

2015

PLAN STRATÉGIQUE

2019

UQÀM

Table des matières

PRÉAMBULE	PAGE 3
NOTRE MISSION	PAGE 4
NOTRE VISION D'AVENIR	PAGE 5
NOS VALEURS	PAGE 6
NOS PRINCIPES FONDAMENTAUX	PAGE 8
NOS ATOUTS	PAGE 10
ENJEUX, ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES	PAGE 12
ORIENTATION 1 ACTUALISATION DES MODES DE DÉVELOPPEMENT DE L'UNIVERSITÉ	PAGE 13
ORIENTATION 2 INSTAURATION DE PRATIQUES DE GESTION PLUS EFFICIENTES	PAGE 18
ORIENTATION 3 MISE EN PLACE D'UN MILIEU DE VIE SAIN, DYNAMIQUE ET STIMULANT	PAGE 21
ORIENTATION 4 RENFORCEMENT DE L'ANCRAGE DE L'UNIVERSITÉ DANS SON MILIEU ET OUVERTURE ACCRUE SUR LE MONDE	PAGE 25
MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI	PAGE 30
ANNEXE 1 TABLEAU SYNOPTIQUE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019	PAGE 31
ANNEXE 2 PROCESSUS DE CONSULTATION AVIS ET DOCUMENTS REÇUS	PAGE 34

Préambule

Depuis sa fondation en 1969, l'UQAM a connu un essor exceptionnel. Le bilan des réalisations, en termes de développement des programmes d'études, de nombre de personnes diplômées, de croissance des activités de recherche et de création, d'ancrage dans les collectivités et d'impacts sur la société, s'avère des plus positifs. En 45 ans, l'UQAM a su se tailler une place unique dans le paysage universitaire. Son modèle original — qui conjugue accessibilité à l'éducation supérieure et recherche d'excellence, enseignements alternatifs et exploration de nouveaux champs du savoir, innovation scientifique et expérimentation créative, dépassement individuel et idéaux collectifs — fait la fierté de sa communauté. Une fierté méritée, car si l'UQAM est devenue aujourd'hui cette grande université de recherche et de création, qui a su multiplier ses apports au développement scientifique, social, culturel et économique du Québec, c'est assurément grâce à l'engagement, à l'inventivité, à la passion et au dévouement des membres de sa communauté.

Même si l'UQAM a connu plusieurs transformations au fil du temps, même si son mode d'organisation s'est modifié, même si ses infrastructures se sont développées et même si ses effectifs étudiants se sont considérablement accrus, son projet initial demeure actuel. Certes, la société québécoise n'est plus ce qu'elle était à la fin des années soixante. Le nombre de personnes détenant un diplôme ou un grade universitaire a connu une hausse importante, les filières de formation, les parcours d'études et les profils étudiants se sont diversifiés, les pratiques de recherche, de création et d'enseignement se sont renouvelées, les méthodologies et les technologies ont évolué, tout comme les besoins de la collectivité. L'UQAM a d'ailleurs joué un rôle clé en tant qu'acteur de ces changements et vecteur de progrès. Dans un monde en mutation, elle s'est efforcée de rester à l'affût des réalités nouvelles, de répondre aux demandes des collectivités et de relever les défis de l'heure, tout en demeurant fidèle à ses principes fondateurs.

Élaboré à la suite d'une vaste consultation de la communauté, ce Plan stratégique identifie les grandes orientations de développement de l'UQAM pour la période 2015-2019, qui culminera avec le 50^e anniversaire de fondation de notre institution. Le projet se veut rassembleur et mobilisateur. Rassembleur, d'abord, parce que reposant sur une volonté clairement exprimée par la communauté universitaire d'affirmer haut et fort son identité, ses principes, ses valeurs. Mobilisateur, aussi, parce que conçu comme une occasion de définir, collectivement, une vision d'avenir distinctive apte à permettre à l'Université de poursuivre avec succès sa mission dans le contexte des transformations affectant le monde universitaire du XXI^e siècle.

Ancré dans une conception partagée de ce qui donne une couleur particulière à l'UQAM et animé par le souci de contribuer au plein déploiement de ses activités de formation, de recherche et de création, ce document a pour ambition de constituer une référence pour guider les choix académiques, éclairer la prise de décision et stimuler des initiatives répondant aux aspirations de la communauté. Face aux incertitudes politiques, aux difficultés économiques, au déclin démographique et aux pressions de tous ordres auxquelles les universités sont actuellement confrontées, il pourra s'avérer un outil précieux pour favoriser l'émergence de solutions imaginatives et porteuses. J'es-père de tout cœur que les voies proposées sauront susciter l'adhésion et l'enthousiasme des membres du corps professoral, des personnes chargées de cours, du personnel cadre et de soutien, de la communauté étudiante, des personnes diplômées, ainsi que des partenaires de l'Université.



Robert Proulx
Recteur

Université à vocation générale francophone, publique, laïque, l'UQAM a pour mission de :

Produire de nouvelles connaissances ;
transmettre et partager les savoirs; préserver et enrichir le patrimoine scientifique, culturel, intellectuel et artistique.

Contribuer à la démocratisation de l'enseignement supérieur et à la réussite étudiante aux trois cycles d'études.

Participer au développement de la société par des activités de formation, de recherche et de création arrimées aux préoccupations des milieux éducatifs, culturels, professionnels, sociaux ou économiques.

Stimuler, développer et promouvoir la curiosité scientifique et artistique, la pensée analytique, le sens critique, la créativité, l'autonomie et l'engagement.

D'ici 2019, l'UQAM sera reconnue, à l'interne et à l'externe, comme...

UNE UNIVERSITÉ D'EXCELLENCE SOCIALEMENT RESPONSABLE

L'UQAM sera reconnue comme une université qui offre, dans toutes ses Facultés et École, une expérience universitaire unique en raison de la très haute qualité de ses activités de recherche, de création et de formation, conjuguée à un engagement exemplaire en faveur de la démocratisation de l'éducation supérieure.

Par ses contributions au développement et à la diffusion des connaissances, par l'efficacité de ses mesures favorisant l'accès aux études et la réussite étudiante, par ses multiples ancrages dans la collectivité et par son ouverture sur le monde, l'Université concourra à l'avancement de la science, à l'enrichissement de la vie culturelle et à la recherche de solutions aux grands défis collectifs, et ce, à l'échelle locale, nationale et internationale.

UN MILIEU D'ÉTUDES ET DE TRAVAIL SAIN, DYNAMIQUE ET STIMULANT

L'UQAM sera également reconnue comme une université ouverte, plurielle et à l'écoute des besoins et des préoccupations de sa communauté.

Par sa capacité à créer des espaces de dialogue et de communication, par la dynamique constructive de partage et d'échange qu'elle encourage, par les conditions propices à la réussite académique et professionnelle qu'elle met en place et par les pratiques de développement durable qu'elle privilégie, l'Université contribuera à créer un environnement qui favorise le respect, l'épanouissement, l'engagement et le mieux-être des personnes qui composent sa communauté.

UNE ORGANISATION EFFICIENTE SUR LE PLAN DE LA GESTION DES RESSOURCES

L'UQAM sera finalement reconnue pour l'efficacité de son modèle organisationnel, qui combinera l'approche collégiale et participative à la simplicité et à l'efficacité de ses processus administratifs et décisionnels.

Par le caractère exemplaire de sa gouvernance universitaire, par ses pratiques de gestion axées sur la transversalité, la collaboration et le partage des ressources, par la souplesse de ses règles, de ses procédures et de son fonctionnement administratif, et par ses pratiques de suivis et d'amélioration continue, l'UQAM mettra en œuvre un modèle organisationnel qui répond tout à la fois aux exigences de légitimité, d'efficacité, de responsabilité et d'imputabilité.

Ce Plan stratégique vise à permettre à l'UQAM de réaliser sa vision d'avenir au terme de la période 2015-2019.

Pour inspirer la communauté et éclairer les décisions en matière de développement, quatre valeurs phares ont été privilégiées : l'engagement, l'excellence, l'imagination et la reconnaissance.

ENGAGEMENT

UNE UNIVERSITÉ ANCRÉE
DANS SON MILIEU ET
OUVERTE SUR LE MONDE

- > Connaissance et culture en partage
- > Programmes, services et mesures favorisant un accès élargi aux études et aux savoirs universitaires
- > Collaborations répondant aux besoins des collectivités
- > Pratiques de développement durable

EXCELLENCE

SE DÉPASSER SUR
TOUS LES FRONTS

- > Qualité de la formation, de la recherche et de la création
- > Dépassement de soi et réussite académique et professionnelle
- > Évaluation, suivis et amélioration continue
- > Gestion transparente, efficiente et responsable des ressources

CES QUATRE VALEURS PHARES CONSTITUENT LES PIERRES D'ASSISE DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES VISÉS PAR L'UNIVERSITÉ AU COURS DES PROCHAINES ANNÉES. ELLES FOURNISSENT LES LIGNES DIRECTRICES QUI GUIDERONT LA POURSUITE DE NOTRE BUT ET LE CHEMINEMENT VERS LA RÉALISATION DE NOTRE VISION D'AVENIR.

IMAGINATION

AUDACE DE PENSER, DE DIRE
ET DE FAIRE AUTREMENT

- > Rôle d'avant-garde dans les technologies numériques
- > Innovation dans les modes de gouvernance et de gestion
- > Nouvelles façons de s'ouvrir au monde
- > Originalité des approches en matière de formation, de recherche et de création

RECONNAISSANCE

DES CONTRIBUTIONS À
VALORISER ET À PROMOUVOIR

- > Prise en compte et valorisation des expertises, des réalisations et des mérites des membres de la communauté
- > Promotion de la contribution de l'Université et de ses impacts dans la société
- > Reconnaissance sociale et politique de l'importance de la mission universitaire

À l’instar de toutes les universités, l’UQAM, pour accomplir sa mission, doit pouvoir compter sur l’affirmation, le respect et la mise en œuvre des principes fondamentaux que sont la liberté académique, l’autonomie universitaire et l’interrelation de l’enseignement, de la recherche et de la création. Ces paramètres sont non seulement à l’origine de l’*universitas*, mais ils représentent aussi les garants essentiels pour que cette institution, à nulle autre pareille, puisse jouer pleinement son rôle et porter tous ses fruits.

LA LIBERTÉ ACADÉMIQUE

Le droit des membres de la communauté universitaire d’enseigner, de faire de la recherche et de la création, de communiquer le savoir et de diffuser la culture, en toute indépendance et à l’abri de pressions indues, qu’elles soient d’ordre économique, politique ou idéologique, constitue une condition essentielle à la réalisation de la mission universitaire.

Sans la liberté de recourir à un éventail diversifié de disciplines, de méthodes, d’approches, d’outils ou de contenus pédagogiques, scientifiques ou artistiques; sans l’hétérodoxie des idées, des courants de pensée et des pratiques de recherche ou de création; sans la pluralité des modes de production, de conservation, de transmission et de mobilisation du savoir; sans tout cela, l’université ne serait plus à même d’apporter ses contributions sur les plans de l’avancement de la science, de l’enrichissement de la culture, de la formation d’une relève citoyenne et du développement de la société.

La liberté académique implique toutefois des obligations et responsabilités. Elle doit reposer sur l’intégrité et la rigueur intellectuelle dans les activités de recherche, de création et d’enseignement, un discours raisonné, la recherche des faits et l’évaluation par des pairs. Elle doit être encadrée par des normes éthiques et professionnelles applicables aux diverses disciplines. Enfin, elle doit s’exercer dans le respect des droits et libertés des personnes.

L'AUTONOMIE UNIVERSITAIRE

Les universités ont le devoir de promouvoir et de protéger la liberté académique. Pour ce faire, elles doivent être des établissements autonomes. Par cette affirmation, on entend que les universités sont libres de fixer elles-mêmes leurs orientations stratégiques et ont pleine autorité sur leurs modes de gestion et de fonctionnement.

L'autonomie universitaire suppose :

- > Un financement public et un soutien adéquat des universités garantissant l'aménagement et la préservation de cet espace d'autonomie et de liberté;
- > La mise en place de mécanismes assurant la qualité des activités universitaires;
- > Une gestion saine et efficace des ressources assortie de pratiques de reddition de comptes dans le contexte d'une gouvernance académique collégiale, participative et responsable.

L'INTERRELATION DE L'ENSEIGNEMENT, DE LA RECHERCHE ET DE LA CRÉATION

L'articulation enseignement-recherche-crédation constitue une caractéristique fondamentale des environnements intellectuels que mettent en place les universités. Cette interrelation, qui s'incarne tout particulièrement dans la fonction professorale, est au cœur du processus de formation aux cycles supérieurs. Il convient cependant de rappeler que les liens entre l'enseignement et la recherche ou la création se manifestent à tous les cycles d'études, qu'il s'agisse, entre autres, d'enrichir le contenu des cours grâce à des connaissances nouvelles, des techniques d'avant-garde ou des savoirs de pointe, d'enseigner les méthodes et les stratégies de recherche, de favoriser le développement d'une posture critique à l'endroit du savoir, de privilégier une pédagogie active ou de faire participer les étudiantes et étudiants à des projets de recherche et de création. Se déclinant de manière variée et complexe, l'arrimage enseignement-recherche-crédation, et les bénéfices réciproques qui en résultent, s'avèrent essentiels pour que l'université assume pleinement son rôle en matière de développement d'une véritable culture du savoir.

Pour accomplir avec succès sa mission, en continuité avec ses idéaux fondateurs et en harmonie avec les valeurs et les objectifs qui sous-tendent sa vision d'avenir, l'UQAM dispose de nombreux atouts.

L'UQAM, AUJOURD'HUI, C'EST...

Une grande université publique, laïque et francophone, portée par une communauté intellectuelle, scientifique et artistique comptant, en 2014-2015, 1 179 professeures, professeurs et maîtres de langue, 1 868 chargées, chargés de cours et 43 945 étudiantes, étudiants, auxquels s'ajoutent 114 cadres et 1 768 employées, employés de soutien.

Un vaste éventail d'équipes, de laboratoires, de chaires, de centres et d'instituts, regroupant des professeures, professeurs d'expérience ainsi que des chercheuses, chercheurs et créatrices, créateurs de la relève, dont les activités concourent à l'avancement du savoir, à l'enrichissement de la culture, à la qualité de la formation et au développement de la société.

Un large spectre de champs disciplinaires se déclinant dans près de 300 programmes d'études (dont une centaine aux cycles supérieurs) dans les grands secteurs des arts, des communications, du droit et de la science politique, de l'éducation, des sciences humaines, des sciences naturelles et de la gestion, qui représentent autant de Facultés et École de l'Université.

Un bassin de plus de 233 000 personnes diplômées travaillant dans une diversité de domaines au Québec, au Canada et à l'étranger. Membres à part entière de la communauté uqamienne, ces personnes s'engagent au sein des conseils de diplômés pour mettre en œuvre des activités variées qui favorisent l'établissement de liens durables avec l'UQAM.

À l'heure où les universités sont appelées à relever de nombreux défis, et ce, dans un contexte en mouvance où les enjeux sont multiples, il convient de rappeler certaines caractéristiques qui font la force de notre université et sont à même de favoriser la poursuite de son développement.

Une culture institutionnelle où l'exploration de questions inédites, la recherche de solutions novatrices, l'imagination créative et la volonté de sortir des sentiers battus contribuent à favoriser les pratiques artistiques d'avant-garde, le renouveau pédagogique ainsi que l'innovation scientifique et sociale.

Un réseau étendu de partenaires provenant tant du monde des affaires que des milieux culturels, éducatifs, scientifiques ou sociaux, et doublé d'une vaste expérience de pratiques collaboratives avec des organismes issus des milieux associatifs et communautaires.

Une population étudiante impliquée dans son milieu et ouverte sur le monde, partageant des valeurs d'engagement et de solidarité, et dont l'impact se manifeste dans une foule d'initiatives qui contribuent à dynamiser la vie universitaire.

Une localisation géographique privilégiée au centre-ville de Montréal, au cœur du Quartier Latin et du Quartier des spectacles, qui profite d'une diversité d'accès au transport en commun, au sein d'un environnement urbain et cosmopolite, au carrefour de l'Europe et de l'Amérique du Nord.

Le Plan stratégique 2015-2019 s'articule autour de quatre orientations à même de permettre à l'UQAM de relever les défis qui s'annoncent au cours des prochaines années.

Représentant autant d'enjeux majeurs pour l'Université, les orientations du Plan stratégique se déclinent en 16 objectifs spécifiques associés à divers axes d'intervention. Complété par différents documents et politiques institutionnels, et enrichi des plans stratégiques facultaires et des Orientations stratégiques de la recherche et de la création 2014-2019, le Plan stratégique entend fournir à la communauté universitaire l'occasion de travailler de concert autour de nos valeurs phares pour générer des actions et des réalisations aussi inspirantes qu'inspirées.

Le Plan stratégique 2015-2019 comporte, dans sa mise en œuvre (voir Annexe 1 – Tableau synoptique de la mise en œuvre du Plan stratégique 2015-2019 de l'UQAM), quatre niveaux de priorités. Loin de traduire un jugement sur la valeur et la pertinence des actions à entreprendre, ces niveaux visent à orienter à court terme les efforts à déployer afin de donner à l'UQAM les pleins moyens d'assurer sa mission. Ce plan contient, en outre, pour chacun des objectifs stratégiques, un certain nombre d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, tirés pour la plupart de rapports ou d'exercices de reddition de comptes existants, qui serviront à mesurer le chemin parcouru tout au long de sa réalisation.

Pour la mise en œuvre du Plan, l'Université pourra compter non seulement sur l'ensemble de ses services administratifs, mais aussi — et surtout — sur ses sept Facultés et École. Au cœur de la vie universitaire, ces dernières représentent de véritables leviers d'initiatives et de dynamisme aptes à soutenir la concertation et la convergence de leurs unités constituantes (départements, unités de programme, unités de recherche) et des personnes qui y travaillent (professeures et professeurs, personnes chargées de cours, personnes cadres, employées et employés de soutien, étudiantes et étudiants).

Du côté institutionnel, le suivi du Plan sera assuré par la production de divers outils (tableaux de bord, bilans, etc.) et par une veille stratégique permettant d'évaluer de manière continue le degré d'atteinte de ses objectifs et la pertinence d'y apporter des ajustements en fonction de l'évolution des contextes interne et externe.

ORIENTATION 1

ACTUALISATION DES MODES DE DÉVELOPPEMENT DE L'UNIVERSITÉ

ORIENTATION 2

INSTAURATION DE PRATIQUES DE GESTION PLUS EFFICIENTES

ORIENTATION 3

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

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

ORIENTATION 2

INSTAURATION DE PRATIQUES DE GESTION PLUS EFFICIENTES

ORIENTATION 3

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

ORIENTATION 4

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

Au cours des 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 pour 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.

Objectif 1.1

OBTENIR UN FINANCEMENT ADÉQUAT POUR L'UQAM

AXES D'INTERVENTION

BUDGET DE FONCTIONNEMENT

ACTIONS PRIVILÉGIÉES

- > Rétérer sur toutes les tribunes l'importance du financement public des universités et son impact sur la réalisation de la mission universitaire.
- > Travailler à l'obtention d'une nouvelle Politique de financement universitaire qui tienne compte des caractéristiques de l'UQAM et de sa mission.
- > Viser l'équilibre budgétaire dans le respect de la mission de l'UQAM.

RECRUTEMENT

- > Accroître l'attractivité de l'UQAM à travers différentes stratégies de promotion et de positionnement.
- > Intensifier les efforts de recrutement, particulièrement dans les programmes de grade.
- > Améliorer les outils technologiques dédiés au recrutement et à l'admission des étudiantes, étudiants.

FINANCEMENT DE LA RECHERCHE ET DE LA CRÉATION

- > Soutenir les pôles de recherche et de création émergents.
- > Assurer la pérennité des créneaux d'excellence.
- > Diffuser plus efficacement les occasions de financement.
- > Augmenter et diversifier les sources de financement, incluant la recherche contractuelle et le financement à l'international.

PHILANTHROPIE

- > Diversifier les stratégies philanthropiques (consolidation des liens avec les donateurs, campagnes annuelles et campagne majeure, reconnaissance des dons, etc.).
- > Développer des partenariats universités-milieux structurants et respectueux de la liberté académique.

INDICATEURS DE SUIVI

- > Équilibre budgétaire (budget de fonctionnement)
- > Adoption d'une nouvelle Politique de financement universitaire
- > Nombre de demandes d'admission et de nouvelles inscriptions
- > Initiatives porteuses en matière de promotion et de recrutement d'étudiantes, étudiants
- > Montants et sources des fonds disponibles pour la recherche et la création
- > Proportion de professeures, professeurs financés à l'extérieur
- > Nouveaux partenariats structurants en matière de financement de la recherche et de la création
- > Montant des dons recueillis par la Fondation de l'UQAM

Objectif 1.2

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

AXES D'INTERVENTION

ENVIRONNEMENTS NUMÉRIQUES

ACTIONS PRIVILÉGIÉES

- > Stimuler l'intégration des technopédagogies dans l'enseignement.
- > Déployer des cours ou des programmes en mode hybride ou entièrement à distance.
- > Favoriser l'accessibilité et l'usage des outils technologiques dans le cadre des activités de formation, de recherche et de création (grappes de calcul, stockage de masse, logiciels spécialisés, bases de données, contenus numériques, etc.).
- > Faciliter la diffusion des données et des résultats de recherche.
- > Mettre en œuvre de nouvelles façons de partager le savoir et la culture.

SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE GESTION

- > Mettre à niveau les infrastructures informatiques.
- > Améliorer les services technologiques destinés aux fonctions de soutien administratif.
- > Amorcer le renouvellement des systèmes d'information de gestion académique.
- > Bonifier les systèmes d'information (entrepôts de données, inventaire du financement de la recherche, etc.).
- > Améliorer les interfaces destinées aux étudiantes, étudiants (plateforme mobile, ergonomie).
- > Promouvoir l'utilisation du logiciel libre.

INDICATEURS DE SUIVI

- > Taux de médiatisation des salles de cours institutionnelles
- > Nombre de cours utilisant Moodle ou d'autres environnements numériques d'apprentissage
- > Nombre de cours et de programmes offerts à distance
- > Pratiques innovantes en matière de formation en mode hybride ou à distance
- > Degré d'avancement du renouvellement des systèmes d'information de gestion académique
- > Degré d'avancement du portail étudiant
- > Utilisation d'outils pour soutenir et diffuser les activités de recherche et de création
- > Proportion de logiciels libres utilisés
- > Nombre d'articles déposés dans les archives ouvertes de l'institution
- > Nombre d'articles publiés dans les revues de l'UQAM

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

AXES D'INTERVENTION

PROGRAMMES D'ÉTUDES

ACTIONS PRIVILÉGIÉES

- > Favoriser une plus grande adéquation de l'offre de programmes aux besoins de formation des étudiantes, étudiants (incluant la formation continue).
- > Améliorer l'arrimage des activités d'enseignement aux objectifs généraux et spécifiques de formation (contenus, modes d'apprentissage et d'évaluation, formations pratiques, etc.).
- > Renforcer les liens avec les milieux de pratique, les réseaux socioprofessionnels et les diplômées, diplômés.
- > Intégrer davantage, dans la formation, des initiatives visant à faciliter l'insertion socioprofessionnelle et à stimuler l'entrepreneuriat des étudiantes, étudiants.

ACCESSIBILITÉ ET RÉUSSITE

- > Faciliter l'intégration des étudiantes, étudiants ayant des parcours non traditionnels.
- > Mettre en place des mesures favorisant la conciliation famille-études-travail.
- > Soutenir davantage la réussite des études tout au long du parcours académique.
- > Accompagner et soutenir les étudiantes, étudiants ayant des besoins particuliers (étudiantes, étudiants en situation de handicap; étudiantes, étudiants parents; étudiantes, étudiants étrangers, etc.).

PÉDAGOGIE UNIVERSITAIRE

- > Promouvoir et diffuser les pratiques innovantes et porteuses.
- > Créer des communautés de pratique.
- > Diversifier les modalités de formation à la recherche et à la création.

INDICATEURS DE SUIVI

- > Nombre de programmes offerts ou en cours d'élaboration
- > Nombre de programmes d'études évalués ou ayant subi une modification (majeure ou mineure)
- > Taux de persévérance des étudiantes, étudiants après un an (1^{er} cycle)
- > Perception des étudiantes, étudiants de leurs apprentissages de haut niveau (programmes de grade)
- > Durée des études aux cycles supérieurs (programmes de grade)
- > Pratiques d'encadrement favorisant la réussite aux cycles supérieurs (programmes de grade)
- > Taux de satisfaction des étudiantes, étudiants et des personnes diplômées
- > Situation d'emploi des personnes diplômées

Objectif 1.4

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

AXES D'INTERVENTION

ARRIMAGE FORMATION-RECHERCHE-CRÉATION

ACTIONS PRIVILÉGIÉES

- > Accroître l'investissement du corps professoral au 1^{er} cycle.
- > Favoriser une plus grande intégration des étudiantes, étudiants aux trois cycles d'études dans les activités de recherche et de création des professeurs, professeurs.
- > Stimuler et renforcer l'arrimage entre les programmes d'études et les unités de recherche et de création (bourses, stages, écoles d'été, ateliers, conférences, etc.).

INTERDISCIPLINARITÉ ET INTERSECTORIALITÉ

- > Encourager l'ouverture des programmes à d'autres disciplines ou champs d'études.
- > Mettre en place des outils permettant les échanges et les regroupements potentiels de recherches autour de thématiques structurantes ou transversales.
- > Faciliter le développement de projets de formation, de recherche et de création interdisciplinaires ou intersectoriels.

INDICATEURS DE SUIVI

- > Ratios étudiantes, étudiants par professeure, professeur
- > Proportion d'activités offertes par des professeures, professeurs (1^{er} cycle)
- > Montants des bourses et contrats versés à des étudiantes, étudiants à partir de fonds de recherche (tous les cycles)
- > Initiatives favorisant l'arrimage entre les programmes d'études et les expertises du corps professoral
- > Nombre de programmes de grade facultaires ou interfacultaires
- > Nombre de nouveaux pôles structurés de recherches interdisciplinaires ou intersectorielles
- > Initiatives favorisant la formation de masses critiques de chercheuses, chercheurs autour de thèmes interdisciplinaires ou intersectoriels

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 EFFICIENTES

ORIENTATION 4

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

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'autres organisations 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 que l'Université doit relever pour être en mesure de poursuivre avec succès les divers volets de sa mission.

Objectif 2.1

OPTIMISER LA GOUVERNANCE ET LA REDDITION DE COMPTES

AXES D'INTERVENTION

GOUVERNANCE

ACTIONS PRIVILÉGIÉES

- > Travailler à l'adoption d'une loi cadre sur les universités.
- > Assurer à l'UQAM une complète autonomie.
- > Actualiser le rôle, les responsabilités et le fonctionnement des instances de l'UQAM.
- > Consolider le rôle des Facultés et de l'École, en tant que regroupements des unités de base, comme espaces de gouvernance et leviers de développement décisionnels.

REDDITION DE COMPTES

- > Accroître la transparence des processus de décision et de gestion budgétaire.
- > Simplifier les rapports d'activités et les bilans annuels.
- > Accorder plus d'importance à la triple reddition de comptes : financière, sociale et environnementale.
- > Adoption d'une loi cadre sur les universités
- > Nouvelles responsabilités dévolues aux Facultés et à l'École
- > Nombre de politiques ou de règlements révisés adoptés par les instances
- > Initiatives visant la simplification des exercices de reddition de comptes
- > Inclusion, dans les rapports annuels de l'UQAM, d'un bilan en matière de responsabilité sociale et environnementale

INDICATEURS DE SUIVI

Objectif 2.2

ACCROÎTRE LA COLLABORATION ET LE PARTAGE DES RESSOURCES

AXES D'INTERVENTION

MODES DE GESTION

ACTIONS PRIVILÉGIÉES

- > Implanter une approche horizontale (brisant les silos de gestion).
- > Accroître les pratiques et les initiatives visant le partage d'informations, les échanges de bonnes pratiques et la mise en commun des expertises à l'intérieur de l'Université.
- > Partager des ressources et des expertises dans le cadre d'organisations ou d'associations interuniversitaires.

ACCÈS AUX RESSOURCES

- > Réviser les processus d'allocation et de gestion des ressources dans une perspective de décentralisation.
- > Mettre en place des processus et des pratiques favorisant un usage partagé des ressources.

INDICATEURS DE SUIVI

- > Nouveaux modes de gestion collaboratifs internes et externes
- > Degré d'achèvement du processus de décentralisation de l'allocation des ressources

Objectif 2.3

SIMPLIFIER LES PROCESSUS ADMINISTRATIFS ET DÉCISIONNELS

AXES D'INTERVENTION



PROCESSUS ADMINISTRATIFS

ACTIONS PRIVILÉGIÉES

- > Alléger et assouplir les processus et les procédures.
- > Développer une approche centrée sur les personnes.
- > Améliorer la capacité de répondre à de nouveaux besoins ou financer des projets porteurs.



PROCESSUS DÉCISIONNELS

- > Réitérer la demande de respect des rôles et responsabilités des unités à tous les niveaux de l'Université (départements et écoles, unités de programmes, etc.).
- > Optimiser les pratiques pour un meilleur équilibre entre les demandes de représentativité et les exigences d'efficacité.
- > Assurer la transparence des processus décisionnels.



INDICATEURS DE SUIVI

- > Initiatives permettant l'allègement, l'assouplissement ou l'abolition de processus et procédures
- > Mise en place d'une approche centrée sur les personnes
- > Durée et efficacité des processus décisionnels

Objectif 2.4

FAVORISER LES SUIVIS ET L'AMÉLIORATION CONTINUE

AXES D'INTERVENTION



SUIVIS

ACTIONS PRIVILÉGIÉES

- > Produire des analyses structurelles, des diagnostics et des bilans stratégiques.
- > Renforcer les mécanismes assurant le suivi des travaux et des décisions.



AMÉLIORATION CONTINUE

- > Instaurer une culture d'amélioration continue dans tous les secteurs de l'Université.
- > Évaluer la satisfaction des usagers, usagers et mesurer de façon régulière la perception de la qualité eu égard aux programmes et aux services offerts.
- > Mettre en place des mécanismes permettant l'amélioration continue des programmes, des services et des processus.



INDICATEURS DE SUIVI

- > Utilisation de tableaux de bord stratégiques et autres outils de suivi
- > Mise en place de mécanismes d'amélioration continue

ORIENTATION 1

ACTUALISATION DES MODES DE DÉVELOPPEMENT DE L'UNIVERSITÉ

ORIENTATION 2

INSTAURATION DE PRATIQUES DE GESTION PLUS EFFICIENTES

ORIENTATION 3

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

ORIENTATION 4

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

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

AXES D'INTERVENTION

ORGANISATION DU TRAVAIL

ACTIONS PRIVILÉGIÉES

- > Planifier plus efficacement l'organisation du travail et la relève dans tous les secteurs d'emploi.
- > Améliorer les environnements de travail.
- > Renouveler les pratiques d'embauche et de promotion pour favoriser l'accès à l'égalité.

GESTION DES CARRIÈRES

- > Améliorer les mesures d'accueil et d'accompagnement des nouveaux membres du personnel.
- > Accroître les activités de formation et de perfectionnement offertes au personnel.
- > Mettre en place des communautés de pratique permettant le transfert d'expertise.
- > Augmenter la mobilité professionnelle et le soutien au cheminement de carrière.
- > Favoriser le positionnement stratégique des professeures, professeurs au sein des organismes subventionnaires, des revues scientifiques, des associations professionnelles et dans les médias.
- > Développer le sentiment d'appartenance au sein du personnel.

INDICATEURS DE SUIVI

- > Évolution du plan d'effectifs (incluant embauches et départs)
- > Degré de diversité au sein des différentes catégories de personnel
- > Initiatives visant l'amélioration des environnements de travail
- > Nouvelles mesures d'accueil et d'accompagnement des nouveaux membres du personnel
- > Nombre de communautés de pratique mises en place
- > Dépenses effectuées en perfectionnement et en formation
- > Nombre de personnes en mobilité professionnelle (prêts de service)

Objectif 3.2

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

AXES D'INTERVENTION

MISE À PROFIT DES EXPERTISES

ACTIONS PRIVILÉGIÉES

- > Améliorer la prise en compte des capacités, expertises, suggestions et savoir-faire des membres de la communauté.
- > Intégrer davantage les personnes chargées de cours à la vie universitaire.

RECONNAISSANCE DES PERSONNES

- > Valoriser l'engagement étudiant dans la vie universitaire et la vie de la Cité.
- > Reconnaître davantage les contributions et mérites du personnel d'enseignement, de soutien et d'encadrement.

INDICATEURS DE SUIVI

- > Contributions de membres de la communauté à la vie universitaire
- > Projets d'intégration innovants des personnes chargées de cours
- > Prix et honneurs décernés, à l'interne, à des membres de la communauté
- > Initiatives visant la reconnaissance des réalisations des membres de la communauté

Objectif 3.3

AMÉLIORER LES ÉCHANGES ET LA CIRCULATION DE L'INFORMATION

AXES D'INTERVENTION

QUALITÉ DES ÉCHANGES

ACTIONS PRIVILÉGIÉES

- > Mettre en place des lieux de rencontre conviviaux pour la collectivité.
- > Assurer une meilleure qualité des échanges (respect, tolérance, ouverture, civilité).

CIRCULATION DE L'INFORMATION

- > Diffuser plus clairement et plus régulièrement les priorités et enjeux de l'UQAM.
- > Diversifier les canaux de diffusion de l'information (wikis, blogs, carnets, etc.).
- > Créer des portails destinés aux différentes catégories de personnel.

INDICATEURS DE SUIVI

- > Occasions d'échanges conviviaux entre les membres de la communauté
- > Nombre de courriels INFO-Direction envoyés aux membres de la communauté
- > Nombre d'abonnées, abonnés au bulletin *Actualités UQAM*
- > Nouveaux canaux de diffusion de l'information

Objectif 3.4

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

AXES D'INTERVENTION



SANTÉ ET SÉCURITÉ

ACTIONS PRIVILÉGIÉES

- > Bonifier l'offre de services en santé.
- > Mettre en œuvre une politique de promotion de la santé.
- > Renforcer le sentiment de mieux-être et de sécurité sur le campus.



ENVIRONNEMENT

- > Réduire l'empreinte écologique de la communauté.
- > Adopter et promouvoir de bonnes pratiques en matière de gestion écoresponsable.



QUALITÉ DE VIE

- > Améliorer la qualité des espaces collectifs.
- > Mettre en place des mesures favorisant la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles.



INDICATEURS DE SUIVI

- > Degré d'implantation d'un service de santé à l'UQAM
- > Adoption d'un plan directeur d'efficacité énergétique
- > Niveau du sentiment de sécurité sur le campus
- > Aménagement des espaces collectifs sur le campus
- > Initiatives favorisant la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles

ORIENTATION 1

ACTUALISATION DES MODES DE DÉVELOPPEMENT DE L'UNIVERSITÉ

ORIENTATION 3

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

On le sait, l'UQAM a indéniablement fait œuvre de pionnière en matière d'ouverture sur les 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'à l'échelle 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

ORIENTATION 2

INSTAURATION DE PRATIQUES DE GESTION PLUS EFFICIENTES

ORIENTATION 4

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

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.

Objectif 4.1

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

AXES D'INTERVENTION

PARTENARIATS DE FORMATION, DE RECHERCHE ET DE CRÉATION

ACTIONS PRIVILÉGIÉES

- > Promouvoir la contribution de l'UQAM au développement scientifique, culturel, social et économique du Québec.
- > Consolider les collaborations dans les créneaux d'excellence existants.
- > Développer de nouveaux partenariats avec des acteurs publics, privés, institutionnels et communautaires répondant aux besoins des collectivités et aux exigences de l'UQAM en matière de formation, de recherche et de création.

MOBILISATION ET TRANSFERT DES CONNAISSANCES

- > Créer des initiatives visant la diffusion, la vulgarisation et le partage de travaux et de résultats de recherche et de création.
- > Mettre à profit les liens tissés avec les autres universités pour favoriser des initiatives de mobilisation des connaissances.
- > Renforcer le rôle des pôles de recherche et de création en tant qu'organismes d'événements (colloques, écoles d'été, etc.).
- > Favoriser la visibilité et la diffusion des revues de l'UQAM.

INDICATEURS DE SUIVI

- > Nombre de programmes offerts en collaboration avec d'autres établissements d'enseignement supérieur
- > Nouveaux partenariats structurants de formation, de recherche et de création
- > Nombre d'écoles d'été organisées
- > Initiatives porteuses en matière de diffusion de résultats de recherche et de création
- > Nombre de conférences ou d'événements diffusés sur UQAM.tv ou autres plateformes institutionnelles

Objectif 4.2

RAFFERMIR LES LIENS AVEC LES PERSONNES DIPLÔMÉES

AXES D'INTERVENTION

SENTIMENT D'APPARTENANCE

ACTIONS PRIVILÉGIÉES

- > Développer le sentiment d'appartenance des étudiantes, étudiants, envers leur programme, leur faculté ou école et leur université, du début à la fin de leurs études.
- > Renforcer le sentiment d'appartenance des personnes diplômées.

ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS

- > Améliorer l'offre de services et de privilèges.
- > Développer de nouvelles activités culturelles et sociales.
- > Reconnaître les personnes et promouvoir leurs réalisations.

CONTRIBUTIONS À LA MISSION UNIVERSITAIRE

- > Créer un répertoire d'expertises des personnes diplômées.
- > Accroître l'engagement dans les collaborations de formation, de recherche et de création.
- > Recourir davantage aux finissantes, finissants ainsi qu'aux personnes diplômées en tant qu'ambassadrices, ambassadeurs de l'UQAM.

INDICATEURS DE SUIVI

- > Niveau du sentiment d'appartenance des personnes diplômées
- > Bonification des activités et services offerts aux personnes diplômées
- > Nombre d'abonnées, d'abonnés au *Bulletin du Bureau des diplômés* et au magazine *Inter*
- > Activités de reconnaissance des réalisations des personnes diplômées
- > Contributions des personnes diplômées à la mission universitaire

METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION

AXES D'INTERVENTION

INTERNATIONALISATION DE LA FORMATION, DE LA RECHERCHE ET DE LA CRÉATION

ACTIONS PRIVILÉGIÉES

- > Adopter une stratégie d'internationalisation des activités de formation, de recherche et de création, et mettre en place des moyens et des actions pour favoriser sa mise en œuvre.
- > Promouvoir l'internationalisation selon des modalités et des priorités cohérentes avec la mission, les principes et les valeurs de l'UQAM.

POSITIONNEMENT SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE

- > Accroître le rayonnement de l'UQAM et des contributions des membres de sa communauté au niveau international.
- > Développer des solidarités internationales autour des principes liés à la collaboration interuniversitaire, au partage des savoirs et à la responsabilité sociale des universités.

INDICATEURS DE SUIVI

- > Adoption d'une stratégie d'internationalisation
- > Nombre d'étudiantes, étudiants de l'UQAM en mobilité entrante et sortante
- > Nombre d'ententes internationales
- > Proportion des fonds de recherche et de création de source internationale
- > Positionnement de l'UQAM selon le facteur d'impact moyen normalisé (au Canada)
- > Nombre de stagiaires postdoctoraux
- > Projets de collaboration internationale
- > Initiatives interuniversitaires de portée internationale

Objectif 4.4

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

AXES D'INTERVENTION

DÉVELOPPEMENT SOCIOÉCONOMIQUE

ACTIONS PRIVILÉGIÉES

- > Contribuer aux projets d'aménagement du quartier et de développement socioéconomique des milieux environnants.
- > Participer, à titre de leader ou de collaborateur, à des initiatives visant à assurer la relance de Montréal en tant que ville prospère et solidaire.
- > Jouer un rôle stratégique dans la promotion de Montréal comme ville universitaire et pôle d'innovation.

ART, SCIENCE ET TECHNOLOGIE

- > Renouveler l'engagement de l'UQAM dans des projets d'animation et d'enrichissement de la vie culturelle des quartiers environnants.
- > Participer plus activement aux initiatives visant à donner un nouvel élan à Montréal en tant que ville du savoir, de la culture et du design.

INDICATEURS DE SUIVI

- > Nombre de nouveaux partenariats avec des organismes locaux
- > Projets d'envergure auxquels participe activement l'UQAM

LE PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019 COMPORTE, DANS SA MISE EN ŒUVRE (VOIR ANNEXE 1 – TABLEAU SYNOPTIQUE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019 DE L’UQAM), QUATRE NIVEAUX DE PRIORITÉS.

LOIN DE TRADUIRE UN JUGEMENT SUR LA VALEUR ET LA PERTINENCE DES ACTIONS À ENTREPRENDRE, CES NIVEAUX VISENT À ORIENTER À COURT TERME LES EFFORTS À DÉPLOYER AFIN DE REDONNER À L’UQAM LES PLEINS MOYENS D’ASSURER SA MISSION.

POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN, L’UNIVERSITÉ POURRA COMPTER NON SEULEMENT SUR L’ENSEMBLE DE SES SERVICES ADMINISTRATIFS, MAIS AUSSI – ET SURTOUT – SUR SES SIX FACULTÉS ET SON ÉCOLE. AU CŒUR DE LA VIE ACADÉMIQUE, CES DERNIÈRES REPRÉSENTENT DE VÉRITABLES LEVIERS D’INITIATIVE ET DE DYNAMISME APTES À SOUTENIR LA CONCERTATION ET LA CONVERGENCE DE LEURS UNITÉS CONSTITUANTES (DÉPARTEMENTS, UNITÉS DE PROGRAMME, UNITÉS DE RECHERCHE) ET DES PERSONNES QUI Y TRAVAILLENT (PROFESSEURES ET PROFESSEURS, PERSONNES CHARGÉES DE COURS, PERSONNES CADRES, EMPLOYÉES ET EMPLOYÉS DE SOUTIEN, ÉTUDIANTES ET ÉTUDIANTS).

DU CÔTÉ INSTITUTIONNEL, LE SUIVI DU PLAN SERA ASSURÉ PAR LA PRODUCTION DE DIVERS OUTILS (TABLEAUX DE BORD, BILANS, ETC.) ET PAR UNE VEILLE STRATÉGIQUE PERMETTANT D’ÉVALUER DE MANIÈRE CONTINUE LE DEGRÉ D’ATTEINTE DE SES OBJECTIFS ET LA PERTINENCE D’Y APPORTER DES AJUSTEMENTS EN FONCTION DE L’ÉVOLUTION DES CONTEXTES INTERNE ET EXTERNE.

Annexe 1

Tableau synoptique de la mise
en œuvre du plan stratégique
2015-2019 de l'UQAM

Annexe 1

TABLEAU SYNOPTIQUE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019 DE L'UQAM

La mise en œuvre et le suivi du Plan stratégique seront 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

ENJEUX	S'adapter aux contextes nouveaux et changeants	Gérer de façon efficace et responsable	Assurer le mieux-être des personnes	Accroître l'impact et le rayonnement de l'Université
ORIENTATIONS	Actualisation des modes de développement	Instauration de pratiques de gestion plus efficaces	Mise en place d'un milieu de vie sain, dynamique et stimulant	Renforcement de l'ancrage de l'Université dans son milieu et ouverture accrue sur le monde
NIVEAU DE PRIORITÉ 1	Obtenir un financement adéquat pour l'UQAM BUDGET DE FONCTIONNEMENT RECRUTEMENT FINANCEMENT DE LA RECHERCHE ET DE LA CRÉATION PHILANTHROPIE	Optimiser la gouvernance et la reddition de comptes GOUVERNANCE REDDITION DE COMPTES	Améliorer l'organisation du travail et la gestion des carrières ORGANISATION DU TRAVAIL GESTION DES CARRIÈRES	Favoriser le développement de partenariats structurants avec les milieux éducatifs, culturels, sociaux et économiques PARTENARIATS DE FORMATION, DE RECHERCHE ET DE CRÉATION MOBILISATION ET TRANSFERT DES CONNAISSANCES
NIVEAU DE PRIORITÉ 2	Maximiser le potentiel des technologies numériques dans tous les secteurs de l'Université ENVIRONNEMENTS NUMÉRIQUES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE GESTION	Accroître la collaboration et le partage des ressources MODES DE GESTION ACCÈS AUX RESSOURCES	Reconnaître les expertises, les mérites et les contributions des membres de la communauté MISE À PROFIT DES EXPERTISES RECONNAISSANCE DES PERSONNES	Raffermir les liens avec les personnes diplômées SENTIMENT D'APPARTENANCE ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS CONTRIBUTIONS À LA MISSION UNIVERSITAIRE
NIVEAU DE PRIORITÉ 3	Adapter les activités de formation, de recherche et de création aux nouvelles réalités de la population étudiante PROGRAMMES D'ÉTUDES ACCESSIBILITÉ ET RÉUSSITE PÉDAGOGIE UNIVERSITAIRE	Simplifier les processus administratifs et décisionnels PROCESSUS ADMINISTRATIFS PROCESSUS DÉCISIONNELS	Améliorer les échanges et la circulation de l'information QUALITÉ DES ÉCHANGES CIRCULATION DE L'INFORMATION	Mettre en œuvre une stratégie d'internationalisation INTERNATIONALISATION DES ACTIVITÉS DE FORMATION, DE RECHERCHE ET DE CRÉATION POSITIONNEMENT DE L'UNIVERSITÉ SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE
NIVEAU DE PRIORITÉ 4	Favoriser une approche intégrée et transversale des activités de recherche, de création et de formation ARRIMAGE FORMATION-RECHERCHE-CRÉATION INTERDISCIPLINARITÉ ET INTERSECTORIALITÉ	Favoriser les suivis et l'amélioration continue SUIVIS AMÉLIORATION CONTINUE	Soutenir les initiatives visant la promotion de la santé, la protection de l'environnement et la qualité de vie sur le campus SANTÉ ET SÉCURITÉ ENVIRONNEMENT QUALITÉ DE VIE	Faire de l'UQAM un acteur de premier plan dans le développement de Montréal DÉVELOPPEMENT SOCIOÉCONOMIQUE ARTS, SCIENCE ET TECHNOLOGIES

Annexe 2

Processus de consultation
Avis et documents reçus

Annexe 2

PROCESSUS DE CONSULTATION

- > **26 SEPTEMBRE 2013.** À l'occasion de la rentrée 2013, allocution du recteur dans laquelle il annonce l'ouverture d'un grand dialogue avec la communauté universitaire en vue de l'adoption d'un nouveau Plan stratégique. <http://www.uqam.ca/rectorat/allocutions/all2013-09-26.pdf>.
- > **14 NOVEMBRE 2013.** Mise en ligne d'un site wiki-rectorat qui permet à la communauté universitaire d'échanger sur le rôle de l'Université, ses valeurs, sa mission et ses orientations en vue de l'adoption d'un nouveau Plan stratégique. <https://rectorat.uqam.ca>.
- > **20 NOVEMBRE AU 19 DÉCEMBRE 2013.** Tournée du recteur sur le thème « Des idées, des projets et des priorités pour l'UQAM de demain ». Environ 700 personnes ont participé aux différentes rencontres. À l'exception des échanges avec les personnes retraitées, toutes ces rencontres ont fait l'objet de captations vidéo diffusées sur le site wiki-rectorat. [[https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/index.php/La_tourn%C3%A9e_du_recteur_\(vid%C3%A9os\)](https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/index.php/La_tourn%C3%A9e_du_recteur_(vid%C3%A9os))]. Voici la liste de ces rencontres :
 - 20 novembre 2013 – Personnes retraitées APR-UQAM
 - 21 novembre 2013 – Faculté de communication
 - 4 décembre 2013 – Faculté des sciences
 - 5 décembre 2013 – Personnes retraitées Après-UQAM
 - 10 décembre 2013 – Faculté de science politique et de droit
 - 10 décembre 2013 – Conseil d'administration
 - 11 décembre 2013 – Faculté des sciences de l'éducation
 - 12 décembre 2013 – Cadres
 - 12 décembre 2013 – Personnes chargées de cours
 - 13 décembre 2013 – Faculté des sciences humaines
 - 16 décembre 2013 – Faculté des arts
 - 17 décembre 2013 – École des sciences de la gestion
 - 18 décembre 2013 – Personnel administratif et de soutien
 - 19 décembre 2013 – Communauté étudiante
- > **15 NOVEMBRE 2013 AU 14 JANVIER 2014.** Sondage en ligne sur les valeurs, la mission et la vision d'avenir de l'Université, auquel 390 personnes ont répondu, en majorité des personnes diplômées.
- > **FÉVRIER À MAI 2014.** Production de la Synthèse des résultats du sondage en ligne (https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/9/96/R%C3%A9sultats_du_sondage.pdf) et de la Synthèse des résultats de la première phase de consultation. <https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/a/a2/Synth%C3%A8seConsultation9avril.pdf>.
- > **6 MAI 2014.** Dépôt de la Synthèse des résultats de la première phase de consultation à la Commission des études.
- > **SEPTEMBRE À OCTOBRE 2014.** Production d'un canevas de Plan stratégique 2015-2020. http://uqam.ca/rectorat/projet_plan_strategique_2015-2020.pdf.
- > **4 NOVEMBRE 2014.** Dépôt du canevas de Plan stratégique 2015-2020 à la Commission des études et mandat donné au recteur de procéder à la consultation auprès de la communauté universitaire.
- > **5 NOVEMBRE 2014 AU 30 SEPTEMBRE 2015.** Consultation sur le canevas de Plan stratégique 2015-2020.
- > **OCTOBRE À NOVEMBRE 2015.** Production d'un projet de Plan stratégique 2015-2019.
- > **8 DÉCEMBRE 2015.** Discussion et recommandation du projet de Plan stratégique 2015-2019 par la Commission des études.
- > **12 JANVIER 2016.** Discussion et adoption du Plan stratégique 2015-2019 par le Conseil d'administration.

Annexe 2

AVIS ET DOCUMENTS REÇUS

Voici la liste des avis reçus et déposés sur le site wiki-rectorat au cours du processus de consultation. Le site a été visité plus de 350 000 fois et environ 60 avis et commentaires y ont été déposés. La liste qui suit n'inclut pas les commentaires individuels enregistrés directement sur le site ni les avis acheminés au recteur par courriel et dont les auteurs ne souhaitent pas qu'ils soient rendus publics.

Avis de l'équipe de l'Unité de travail pour l'implantation de logement étudiant (UTILE)
https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/2/24/Lettre_au_recteur_-_UTILE.pdf

Avis de l'Institut d'études internationales de Montréal (IEIM)
https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/8/82/InstitutEtudes_internationalesMontr%C3%A9alPlanStrat%C3%A9gique.pdf

Avis de l'Institut Santé et société
<https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/0/09/AvisInstitut.pdf>

Avis des directrices, directeurs de revues savantes de l'UQAM
https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/e/e9/Avis_de_revue.pdf

Avis des directrices, directeurs d'instituts de l'UQAM
https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/e/e4/Transversalit%C3%A9_et_transdisciplinarit%C3%A9.pdf

Avis des professeur(e)s-chercheur(e)s en technologies et médias numériques
<https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/c/c5/Avis.pdf>

Avis des services relevant du Bureau de la vice-rectrice aux Études et à la vie étudiante (BVRÉVÉ)
https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/3/3d/Avis_BVREVE.pdf

Avis d'un collectif de professeur-e-s de l'UQAM engagé-e-s dans le domaine des sciences de l'environnement
https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/5/5e/Les_sciences_de_l%27environnement_%C3%A0_l%27UQAM.pdf

Avis du Syndicat des chargées et chargés de cours (SCCUQ)
<https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/f/f3/OrientationRecteur.pdf>

Avis du Syndicat des employées et employés de l'UQAM (SEUQAM)
https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/9/9d/SEUQAM_Plan.pdf

Énoncé de mission et orientations stratégiques 2010-2015 de la Faculté des sciences humaines
<https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/a/a8/FSH.pdf>

Mémoire de l'Association étudiante de l'École des sciences de la gestion (AéESG)
<https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/a/a3/AEESG.memoire.pdf>

Plan de développement stratégique 2013-2018 de l'École des sciences de la gestion
<https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/d/d3/ESG.pdf>

Plan stratégique facultaire 2015-2020 de la Faculté de communication
<https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/6/6b/Communication.pdf>

Plan stratégique 2015-2020 de la Faculté des arts
<http://arts.uqam.ca/faculte/mission-et-orientations.html>

Plan de développement facultaire de la Faculté de science politique et de droit
<https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/d/df/FSPD.pdf>

Plan stratégique quinquennal 2011-2016 de la Faculté des sciences
<https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/3/3b/Sciences.pdf>

Plan de développement stratégique 2014-2019 de la Faculté des sciences de l'éducation
<https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/4/48/FS%C3%89.pdf>

Rapport des États généraux de l'UQAM
<https://rectorat.uqam.ca/mediawiki/images/9/96/RapportEGU.pdf>