

**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
<b>Orientation 1</b> Actualisation des modes de développement de l'Université .....	6
Suivi des indicateurs .....	7
Synthèse, bilan et perspectives .....	11
<b>Orientation 2</b> Instauration de pratiques de gestion plus efficaces .....	13
Suivi des indicateurs .....	14
Synthèse, bilan et perspectives .....	15
<b>Orientation 3</b> Mise en place d'un milieu de vie sain, dynamique et stimulant .....	16
Suivi des indicateurs .....	17
Synthèse, bilan et perspectives .....	19
<b>Orientation 4</b> 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

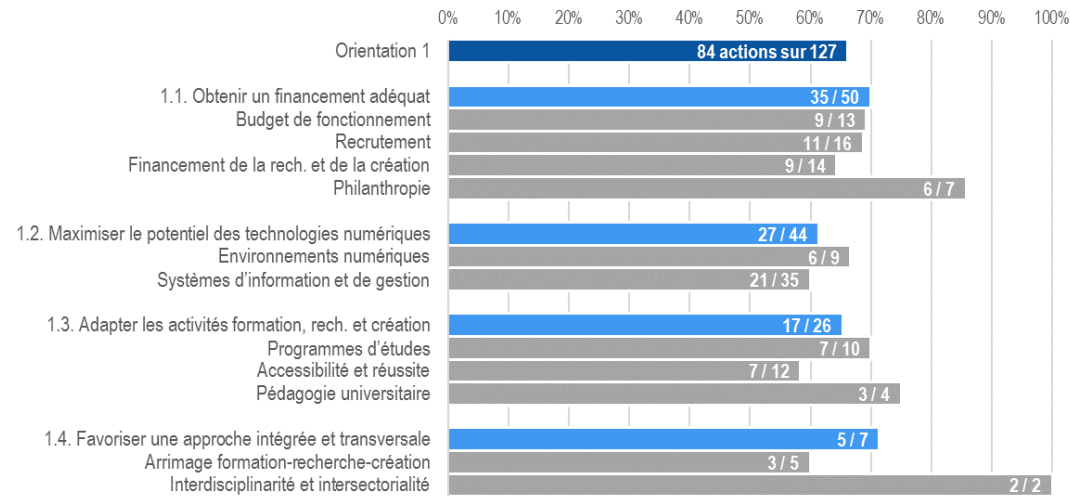
L'année 2016-2017 a aussi vu, tant au niveau institutionnel que dans plusieurs facultés ou école, la réalisation de plusieurs projets académiques destinés à améliorer la qualité de la formation et à mieux soutenir les activités de recherche et de création : intensification des efforts de recrutement, 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

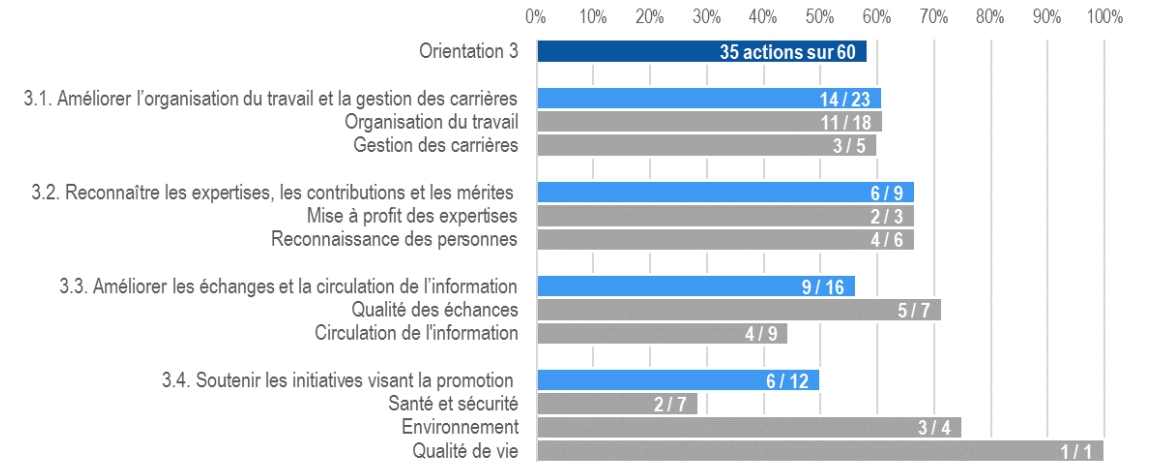
Enfin, au-delà des résultats tangibles obtenus durant l'année 2016-2017, il convient de souligner, au sein de toutes les unités de l'Université, la multiplication des activités de représentation menées auprès d'organismes publics, de pouvoirs politiques, d'entreprises privées, de réseaux de recherche, 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<sup>e</sup> 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 raffermissées 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

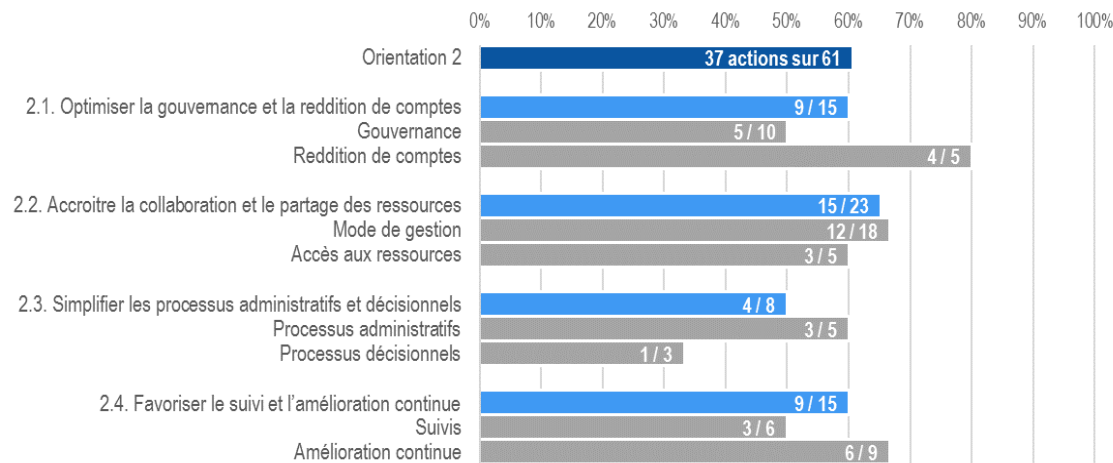
## Orientation 1 - Actualisation des modes de développement de l'Université



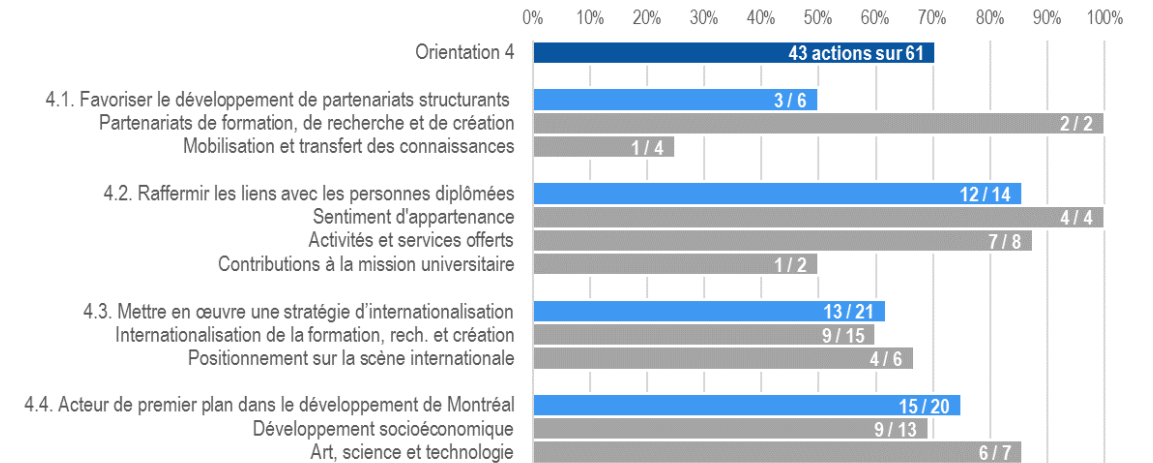
## Orientation 3 - Mise en place d'un milieu de vie sain, dynamique et stimulant



## 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		
<b>Total</b>	<b>35 512</b>	<b>33 297</b> (▼ - 6,2%)		
NOUVELLES INSCRIPTIONS				
Premier cycle - N	14 925	14 515		
Deuxième cycle - N	3 413	3 247		
Troisième cycle - N	345	334		
<b>Total</b>	<b>18 668</b>	<b>18 076</b> (▼ - 3,2%)		
OPINION À L'ÉGARD DE L'UQAM AU SEIN DE LA POPULATION QUÉBÉCOISE				
	<b>CROP janvier 2016</b>	<b>CROP mars 2017</b>		
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%)		
<b>Total</b>	<b>48,09 M\$</b>	<b>50,43 M\$</b> (▲ + 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 %	<b>Cohorte automne 2014</b> 81,0%	<b>Cohorte automne 2015</b> 81,8% (▲ + 0,8 p.p.)		
DURÉE DES ÉTUDES AUX CYCLES SUPÉRIEURS Maîtrise – Durée moyenne Doctorat – Durée moyenne	<b>Cohorte 2006-2007</b> 8,0 trimestres 18,7 trimestres	<b>Cohorte 2007-2008</b> 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	<b>NSSE 2014</b> 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...	<b>CGPSS 2013</b> Université = 69,0% Domaine d'études = 81,0% Directeur de recherche = 76,8%	<b>CGPSS 2016</b> 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?	<b>Promotion 2012-2013</b> Baccalauréat = 84,2% Maîtrise = 86,5% Doctorat = 62,5%	<b>Promotion 2015-2016</b> 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 %	<b>Relance 2015 du MEES</b> 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	<b>Été 2016</b>	<b>Été 2017</b>		
Écoles d'été - N	14	8 (▼ - 6)		
SOUTIEN FINANCIER VERSÉS AUX ÉTUDIANTES, ÉTUDIANTS (TOUS LES CYCLES)	<b>2014-2015</b>	<b>2015-2016</b>		
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
<b>Actions annuelles prévues</b>	<b>267</b>	<b>127</b>	<b>170</b>	<b>-</b>
<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%)		
<b>Actions pluriannuelles prévues</b>	<b>n/d</b>	<b>102</b>	<b>72</b>	<b>-</b>
<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<sup>e</sup> 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
<b>Actions annuelles prévues</b>	<b>99</b>	<b>61</b>	<b>91</b>	<b>-</b>
<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%)		
<b>Actions pluriannuelles prévues</b>	<b>n/d</b>	<b>37</b>	<b>35</b>	<b>-</b>
<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	<b>1<sup>er</sup> mai 2016</b>	<b>1<sup>er</sup> mai 2017</b>		
Postes avec titulaire – N	1 297	1 378 (▲ + 81)		
Postes avec remplaçant(e) – N	97	69 (▼ - 28)		
Postes vacants – N	118	45 (▼ - 73)		
<b>Total</b>	<b>1 512</b>	<b>1 492 (▼ - 20)</b>		
EFFECTIF DU PERSONNEL ENSEIGNANT	<b>31 mai 2015</b>	<b>31 mai 2016</b>		
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	<b>2015</b>	<b>2016</b>		
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
<b>Actions annuelles prévues</b>	<b>114</b>	<b>60</b>	<b>104</b>	<b>-</b>
<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%)		
<b>Actions pluriannuelles prévues</b>	<b>n/d</b>	<b>31</b>	<b>28</b>	<b>-</b>
<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<sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> 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	<b>30 avril 2016</b> 82	<b>30 avril 2017</b> 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%)				
	<b>CWTS Leiden Ranking 2016</b>	<b>CWTS Leiden Ranking 2017</b>		
Canada - Rang	13 <sup>e</sup> sur 28	17 <sup>e</sup> sur 28 (▼ - 4 rangs)		
Monde - Rang	328 <sup>e</sup> sur 842	404 <sup>e</sup> 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
<b>Actions annuelles prévues</b>	<b>139</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>-</b>
<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%)		
<b>Actions pluriannuelles prévues</b>	<b>n/d</b>	<b>35</b>	<b>38</b>	<b>-</b>
<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<sup>e</sup> 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.