l'attachement à l'UQAM est manifeste, il n'en demeure pas moins que des améliorations sont souhaitées. Pour assurer avec succès sa mission, l'Université doit miser sur le plein potentiel de sa communauté. Cela exige de mieux reconnaître les expertises, les apports et les mérites des personnes qui, au quotidien, contribuent au bon déroulement des activités ponctuant la vie universitaire.

Cela signifie aussi laisser place aux initiatives de la communauté, créer des lieux d'échanges conviviaux, assurer la circulation des informations, être attentif aux personnes et à leurs besoins, veiller à leur santé et à leur sécurité et voir à améliorer la qualité de leur environnement. Faire de l'UQAM un milieu de vie, d'études et de travail plus vert, plus sain, plus transparent, plus valorisant et plus stimulant représente un enjeu d'importance. L'essor de l'institution est — et a toujours été — le fruit de l'engagement, de l'imagination et des efforts conjugués de tous les membres de la communauté. Assurer la reconnaissance, le développement et le mieux-être des personnes constitue, pour l'UQAM, un enjeu majeur de développement.



**AMÉLIORER L'ORGANISATION DU TRAVAIL
ET LA GESTION DES CARRIÈRES**



**RECONNAÎTRE LES EXPERTISES, LES
CONTRIBUTIONS ET LES MÉRITES DES
MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ**



**AMÉLIORER LES ÉCHANGES ET LA
CIRCULATION DE L'INFORMATION**



**SOUTENIR LES INITIATIVES VISANT LA
PROMOTION DE LA SANTÉ, LA PROTECTION
DE L'ENVIRONNEMENT ET LA QUALITÉ DE
VIE SUR LE CAMPUS**

OBJECTIF 3.1 AMÉLIORER L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA GESTION DES CARRIÈRES

RESPONSABLE DU SUIVI : ANDRÉ DORION

A) ACTIONS RÉALISÉES ET PRÉVUES

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019	
AXE D'INTERVENTION – ORGANISATION DU TRAVAIL									
Nb actions annuelles prévues	18	Nb actions annuelles prévues	18	Nb actions annuelles prévues	20				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	4	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	3	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	11	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Nb actions pluriannuelles prévues	n/d	Nb actions pluriannuelles prévues	4	Nb actions pluriannuelles prévues	4				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	2	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	1	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	1	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Réalizations majeures :		Réalizations majeures :		Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> Abolition et création de postes au sein de divers services et unités Réorganisation optimisation de l'organisation du travail dans plusieurs services ou secteurs de travail 		<ul style="list-style-type: none"> Finalisation des réorganisations dans les unités relevant du VRRHAF Réorganisation des secteurs de travail permettant la mobilité du personnel des bibliothèques Création d'un guichet unique et d'une nouvelle équipe multi secteurs de soutien aux environnements d'apprentissage 		<ul style="list-style-type: none"> Actualisation des descriptions de certaines fonctions du groupe bureau, des fonctions du service des bibliothèques et des fonctions du domaine de l'informatique Développement du Service des relations internationales Implantation de nouvelles procédures au Service des archives et de gestion des documents 					

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019			
AXE D'INTERVENTION – GESTION DES CARRIÈRES											
Nb actions annuelles prévues		25		Nb actions annuelles prévues		5		Nb actions annuelles prévues		15	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		1		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		3		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Nb actions pluriannuelles prévues		n/d		Nb actions pluriannuelles prévues		11		Nb actions pluriannuelles prévues		5	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		3		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		6		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		2		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Réalizations majeures :			Réalizations majeures :			Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> Renouvellement de la convention collective du Syndicat des employé-e-s étudiant-e-s de l'UQAM Bonification des activités d'accueil des différents personnels dans plusieurs unités ou services Atelier collectif de rédaction des demandes de subventions (CRSH et FQRSC) 			<ul style="list-style-type: none"> Renouvellement des conventions collectives SCCUQ, SPUQ, et maîtres de langue Intégration de la notion d'expérience pertinente dans l'affichage des postes du groupe bureau (SEUQAM) 			<ul style="list-style-type: none"> Renouvellement du protocole et des conventions collectives pour l'AENSUQAM, le IATSE 56 et le SEUQAM Augmentation et diversification de l'offre de perfectionnement pour les développements des compétences des employés SEUQAM Évaluation de tous les emplois de cadres de l'UQAM par un comité paritaire Réalisation des exigences prescrites par la CNESST en matière d'équité salariale pour tous les groupes d'employées, employés 					

B) SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
DÉPENSES EFFECTUÉES EN PERFECTIONNEMENT ET EN FORMATION (INCLUANT CONGÉS ET BOURSES)				
Sabbatique (profs.) - \$	9,3 M\$	10,3 M\$ (▲ + 10,9%)		
Perfectionnement - \$	1,5 M\$	1,7 M\$ (▲ + 18,5%)		
PLAN D'EFFECTIFS DU PERSONNEL SEUQAM, AENSUQAM, CADRE ET CADRES SUPÉRIEURS	1^{er} mai 2016	1^{er} mai 2017		
Postes avec titulaire – N	1 297	1 378 (▲ + 81)		
Postes avec remplaçant(e) – N	97	69 (▼ - 28)		
Postes vacants – N	118	45 (▼ - 73)		
Total	1 512	1 492 (▼ - 20)		
EFFECTIF DU PERSONNEL ENSEIGNANT	31 mai 2015	31 mai 2016		
Profs réguliers - N	1 073	1 073 (▶ 0)		
Profs. subventionné(e)s ou suppléant(e)s - N	72	55 (▼ - 17)		
Maîtres de langue - N	28	28 (▶ 0)		
Chargé(e)s de cours actif(ve)s - N	1 847	1 827 (▼ - 20)		

OBJECTIF 3.2 RECONNAÎTRE LES EXPERTISES, LES CONTRIBUTIONS ET LES MÉRITES DES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ

RESPONSABLE DU SUIVI : ROBERT PROULX

A) ACTIONS RÉALISÉES ET PRÉVUES

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019	
AXE D'INTERVENTION – MISE À PROFIT DES EXPERTISES									
Nb actions annuelles prévues	12	Nb actions annuelles prévues	3	Nb actions annuelles prévues	10				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	0	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	1	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	2	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Nb actions pluriannuelles prévues	n/d	Nb actions pluriannuelles prévues	1	Nb actions pluriannuelles prévues	3				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	0	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	1	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	0	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> • Création de plusieurs communautés de pratiques interunités • Nominations accrues à des postes stratégiques sur des consortiums, des conseils d'administration et des sociétés savantes (ex. : <i>Future Earth</i>, Réseau Québec maritime) 		Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> • Création d'une communauté de pratique à la suite de l'implantation du Répertoire institutionnel des bourses aux étudiantes, étudiants (RIBE) dans différents services et facultés • Mise en place d'une nouvelle communauté de pratiques (assistantes administratives, assistants administratifs) • Mise sur pied de deux groupes de codéveloppement chez les personnes cadres 		Principales actions prévues : <ul style="list-style-type: none"> • Preuve de concept de VIVO, outil de cartographie des activités de recherche • Capsules vidéo partageant l'expertise développée par des professeures, professeurs de l'ESG à l'ensemble de la communauté • Mise sur pied d'un troisième groupe de groupes de codéveloppement chez les cadres et déploiement de l'an 2 du programme de développement des compétences 					

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019			
AXE D'INTERVENTION – RECONNAISSANCE DES PERSONNES											
Nb actions annuelles prévues		15		Nb actions annuelles prévues		6		Nb actions annuelles prévues		12	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		1		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		4		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Nb actions pluriannuelles prévues		n/d		Nb actions pluriannuelles prévues		6		Nb actions pluriannuelles prévues		6	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		0		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		2		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		4		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Réalizations majeures :			Réalizations majeures :			Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> • Création de plusieurs nouveaux prix et distinctions • Augmentation du nombre de candidatures soumises et obtenues pour les prix en recherche • Diffusion intensifiée des réalisations des professeures, professeurs sur le Web et sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter) • Publication sur le web et les réseaux sociaux d'une série d'articles sur la contribution du personnel de soutien à la réalisation du 84e Congrès de l'Acfas 			<ul style="list-style-type: none"> • Conception d'un Plan de rayonnement de la recherche en collaboration • Instauration de l'équité interne pour l'ensemble des membres du SEUQAM • Création de nouveaux Prix d'excellence en recherche pour les jeunes chercheurs (Relève), les chercheurs expérimentés (Carrière) ainsi que pour les étudiants (Engagement étudiant) (Faculté des sciences de l'éducation) 			<ul style="list-style-type: none"> • Adhésion de l'UQAM à Conversation Canada • Augmentation de la visibilité des personnes chargées de cours dans les médias de l'UQAM (journal, site web) • Refonte ou création de nouveaux prix et distinctions (enseignement, recherche, création, gestion, innovation, etc.) 					

B) SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
DISTINCTIONS REMPORTÉES PAR DES PROFESSEURES, PROFESSEURS	2015	2016		
Prix internationaux - N	0	0 (▶ 0)		
Prix canadiens - N	5	6 (▲ + 1)		
Prix québécois - N	7	4 (▼ - 3)		
LISTES ET DOSSIERS D'EXPERTS DIFFUSÉS AUX MÉDIAS				
Listes et dossiers - N	43	39 (▼ - 4)		
COMMUNIQUÉS DE PRESSE PUBLIÉS				
Communiqués publiés - N	219	240 (▲ + 21)		

OBJECTIF 3.3 AMÉLIORER LES ÉCHANGES ET LA CIRCULATION DE L'INFORMATION

RESPONSABLE DU SUIVI : ROBERT PROULX

A) ACTIONS RÉALISÉES ET PRÉVUES

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019	
AXE D'INTERVENTION – QUALITÉ DES ÉCHANGES									
Nb actions annuelles prévues	5	Nb actions annuelles prévues	7	Nb actions annuelles prévues	8				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	1	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	1	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	5	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Nb actions pluriannuelles prévues	n/d	Nb actions pluriannuelles prévues	3	Nb actions pluriannuelles prévues	1				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	1	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	2	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	0	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Réalizations majeures :		Réalizations majeures :		Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> Plan d'aménagement des espaces étudiants dans les bibliothèques 		<ul style="list-style-type: none"> Tenue d'une rencontre de discussion et d'échanges entre les chercheuses, chercheurs et les équipes des services de soutien à la recherche Organisation de 11 ateliers de formations offertes aux groupes et associations étudiantes afin de mieux outiller les officiers quant à leur rôles et responsabilités Aménagement d'espaces publics aux 2e, 3e et 4e étage du pavillon DS Création d'un nouvel espace pour le travail d'équipe à la Bibliothèque centrale 		<ul style="list-style-type: none"> Bonification des formations offertes aux groupes et aux associations étudiantes afin d'outiller les officiers et les aider à remplir leurs rôles et leurs responsabilités auprès de l'institution et de leurs membres Organisation d'un 5 à 7 de la recherche en septembre 2017 					

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019			
AXE D'INTERVENTION – CIRCULATION DE L'INFORMATION											
Nb actions annuelles prévues		9		Nb actions annuelles prévues		9		Nb actions annuelles prévues		16	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		2		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		3		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		4		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Nb actions pluriannuelles prévues		n/d		Nb actions pluriannuelles prévues		1		Nb actions pluriannuelles prévues		2	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		0		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		0		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Réalizations majeures :			Réalizations majeures :			Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion régulière de communiqués internes et d'un nouveau bulletin sur les négociations en cours (conventions collectives) • Ouverture d'une page web « Agenda du recteur » • Bonification du portail pour les employées, employés 			<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement du nouveau site Web pour les services informatiques • Mise en place d'un réseau d'écrans numériques et standardisation de sept messages pour des situations d'urgence 			<ul style="list-style-type: none"> • Mise à niveau du système d'alerte et mobilisation en cas d'urgence • Révision de la stratégie de communication avec les usagères, usagers du Service de l'audiovisuel 					

B) SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
ABONNÉES, ABONNÉS AU BULLETIN ÉLECTRONIQUE ACTUALITÉS UQAM				
Abonné(e)s - N	55 876	72 206 (▲ + 29,2%)		
COMMUNIQUÉS INFO-DIRECTION				
Communiqués - N	94	79 (▼ - 15)		

OBJECTIF 3.4 SOUTENIR LES INITIATIVES VISANT LA PROMOTION DE LA SANTÉ, DE LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET LA QUALITÉ DE VIE SUR LE CAMPUS

RESPONSABLE DU SUIVI : ANDRÉ DORION

A) ACTIONS RÉALISÉES ET PRÉVUES

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016	ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017	ACTIONS PRÉVUES 2017-2018	ACTIONS 2017-2018	ACTIONS 2018-2019
AXE D'INTERVENTION – SANTÉ ET SÉCURITÉ				
Nb actions annuelles prévues 13	Nb actions annuelles prévues 7	Nb actions annuelles prévues 11		
<i>Annulées ou reportées</i> -	<i>Annulées ou reportées</i> 0	<i>Annulées ou reportées</i> -		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i> -	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i> 5	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i> -		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i> -	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i> 2	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i> -		
Nb actions pluriannuelles prévues n/d	Nb actions pluriannuelles prévues 2	Nb actions pluriannuelles prévues 4		
<i>Annulées ou reportées</i> -	<i>Annulées ou reportées</i> 0	<i>Annulées ou reportées</i> -		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i> -	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i> 2	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i> -		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i> -	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i> 0	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i> -		
Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> Nouveau service « Exercice et ergonomie » offert au Centre sportif Financement obtenu pour entamer une nouvelle phase du programme de machine-outil de l'UQAM 	Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> Adoption du rapport sur la mise en place de la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologique en milieu de travail Organisation d'une conférence sur le stress et ses couleurs et deux ateliers sur la santé mentale 	Principales actions prévues : <ul style="list-style-type: none"> Développement d'un protocole d'intervention 360 en situation de crise (post-trauma) basé sur l'approche « 1ère aide psychologique » Développement d'un atelier pour les cadres sur la gestion et la santé mentale Implantation de la Norme en santé et sécurité psychologique en milieu de travail Implantation de la phase 3 du programme de machine-outil de l'UQAM 		

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016	ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017	ACTIONS PRÉVUES 2017-2018	ACTIONS 2017-2018	ACTIONS 2018-2019
AXE D'INTERVENTION – ENVIRONNEMENT				
Nb actions annuelles prévues 9	Nb actions annuelles prévues 4	Nb actions annuelles prévues 8		
<i>Annulées ou reportées</i> -	<i>Annulées ou reportées</i> 0	<i>Annulées ou reportées</i> -		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i> -	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i> 1	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i> -		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i> -	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i> 3	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i> -		
Nb actions pluriannuelles prévues n/d	Nb actions pluriannuelles prévues 1	Nb actions pluriannuelles prévues 0		
<i>Annulées ou reportées</i> -	<i>Annulées ou reportées</i> 0	<i>Annulées ou reportées</i> -		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i> -	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i> 1	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i> -		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i> -	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i> 0	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i> -		
Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> Mise en place en 2015 de la première phase de la Commission des études sans papier Finalisation du projet de réfection et d'installation de nouvelles toitures blanches aux pavillons Judith-Jasmin et Hubert-Aquin 	Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> Complétion du bilan énergétique général et demande d'autorisation du financement du Programme d'efficacité énergétique au Campus central Diminution significative de la consommation de papier (impression) à la suite de l'implantation d'OTRS dans plusieurs unités Relance du Comité institutionnel d'application de la Politique en matière d'environnement 	Principales actions prévues : <ul style="list-style-type: none"> Élaboration du nouveau programme d'efficacité énergétique au campus central Mise en place du compostage dans la cuisine de production des Services alimentaires Projet Îlot Vert (terrain Christin) et réaménagement secteur Sanguinet Projet d'implantation de bornes de recharge rapide pour les véhicules électriques 		

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019			
AXE D'INTERVENTION – QUALITÉ DE VIE											
Nb actions annuelles prévues		8		Nb actions annuelles prévues		1		Nb actions annuelles prévues		4	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		0		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		0		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Nb actions pluriannuelles prévues		n/d		Nb actions pluriannuelles prévues		2		Nb actions pluriannuelles prévues		3	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		0		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Réalizations majeures :			Réalizations majeures :			Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> Réalisation du projet d'aménagement et de relocalisation d'une partie des activités de l'ESG au pavillon De Sève Ouverture du nouveau CPE Tortue tête dans un pavillon de l'UQAM en septembre 2015 (projet étudiant) 			<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre et réalisation par la DGPI de plusieurs projets de maintien des actifs immobiliers totalisant une dépense en investissement de plus de 12,6 M\$ Annonce par le maire d'un investissement de 11 M\$ de la Ville de Montréal pour la création de nouvelles places publiques (rue St-Denis et rue Ste-Catherine) Participation au comité Bon voisinage de l'organisme Cactus 			<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre la constitution d'un plan directeur du parc immobilier de l'UQAM (PDPI) Travaux sur l'élaboration d'une nouvelle Politique de lutte contre le tabagisme visant la création d'environnements sans fumée Projet de réfection et d'agrandissement du pavillon JE dans le cadre du bail avec France Film 					

B) SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Aucun indicateur quantitatif. Voir les actions réalisées.	-	-		

ORIENTATION 3 : SYNTHÈSE, BILAN ET PERSPECTIVES

SYNTHÈSE DES ACTIONS PRÉVUES ET RÉALISÉES

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Actions annuelles prévues	114	60	104	-
<i>Annulées ou reportées</i>	-	9 (15,0%)		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	16 (26,7%)		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	35 (58,3%)		
Actions pluriannuelles prévues	n/d	31	28	-
<i>Annulées ou reportées</i>	-	6 (19,4%)		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	17 (54,8%)		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	8 (25,8%)		

BILAN 2016-2017 ET PERSPECTIVES 2017-2018

L'année 2016-2017 a été marquée par diverses actions d'importance en ce qui a trait à **l'optimisation de l'organisation du travail et à la gestion des carrières (objectif 3.1)**. La signature des conventions collectives du SCCUQ, du SPUQ et des maîtres de langue a constitué, dans le contexte financier de l'UQAM, une réalisation majeure ayant contribué à bonifier les conditions de travail et à assainir les relations professionnelles, permettant ainsi que puisse s'instaurer un climat de travail plus serein et propice à la réalisation de la mission universitaire. En matière d'organisation du travail, des réorganisations ont notamment eu cours au sein des unités relevant du vice-rectorat aux Systèmes d'information et du vice-rectorat aux Ressources humaines, à l'administration et aux finances afin de stimuler la collaboration des équipes, de favoriser une utilisation plus judicieuse des ressources et, au final, d'améliorer l'offre de service. L'exercice de révision des descriptions de postes et des tâches réalisées au sein des Services informatiques grâce à la collaboration du personnel constitue également un modèle qui pourrait être étendu à d'autres secteurs de l'Université.

Dans un contexte marqué par de nombreux départs à la retraite dans tous les corps d'emploi, la gestion des carrières sera également cruciale au bon fonctionnement de l'Université. Recrutement d'une relève de qualité, transmission des connaissances, des compétences et des savoir-faire, intégration des nouveaux employés, atteinte de la parité homme femme, formation continue du personnel, voilà autant de domaines qui devront faire l'objet d'efforts constants et concertés. En ce sens, les discussions entreprises avec l'AENSUQAM pour la modification de leur protocole et le nouveau cycle de renouvellement des conventions collectives qui s'amorcera en 2017-2018 avec la renégociation des conventions du IATSE 56, suivi de celles du SEUQAM et du SPUQ, pourrait offrir à l'institution l'opportunité d'acquérir l'agilité nécessaire

pour assurer son développement à long terme dans le respect des divers groupes qui composent la communauté universitaire.

Par ailleurs, le travail amorcé l'an dernier pour **reconnaitre les expertises, contributions et mérites des membres de la communauté universitaire (objectif 3.2)** s'est poursuivi avec la création de communautés de pratiques (pour la gestion des bourses) et la mise sur pied de deux groupes de codéveloppement pour les cadres, une initiative importante considérant le renouvellement accéléré au sein de ce groupe. La réalisation d'un Plan de rayonnement de la recherche collaborative et la création de nouveaux prix d'excellence en recherche s'inscrivent également dans la volonté institutionnelle d'assurer une meilleure reconnaissance des membres de la communauté universitaire et de leurs contributions. Il reste cependant beaucoup à faire en cette matière, notamment afin d'assurer une meilleure reconnaissance de la contribution du personnel de soutien. Ainsi, le Bureau de la vice-rectrice à la recherche et à la création entend notamment développer une Stratégie de valorisation de la recherche et la création, en plus de poursuivre ses démarches pour cartographier les expertises de la communauté et promouvoir la recherche menée au sein de l'institution. D'autres actions projetées sont également dignes de mention, dont une initiative visant la valorisation des personnes chargées de cours ainsi que la mise en place d'un lieu d'échange et de discussion avec les représentants des associations étudiantes.

En ce qui a trait à l'amélioration **des échanges et de la circulation de l'information (objectif 3.3)**, les efforts ont surtout porté sur le déploiement de nouveaux sites web et l'organisation d'ateliers visant à fournir à divers groupes de la communauté (étudiantes, étudiants officiers, chercheuses, chercheurs) les connaissances et les outils nécessaires à la poursuite de leurs activités. Au cours des prochaines années, l'amélioration de la circulation de l'information reposera dans une large mesure sur le développement et la mise à niveau des systèmes d'information et des environnements numériques (voir orientation 1), mais aussi sur la capacité de la Direction à entretenir un dialogue soutenu avec les divers groupes de la communauté et à mieux communiquer, tant à l'interne qu'à l'externe, les priorités institutionnelles. Le Rectorat devra notamment s'assurer de multiplier les rencontres avec la communauté et tirer davantage profit des possibilités qu'offrent les réseaux sociaux.

Enfin, en ce qui a trait au **soutien aux initiatives visant la promotion de la santé, la protection de l'environnement et la qualité de vie sur le campus (objectif 3.4)**, peu d'actions ont eu des impacts immédiats au cours de l'année 2016-2017. Toutefois, on peut penser que plusieurs initiatives recensées auront des effets décisifs sur l'Université à moyen et à long terme. Ainsi, les questions de harcèlement et de violences à caractère sexuel resteront un enjeu de premier plan pour l'UQAM. Une étroite concertation de tous les acteurs permettra éventuellement de doter l'Université d'un cadre réglementaire et d'outils lui permettant de réagir efficacement lorsque de telles situations surviennent en ses murs. La révision des politiques 16 et 42, la mise en œuvre des recommandations du rapport ESSIMU (dont un projet pilote en

collaboration avec un CALACS) et la poursuite des travaux visant à développer l'offre de soutien psychologique aux étudiantes, étudiants seront au cœur des priorités institutionnelles. Sur le plan environnemental, la remise sur pied du Comité institutionnel d'application de la politique en matière d'environnement (CIME), dont le dépôt d'un plan d'action institutionnel est prévu au cours de la prochaine année, devrait permettre à l'Université de disposer d'une vision à long terme et d'ainsi combler un certain retard en la matière. La mise en place d'un programme d'efficacité énergétique au campus central et le déploiement d'un projet pilote en mobilité durable apparaissent particulièrement porteurs à cet égard.

Enfin, l'Université devra déployer des efforts soutenus pour assurer le bon état de son parc immobilier et de ses installations, et ce, sans grever les ressources dédiées aux activités d'enseignement, de recherche et de création. À cet égard, la poursuite des représentations faites auprès des organismes subventionnaires et des différents paliers de gouvernement (voir orientation 1) s'avère cruciale afin d'optimiser la capacité de l'Université d'offrir un milieu de vie adéquat dans un contexte marqué par un manque de ressources humaines et financières. Des progrès ayant déjà été accomplis en ce sens, plusieurs travaux de modernisation, de mise à niveau et de réaménagement sont ainsi prévus au cours des années à venir, alors que le Service des immeubles travaille à la réalisation d'un plan directeur du parc immobilier de l'UQAM (PDPI) qui servira de trame à la création d'un meilleur environnement de travail et d'études pour l'ensemble de la communauté.

ORIENTATION 4

RENFORCEMENT DE L'ANCRAGE DE L'UNIVERSITÉ DANS SON MILIEU ET OUVERTURE ACCRUE SUR LE MONDE

On le sait, l'UQAM a définitivement fait œuvre de pionnière en matière d'ouverture aux milieux et de démocratisation du savoir. Aujourd'hui, pratiquement toutes les universités ont le souci d'inscrire dans leur mission leur volonté de répondre aux besoins des collectivités et de contribuer au développement de la société. L'université tour d'ivoire (si tant est qu'elle ait existé!) ne caractérise plus le modèle universitaire du XXI^e siècle. Désormais, les savoirs universitaires sont de plus en plus partagés, échangés, transmis, coconstruits, disséminés, diffusés auprès des collectivités et dans divers milieux, et ce, tant à l'échelle locale et nationale qu'internationale.

Dans cette volonté de s'ouvrir au monde, l'UQAM doit veiller à être à l'écoute des besoins sans pour autant se laisser dicter de l'extérieur ce qui doit être étudié en son sein et comment cela doit l'être. Dit autrement, cette capacité des universités à contribuer au développement des sociétés dans lesquelles elles s'insèrent exige de maintenir un précieux équilibre entre l'ouverture, la collaboration et le dialogue avec les milieux et le respect de l'autonomie universitaire et de la liberté académique.

Assurer la présence citoyenne de l'UQAM dans son quartier; renforcer son rôle et son impact sur le territoire dans le cadre de grands projets visant la relance de Montréal comme ville de savoirs, de culture et d'innovations; favoriser des partenariats de recherche et de formation porteurs à travers le monde, tant pour les milieux visés que pour les divers volets de la mission universitaire; voilà autant d'enjeux de développement majeurs pour l'Université.

Évidemment, cet ancrage dans le milieu serait incomplet s'il ne pouvait compter sur des liens étroits tissés avec les personnes diplômées de l'UQAM qui, au Québec, au Canada et à l'étranger, ont su mettre à profit leurs savoirs, leurs talents et leur sens de l'engagement dans une foule de domaines. Ces personnes ont clairement fait entendre leur volonté d'apporter une contribution originale au développement de l'Université et au succès de sa mission.



**FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE
PARTENARIATS STRUCTURANTS AVEC LES
MILIEUX ÉDUCATIFS, CULTURELS, SOCIAUX
ET ÉCONOMIQUES**



**RAFFERMIR LES LIENS AVEC LES
PERSONNES DIPLÔMÉES**



**METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE
D'INTERNATIONALISATION**



**FAIRE DE L'UQAM UN ACTEUR DE
PREMIER PLAN DANS LE DÉVELOPPEMENT
DE MONTRÉAL**

OBJECTIF 4.1 FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS STRUCTURANTS AVEC LES MILIEUX ÉDUCATIFS, CULTURELS, SOCIAUX ET ÉCONOMIQUES

RESPONSABLE DU SUIVI : CATHERINE MOUNIER

A) ACTIONS RÉALISÉES ET PRÉVUES

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019	
AXE D'INTERVENTION – PARTENARIATS DE FORMATION, DE RECHERCHE ET DE CRÉATION									
Nb actions annuelles prévues	16	Nb actions annuelles prévues	2	Nb actions annuelles prévues	10				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	0	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	0	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	2	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Nb actions pluriannuelles prévues	n/d	Nb actions pluriannuelles prévues	3	Nb actions pluriannuelles prévues	4				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	2	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	0	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	1	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> • Signature d'un partenariat avec l'OACI • Collaboration avec le Cirque du Soleil et Swarovski pour un projet étudiant de l'École supérieure de mode 		Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> • Renouvellement du Protocole entre le Service aux collectivités et les trois centrales syndicales • Ententes-cadres interinstitutionnelles avec le CIUSSS Nord-de-l'Île-de-Montréal (CNMTL), le CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CCSMTL) et le Centre de recherche de l'Institut universitaire de gériatrie de Montréal, et le CHU Ste-Justine • Travaux avec le MSSS pour l'élaboration d'un contrat-type d'affiliation avec les établissements de santé et de services sociaux dans le cadre de la réforme du système de santé et des services sociaux • Rencontres stratégiques avec le CCSMTL pour le meilleur arrimage des stages en psychologie, travail social et sexologie 		Principales actions prévues : <ul style="list-style-type: none"> • Développement de la simulation OACI • Tenue à l'UQAM du 5e Colloque libre de l'Adte 2018 • Poursuite des démarches auprès des partenaires de l'UQAM (CIUSSS, CISSS) • Suivi des changements apportés à l'encadrement de la mission universitaire au MSSS 					

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019			
AXE D'INTERVENTION – MOBILISATION ET TRANSFERT DES CONNAISSANCES											
Nb actions annuelles prévues		16		Nb actions annuelles prévues		4		Nb actions annuelles prévues		11	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		1		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		2		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Nb actions pluriannuelles prévues		n/d		Nb actions pluriannuelles prévues		7		Nb actions pluriannuelles prévues		7	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		1		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		2		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		4		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Réalizations majeures :			Réalizations majeures :			Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement de la Vitrine des revues UQAM • Organisation du Congrès de l'ACFAS 2016 • Création de la série de conférences PDG-ESG 			<ul style="list-style-type: none"> • Embauche d'une nouvelle ressource dédiée au rayonnement de la recherche • Organisation d'une rencontre regroupant les chercheuses, chercheurs en innovation sociale organisée en décembre 2016 			<ul style="list-style-type: none"> • Accueil du colloque annuel du Réseau Impact Recherche Canada dédié à la mobilisation et au transfert de connaissances • Célébration des 50 ans du Rapport Rioux • Création de capsules vidéo sur le thème « Trois questions à un chercheur » 					

B) SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
CONFÉRENCES OU ÉVÈNEMENTS DIFFUSÉS SUR UQAM TV (SECTION RECHERCHE ET CRÉATION - COLLOQUES ET CONFÉRENCES) Diffusions - N	79	121 (▲ + 53,2%)		
PROGRAMMES OFFERTS EN COLLABORATION AVEC D'AUTRES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR Programmes - N	39	38 (▼ - 1)		
ARTICLES DÉPOSÉS DANS LES ARCHIVES OUVERTES DE L'INSTITUTION (EXCLUANT LES MÉMOIRES ET THÈSES) Articles déposés dans Archipel - N	2015 110	2016 55 (▼ - 50,0%)		
REVUES INDEXÉES SUR LE SITE REVUES UQAM Revues indexées (total) - N	30 novembre 2016 37	1^{er} juin 2017 40 (▲ + 3)		

OBJECTIF 4.2 RAFFERMIR LES LIENS AVEC LES PERSONNES DIPLÔMÉES

RESPONSABLE DU SUIVI : ROBERT PROULX

A) ACTIONS RÉALISÉES ET PRÉVUES

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019	
AXE D'INTERVENTION – SENTIMENT D'APPARTENANCE									
Nb actions annuelles prévues	4	Nb actions annuelles prévues	4	Nb actions annuelles prévues	7				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	0	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	0	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	4	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Nb actions pluriannuelles prévues	n/d	Nb actions pluriannuelles prévues	4	Nb actions pluriannuelles prévues	3				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	1	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	2	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	1	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Réalizations majeures :		Réalizations majeures :		Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> Resserrement des liens avec les diplômées, diplômés influents via diverses activités porteuses : Retrouvailles pour les anniversaires de programmes, petit-déjeuner avec le recteur et la doyenne, le doyen (FC, FS, FSPD) 		<ul style="list-style-type: none"> Mission en France comportant des rencontres de diplômés à l'Ambassade du Canada et à la Délégation du Québec à Paris Élaboration d'une nouvelle formule de collations de grades Activité de la Rentrée pour célébrer le 25e anniversaire de l'ESG 		<ul style="list-style-type: none"> Début des travaux entourant le 50^e anniversaire de l'UQAM Refonte des collations de grades : projet pilote à la Place des Arts Soutien aux activités marquant le 30e anniversaire du programme de doctorat en éducation 					

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019			
AXE D'INTERVENTION – ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS											
Nb actions annuelles prévues		12		Nb actions annuelles prévues		8		Nb actions annuelles prévues		4	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		0		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		7		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Nb actions pluriannuelles prévues		n/d		Nb actions pluriannuelles prévues		3		Nb actions pluriannuelles prévues		3	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		1		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Réalizations majeures :			Réalizations majeures :			Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> Mise en valeur des lauréats Reconnaissance dans le cadre de deux activités « Perspectives » (conférences-débat sur les enjeux sociaux) Nouveaux privilèges pour les diplômées, diplômés (réductions aux Auberges Gouverneur, Sports Experts, Ski de fond SEPAQ, etc.) Négociation et conclusion d'une entente de carte de crédit d'affinités MBNA de TD 			<ul style="list-style-type: none"> Refonte de la formule du Gala Reconnaissance Tenue d'une nouvelle Sortie des diplômés à l'Impact (430 participantes, participants) Tenue de nouvelles activités de type découverte en lien avec la danse et les arts visuels et une table ronde sur la diplomation avant 18 ans 			<ul style="list-style-type: none"> Exposition rétrospective des lauréats de la bourse Bronfman Renforcement des liens avec les diplômées, diplômés en France Publication d'un numéro spécial du magazine INTER 					

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019			
AXE D'INTERVENTION – CONTRIBUTIONS À LA MISSION UNIVERSITAIRE											
Nb actions annuelles prévues		10		Nb actions annuelles prévues		2		Nb actions annuelles prévues		2	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		1		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		0		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Nb actions pluriannuelles prévues		n/d		Nb actions pluriannuelles prévues		1		Nb actions pluriannuelles prévues		1	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		1		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		0		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		0		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Réalizations majeures :			Réalizations majeures :			Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> Création d'un réseau de 40 étudiantes et étudiants ambassadeurs Intégration de nombreux diplômés de l'UQAM sur les divers comités mis sur pied dans le cadre de la campagne majeure (comité de réflexion stratégique, comité stratégique de communication) 			<ul style="list-style-type: none"> Contributions d'une centaine de diplômées, diplômés à titre de conférenciers, de mentors et d'ambassadeurs d'événements ou de retrouvailles 			<ul style="list-style-type: none"> Inclusion des diplômées, diplômés à la préparation des célébrations du 50^e anniversaire de l'UQAM 					

B) SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
DIPLÔMÉES, DIPLÔMÉS REJOINTS PAR LE BULLETIN DES DIPLÔMÉS Diplômé(e)s - N	66 000	76 250 (▲ + 15,5%)		
ABONNÉES, ABONNÉS AU GROUPE PRIVÉ DIPLÔMÉS LINKEDIN Abonné(e)s - N	7 615	8 433 (▲ + 10,7%)		
ACTIVITÉS OFFERTES AUX PERSONNES DIPLÔMÉES Activités - N Participant(e)s inscrit(e)s - N	56 5 267	56 (▶ 0,0%) 5 549 (▲ + 5,4%)		
ACTIONS DE MISE EN VALEUR DES PERSONNES DIPLÔMÉES Actions - N	1 279	1 422 (▲ + 11,2%)		
CÉRÉMONIES DE COLLATION DES GRADES Participation des nouv. diplômé(e)s – Taux %	33%	35% (▲ + 2 p.p.)		

OBJECTIF 4.3 METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION

RESPONSABLE DU SUIVI : RENÉ CÔTÉ

A) ACTIONS RÉALISÉES ET PRÉVUES

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019	
AXE D'INTERVENTION – INTERNATIONALISATION DE LA FORMATION, DE LA RECHERCHE ET DE LA CRÉATION									
Nb actions annuelles prévues	11	Nb actions annuelles prévues	15	Nb actions annuelles prévues	7				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	0	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	6	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	9	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Nb actions pluriannuelles prévues	n/d	Nb actions pluriannuelles prévues	5	Nb actions pluriannuelles prévues	11				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	4	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	0	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	1	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> Promotion dans les foires internationales (EAIE, NAFSA, APAIE) de la mobilité étudiante (échanges) Missions et conférences en Chine, Équateur, Danemark, Italie, Brésil, Cuba 		Réalisations majeures : <ul style="list-style-type: none"> Initiation de plusieurs nouveaux partenariats dont ceux avec Rennes 1, Rennes 2 et Cincinnati Plusieurs missions à l'étranger dont celles du recteur au Japon et en France Collecte de plus de 10 000 livres dans le cadre du projet « Des livres pour Haïti » 		Principales actions prévues : <ul style="list-style-type: none"> Développement d'un Groupement d'intérêt scientifique (GIS) du CNRS en environnement avec l'Université de Rennes Réorganisation de l'international à l'UQAM et élaboration d'une stratégie d'internationalisation en recherche et création 					

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019			
AXE D'INTERVENTION – POSITIONNEMENT SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE											
Nb actions annuelles prévues		15		Nb actions annuelles prévues		6		Nb actions annuelles prévues		6	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		0		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		2		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		4		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Nb actions pluriannuelles prévues		n/d		Nb actions pluriannuelles prévues		1		Nb actions pluriannuelles prévues		1	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		0		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		1		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		0		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Réalizations majeures :			Réalizations majeures :			Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> • Accueil de New Cities Foundation dans les locaux de l'UQAM • Colloque WWW2016 (25th World Wide Web Conference) 			<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture de la Maison de Montréal à Shanghai, initiative de l'UQAM et l'Université Normale de Shanghai (SHNU) • Participation de l'UQAM au Global Diplomacy Lab en collaboration avec le Ministère des affaires étrangère d'Allemagne et le MIGS de Concordia • Participation à la mise en ligne du site web de l'UQ sur les classements universitaires • Contribution à la création d'une vidéo réalisée par Montréal International faisant la promotion de Montréal à la première place des meilleures villes où étudier dans le monde 			<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un consortium UQ pour développer une stratégie de positionnement auprès des bailleurs de fonds internationaux • Préparation, de concert avec les autres universités montréalaises, du Congrès des Amériques sur l'éducation internationale 					

B) SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
ENTENTES INTERNATIONALES				
Ententes - N	669	740 (▲ + 71)		
Partenaires - N	347	426 (▲ + 79)		
Pays - N	62	57 (▼ - 5)		
ÉTUDIANTES, ÉTUDIANTS DE L'UQAM EN MOBILITÉ				
Mobilité entrante - N	905	1 025 (▲ + 13,3%)		
Mobilité sortante (bourses à la mobilité) - N	406	506 (▲ + 24,6%)		
ÉTUDIANTES, ÉTUDIANTS EN COTUTELLE	30 avril 2016	30 avril 2017		
Étudiant(e)s actif(ve)s - N	82	82 (▶ 0)		
STAGIAIRES POSTDOCTORAUX				
Stagiaires - N	181	152 (▼ - 16,0%)		
POSITIONNEMENT DE L'UQAM QUANT À LA PROPORTION DE PUBLICATIONS COMPRISES DANS LE 10% DES PUBLICATIONS LES PLUS CITÉES POUR UN MÊME DOMAINE ET UNE MÊME ANNÉE (IMPACT PP TOP 10%)	CWTS Leiden Ranking 2016	CWTS Leiden Ranking 2017		
Canada - Rang	13 ^e sur 28	17 ^e sur 28 (▼ - 4 rangs)		
Monde - Rang	328 ^e sur 842	404 ^e sur 903 (▼ - 76 rangs)		
FONDS DE RECHERCHE ET DE CRÉATION POUR DES PROJETS INTERNATIONAUX (CLASSIFICATION IFR)				
Projets internationaux - \$	3,6 M\$	3,2 M\$ (▼ - 11,4%)		

OBJECTIF 4.4 FAIRE DE L'UQAM UN ACTEUR DE PREMIER PLAN DANS LE DÉVELOPPEMENT DE MONTRÉAL

RESPONSABLE DU SUIVI : CATHERINE MOUNIER

A) ACTIONS RÉALISÉES ET PRÉVUES

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019	
AXE D'INTERVENTION – DÉVELOPPEMENT SOCIOÉCONOMIQUE									
Nb actions annuelles prévues	18	Nb actions annuelles prévues	13	Nb actions annuelles prévues	10				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	3	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	1	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	9	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Nb actions pluriannuelles prévues	n/d	Nb actions pluriannuelles prévues	4	Nb actions pluriannuelles prévues	6				
<i>Annulées ou reportées</i>	-	<i>Annulées ou reportées</i>	0	<i>Annulées ou reportées</i>	-				
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	3	<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-				
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	1	<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-				
Réalizations majeures :		Réalizations majeures :		Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> Participation de l'UQAM à l'événement « Je vois Montréal » Adhésion de l'UQAM à divers organismes et associations (Concertation Montréal, Quartier de l'innovation, Chambre de commerce de l'Est de Montréal) 		<ul style="list-style-type: none"> Dépôt d'un mémoire sur la Stratégie centre-ville à la Ville de Montréal Dépôt d'un mémoire sur a Politique culturelle de la ville de Montréal Élaboration d'une entente quinquennale 2017-2022 entre la Ville de Montréal et les établissements d'enseignement supérieur de la métropole 		<ul style="list-style-type: none"> Activités visant à faire connaître la nouvelle rectrice, le nouveau recteur de l'UQAM auprès des communautés internes et externes Participation à la création d'un nouvel organisme de développement économique pour le territoire du Quartier des spectacles Organisation du Sommet de Montréal sur l'innovation 					

ACTIONS RÉALISÉES 2015-2016		ACTIONS RÉALISÉES 2016-2017		ACTIONS PRÉVUES 2017-2018		ACTIONS 2017-2018		ACTIONS 2018-2019			
AXE D'INTERVENTION – ART, SCIENCE ET TECHNOLOGIE											
Nb actions annuelles prévues		37		Nb actions annuelles prévues		7		Nb actions annuelles prévues		4	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		1		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		0		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		6		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Nb actions pluriannuelles prévues		n/d		Nb actions pluriannuelles prévues		7		Nb actions pluriannuelles prévues		2	
<i>Annulées ou reportées</i>		-		<i>Annulées ou reportées</i>		0		<i>Annulées ou reportées</i>		-	
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		2		<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>		-	
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		5		<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>		-	
Réalizations majeures :			Réalizations majeures :			Principales actions prévues :					
<ul style="list-style-type: none"> Développement de nouveaux projets de collaboration avec des partenaires culturels, dont Montréal complètement cirque, Espace pour la vie, Éléphant ClassiQ et les Rencontres internationales du documentaire Coproduction avec le PQDS de la projection interactive Irradier Rectorat 			<ul style="list-style-type: none"> Création de trois nouvelles balades scientifiques sur l'histoire du centre-sud, l'urbanisme durable et le design urbain Tenue des rencontres des Midis Ville-Marie 			<ul style="list-style-type: none"> Réalisation d'un projet de mise en valeur des archives de l'UQAM en vue du 50^e anniversaire 					

B) SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
ACTIVITÉS OU EXPOSITIONS ORGANISÉES				
Cœur des sciences - N	110	128 (▲ +18)		
Centre de design - N	4	4 (▶ 0)		
Galerie UQAM - N	20	26 (▲ +6)		

ORIENTATION 4 : SYNTHÈSE, BILAN ET PERSPECTIVES

SYNTHÈSE DES ACTIONS PRÉVUES ET RÉALISÉES

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Actions annuelles prévues	139	61	61	-
<i>Annulées ou reportées</i>	-	6 (9,8%)		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	12 (19,7%)		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	43 (70,5%)		
Actions pluriannuelles prévues	n/d	35	38	-
<i>Annulées ou reportées</i>	-	10 (28,6%)		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	11 (31,4%)		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	14 (40,0%)		

BILAN 2016-2017 ET PERSPECTIVES 2017-2018

Dans un contexte marqué par la valorisation de la recherche partenariale, la profusion des campagnes philanthropiques et la compétition accrue entre les universités en matière de recrutement étudiant et de personnel hautement qualifié, la capacité de l'Université de réaliser pleinement sa mission dépendra largement de son positionnement, de son ouverture sur le monde et de la qualité des liens qu'elle saura tisser avec d'autres acteurs, académiques et non académiques, ainsi qu'avec ses diplômées, diplômés. À cet égard, le 50^e anniversaire de l'Université en 2019 constituera une opportunité de rayonnement remarquable dont il faudra tirer profit.

Dans son Plan stratégique, l'UQAM s'est donnée pour visée de **développer des partenariats structurants avec les milieux éducatifs, culturels, sociaux et économiques (objectif 4.1)**. En matière de partenariats de formation, de recherche et de création, la signature d'ententes-cadres avec le Centre Intégré de Santé et de Services Sociaux du Nord de l'Île de Montréal (CIUSSS-NIM) et le CHU de Ste-Justine, contribuera, parmi d'autres, à accroître l'ancrage de l'UQAM dans son milieu tout en favorisant l'émergence de projets profitables à la communauté universitaire. De la même façon, la présence accrue de représentants de l'UQAM au sein de plusieurs organisations, réseaux et tables de concertation – dont la nomination d'un représentant UQAM aux instances du Réseau Québec Maritime (RQM) – a certainement favorisé la création de nouveaux partenariats ou, à tout le moins, l'établissement d'un réseau de relations au sein duquel l'UQAM apparaît de plus en plus comme un joueur incontournable. Cela dit, la multiplication des ententes de toute sorte au cours des dernières années devrait amener l'Université à amorcer une réflexion quant aux canaux et structures mis en place pour favoriser le dialogue avec ses partenaires, notamment pour s'assurer que les retombées de ces ententes, en matière de

formation et de recherche mais aussi d'impact dans la société, soient à la mesure des attentes exprimées ainsi que des ressources humaines et financières engagées par l'institution.

En matière de mobilisation et de transfert des connaissances, l'organisation, en décembre 2016, d'une rencontre regroupant les chercheurs en innovation sociale constitue le prélude à une stratégie de positionnement d'envergure dans ce domaine avec notamment la mise en ligne d'un site Web dédié à l'Innovation sociale, l'implication de l'Université, à titre de partenaire principal, à l'organisation du prochain Sommet de Montréal sur l'innovation et l'accueil du colloque annuel du Réseau Impact Recherche Canada. Dans ce domaine comme tant d'autres (humanités numériques, changements climatiques, agriculture urbaine, radicalisation, etc.), l'Université devra rester constamment à l'affût des problématiques sociales émergentes, des pôles d'expertise en constitution et des nouveaux besoins de formation et d'expertise afin de saisir les opportunités qui lui permettront de devenir un partenaire incontournable sur la scène locale et internationale.

Des progrès décisifs ont également été réalisés au cours de la dernière année pour **raffermir les liens avec les personnes diplômées (objectif 4.2)**. Refonte du Gala reconnaissance (devenu la soirée Trajectoires), nouvelle formule pour les collations des grades (qui auront lieu à la Place des arts en décembre 2017), développement de l'offre de services, augmentation du nombre de participants aux activités organisées par le Bureau des diplômés, implication d'un nombre accru de personnes diplômées dans la vie universitaire : voilà autant de réalisations qui ont permis de renforcer le sentiment d'appartenance des diplômés à leur *alma mater* et de tirer profit de la contribution originale qu'ils peuvent apporter au développement de l'Université et à la formation de la relève. L'augmentation significative des abonnés au Bulletin des diplômés (+15,5%) et au groupe privé Diplômés du réseau Twitter (+10,7%) confirme que les efforts du Bureau des diplômés et des Conseils de diplômés facultaires portent leurs fruits. Mais en une ère numérique où les relations et les réseaux répondent à de nouvelles règles sociales, ces résultats ne sauraient être tenus pour acquis et l'Université devra redoubler d'efforts et d'imagination pour susciter l'engagement des jeunes diplômés.

Sur le plan de l'internationalisation de la formation, de la recherche et de la création, la dernière année a connu des augmentations significatives de la mobilité étudiante et ce, malgré un contexte difficile marqué par la réorganisation progressive de l'international à l'UQAM. Si l'Université a continué d'étendre son réseau de partenaires universitaires (71 nouvelles ententes en 2016-2017), elle concentre désormais ses énergies à l'établissement de partenariats stratégiques et privilégiés avec des universités américaines, asiatiques et européennes (Cincinnati, Rennes 1 et 2, ULB, Shanghai Normal University). Par ailleurs, la création d'un vice-décanat à l'international à l'ESG en 2015 continue de se faire positivement sentir. Le lancement d'un programme de MBA à Bucarest et la conclusion ou la reconduction de plusieurs ententes de partenariats par l'ESG contribuent non seulement au rayonnement de l'École, mais à celui de l'UQAM tout entière.

En matière de positionnement, la participation de l'UQAM au Global Diplomacy Lab en collaboration avec le Ministère des Affaires étrangères d'Allemagne et le MIGS de Concordia a donné à l'Université une vitrine remarquable à l'international. Des missions en France et en Chine ont également permis à l'Université de se positionner dans des pays clés pour son développement. Toutefois, malgré des progrès indéniables, le travail demeure inachevé : l'organisation de l'international à l'intérieur de l'UQAM reste encore à clarifier tandis que les efforts déployés – dont l'ajout d'une ressource dédiée au développement de partenariats à l'international – attendent d'être intégrés dans une véritable **stratégie d'internationalisation de l'enseignement, de la recherche et de la création (objectif 4.3)**, identifiant clairement une vision et des lignes directrices, les objectifs prioritaires, les moyens d'action privilégiés, le partage des responsabilités et les mécanismes d'évaluation et de suivi. Le Vice-rectorat à la vie académique et le Bureau de la vice-rectrice à la Recherche et à la création, en concertation avec les autres vice-rectorats et avec les facultés, école, devraient, au cours de l'année qui vient, en faire une priorité.

Enfin, l'UQAM a poursuivi son **implication active dans le développement de Montréal (objectif 4.4)**, alors que la métropole a été désignée, en février 2017, comme la première ville universitaire au monde (*Best Student Cities*) par le classement du *Times Higher Education*. L'UQAM a notamment déposé des mémoires dans le cadre des consultations sur la Stratégie centre-ville et sur la Politique culturelle, en plus de participer, en collaboration avec les autres établissements d'enseignement supérieur et de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM), à la réalisation et à la diffusion d'une étude sur la contribution socioéconomique des universités montréalaises. En outre, l'UQAM a participé activement aux travaux entourant l'élaboration d'une entente quinquennale entre les universités et cégeps montréalais et la Ville de Montréal visant, notamment, à favoriser les projets de collaboration grâce à la mise sur pied, au sein de l'administration municipale, d'un Bureau de l'enseignement supérieur. Cette initiative, tout comme l'organisation, par les établissements montréalais, du Congrès des Amériques sur l'éducation internationale (octobre 2017), témoigne du succès remporté par les nombreux appels à la collaboration interuniversitaire lancés par le recteur de l'UQAM et de leur impact au sein des institutions montréalaises qui travaillent enfin de concert pour faire de Montréal un pôle universitaire de réputation internationale.

RGD 2017-10-16

Dépôt D2

UQÀM

2015-2019

TABLEAU DE BORD INSTITUTIONNEL

VERSION COURTE

Année 2017-2018, version du 12 octobre 2017.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	2
Vision d'avenir, principes et valeurs	3
Synthèse 2016-2017 – Bilan des réalisations majeures	4
Synthèse 2016-2017 – Nombre et proportion des actions annuelles réalisées avec atteinte de la cible	5
Orientation 1 Actualisation des modes de développement de l'Université	6
Suivi des indicateurs	7
Synthèse, bilan et perspectives	11
Orientation 2 Instauration de pratiques de gestion plus efficaces	13
Suivi des indicateurs	14
Synthèse, bilan et perspectives	15
Orientation 3 Mise en place d'un milieu de vie sain, dynamique et stimulant	16
Suivi des indicateurs	17
Synthèse, bilan et perspectives	19
Orientation 4 Renforcement de l'ancrage de l'Université dans son milieu et ouverture accrue sur le monde	21
Suivi des indicateurs	22
Synthèse, bilan et perspectives	25

INTRODUCTION

Dans la foulée de l'adoption du Plan stratégique 2015-2019 de l'UQAM (ci-après « le Plan »), le rectorat, les vice-rectorats, le secrétariat général et les facultés et École (ci-après « les unités ») ont été invités à faire état de leurs actions réalisées ou prévues pour favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques institutionnels. À l'automne 2016, le Tableau de bord institutionnel présentait ainsi un total de 619 actions réalisées en 2015-2016 et de 514 actions prévues 2016-2017. En mai 2017, les unités ont reçu de nouveaux gabarits permettant de réaliser le bilan de leurs actions prévues en 2016-2017 (à transmettre au plus tard le 16 juin) et d'identifier les actions prévues pour l'année 2017-2018 (à transmettre au plus tard le 15 août). Ces documents ont servi de matériau de base à la rédaction du présent Tableau de bord institutionnel 2017-2018 qui fait désormais appel à une échelle des degrés de réalisation des actions prévues par les unités.

La présente version Tableau de bord institutionnel présente ainsi, pour la première fois, le résultat d'un cycle complet de planification (actions prévues) et d'évaluation (actions réalisées). Les commentaires recueillis auprès des unités ont salué la pertinence et la facilité d'utilisation des gabarits mis à leur disposition. Certes, des ajustements restent nécessaires, notamment quant au calendrier des opérations et à la portée – parfois inégale – des actions au sein des unités, mais il convient de souligner la collaboration exceptionnelle des unités à cet exercice qui constitue possiblement une première dans l'histoire de l'Université en matière de suivi de plan stratégique.

PRÉSENTATION DU TABLEAU DE BORD INSTITUTIONNEL

Le présent Tableau de bord constitue l'outil principal de suivi, au niveau institutionnel, de la mise en œuvre du Plan stratégique 2015-2019 de l'UQAM. Son objectif est triple :

1. Identifier les principales actions réalisées ou prévues visant l'atteinte des objectifs du Plan ;
2. Mesurer les progrès réalisés au cours des quatre années d'application du Plan ;
3. Permettre les ajustements requis, le cas échéant, en fonction de l'évolution du contexte interne ou externe.

Le Tableau de bord institutionnel n'a pas l'ambition de dresser un inventaire exhaustif de toutes les activités ou projets des unités. Plutôt, il identifie, pour chacun des axes d'intervention du Plan, les principales actions réalisées ou prévues ainsi que leur nombre total (partie A). S'y ajoute une deuxième section (partie B) permettant d'assurer, pour chacun des objectifs stratégiques du Plan, le suivi des indicateurs institutionnels. Enfin, il présente, pour chacune des quatre orientations du Plan, une synthèse des actions prévues et réalisées sous forme de tableau (proportion des actions annuelles réalisées avec atteinte de la cible) ainsi qu'une appréciation des progrès réalisés durant l'année sous forme d'un « Bilan et perspectives » qui peut intégrer, le cas échéant, des réalisations majeures qui n'avaient pas été incluses au Plan d'action.

ACTIONS ANNUELLES VERSUS ACTIONS PLURIANNUELLES ET ÉCHELLE DES DEGRÉS DE RÉALISATION DES ACTIONS

Les tableaux synthèses permettent de distinguer les degrés de réalisation des actions annuelles (dont la fin était prévue au cours de l'année du Plan d'action) de ceux des actions pluriannuelles (dont la réalisation est échelonnée sur plusieurs années et dont l'année d'échéance n'était pas celle du Plan d'action 2016-2017). Si les degrés de réalisation des actions prévues sont fournis pour les deux types d'actions, les informations portant sur les degrés de réalisation des actions pluriannuelles sont présentées à titre purement indicatif, ces dernières n'ayant pas encore atteint l'année de leur échéance. Par ailleurs, les sept (7) degrés de réalisation pouvant être indiqués dans les bilans annuels des unités ont été regroupés en fonction des trois catégories suivantes :

1. Annulées ou reportées : degrés 0 (action annulée) et 1 (action reportée);
2. Réalisées sans atteinte de la cible : degrés 2 (action réalisée partiellement sans atteinte de la cible) et 4 (action réalisée entièrement sans atteinte de la cible);
3. Réalisées avec atteinte de la cible : degrés 3 (action réalisée partiellement avec atteinte de la cible), 5 (action réalisée entièrement avec atteinte de la cible) et 6 (action réalisée entièrement avec dépassement de la cible).

VISION D'AVENIR, PRINCIPES ET VALEURS

La mise en œuvre et le suivi du Plan stratégique sont assurés par une veille stratégique afin d'évaluer de manière continue le degré d'atteinte des objectifs de ce plan et la pertinence d'y apporter des ajustements en fonction de l'évolution des contextes interne et externe.

VISION D'AVENIR

- > D'ici 2019, l'UQAM sera reconnue comme une université d'excellence socialement responsable, un milieu d'études et de travail sain, dynamique et stimulant, et une organisation efficiente sur le plan de la gestion des ressources.

PRINCIPES

- > Liberté académique
- > Autonomie universitaire
- > Interrelation enseignement-recherche-crédation

VALEURS

- > Engagement
- > Excellence
- > Imagination
- > Reconnaissance

SYNTHÈSE 2016-2017 – BILAN DES RÉALISATIONS MAJEURES

Le bilan de l'année 2016-2017 de l'UQAM s'avère globalement positif et ce, malgré un contexte marqué par une baisse de l'effectif étudiant et une situation financière encore difficile. On note que près des deux tiers (64%) des initiatives prévues au Plan d'actions 2016-2017 ont été réalisées avec atteinte de la cible, soit 199 sur 309 actions prévues (voir Synthèse page suivante). Parmi l'ensemble des actions réalisées, dont les principales sont mises en exergue dans chacune des sections du Tableau de bord institutionnel, il convient de présenter d'entrée de jeu celles qui, par leur importance stratégique pour l'institution, ont fait de l'année 2016-2017 une année qui marquera – on l'espère! – le début d'une nouvelle période de développement, de rayonnement et, surtout, de reconnaissance pour l'UQAM.

UN FINANCEMENT ACCRU

Des progrès considérables ont notamment été accomplis sur le plan de l'obtention d'un financement adéquat pour l'Université, objectif jugé prioritaire lors de l'adoption du Plan stratégique 2015-2019. Sur le plan interne, le travail exemplaire des Services financiers, conjugué aux efforts déployés par les unités académiques et administratives, ont permis de respecter le Plan de résorption du déficit 2016-2019 convenu avec le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES). Sur le plan externe, la qualité des dossiers déposés par l'Université auprès des divers paliers de gouvernements a permis de récolter un financement total de 35 M \$ pour des projets majeurs, dont la restauration du Clocher de l'Église-de-Saint-Jacques, tandis que la Fondation de l'Université a pu recueillir près de 25 M \$ lors de la phase silencieuse de sa Campagne majeure. Il reste cependant beaucoup à faire pour assurer le développement optimal de l'Université. À cet égard, la révision de la formule de financement utilisée par le MEES attendue pour l'année 2018-2019, le lancement de la Campagne majeure de développement de la Fondation et la poursuite des discussions avec divers organismes et ministères concernant le financement de plusieurs projets d'envergure constitueront des occasions pour l'UQAM de réitérer ses revendications légitimes et d'obtenir un financement adéquat pour ses activités d'enseignement, de recherche, de création et de services à la collectivité.

UN ENVIRONNEMENT D'ÉTUDES ET DE TRAVAIL PLUS SAIN

Au chapitre des réalisations majeures de l'année 2016-2017 figurent également le renouvellement de plusieurs conventions collectives, dont celles du Syndicat des professeurs et professeures de l'Université du Québec à Montréal (SPUQ) et du Syndicat des chargées et chargés de cours de l'UQAM (SCCUQ). Ces ententes ont ainsi contribué à améliorer les conditions de travail et la gestion des carrières au sein des différents groupes de l'Université. C'est toutefois en matière d'organisation du travail que les efforts semblent avoir le plus porté fruits. Qu'il s'agisse de la réévaluation des postes et des tâches des membres du personnel dans plusieurs unités académiques et administrative, de la mise en place de communautés de pratiques ou de groupes de codéveloppement, ou encore du déploiement de nouveaux outils informatiques, les énergies déployées au sein de l'Université sont dignes de mention. Si les efforts importants qui ont été consacrés dans d'autres domaines, tels que la prévention du harcèlement et des violences à caractère sexuel ou les préoccupations environnementales, n'ont pas encore eu les résultats escomptés, ils pavent certainement la voie à l'instauration d'un milieu d'études et de travail plus sain, plus sécuritaire et plus écoresponsable.

LA QUALITÉ DE LA FORMATION ET DE LA RECHERCHE

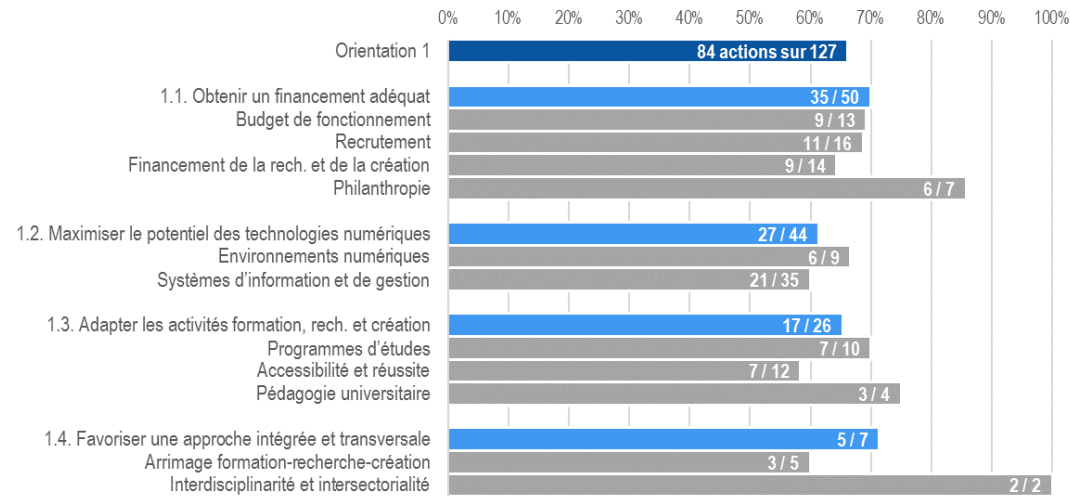
L'année 2016-2017 a aussi vu, tant au niveau institutionnel que dans plusieurs facultés ou école, la réalisation de plusieurs projets académiques destinés à améliorer la qualité de la formation et à mieux soutenir les activités de recherche et de création : intensification des efforts de recrutement, amélioration du processus d'admission, médiatisation de cours et de programmes, créations de nouveaux programmes de soutien aux chercheuses et chercheurs, création d'initiatives pour encourager l'entrepreneuriat, relance de l'Institut des sciences de l'environnement, implantation de nouveaux outils en matière d'intégration des étudiantes et étudiants en situation de handicap, déploiement de cours et de programmes dans les campus à région ou à l'international, augmentation des formations pédagogiques et technopédagogiques, etc. Ces mesures ont certainement contribué, dans un contexte de déclin démographique, à freiner la baisse des inscriptions constatée ces dernières années, tout comme elles ont permis d'augmenter les montants des subventions et contrats obtenus par les chercheuses et chercheurs de l'UQAM au cours de la dernière année. Chose certaine, le nombre et la qualité des prix et distinctions récoltés par les membres de la communauté universitaire, particulièrement au sein de la population étudiante et du corps professoral, attestent de l'excellence acquise par l'UQAM dans plusieurs créneaux ou domaines d'enseignement, de recherche et de création. À cet égard, il conviendra assurément, au cours des prochaines années, de redoubler d'efforts afin d'offrir aux étudiantes et étudiants une formation mieux adaptée à leurs projets d'études, à leurs caractéristiques et à leurs besoins. La bonification de l'offre de formation dans les campus régionaux, la poursuite de la médiatisation des cours et des programmes et le renforcement de certaines mesures d'appui à la réussite y contribueront sans doute. De la même façon, l'amélioration des programmes offerts aux chercheuses et chercheurs, la consolidation de pôles d'expertise et la réorganisation du soutien à l'international devraient permettre d'accroître le positionnement et le rayonnement de l'UQAM dans différents domaines de recherche, de création et de services à la collectivité.

L'UQAM, UN ACTEUR INCONTOURNABLE

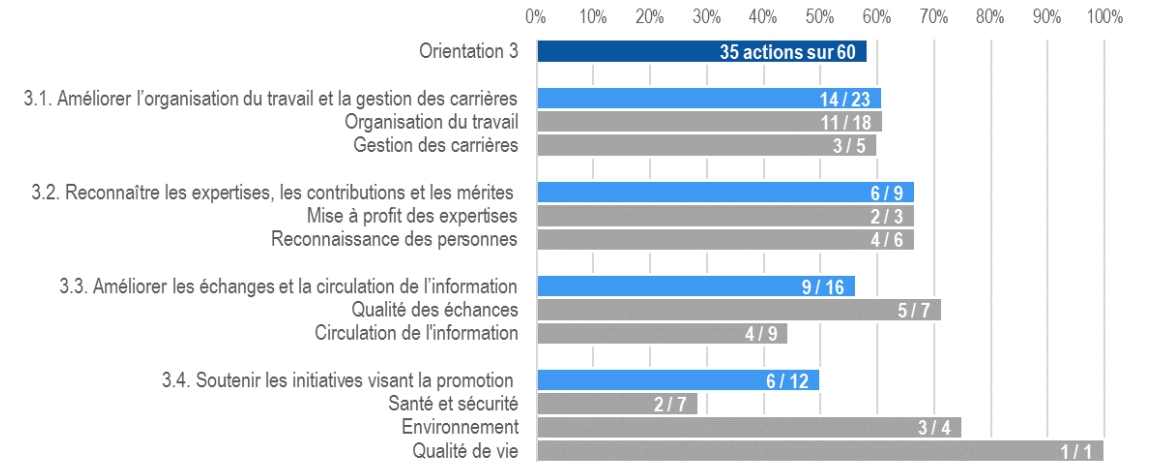
Finalement, au-delà des résultats tangibles obtenus durant l'année 2016-2017, il convient de souligner, au sein de toutes les unités de l'Université, la multiplication des activités de représentation menées auprès d'organismes publics, de pouvoirs politiques, d'entreprises privées, de réseaux de recherche, de médias traditionnels, de réseaux sociaux, de tables de concertation ou encore d'associations universitaires. Tant sur le plan régional qu'international, ces activités ont permis d'accroître la présence de l'Université dans tous les lieux et espaces, de tisser ou de renouer des liens privilégiés avec des partenaires clés, dont la Ville de Montréal, et d'établir ou de rétablir l'UQAM comme un acteur incontournable, non seulement en matière d'enseignement, de recherche et de création, mais aussi pour ce qui est de l'engagement citoyen, du développement responsable et de l'innovation sociale. À l'aube du 50^e anniversaire de l'UQAM, au moment où s'amorce une Campagne majeure de financement et où se profile un réinvestissement ministériel, les relations créées et les collaborations raffermissent constitueront autant d'assises sur lesquelles pourra s'appuyer l'équipe de direction renouvelée qui se mettra en place au cours de l'année 2017-2018.

SYNTHÈSE 2016-2017 – NOMBRE ET PROPORTION DES ACTIONS ANNUELLES RÉALISÉES AVEC ATTEINTE DE LA CIBLE

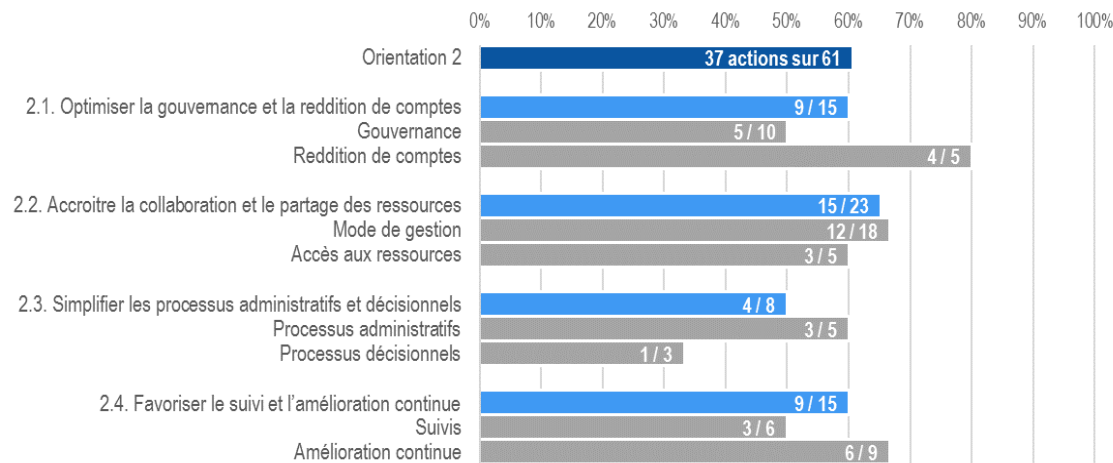
Orientation 1 - Actualisation des modes de développement de l'Université



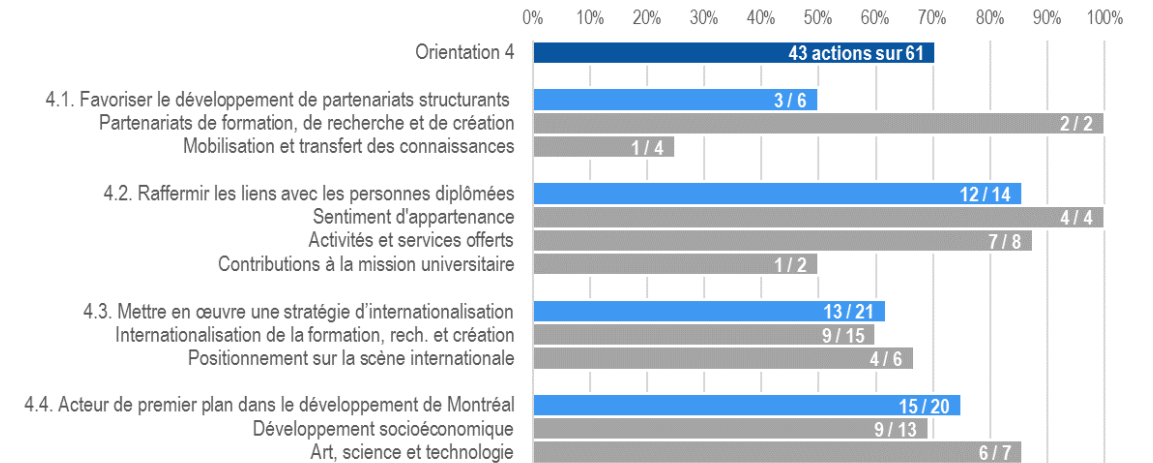
Orientation 3 - Mise en place d'un milieu de vie sain, dynamique et stimulant



Orientation 2 - Instauration de pratiques de gestion plus efficaces



Orientation 4 - Renforcement de l'ancrage de l'Université dans son milieu et ouverture accrue sur le monde



ORIENTATION 1

ACTUALISATION DES MODES DE DÉVELOPPEMENT DE L'UNIVERSITÉ

Dans les prochaines années, l'UQAM devra poursuivre sa mission dans un contexte marqué par des transformations de tous ordres qui touchent l'évolution et le développement de ses activités. Or, s'il est vrai que les universités sont des milieux intellectuels qui « carburent » à la nouveauté — dans les divers champs du savoir —, elles sont aussi des organisations bureaucratiques complexes qui peinent parfois à s'ajuster aux réalités nouvelles ou à faire face aux défis de l'heure. Afin d'être à même de répondre aux besoins variés et légitimes qui émergent en matière de formation, de recherche, de création et de service à la collectivité, l'Université doit tenir compte des contextes nouveaux — socioéconomiques, technologiques, démographiques, culturels, politiques — qui caractérisent son environnement. Parmi ces changements figurent notamment la diversification des profils étudiants et des parcours d'études ainsi que l'explosion des technologies numériques.

Si certaines des dynamiques à l'œuvre peuvent représenter des occasions de redéploiement et d'enrichissement de la mission universitaire, d'autres transformations, telles que la fragilisation du financement public des universités, la compétition interuniversitaire, les pressions à l'hyperspécialisation, le cloisonnement disciplinaire ou sectoriel, et enfin, la tendance à la segmentation des activités de recherche, de création et de formation (structure en silos) peuvent entraver la capacité de l'UQAM de mener à bien sa mission. Dans les deux cas — opportunités ou menaces — le statu quo n'est pas une solution. Le défi consiste donc à prendre acte des mutations et à agir en conséquence dans le respect des valeurs et de la mission fondamentale de l'Université.

**OBTENIR UN FINANCEMENT ADÉQUAT
POUR L'UQAM**

**MAXIMISER LE POTENTIEL DES
TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES DANS TOUS
LES SECTEURS DE L'UNIVERSITÉ**

**ADAPTER LES ACTIVITÉS DE FORMATION,
DE RECHERCHE ET DE CRÉATION AUX
NOUVELLES RÉALITÉS DE LA POPULATION
ÉTUDIANTE**

**FAVORISER UNE APPROCHE INTÉGRÉE ET
TRANSVERSALE DES ACTIVITÉS DE
FORMATION, DE RECHERCHE ET DE
CRÉATION**

ORIENTATION 1 : SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
BUDGET DE L'UNIVERSITÉ (PRODUITS)				
Budget - \$	423,2 M\$	429,6 M\$ (▲ + 1,5%)		
Excédent ou déficit budgétaire - \$	(3,3 M\$)	(0,4 M\$) (▼ - 87,9%)		
CANDIDATES, CANDIDATS				
Premier cycle - N	28 306	26 423		
Deuxième cycle - N	6 984	6 648		
Troisième cycle - N	810	737		
Total	35 512	33 297 (▼ - 6,2%)		
NOUVELLES INSCRIPTIONS				
Premier cycle - N	14 925	14 515		
Deuxième cycle - N	3 413	3 247		
Troisième cycle - N	345	334		
Total	18 668	18 076 (▼ - 3,2%)		
OPINION À L'ÉGARD DE L'UQAM AU SEIN DE LA POPULATION QUÉBÉCOISE				
	CROP janvier 2016	CROP mars 2017		
Très bonne opinion - \$	13%	19% (▲ + 6 p.p.)		
Bonne opinion - \$	47%	47% (▶ 0 p.p.)		
FONDS DISPONIBLES POUR LA RECHERCHE ET LA CRÉATION (EXCLUANT LES FEI ET FIR)				
CRSH - \$	6,26 M\$	5,85 M\$ (▼ - 7,0%)		
CRSNG - \$	8,17 M\$	7,65 M\$ (▼ - 6,8%)		
IRSC - \$	2,25 M\$	1,66 M\$ (▼ - 35,9%)		
FRQNT - \$	2,48 M\$	1,63 M\$ (▼ - 52,6%)		
FRQS - \$	1,14 M\$	0,99 M\$ (▼ - 14,6%)		
FRQSC - \$	5,22 M\$	5,20 M\$ (▶ - 0,5%)		
Autre - \$	22,57 M\$	27,46 M\$ (▲ + 17,8%)		
Total	48,09 M\$	50,43 M\$ (▲ + 4,6%)		

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
REVENU DE RECHERCHE PAR PROFESSEURE FINANCIÉE, PROFESSEUR FINANCIÉ				
Revenu moyen - \$	67 165\$	80 691\$ (▲ + 16,8 %)		
PROFESSEURES FINANCIÉES, PROFESSEURS FINANCIÉS				
Professeur(e)s financé(e)s - %	62,5%	53,4% (▼ - 9,1 p.p.)		
CHAIRES STRATÉGIQUES DE L'UQAM				
Chaires - N	11	15 (▲ + 4)		
DONS RECUEILLIS PAR LA FONDATION DE L'UQAM				
Dons - \$	7,9 M\$	7,2 M\$ (▼ -8,8%)		
GROUPES-COURS UTILISANT MOODLE				
Été – N (%)	481 (76%)	440 (74%) (▼ - 2 p.p.)		
Automne – N (%)	2 535 (72%)	2 545 (73%) (► + 1 p.p.)		
Hiver – N (%)	2 340 (73%)	2 462 (76%) (▲ + 3 p.p.)		
LOGICIELS LIBRES INSTALLÉS DANS LES LABORATOIRES INFORMATIQUES DU SERVICE AUX UTILISATEURS				
Logiciels libres – N (%)	142 (37%)	142 (37%) (► 0 p.p.)		
MÉDIATISATION DES SALLES DE COURS INSTITUTIONNELLES				
Médiatisation – Taux %	97%	97% (► 0 p.p.)		
Mise à niveau – Taux %	31%	43% (▲ +13 p.p.)		
PROGRAMMES OFFERTS				
Programmes - N	300	301 (▲ + 1)		
ACTUALISATION DE LA FORMATION				
Programmes créés - N	14	6 (▼ - 8)		
Programmes modifiés - N	74	87 (▲ + 13)		
Programmes évalués - N	9	8 (▼ - 1)		
Programmes fermés ou suspendus - N	5 (incluant 2 suspensions temporaires)	5 (► 0)		

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
GROUPE-COURS OFFERTS À DISTANCE OU HYBRIDES Groupe-cours à distance - N Groupe-cours hybrides - N	16 23	13 (▼ - 3) 54 (▲ + 31)		
PERSÉVÉRANCE APRÈS UN AN Baccalauréat à temps complet – Taux %	Cohorte automne 2014 81,0%	Cohorte automne 2015 81,8% (▲ + 0,8 p.p.)		
DURÉE DES ÉTUDES AUX CYCLES SUPÉRIEURS Maîtrise – Durée moyenne Doctorat – Durée moyenne	Cohorte 2006-2007 8,0 trimestres 18,7 trimestres	Cohorte 2007-2008 8,4 (▲ + 0,4 trimestre) 18,5 (▼ - 0,2 trimestre)		
PERCEPTION GÉNÉRALE DES ÉTUDIANTES, ÉTUDIANTS À L'ÉGARD DE LEUR FORMATION (PROGRAMMES DE BACCALAURÉAT) Perception de l'expérience éducative à l'UQAM comme étant excellente ou bonne	NSSE 2014 Étudiantes, étudiants de 1re année = 86% Finissants = 81%	Non disponible		
PERCEPTION GÉNÉRALE DES ÉTUDIANTES, ÉTUDIANTS À L'ÉGARD DE LEUR FORMATION (PROGRAMMES DE MAÎTRISE ET DE DOCTORAT) Si vous deviez recommencer vos études aux cycles supérieurs, choisiriez-vous la ou le même...	CGPSS 2013 Université = 69,0% Domaine d'études = 81,0% Directeur de recherche = 76,8%	CGPSS 2016 64,2% (▼ - 4,8 p.p.) 81,6% (► + 0,6 p.p.) 78,8% (▲ + 2,0 p.p.)		
PERCEPTION GÉNÉRALE DES PERSONNES DIPLÔMÉES À L'ÉGARD DE L'UQAM Conseilleriez-vous à une autre personne de s'inscrire au même programme ou un autre programme à l'UQAM?	Promotion 2012-2013 Baccalauréat = 84,2% Maîtrise = 86,5% Doctorat = 62,5%	Promotion 2015-2016 80,3% (▼ - 3,9 p.p.) 78,5% (► - 8,0 p.p.) 65,4% (▲ + 2,9 p.p.)		
TAUX DE CHÔMAGE DES PERSONNES DIPLÔMÉES Baccalauréat – Taux % Maîtrise – Taux %	Relance 2015 du MEES 5,3% 7,5%	Non disponible		

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
FORMATIONS EN PÉDAGOGIE UNIVERSITAIRE (INCLUANT TECHNOLOGIE)				
Formations - N	53	70 (▲ + 17)		
Séance - N	78	179 (▲ + 101)		
ÉTUDIANTES, ÉTUDIANTS PAR PROFESSEURE, PROFESSEUR (CYCLES SUPÉRIEURS)				
Étudiants / Profs.- Ratio	6,9	7,0 (▶ + 0,1)		
ÉCOLES D'ÉTÉ OFFERTES	Été 2016	Été 2017		
Écoles d'été - N	14	8 (▼ - 6)		
SOUTIEN FINANCIER VERSÉS AUX ÉTUDIANTES, ÉTUDIANTS (TOUS LES CYCLES)	2014-2015	2015-2016		
Bourses versées (fonds de recherche) - \$	6,3 M\$	6,0 M\$ (▼ - 5,0%)		
Contrats d'auxiliaires de recherche - \$	6,3 M\$	4,5 M\$ (▼ - 28,8%)		
PROGRAMMES INTERFACULTAIRES				
Programmes interfacultaires - N	11	11 (▶ 0)		

ORIENTATION 1 : SYNTHÈSE, BILAN ET PERSPECTIVES

SYNTHÈSE DES ACTIONS PRÉVUES ET RÉALISÉES

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Actions annuelles prévues	267	127	170	-
<i>Annulées ou reportées</i>	-	15 (11,8%)		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	28 (22,1%)		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	84 (66,1%)		
Actions pluriannuelles prévues	n/d	102	72	-
<i>Annulées ou reportées</i>	-	16 (15,7%)		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	38 (37,3%)		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	48 (47,1%)		

BILAN 2016-2017 ET PERSPECTIVES 2017-2018

Au cours de l'année 2016-2017, des efforts particuliers ont été investis pour promouvoir l'UQAM et **obtenir un financement adéquat (objectif 1.1)** apte à assurer son développement. Ainsi, le recteur a multiplié les interventions publiques sur l'UQAM et sur divers dossiers liés à l'enseignement supérieur. Pour promouvoir les universités et l'importance de mieux les soutenir, des liens plus étroits ont été tissés avec les universités montréalaises, québécoises et canadiennes et avec différents partenaires (présidence du Comité des affaires académiques du BCI; participation aux travaux pour la mise sur pied d'un Bureau de l'enseignement supérieur à la Ville de Montréal; étude conjointe CCMM-MI sur la contribution socioéconomique des universités montréalaises; etc.). Des dossiers soumis aux trois paliers de gouvernement ont également permis d'obtenir pour l'UQAM plus de 35 M \$ pour le financement de divers projets d'infrastructures : réfection du clocher Saint-Jacques, construction d'un nouveau Centre de consultation de livres rares, d'un lieu pour la recherche-création en arts visuels et médiatiques et d'un Centre urbain de diffusion, aménagement de places publiques sur et autour du campus.

Certains projets n'ont cependant pas été retenus pour financement, dont l'agrandissement du Pavillon Sanguinet (prévu pour les activités de l'ESG UQAM) et l'ouverture d'un Pavillon des arts. Considérant leur importance stratégique pour l'institution et le fait que l'UQAM (tout comme l'UQ) n'a pas obtenu sa juste part du programme fédéral-provincial de soutien aux infrastructures, les efforts se poursuivront au cours de la prochaine année, tant au niveau gouvernemental qu'en ce qui a trait à la **philanthropie**, pour permettre la concrétisation de ces projets d'envergure. Justement, du côté de la Fondation de l'UQAM, une quinzaine de personnes, dont le président d'Hydro-Québec Production, ont été recrutées pour faire partie du cabinet de la campagne majeure. Déjà, près de 25 M \$ ont été amassés durant la période dite silencieuse de la campagne alors que la sollicitation annuelle a permis de recueillir quelque 7 M \$. Le lancement officiel de la Campagne majeure, qui coïncidera avec l'entrée en fonction d'une nouvelle rectrice, d'un nouveau recteur, en janvier 2018, devrait

ouvrir de belles perspectives pour l'UQAM en lui donnant un nouvel élan à l'approche de son 50^e anniversaire, tout en renforçant ses liens avec la Fondation.

Obtenir un financement adéquat pour l'UQAM passe aussi, bien sûr, par des mesures permettant de contrecarrer les effets de la baisse démographique. Au cours de l'année 2016-2017, diverses actions ont été mises en branle pour améliorer le **recrutement**, l'admission et l'inscription des nouveaux étudiants : création d'une nouvelle page Facebook, refonte de sites Web, modification du calendrier d'inscription, révision du processus d'inscription, allègement de conditions d'admission, etc. Malgré ces efforts, le nombre de candidates et de candidats ayant déposé une demande d'admission a baissé de 6,2% en 2016-2017 (voir Indicateurs), tandis que le nombre de nouvelles inscriptions a diminué de 3,2%. En utilisant les données comparatives fournies par le BCI pour les trimestres d'automne et d'hiver, la baisse des candidates et candidats observée à l'UQAM en 2016-2017 (-5,7%) se révèle supérieure à celles des autres grandes universités francophones dont l'Université de Montréal (-3,9%) et l'Université de Sherbrooke (-3,7%), alors même que l'Université Laval enregistre plutôt une hausse (+1,1%). En matière de nouvelles inscriptions, l'UQAM (-1,6%) se compare désavantageusement aux universités de Sherbrooke (+2,2%) et Laval (+2,3%), mais elle performe légèrement mieux que l'Université de Montréal (-3,8%) en raison d'un taux d'inscription plus élevé chez les étudiantes, étudiants admis. La mise en œuvre du nouveau programme de bourses d'exemption des frais majorés pour les étudiantes, étudiants étrangers inscrits au doctorat – initié par la Faculté des sciences – semble toutefois avoir porté fruit puisque le nombre des nouvelles inscriptions chez les étudiantes, étudiants étrangers dans les programmes de doctorat a cru de 28% en 2016-2017 et que le taux d'inscription est passé de 52% à 71% durant la même période (SPARI).

Reste que pour assurer le développement optimal de l'UQAM, l'attractivité de l'université devra être renforcée et les stratégies (positionnement, recrutement, qualité de la formation) revues considérant à la fois le déclin démographique et la compétitivité accrue entre établissements. Dans ce contexte, la formation à distance et hybride, l'internationalisation des programmes, l'offre de stages, la formation sur mesure et l'essor des campus régionaux de l'UQAM pourraient constituer des avenues intéressantes.

En ce qui a trait à **l'optimisation du soutien à la recherche et à la création**, plusieurs initiatives mises de l'avant en 2016-2017, tant dans les facultés et école, qu'au niveau central (nouveaux programmes d'aide, consolidation de pôles d'expertise, création de 4 chaires stratégiques, etc.) ont été des plus profitables. À titre d'exemple, l'UQAM a connu une augmentation de son taux de succès aux subventions Savoir au CRSH, passé de 25,0% (concours 2016-2017) à 43,3% (concours 2017-2018), dépassant ainsi la moyenne nationale (40,0%). Ces succès devraient se refléter au cours des prochaines années, alors que les fonds disponibles pour la recherche (excluant les frais indirects) ont augmenté de plus de 2 M \$ entre 2015-2016 et 2016-2017, grâce à l'accroissement des contrats de recherche et à l'octroi de près de 2 M \$ en infrastructures de recherches par la Fondation canadienne de l'innovation.

Pour se développer, l'UQAM doit aussi continuer à **maximiser le potentiel des technologies numériques (objectif 1.2)** dans tous ses secteurs d'activité. Or, l'année 2016-2017 a été particulièrement fertile avec des réalisations innovantes en matière d'enseignement (ex. UOSyllabus, capsules vidéo, cliniques techno) et de recherche, (ex. OwnCloud), mais aussi en matière de système de gestion (implantation de JIRA pour la gestion des mémoires et des thèses, portail libre-service pour les requêtes informatiques, Constello, Confluence, OTRS). À ces dernières devraient s'ajouter, au cours des prochaines années, les retombées tangibles du rehaussement du réseau de télécommunications et du déploiement du sans-fil sur tout le campus, projets pour lesquels l'UQAM a obtenu l'autorisation du MEES de lancer les appels d'offres.

L'UQAM s'est-elle attelée à **adapter ses activités aux nouvelles réalités de la population étudiante (objectif 1.3)**, tel que prévu au Plan stratégique? Sur le plan des programmes d'études, il convient de souligner les efforts déployés par l'ESG en matière de formation hybride ou entièrement à distance pour répondre à de nouveaux besoins et assurer l'accessibilité au savoir. Cette accessibilité s'est également accrue sur le plan géographique à travers une offre bonifiée de cours et de programmes dans les campus en région. De la même façon, plusieurs initiatives ont été implantées afin d'améliorer l'intégration des étudiantes, étudiants en situation de handicap – de plus en plus nombreux – et celle des étudiantes, étudiants autochtones à l'UQAM. Certaines situations restent néanmoins préoccupantes, dont le phénomène d'abandon dans les programmes de baccalauréat et de maîtrise au cours de la première année et la baisse du taux de satisfaction chez les diplômés récents des programmes de doctorat. En ce sens, des actions devront être prises afin d'améliorer l'expérience étudiante et de mieux soutenir la réussite étudiante au sein des programmes, et ce, à tous les cycles d'études. En ce qui a trait à la **transversalité des activités de formation et de recherche (objectif 1.4)**, quelques initiatives nouvelles ou réalisations majeures ont été identifiées, dont le processus d'évaluation complétée de tous les instituts et de la création d'un Réseau de recherches interdisciplinaires sur le numérique. Un plus grand appui des actions en ce sens permettrait toutefois de maintenir la réputation de l'institution comme « championne » de l'interdisciplinarité et de l'intersectorialité.

En terminant, soulignons que toutes les actions recensées ont été élaborées en respectant le Plan de résorption du déficit 2016-2019 convenu avec le gouvernement du Québec. Pour y parvenir, des mesures ont visé soit une diminution des dépenses (compressions, gel de postes ou d'embauche, etc.), soit une hausse de revenus (analyse des activités commerciales, révision de codes CLARDER, etc.). Il convient à cet égard de souligner les efforts considérables déployés par les responsables des unités académiques et administratives et l'ensemble de la communauté universitaire qui ont permis de générer 11 M \$ en mesures d'économies au cours du dernier exercice financier. L'année 2017-2018 sera toutefois déterminante alors qu'une nouvelle politique de financement des universités devrait voir le jour. Ce dossier méritera d'être suivi de près et des alliances avec toutes les parties prenantes devront être tissées pour s'assurer que l'équité envers l'institution soit au rendez-vous.

ORIENTATION 2

INSTAURATION DE PRATIQUES DE GESTION PLUS EFFICIENTES

Au cours des dernières années, les attentes formulées à l'endroit des universités — et l'UQAM n'y échappe pas, loin de là — n'ont cessé d'augmenter, notamment en ce qui a trait à la saine gouvernance, à la gestion rigoureuse des finances et à la reddition de comptes. Que les demandes émanent des milieux gouvernementaux, des médias, de la collectivité ou de la communauté universitaire elle-même, on attend désormais des universités qu'elles fassent la démonstration publique de la qualité et de la probité de leur intendance et de leurs réalisations.

L'UQAM doit ainsi répondre aux exigences de l'État — en termes de transparence, d'imputabilité et de gestion responsable des ressources qui lui sont confiées — dans le contexte particulier que représente la gouvernance universitaire, laquelle se distingue radicalement de la gouvernance d'entreprise ou d'autre organisation à but lucratif ou non lucratif. Il s'agit là bien sûr d'un défi, d'autant plus que l'UQAM, en l'absence d'une refonte de la Loi sur l'Université du Québec, ne dispose pas d'une complète autonomie institutionnelle.

À l'interne, les questions liées à la gouvernance, à la décentralisation et à la gestion optimale des ressources constituent également une source de préoccupations. Ainsi, une part importante des acteurs de la vie universitaire souhaiterait voir s'établir un meilleur équilibre entre l'attachement aux principes liés à la gestion collégiale et participative, et la nécessité d'améliorer l'efficacité des processus décisionnels. La lourdeur des structures, la complexité administrative, la rigidité bureaucratique et les silos de gestion figurent aussi parmi les défis auxquels l'Université est invitée à relever pour être en mesure de poursuivre avec succès les divers volets de sa mission

**OPTIMISER LA GOUVERNANCE ET LA
REDDITION DE COMPTES**

**ACCROÎTRE LA COLLABORATION ET LE
PARTAGE DES RESSOURCES**

**SIMPLIFIER LES PROCESSUS
ADMINISTRATIFS ET DÉCISIONNELS**

**FAVORISER LES SUIVIS ET
L'AMÉLIORATION CONTINUE**

ORIENTATION 2 : SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
POLITIQUES (CRÉÉES OU RÉVISÉES) ADOPTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION				
Révisions - N	1	0 (▼ - 1)		
Modifications majeures - N	0	2 (▲ + 2)		
Nombre - Créations - N	1	0 (▼ - 1)		
RÈGLEMENTS (CRÉÉS OU RÉVISÉS) ADOPTÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (EXCLUANT LES AJUSTEMENTS DE CONCORDANCE)				
Révisions - N	0	0 (▶ 0)		
Modifications majeures - N	0	3 (▲ + 3)		
Créations - N	0	0 (▶ 0)		

ORIENTATION 2 : SYNTHÈSE, BILAN ET PERSPECTIVES

SYNTHÈSE DES ACTIONS PRÉVUES ET RÉALISÉES

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Actions annuelles prévues	99	61	91	-
<i>Annulées ou reportées</i>	-	11 (18,0%)		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	13 (21,3%)		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	37 (60,7%)		
Actions pluriannuelles prévues	n/d	37	35	-
<i>Annulées ou reportées</i>	-	14 (37,8%)		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	15 (40,5%)		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	8 (21,6%)		

BILAN 2016-2017 ET PERSPECTIVES 2017-2018

Au cours de l'année 2016-2017, l'UQAM est-elle parvenue à améliorer ses pratiques de gestion pour les rendre plus efficaces ? Bien qu'il soit peut-être trop tôt pour en apprécier les impacts, on observe que plusieurs actions ont été menées en ce sens. En ce qui a trait à l'**amélioration de la gouvernance (objectif 2.1)**, on retiendra notamment l'adoption de la solution *Leading Boards*, qui a permis d'améliorer la gestion des réunions du Conseil d'administration (gain de temps, économie de papier, accès sécurisé et permanent, confidentialité, etc.) et les modifications apportées à la composition et au fonctionnement du Comité de discipline, qui ont permis d'assurer une meilleure représentation de la communauté et de mettre en place un processus de révision. Le dépôt du Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire a également favorisé des échanges sur le mode de gouvernance souhaité pour l'institution (centralisée/décentralisée, collégiale/participative, instance représentative/consultative, etc.) sans toutefois que cela se traduise par la mise en œuvre immédiate de changements d'importance.

Pour ce qui est de la **reddition de comptes**, mentionnons le progrès considérable que représente la complétion par l'ensemble des unités – et selon un gabarit standardisé (une première !) – des bilans annuels qui ont servi à l'élaboration du présent Tableau de bord institutionnel. Indéniablement, l'outil permettra d'assurer un suivi plus serré du Plan stratégique et une meilleure appréciation quant à l'atteinte des grands objectifs que s'est donnée l'institution. L'exercice aurait toutefois profité d'une réflexion plus approfondie sur l'adéquation des indicateurs de suivi aux orientations stratégiques du Plan, de même que sur les difficultés liées à la production de données institutionnelles permettant une mesure plus précise des progrès accomplis. Autre action digne de mention, le soin particulier apporté à la présentation simplifiée des budgets et des

états financiers aux différentes instances de l'Université dans le but, notamment, d'en favoriser une meilleure compréhension.

Si la **collaboration et le partage des ressources (objectif 2.2)** doivent être encouragés en tout temps, cela est d'autant plus souhaitable en contexte de restriction budgétaire. À ce niveau, il importe de saluer l'approche déployée par la direction des Services financiers qui a rencontré individuellement l'ensemble des gestionnaires en vue d'élaborer, sur un mode collaboratif, un budget « collé au plus près » des besoins réels des unités et d'assurer ainsi à la fois un partage équitable des ressources et l'atteinte des objectifs de retour à l'équilibre. La collaboration, c'est aussi bien sûr briser les silos de gestion, partager l'information et les bonnes pratiques, bref, mettre à profit les expertises au service du plus grand nombre. C'est dans cette optique qu'il convient d'apprécier les initiatives ayant mené à l'intégration du Bureau du recrutement à l'équipe du Registrariat, tout comme celle ayant conduit à la mise sur pied d'un Comité préventif de gestion de crise réunissant, sur une base régulière, divers acteurs de première ligne (SVE, BPHP, RH, SPS, Communications, direction) afin de favoriser la prévention des situations critiques et la résolution de problèmes grâce à une approche collaborative, agile et concertée.

Inversement, peu d'actions ont porté sur l'amélioration des processus au cours des deux dernières années, et celles qui l'ont été ont surtout visé l'**allègement des processus administratifs** (guichet de projets au VRSI, automatisation du processus d'octroi de diplôme pour les programmes de l'ESG au campus central, etc.) plutôt que l'**amélioration des processus décisionnels (objectif 2.3)**. Il y a là un décalage entre une situation déplorée par tous, notamment lors de la consultation sur le Plan stratégique et dans le Rapport déposé sur la décentralisation budgétaire et organisationnelle, et les actions entreprises pour la résoudre, décalage auquel le contexte institutionnel des dernières années – négociations en vue du renouvellement de plusieurs conventions collectives, compressions budgétaires dans toutes les unités académiques et administratives, débats sur la situation de l'École des sciences de la gestion, appel de candidatures au poste de rectorat, etc. – n'est certes pas étranger. Les prochaines années seront sans doute plus propices à l'implantation de changements qui favoriseront l'esprit d'initiative, l'inventivité et le bouillonnement créatif qui ont fait la marque de notre institution.

Enfin, pour favoriser les **suivis et l'amélioration continue (objectif 2.4)**, la production d'analyses, de rapport d'évaluation et de bilans constitue un enjeu de taille pour l'institution. On a déjà mentionné l'apport que représentent, à ce niveau, l'élaboration et la mise à jour du Tableau de bord institutionnel. À ces réalisations s'ajoutent, entre autres, la réalisation partielle d'une cartographie des chercheurs et l'administration de sondages menés par le Registrariat et le Bureau des diplômés auprès des populations étudiantes actuelle et diplômée. Il serait toutefois possible d'aller encore plus loin – les actions prévues en 2017-2018 le montrent –, en multipliant par exemple les actions visant la réalisation de diagnostics stratégiques, la tenue de sondages de satisfaction ou l'instauration de mécanismes permettant d'évaluer plus finement la portée des actions mises de l'avant, d'apprécier l'impact de certaines décisions ou directives, ou simplement d'en assurer le suivi.

ORIENTATION 3

MISE EN PLACE D'UN MILIEU DE VIE SAIN, DYNAMIQUE ET STIMULANT

La consultation menée auprès de la communauté a clairement mis en évidence l'importance de l'Université comme lieu d'études, de travail et de vie. Si l'attachement à l'UQAM est manifeste, il n'en demeure pas moins que des améliorations sont souhaitées. Pour assurer avec succès sa mission, l'Université doit miser sur le plein potentiel de sa communauté. Cela exige de mieux reconnaître les expertises, les apports et les mérites des personnes qui, au quotidien, contribuent au bon déroulement des activités ponctuant la vie universitaire.

Cela signifie aussi laisser place aux initiatives de la communauté, créer des lieux d'échanges conviviaux, assurer la circulation des informations, être attentif aux personnes et à leurs besoins, veiller à leur santé et à leur sécurité et voir à améliorer la qualité de leur environnement. Faire de l'UQAM un milieu de vie, d'études et de travail plus vert, plus sain, plus transparent, plus valorisant et plus stimulant représente un enjeu d'importance. L'essor de l'institution est — et a toujours été — le fruit de l'engagement, de l'imagination et des efforts conjugués de tous les membres de la communauté. Assurer la reconnaissance, le développement et le mieux-être des personnes constitue, pour l'UQAM, un enjeu majeur de développement.

**AMÉLIORER L'ORGANISATION DU TRAVAIL
ET LA GESTION DES CARRIÈRES**

**RECONNAÎTRE LES EXPERTISES, LES
CONTRIBUTIONS ET LES MÉRITES DES
MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ**

**AMÉLIORER LES ÉCHANGES ET LA
CIRCULATION DE L'INFORMATION**

**SOUTENIR LES INITIATIVES VISANT LA
PROMOTION DE LA SANTÉ, LA PROTECTION
DE L'ENVIRONNEMENT ET LA QUALITÉ DE
VIE SUR LE CAMPUS**

ORIENTATION 3 : SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
DÉPENSES EFFECTUÉES EN PERFECTIONNEMENT ET EN FORMATION (INCLUANT CONGÉS ET BOURSES)				
Sabbatique (profs.) - \$	9,3 M\$	10,3 M\$ (▲ + 10,9%)		
Perfectionnement - \$	1,5 M\$	1,7 M\$ (▲ + 18,5%)		
PLAN D'EFFECTIFS DU PERSONNEL SEUQAM, AENSUQAM, CADRE ET CADRES SUPÉRIEURS	1^{er} mai 2016	1^{er} mai 2017		
Postes avec titulaire – N	1 297	1 378 (▲ + 81)		
Postes avec remplaçant(e) – N	97	69 (▼ - 28)		
Postes vacants – N	118	45 (▼ - 73)		
Total	1 512	1 492 (▼ - 20)		
EFFECTIF DU PERSONNEL ENSEIGNANT	31 mai 2015	31 mai 2016		
Profs réguliers - N	1 073	1 073 (▶ 0)		
Profs. subventionné(e)s ou suppléant(e)s - N	72	55 (▼ - 17)		
Maîtres de langue - N	28	28 (▶ 0)		
Chargé(e)s de cours actif(ve)s - N	1 847	1 827 (▼ - 20)		
DISTINCTIONS REMPORTEES PAR DES PROFESSEURES, PROFESSEURS	2015	2016		
Prix internationaux - N	0	0 (▶ 0)		
Prix canadiens - N	5	6 (▲ + 1)		
Prix québécois - N	7	4 (▼ - 3)		
LISTES ET DOSSIERS D'EXPERTS DIFFUSÉS AUX MÉDIAS				
Listes et dossiers - N	43	39 (▼ - 4)		
COMMUNIQUÉS DE PRESSE PUBLIÉS				
Communiqués publiés - N	219	240 (▲ + 21)		

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
ABONNÉES, ABONNÉS AU BULLETIN ÉLECTRONIQUE ACTUALITÉS UQAM				
Abonné(e)s - N	55 876	72 206 (▲ + 29,2%)		
COMMUNIQUÉS INFO-DIRECTION				
Communiqués - N	94	79 (▼ - 15)		

ORIENTATION 3 : SYNTHÈSE, BILAN ET PERSPECTIVES

SYNTHÈSE DES ACTIONS PRÉVUES ET RÉALISÉES

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Actions annuelles prévues	114	60	104	-
<i>Annulées ou reportées</i>	-	9 (15,0%)		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	16 (26,7%)		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	35 (58,3%)		
Actions pluriannuelles prévues	n/d	31	28	-
<i>Annulées ou reportées</i>	-	6 (19,4%)		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	17 (54,8%)		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	8 (25,8%)		

BILAN 2016-2017 ET PERSPECTIVES 2017-2018

L'année 2016-2017 a été marquée par diverses actions d'importance en ce qui a trait à **l'optimisation de l'organisation du travail et à la gestion des carrières (objectif 3.1)**. La signature des conventions collectives du SCCUQ, du SPUQ et des maîtres de langue a constitué, dans le contexte financier de l'UQAM, une réalisation majeure ayant contribué à bonifier les conditions de travail et à assainir les relations professionnelles, permettant ainsi que puisse s'instaurer un climat de travail plus serein et propice à la réalisation de la mission universitaire. En matière d'organisation du travail, des réorganisations ont notamment eu cours au sein des unités relevant du vice-rectorat aux Systèmes d'information et du vice-rectorat aux Ressources humaines, à l'administration et aux finances afin de stimuler la collaboration des équipes, de favoriser une utilisation plus judicieuse des ressources et, au final, d'améliorer l'offre de service. L'exercice de révision des descriptions de postes et des tâches réalisées au sein des Services informatiques grâce à la collaboration du personnel constitue également un modèle qui pourrait être étendu à d'autres secteurs de l'Université.

Dans un contexte marqué par de nombreux départs à la retraite dans tous les corps d'emploi, la gestion des carrières sera également cruciale au bon fonctionnement de l'Université. Recrutement d'une relève de qualité, transmission des connaissances, des compétences et des savoir-faire, intégration des nouveaux employés, atteinte de la parité homme femme, formation continue du personnel, voilà autant de domaines qui devront faire l'objet d'efforts constants et concertés. En ce sens, les discussions entreprises avec l'AENSUQAM pour la modification de leur protocole et le nouveau cycle de renouvellement des conventions collectives qui s'amorcera en 2017-2018 avec la renégociation des conventions du IATSE 56, suivi de celles du SEUQAM et du SPUQ, pourrait offrir à l'institution l'opportunité d'acquérir l'agilité nécessaire

pour assurer son développement à long terme dans le respect des divers groupes qui composent la communauté universitaire.

Par ailleurs, le travail amorcé l'an dernier pour **reconnaitre les expertises, contributions et mérites des membres de la communauté universitaire (objectif 3.2)** s'est poursuivi avec la création de communautés de pratiques (pour la gestion des bourses) et la mise sur pied de deux groupes de codéveloppement pour les cadres, une initiative importante considérant le renouvellement accéléré au sein de ce groupe. La réalisation d'un Plan de rayonnement de la recherche collaborative et la création de nouveaux prix d'excellence en recherche s'inscrivent également dans la volonté institutionnelle d'assurer une meilleure reconnaissance des membres de la communauté universitaire et de leurs contributions. Il reste cependant beaucoup à faire en cette matière, notamment afin d'assurer une meilleure reconnaissance de la contribution du personnel de soutien. Ainsi, le Bureau de la vice-rectrice à la recherche et à la création entend notamment développer une Stratégie de valorisation de la recherche et la création, en plus de poursuivre ses démarches pour cartographier les expertises de la communauté et promouvoir la recherche menée au sein de l'institution. D'autres actions projetées sont également dignes de mention, dont une initiative visant la valorisation des personnes chargées de cours ainsi que la mise en place d'un lieu d'échange et de discussion avec les représentants des associations étudiantes.

En ce qui a trait à l'amélioration **des échanges et de la circulation de l'information (objectif 3.3)**, les efforts ont surtout porté sur le déploiement de nouveaux sites web et l'organisation d'ateliers visant à fournir à divers groupes de la communauté (étudiantes, étudiants officiers, chercheuses, chercheurs) les connaissances et les outils nécessaires à la poursuite de leurs activités. Au cours des prochaines années, l'amélioration de la circulation de l'information reposera dans une large mesure sur le développement et la mise à niveau des systèmes d'information et des environnements numériques (voir orientation 1), mais aussi sur la capacité de la Direction à entretenir un dialogue soutenu avec les divers groupes de la communauté et à mieux communiquer, tant à l'interne qu'à l'externe, les priorités institutionnelles. Le Rectorat devra notamment s'assurer de multiplier les rencontres avec la communauté et tirer davantage profit des possibilités qu'offrent les réseaux sociaux.

Enfin, en ce qui a trait au **soutien aux initiatives visant la promotion de la santé, la protection de l'environnement et la qualité de vie sur le campus (objectif 3.4)**, peu d'actions ont eu des impacts immédiats au cours de l'année 2016-2017. Toutefois, on peut penser que plusieurs initiatives recensées auront des effets décisifs sur l'Université à moyen et à long terme. Ainsi, les questions de harcèlement et de violences à caractère sexuel resteront un enjeu de premier plan pour l'UQAM. Une étroite concertation de tous les acteurs permettra éventuellement de doter l'Université d'un cadre réglementaire et d'outils lui permettant de réagir efficacement lorsque de telles situations surviennent en ses murs. La révision des politiques 16 et 42, la mise en œuvre des recommandations du rapport ESSIMU (dont un projet pilote en

collaboration avec un CALACS) et la poursuite des travaux visant à développer l'offre de soutien psychologique aux étudiantes, étudiants seront au cœur des priorités institutionnelles. Sur le plan environnemental, la remise sur pied du Comité institutionnel d'application de la politique en matière d'environnement (CIME), dont le dépôt d'un plan d'action institutionnel est prévu au cours de la prochaine année, devrait permettre à l'Université de disposer d'une vision à long terme et d'ainsi combler un certain retard en la matière. La mise en place d'un programme d'efficacité énergétique au campus central et le déploiement d'un projet pilote en mobilité durable apparaissent particulièrement porteurs à cet égard.

Enfin, l'Université devra déployer des efforts soutenus pour assurer le bon état de son parc immobilier et de ses installations, et ce, sans grever les ressources dédiées aux activités d'enseignement, de recherche et de création. À cet égard, la poursuite des représentations faites auprès des organismes subventionnaires et des différents paliers de gouvernement (voir orientation 1) s'avère cruciale afin d'optimiser la capacité de l'Université d'offrir un milieu de vie adéquat dans un contexte marqué par un manque de ressources humaines et financières. Des progrès ayant déjà été accomplis en ce sens, plusieurs travaux de modernisation, de mise à niveau et de réaménagement sont ainsi prévus au cours des années à venir, alors que le Service des immeubles travaille à la réalisation d'un plan directeur du parc immobilier de l'UQAM (PDPI) qui servira de trame à la création d'un meilleur environnement de travail et d'études pour l'ensemble de la communauté.

ORIENTATION 4

RENFORCEMENT DE L'ANCRAGE DE L'UNIVERSITÉ DANS SON MILIEU ET OUVERTURE ACCRUE SUR LE MONDE

On le sait, l'UQAM a définitivement fait œuvre de pionnière en matière d'ouverture aux milieux et de démocratisation du savoir. Aujourd'hui, pratiquement toutes les universités ont le souci d'inscrire dans leur mission leur volonté de répondre aux besoins des collectivités et de contribuer au développement de la société. L'université tour d'ivoire (si tant est qu'elle ait existé!) ne caractérise plus le modèle universitaire du XXI^e siècle. Désormais, les savoirs universitaires sont de plus en plus partagés, échangés, transmis, coconstruits, disséminés, diffusés auprès des collectivités et dans divers milieux, et ce, tant à l'échelle locale et nationale qu'internationale.

Dans cette volonté de s'ouvrir au monde, l'UQAM doit veiller à être à l'écoute des besoins sans pour autant se laisser dicter de l'extérieur ce qui doit être étudié en son sein et comment cela doit l'être. Dit autrement, cette capacité des universités à contribuer au développement des sociétés dans lesquelles elles s'insèrent exige de maintenir un précieux équilibre entre l'ouverture, la collaboration et le dialogue avec les milieux et le respect de l'autonomie universitaire et de la liberté académique.

Assurer la présence citoyenne de l'UQAM dans son quartier; renforcer son rôle et son impact sur le territoire dans le cadre de grands projets visant la relance de Montréal comme ville de savoirs, de culture et d'innovations; favoriser des partenariats de recherche et de formation porteurs à travers le monde, tant pour les milieux visés que pour les divers volets de la mission universitaire; voilà autant d'enjeux de développement majeurs pour l'Université.

Évidemment, cet ancrage dans le milieu serait incomplet s'il ne pouvait compter sur des liens étroits tissés avec les personnes diplômées de l'UQAM qui, au Québec, au Canada et à l'étranger, ont su mettre à profit leurs savoirs, leurs talents et leur sens de l'engagement dans une foule de domaines. Ces personnes ont clairement fait entendre leur volonté d'apporter une contribution originale au développement de l'Université et au succès de sa mission.



**FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE
PARTENARIATS STRUCTURANTS AVEC LES
MILIEUX ÉDUCATIFS, CULTURELS, SOCIAUX
ET ÉCONOMIQUES**



**RAFFERMIR LES LIENS AVEC LES
PERSONNES DIPLÔMÉES**



**METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE
D'INTERNATIONALISATION**



**FAIRE DE L'UQAM UN ACTEUR DE
PREMIER PLAN DANS LE DÉVELOPPEMENT
DE MONTRÉAL**

ORIENTATION 4 : SUIVI DES INDICATEURS

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
CONFÉRENCES OU ÉVÈNEMENTS DIFFUSÉS SUR UQAM TV (SECTION RECHERCHE ET CRÉATION - COLLOQUES ET CONFÉRENCES) Diffusions - N	79	121 (▲ + 53,2%)		
PROGRAMMES OFFERTS EN COLLABORATION AVEC D'AUTRES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR Programmes - N	39	38 (▼ - 1)		
ARTICLES DÉPOSÉS DANS LES ARCHIVES OUVERTES DE L'INSTITUTION (EXCLUANT LES MÉMOIRES ET THÈSES) Articles déposés dans Archipel - N	2015 110	2016 55 (▼ - 50,0%)		
REVUES INDEXÉES SUR LE SITE REVUES UQAM Revues indexées (total) - N	30 novembre 2016 37	1 ^{er} juin 2017 40 (▲ + 3)		
DIPLÔMÉES, DIPLÔMÉS REJOINTS PAR LE BULLETIN DES DIPLÔMÉS Diplômé(e)s - N	66 000	76 250 (▲ + 15,5%)		
ABONNÉES, ABONNÉS AU GROUPE PRIVÉ DIPLÔMÉS LINKEDIN Abonné(e)s - N	7 615	8 433 (▲ + 10,7%)		
ACTIVITÉS OFFERTES AUX PERSONNES DIPLÔMÉES Activités - N Participant(e)s inscrit(e)s - N	56 5 267	56 (▶ 0,0%) 5 549 (▲ + 5,4%)		

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
ACTIONS DE MISE EN VALEUR DES PERSONNES DIPLOMÉES				
Actions - N	1 279	1 422 (▲ + 11,2%)		
CÉRÉMONIES DE COLLATION DES GRADES				
Participation des nouv. diplômé(e)s – Taux %	33%	35% (▲ + 2 p.p.)		
ENTENTES INTERNATIONALES				
Ententes - N	669	740 (▲ + 71)		
Partenaires - N	347	426 (▲ + 79)		
Pays - N	62	57 (▼ - 5)		
ÉTUDIANTES, ÉTUDIANTS DE L'UQAM EN MOBILITÉ				
Mobilité entrante - N	905	1 025 (▲ + 13,3%)		
Mobilité sortante (bourses à la mobilité) - N	406	506 (▲ + 24,6%)		
ÉTUDIANTES, ÉTUDIANTS EN COTUTELLE				
Étudiant(e)s actif(ve)s - N	30 avril 2016 82	30 avril 2017 82 (► 0)		
STAGIAIRES POSTDOCTORAUX				
Stagiaires - N	181	152 (▼ - 16,0%)		
POSITIONNEMENT DE L'UQAM QUANT À LA PROPORTION DE PUBLICATIONS COMPRISES DANS LE 10% DES PUBLICATIONS LES PLUS CITÉES POUR UN MÊME DOMAINE ET UNE MÊME ANNÉE (IMPACT PP TOP 10%)				
	CWTS Leiden Ranking 2016	CWTS Leiden Ranking 2017		
Canada - Rang	13 ^e sur 28	17 ^e sur 28 (▼ - 4 rangs)		
Monde - Rang	328 ^e sur 842	404 ^e sur 903 (▼ - 76 rangs)		
FONDS DE RECHERCHE ET DE CRÉATION POUR DES PROJETS INTERNATIONAUX (CLASSIFICATION IFR)				
Projets internationaux - \$	3,6 M\$	3,2 M\$ (▼ - 11,4%)		

INDICATEUR	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
ACTIVITÉS OU EXPOSITIONS ORGANISÉES				
Cœur des sciences - N	110	128 (▲ +18)		
Centre de design - N	4	4 (▶ 0)		
Galerie UQAM - N	20	26 (▲ +6)		

ORIENTATION 4 : SYNTHÈSE, BILAN ET PERSPECTIVES

SYNTHÈSE DES ACTIONS PRÉVUES ET RÉALISÉES

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Actions annuelles prévues	139	61	61	-
<i>Annulées ou reportées</i>	-	6 (9,8%)		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	12 (19,7%)		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	43 (70,5%)		
Actions pluriannuelles prévues	n/d	35	38	-
<i>Annulées ou reportées</i>	-	10 (28,6%)		
<i>Réalisées sans atteinte de la cible</i>	-	11 (31,4%)		
<i>Réalisées avec atteinte de la cible</i>	-	14 (40,0%)		

BILAN 2016-2017 ET PERSPECTIVES 2017-2018

Dans un contexte marqué par la valorisation de la recherche partenariale, la profusion des campagnes philanthropiques et la compétition accrue entre les universités en matière de recrutement étudiant et de personnel hautement qualifié, la capacité de l'Université de réaliser pleinement sa mission dépendra largement de son positionnement, de son ouverture sur le monde et de la qualité des liens qu'elle saura tisser avec d'autres acteurs, académiques et non académiques, ainsi qu'avec ses diplômées, diplômés. À cet égard, le 50^e anniversaire de l'Université en 2019 constituera une opportunité de rayonnement remarquable dont il faudra tirer profit.

Dans son Plan stratégique, l'UQAM s'est donnée pour visée de **développer des partenariats structurants avec les milieux éducatifs, culturels, sociaux et économiques (objectif 4.1)**. En matière de partenariats de formation, de recherche et de création, la signature d'ententes-cadres avec le Centre Intégré de Santé et de Services Sociaux du Nord de l'Île de Montréal (CIUSSS-NIM) et le CHU de Ste-Justine, contribuera, parmi d'autres, à accroître l'ancrage de l'UQAM dans son milieu tout en favorisant l'émergence de projets profitables à la communauté universitaire. De la même façon, la présence accrue de représentants de l'UQAM au sein de plusieurs organisations, réseaux et tables de concertation – dont la nomination d'un représentant UQAM aux instances du Réseau Québec Maritime (RQM) – a certainement favorisé la création de nouveaux partenariats ou, à tout le moins, l'établissement d'un réseau de relations au sein duquel l'UQAM apparaît de plus en plus comme un joueur incontournable. Cela dit, la multiplication des ententes de toute sorte au cours des dernières années devrait amener l'Université à amorcer une réflexion quant aux canaux et structures mis en place pour favoriser le dialogue avec ses partenaires, notamment pour s'assurer que les retombées de ces ententes, en matière de formation et de recherche mais aussi d'impact dans la société, soient à la mesure des attentes exprimées ainsi que des ressources humaines et financières engagées par l'institution.

En matière de mobilisation et de transfert des connaissances, l'organisation, en décembre 2016, d'une rencontre regroupant les chercheurs en innovation sociale constitue le prélude à une stratégie de positionnement d'envergure dans ce domaine avec notamment la mise en ligne d'un site Web dédié à l'Innovation sociale, l'implication de l'Université, à titre de partenaire principal, à l'organisation du prochain Sommet de Montréal sur l'innovation et l'accueil du colloque annuel du Réseau Impact Recherche Canada. Dans ce domaine comme tant d'autres (humanités numériques, changements climatiques, agriculture urbaine, radicalisation, etc.), l'Université devra rester constamment à l'affût des problématiques sociales émergentes, des pôles d'expertise en constitution et des nouveaux besoins de formation et d'expertise afin de saisir les opportunités qui lui permettront de devenir un partenaire incontournable sur la scène locale et internationale.

Des progrès décisifs ont également été réalisés au cours de la dernière année pour **raffermir les liens avec les personnes diplômées (objectif 4.2)**. Refonte du Gala reconnaissance (devenu la soirée Trajectoires), nouvelle formule pour les collations des grades (qui auront lieu à la Place des arts en décembre 2017), développement de l'offre de services, augmentation du nombre de participants aux activités organisées par le Bureau des diplômés, implication d'un nombre accru de personnes diplômées dans la vie universitaire : voilà autant de réalisations qui ont permis de renforcer le sentiment d'appartenance des diplômés à leur *alma mater* et de tirer profit de la contribution originale qu'ils peuvent apporter au développement de l'Université et à la formation de la relève. L'augmentation significative des abonnés au Bulletin des diplômés (+15,5%) et au groupe privé Diplômés du réseau Twitter (+10,7%) confirme que les efforts du Bureau des diplômés et des Conseils de diplômés facultaires portent leurs fruits. Mais en une ère numérique où les relations et les réseaux répondent à de nouvelles règles sociales, ces résultats ne sauraient être tenus pour acquis et l'Université devra redoubler d'efforts et d'imagination pour susciter l'engagement des jeunes diplômés.

Sur le plan de l'internationalisation de la formation, de la recherche et de la création, la dernière année a connu des augmentations significatives de la mobilité étudiante et ce, malgré un contexte difficile marqué par la réorganisation progressive de l'international à l'UQAM. Si l'Université a continué d'étendre son réseau de partenaires universitaires (71 nouvelles ententes en 2016-2017), elle concentre désormais ses énergies à l'établissement de partenariats stratégiques et privilégiés avec des universités américaines, asiatiques et européennes (Cincinnati, Rennes 1 et 2, ULB, Shanghai Normal University). Par ailleurs, la création d'un vice-décanat à l'international à l'ESG en 2015 continue de se faire positivement sentir. Le lancement d'un programme de MBA à Bucarest et la conclusion ou la reconduction de plusieurs ententes de partenariats par l'ESG contribuent non seulement au rayonnement de l'École, mais à celui de l'UQAM tout entière.

En matière de positionnement, la participation de l'UQAM au Global Diplomacy Lab en collaboration avec le Ministère des Affaires étrangères d'Allemagne et le MIGS de Concordia a donné à l'Université une vitrine remarquable à l'international. Des missions en France et en Chine ont également permis à l'Université de se positionner dans des pays clés pour son développement. Toutefois, malgré des progrès indéniables, le travail demeure inachevé : l'organisation de l'international à

l'intérieur de l'UQAM reste encore à clarifier tandis que les efforts déployés – dont l'ajout d'une ressource dédiée au développement de partenariats à l'international – attendent d'être intégrés dans une véritable **stratégie d'internationalisation de l'enseignement, de la recherche et de la création (objectif 4.3)**, identifiant clairement une vision et des lignes directrices, les objectifs prioritaires, les moyens d'action privilégiés, le partage des responsabilités et les mécanismes d'évaluation et de suivi. Le Vice-rectorat à la vie académique et le Bureau de la vice-rectrice à la Recherche et à la création, en concertation avec les autres vice-rectorats et avec les facultés, école, devraient, au cours de l'année qui vient, en faire une priorité.

Enfin, l'UQAM a poursuivi son **implication active dans le développement de Montréal (objectif 4.4)**, alors que la métropole a été désignée, en février 2017, comme la première ville universitaire au monde (*Best Student Cities*) par le classement du *Times Higher Education*. L'UQAM a notamment déposé des mémoires dans le cadre des consultations sur la Stratégie centre-ville et sur la Politique culturelle, en plus de participer, en collaboration avec les autres établissements d'enseignement supérieur et de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM), à la réalisation et à la diffusion d'une étude sur la contribution socioéconomique des universités montréalaises. En outre, l'UQAM a participé activement aux travaux entourant l'élaboration d'une entente quinquennale entre les universités et cégeps montréalais et la Ville de Montréal visant, notamment, à favoriser les projets de collaboration grâce à la mise sur pied, au sein de l'administration municipale, d'un Bureau de l'enseignement supérieur. Cette initiative, tout comme l'organisation, par les établissements montréalais, du Congrès des Amériques sur l'éducation internationale (octobre 2017), témoigne du succès remporté par les nombreux appels à la collaboration interuniversitaire lancés par le recteur de l'UQAM et de leur impact au sein des institutions montréalaises qui travaillent enfin de concert pour faire de Montréal un pôle universitaire de réputation internationale.