

## Annexe 1 : Bilan Planification Stratégique Institutionnelle 2019-2023 en date du 24 septembre 2024

La démarche de planification stratégique de l’Institution a débuté en 2018 et s'est poursuivie en 2019. Le plan a été adopté pour une période de 5 (cinq) ans. La planification stratégique 2019-2023 comportait initialement **quatre (4) enjeux, 14 objectifs institutionnels, 30 cibles spécifiques** qui se déclinaient en **39 priorités d'action**. Depuis, le plan stratégique s'est précisé de façon à s'adapter à l'évolution du contexte institutionnel. Le plan, dans sa forme actuelle, poursuit maintenant **16 objectifs** auxquels sont associées trente-deux cibles spécifiques qui ont fait l'objet d'un suivi depuis 2019. L'atteinte des cibles institutionnelles est tributaire de la progression des 136 priorités d'action qui ont été identifiées depuis le début de la planification stratégique.

Enjeu 1 La pertinence et l'actualisation de l'offre de formation				Enjeu 2 Le positionnement de l'UQAC en recherche et en création		
Évaluer et modifier en continu l'offre de formation	Offrir des programmes distinctifs pour répondre aux aspirations des étudiant(e)s	Déployer des stratégies éducatives (pédagogie et accompagnement) en adéquation avec les besoins des étudiant(e)s	Accélérer le déploiement de la formation à distance (FAD)	Augmenter le financement de recherche provenant des conseils et fonds subventionnaires publics	Améliorer le positionnement en production/diffusion scientifique	Consolider et hausser, selon les secteurs, le nombre d'activités de recherche interdisciplinaire et le nombre d'activités de recherche en partenariat avec le milieu
1 cible	1 cible	3 cibles	3 cibles	3 cibles	3 cibles	2 cibles
4 priorités	3 priorités	6 priorités	6 priorités	6 priorités	6 priorités	4 priorités
19 priorités				16 priorités		

Enjeu 3 Le rayonnement de l'UQAC auprès de ses communautés et partenaires			Enjeu 4 Un développement organisationnel basé sur les meilleures pratiques de gestion			
Améliorer la notoriété de l'UQAC	Consolider et développer les partenariats et les collaborations	Être reconnue pour la richesse de l'expérience étudiante	Implanter des infrastructures numériques en fonction des besoins des usagers	Améliorer l'agilité et l'efficience de la structure de gestion	Optimiser en continu les processus de gestion académique et administrative	Favoriser le maintien et le développement d'un climat organisationnel stimulant
3 cibles	2 cibles	2 cibles	4 cibles	2 cibles	1 cible	2 cibles
7 priorités	12 priorités	10 priorités	17 priorités	25 priorités	20 priorités	10 priorités
29 priorités				72 priorités		

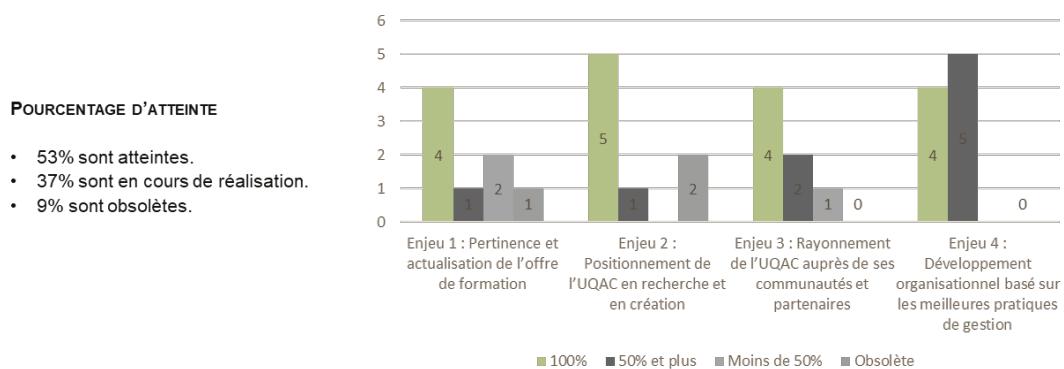
Bien que les deux (2) premiers enjeux sont plus spécifiques aux volets académiques, ils ont mobilisé des ressources de l'ensemble de la communauté tout comme les enjeux no. 3 et no. 4 qui semblent de nature plus institutionnelle.

## ATTEINTE DES CIBLES INSTITUTIONNELLES

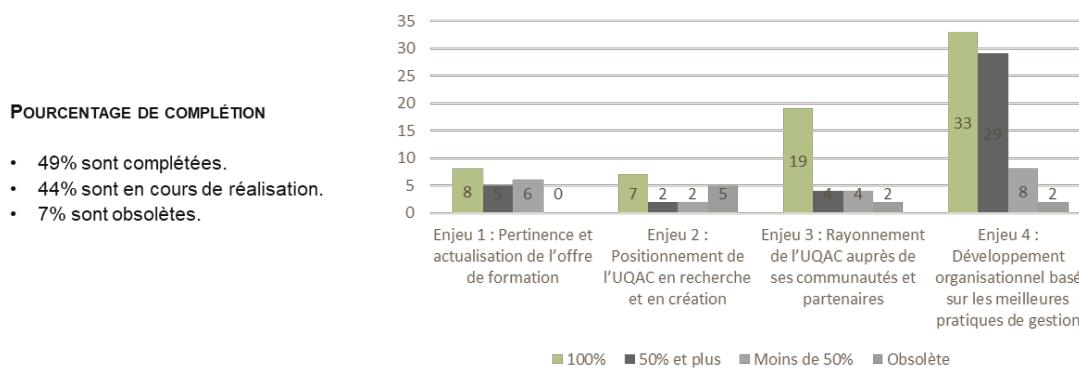
Les résultats présentés ci-bas sont donc le fruit des efforts concertés des six (6) dernières années. Ce bilan détaillé de la planification stratégique institutionnelle 2019-2023 a été réalisé au cours du mois de septembre 2024. Il a été produit en vertu de la [Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire](#) (Loi 95). Il est intégré au rapport annuel transmis au ministère de l'Enseignement supérieur (MES) par l'Institution pour fins de dépôt à l'Assemblée nationale.

Les graphiques suivants montrent le niveau d'atteinte des cibles et priorités retenues depuis la mise en œuvre du plan stratégique. Toutes les cibles et priorités pertinentes ont fait l'objet de travaux au cours des dernières années.

### Pourcentage d'atteinte des cibles institutionnelles



### Pourcentage d'atteinte des priorités institutionnelles



Plusieurs éléments ont été ajoutés depuis six (6) ans, et ce, principalement en ce qui concerne les deux (2) derniers enjeux. Ces nouvelles priorités d'action répondent à des enjeux auxquels l'UQAC a dû faire face. Entre autres, la pandémie, les changements à la déclaration des effectifs internationaux et le plan de transition qui en a découlé sont autant de motivations à faire évoluer les priorités institutionnelles. Alors que le plan comportait 39 priorités en 2019, elles se comptent aujourd'hui au nombre de 136.

	Plan initial	2020 2021	2023 2024
Enjeu 1 : Pertinence et actualisation de l'offre de formation	11	13	19
Enjeu 2 : Positionnement de l'UQAC en recherche et en création	8	7	16
Enjeu 3 : Rayonnement de l'UQAC auprès de ses communautés et partenaires	9	18	29
Enjeu 4 : Développement organisationnel basé sur les meilleures pratiques de gestion	11	29	72
	<b>39</b>	<b>67</b>	<b>136</b>

C'est donc à dire que ce sont plus de 50 % des priorités institutionnelles qui ont été intégrées au plan stratégique de l'UQAC en plus des mesures prévues au plan de transition soumis au MES en 2022 qui comportait son lot de défis. Conséquemment à cette évolution du plan et au travail à faire, une demande de prolongation de deux (2) ans a été soumise au Conseil d'administration en 2023 de façon à être en mesure de poursuivre les développements entrepris.

Cette croissance des objectifs permet de mettre en perspective l'analyse des résultats au terme des six (6) années de déploiement des mesures.

Les tableaux qui suivent présentent le bilan détaillé de la planification stratégique institutionnelle 2019-2023.

## Enjeu 1 – La pertinence et l'actualisation de l'offre de formation

1.1.1 Évaluer et modifier en continu l'offre de formation				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
<p>70 % des programmes intègrent un processus d'évaluation continue.</p> <p>42 baccalauréats 32 maîtrises 12 doctorats</p> <p>À retirer de la liste les programmes en extension et conjoints puisque le processus d'évaluation n'est pas amorcé par l'UQAC, mais par le partenaire.</p> <p>Inclut les programmes sous agrément (total UQAC).</p>	<p>20 %</p> <p><b>9 programmes avec agrément</b> <b>5 programmes du DSS et DALL (sans agrément)</b> <b>3 nouveaux programmes (total = 86 programmes)</b></p>	<p>100 % des programmes qui ont un agrément ont intégré un processus d'évaluation continue.</p>	<p><b>Le processus d'évaluation en continu est intégré aux programmes suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baccalauréat en enseignement des arts (7209)</li> <li>- Baccalauréat en psychologie (7092)</li> <li>- Doctorat en psychologie (1746/1747)</li> <li>- Baccalauréat en sciences réadaptation (6598)</li> <li>- Maîtrise ès sciences appliquées (physiothérapie) (1978)</li> <li>- Baccalauréat en géologie (7728)</li> <li>- Baccalauréat en enseignement de l'éducation physique et à la santé (7208)</li> <li>- Baccalauréat en travail social (7798)</li> <li>- Maîtrise en travail social – recherche (3763) et Maîtrise en travail social – profil avec stage (3563)</li> </ul> <p>9/19 programmes ont intégré l'évaluation en continu</p> <p><b>Le processus d'évaluation en continu n'est pas amorcé pour les programmes suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baccalauréat en enseignement en adaptation scolaire et sociale (7080)</li> <li>- Baccalauréat en éducation préscolaire et en enseignement primaire (7991/7992)</li> <li>- Baccalauréat en enseignement des langues secondes (7104)</li> <li>- Baccalauréats en enseignement secondaire (7651/7654/7653/7665)</li> <li>- Baccalauréat en enseignement professionnel (7246)</li> </ul> <p><b>Le processus d'évaluation en continu n'est pas débuté officiellement, mais l'agrément a été obtenu en 2023</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baccalauréat en génie géologique (7942)</li> <li>- Baccalauréat en génie civil (7480)</li> <li>- Baccalauréat en génie électrique (7944)</li> <li>- Baccalauréat en génie informatique (7943)</li> <li>- Baccalauréat en génie mécanique (7947)</li> </ul>	47 %

1.1.1 Évaluer et modifier en continu l'offre de formation				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
		<p>50 % des programmes de grade du DSS et du DALL qui ne requièrent pas d'agrément ont intégré un processus d'évaluation continue.</p>	<p>Cible : 13 programmes</p> <p><b>A) Le processus d'évaluation en continu est amorcé pour les programmes suivants (programmes sans agrément) :</b></p> <p><b>DSS :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baccalauréat en kinésiologie (7437)</li> <li>- Baccalauréat en sciences infirmières (cheminement formation initiale) (7450)</li> <li>- Baccalauréat en sciences infirmières (cheminement infirmière en exercice - volet intégré) (7452/7453)</li> </ul> <p><b>DALL :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise en lettres (3073) (évaluation réseau)</li> <li>- Doctorat en lettres (3136) (évaluation réseau)</li> </ul> <p><b>B) Le processus d'évaluation en continu n'est pas amorcé pour les programmes suivants (programmes sans agrément) :</b></p> <p><b>DSS :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise en santé durable (2094)</li> </ul> <p><b>DALL :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baccalauréat en communication interculturelle et médiatique (6515)</li> <li>- Baccalauréat en études littéraires françaises (7792)</li> <li>- Baccalauréat en sciences du langage (6712)</li> <li>- Maîtrise en art (3848)</li> <li>- Maîtrise en linguistique (3637)</li> </ul> <p><b>C) L'évaluation institutionnelle n'est pas débutée, mais elle se fera possiblement réseau vu que le programme est conjoint :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- DESS en sciences infirmières (IPSPL) - OIIQ (2299)</li> <li>- Maîtrise en sciences infirmières (IPSPL) - OIIQ (2259)</li> <li>- Maîtrise en sciences infirmières (profil clinique) (2210)</li> </ul>	38 %

1.1.1 Évaluer et modifier en continu l'offre de formation				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
		100 % des nouveaux programmes de grade désignés ont intégré le processus d'évaluation continue.	<p>Les nouveaux programmes désignés sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doctorat en ingénierie (3737)</li> <li>- Baccalauréat en génie géologique (7942)</li> <li>- Maîtrise en géologie (1666/2105)</li> <li>- Maîtrise en art (3848)</li> <li>- Baccalauréat en informatique (6710)</li> <li>- Maîtrise en informatique (1537/2138/2139/3017/3037)</li> </ul> <p>Le processus d'évaluation en continu est amorcé pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baccalauréat en génie géologique (7942)</li> <li>- Baccalauréat en administration (7764)</li> <li>- Maîtrise en ingénierie (3708/1709)</li> </ul>	38 %
		100 % des nouveaux programmes désignés ci-dessus ont un plan d'action arrimé au plan stratégique.	Tous les nouveaux programmes désignés ci-dessus ont déposé un plan d'action arrimé au plan stratégique : Maîtrise en ingénierie (3708/1709), Doctorat en ingénierie (3737), Baccalauréat en génie géologique (7942), Maîtrise en géologie (1666/2105), Maîtrise en art (3848), Baccalauréat en informatique (6710), Maîtrise en informatique (1537/2138/2139/3017/3037), Baccalauréat en administration (7764)	100 %
1		4		

1.1.2 Offrir des programmes distinctifs pour répondre aux aspirations des étudiant(e)s				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
100 % des programmes évalués ont identifié et amélioré leurs caractères distinctifs.	<b>20 % des programmes de grade (total = 86 programmes identifiés) ont implanté le processus d'évaluation en continu.</b>  <b>100 % des programmes ayant implanté le processus d'évaluation en continu ont amélioré leur</b>	100 % des nouveaux programmes de l'objectif 1.1.1 ont identifié et amélioré leurs caractères distinctifs.	<p>7 des 8 nouveaux programmes désignés à l'objectif stratégique 1.1.1 ont identifié et amélioré leur caractère distinctif. Cette donnée se retrouve au plan d'action déposé par ces programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise en ingénierie (3708/1709)</li> <li>- Doctorat en ingénierie (3737)</li> <li>- Baccalauréat en génie géologique (7942)</li> <li>- Maîtrise en géologie (1666/2105)</li> <li>- Maîtrise en art (3848)</li> <li>- Baccalauréat en informatique (6710)</li> <li>- Maîtrise en informatique (1537/2138/2139/3017/3037)</li> <li>- Baccalauréat en administration (7764)</li> </ul>	100 %

1.1.2 Offrir des programmes distinctifs pour répondre aux aspirations des étudiant(e)s				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
	<b>caractère distinctif, soit :</b> <b>9 programmes avec agrément</b> <b>5 programmes du DSS et DALL (sans agrément)</b> <b>3 nouveaux programmes.</b>	De concert avec le Décanat des études, le Carrefour de l'enseignement et de l'apprentissage, ainsi que les Services aux étudiants (SAÉ), favoriser l'intégration de la compétence numérique à travers le parcours académique des étudiant(e)s.	Un sous-comité consacré aux compétences transversales est en place au Carrefour de l'enseignement et de l'apprentissage. Démarche d'analyse afin d'identifier les compétences essentielles manquantes chez les étudiant(e)s de première session (le rapport n'est pas terminé).  Série d'ateliers « Apprivoisez votre ordinateur » qui est offerte par les Services de la bibliothèque et de l'offre de services des SAÉ en soutien aux compétences numériques.	25 %
		Coordonner des projets et initiatives permettant d'accroître le taux de conversion.	Déploiement du plan d'action. Certains outils et processus ont été améliorés, un suivi des opérations est effectué à partir du tableau de bord qui a été développé l'an dernier. Les mécanismes de suivi mis en place avec les équipes programmes permettent de réduire le temps de réponse aux futur(e)s étudiant(e)s.	50 %
1		3		

1.2.1 Déployer des stratégies éducatives (pédagogie et accompagnement) en adéquation avec les besoins des étudiantes et des étudiants				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
Une évaluation interne de la satisfaction au regard des stratégies éducatives est réalisée et une amélioration est démontrée.	Les données en lien avec l'amélioration ne sont pas disponibles.  L'enquête NSSE devrait être réalisée à l'automne 2023.	100 % des programmes de l'objectif 1.1.1 ont intégré des outils d'évaluation des stratégies éducatives.	Nouvelle cible : 40 programmes (correspondant au nombre total de programmes identifiés sous l'objectif stratégique 1.1.1.)  Cette information se retrouve dans le portrait annuel des programmes (PAP), tel que prévu dans la Politique sur l'évaluation institutionnelle. Les programmes suivants ont transmis un PAP : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baccalauréat en psychologie (7092)</li> <li>- Doctorat en psychologie (1746/1747)</li> <li>- Maîtrise en sciences infirmières (profil clinique) (2210)</li> <li>- Maîtrise en sciences infirmières (IPSPL) (2259)</li> <li>- Baccalauréat en kinésiologie (7437)</li> <li>- Baccalauréat en sciences réadaptation (6598)</li> <li>- Maîtrise ès sciences appliquées (physiothérapie) (1978)</li> <li>- Baccalauréat en enseignement des arts (7209)</li> </ul>	25 %

1.2.1 Déployer des stratégies éducatives (pédagogie et accompagnement) en adéquation avec les besoins des étudiantes et des étudiants				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
		100 % des nouveaux programmes désignés ont intégré des outils d'évaluation de leurs stratégies éducatives.	Les outils d'évaluation des stratégies éducatives sont intégrés au processus d'évaluation en continu. 3 des 8 nouveaux programmes identifiés à l'objectif stratégique 1.1.1 ont amorcé le processus d'évaluation en continu, soit : - Baccalauréat en génie géologique (7942) - Baccalauréat en administration (7764) - Maîtrise en ingénierie (3708/1709)	38 %
		Officialiser une politique sur la qualité de l'enseignement.	La vision en lien avec les modalités d'enseignement a été communiquée aux personnes enseignantes et étudiantes et un projet de politique a été soumis au Syndicat des professeures et professeurs dans le cadre du renouvellement de la convention collective ainsi qu'au SCCCQAC à l'automne 2023. La politique relative aux modalités d'enseignement pourra aller en consultation à l'automne 2024 et celle sur la qualité de l'enseignement pourra ensuite être relancée au début de l'hiver 2025.	90 %
		Déployer le Carrefour de l'enseignement et de l'apprentissage.	Création du Carrefour de l'enseignement et de l'apprentissage le 23 février 2021. Résolution du Conseil d'administration (CAD-12397).	100 %
Le taux de diplomation augmente de 3 points (63,9 à 66,9 %)	<b>69,6 % (total moyenne)</b> 66,8 % (baccalauréat) 85,3 % (maîtrise) 56,7 % (doctorat)	100 % des nouveaux programmes désignés a des moyens spécifiques dans leur plan d'action afin d'augmenter le taux de diplomation ainsi que diminuer le taux d'abandon.	Tous les nouveaux programmes désignés ci-dessus ont déposé un plan d'action arrimé au plan stratégique : - Maîtrise en ingénierie (3708/1709) - Doctorat en ingénierie (3737) - Baccalauréat en génie géologique (7942) - Maîtrise en géologie (1666/2105) - Maîtrise en art (3848) - Baccalauréat en informatique (6710) - Maîtrise en informatique (1537/2138/2139/3017/3037) - Baccalauréat en administration (7764)	100 %
Le taux d'abandon diminue de 3 points (25,4 % à 22,4 %)	<b>23,1% (total moyenne)</b> 23 % (baccalauréat) 21,9 % (maîtrise) 24,5 % (doctorat)	En collaboration avec le Décanat des études et le Carrefour de l'enseignement et de l'apprentissage, augmenter et bonifier les services d'accompagnement pédagogique et l'offre de formation de façon à répondre aux besoins changeants.	Nouvelle politique écrite, en attente d'approbation dans les instances. De nouvelles formations ont été offertes aux enseignant(e)s (ex. intelligence artificielle, formation « lightboard »), en plus d'une équipe de conseillers et conseillères technopédagogiques en place pour répondre à l'ensemble des besoins de soutien ou de formation. La mise en place du fond d'innovation pédagogique a également été un élément clé cette année permettant au corps enseignant d'être supporté dans la mise en œuvre de leurs idées pédagogiques.	85 %
<b>3</b>		<b>6</b>		<b>6</b>

1.2.2 Accélérer le déploiement de la formation à distance				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
Une stratégie de gestion du changement est élaborée et déployée.	Un plan d'action a été élaboré et déployé en début de projet. Les actions sont toujours en cours.  L'envergure du projet ayant changé, une analyse stratégique du changement devrait être faite.	Élaborer un plan d'action pour le BST.  Signer les ententes appropriées avec les syndicats des professeur(e)s et des chargé(e)s de cours pour permettre l'utilisation de la FAD dans les stratégies des programmes.	Un plan d'action initial a été produit.	100 %
			La vision en lien avec les modalités d'enseignement a été communiquée aux personnes enseignantes et étudiantes et un projet de politique a été soumis au syndicat des professeures et professeurs dans le cadre du renouvellement de la convention collective ainsi qu'au SCCCQAC à l'automne 2023. La politique relative aux modalités d'enseignement pourra aller en consultation à l'automne 2024 et celle sur la qualité de l'enseignement pourra ensuite être relancée au début de l'hiver.	75 %
La proportion de formations asynchrones augmente de 40 %.	100 %	Développer une culture d'utilisation de la FAD.	La gestion du changement porte sur l'acceptabilité de la FAD.	100 %
	Les mesures d'adaptation à la situation générée par la COVID-19 ont accéléré l'implantation de modalités d'enseignement à distance, que ce soit en mode synchrone, asynchrone ou hybride, ce qui a changé la donne en ce qui a trait aux objectifs portant sur la FAD et les cibles à atteindre.	100 % des programmes de l'objectif 1.1.1 ont identifié des cours à déployer en FAD asynchrone.	Les mesures d'adaptation à la situation générée par la COVID-19 ont accéléré l'implantation de modalités d'enseignement à distance, que ce soit en mode synchrone, asynchrone ou hybride, ce qui a changé la donne en ce qui a trait aux objectifs portant sur la FAD et les cibles à atteindre.	100 %
		Augmenter et mettre en valeur l'offre de service en soutien à la formation à distance et en médiatisation.	La vision en lien avec les modalités d'enseignement a été communiquée aux personnes enseignantes et étudiantes et un projet de politique a été soumis au syndicat des professeures et professeurs dans le cadre du renouvellement de la convention collective ainsi qu'au SCCCQAC à l'automne 2023. La politique relative aux modalités d'enseignement pourra aller en consultation à l'automne 2024 et celle sur la qualité de l'enseignement pourra ensuite être relancée au début de l'hiver.	75 %

1.2.2 Accélérer le déploiement de la formation à distance				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
8 programmes complètement en ligne (asynchrones) sont déployés.	100 %  Cet objectif n'est plus pertinent postpandémie. Les 80 activités asynchrones citées ont eu lieu entre 2020 et 2022. Il n'existe pas de données fiables sur les modalités des cours offerts à l'UQAC (par contre, il pourrait y avoir des données partielles au DAD, mais rien de systématique). Cependant, avec les périodes de restrictions sanitaires, nous pouvons considérer que cet objectif a été dépassé, mais pas dans le sens original de sa définition. Du côté de la bibliothèque, nous avons des données sur les activités d'enseignement que nous avons médiatisées seulement.	5 % des cours des 8 programmes identifiés sont en développement	Les mesures d'adaptation à la situation générée par la COVID-19 ont accéléré l'implantation de modalités d'enseignement à distance, que ce soit en mode synchrone, asynchrone ou hybride, ce qui a changé la donne en ce qui a trait aux objectifs portant sur la FAD et les cibles à atteindre.	100 %
2		4		6

## Enjeu 2 – Le positionnement de l'UQAC en recherche et en création

2.1.1 Augmenter le financement de recherche provenant des conseils et fonds subventionnaires publics				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
Le volume de financement de recherche par professeur(e) provenant des conseils et fonds subventionnaires publics augmente de 5 % (25,3 K\$ à 26,5 K\$).	21,8 K\$ (-14 %). Il faut nuancer, les données IFR n'ont pas permis de mesurer le même montant de départ (25,3 K\$), ce qui infère un biais dans le calcul de cette mesure. Toutefois, les données montrent tout de même une décroissance du financement qui s'explique en bonne partie par une croissance rapide (et récente) des effectifs professoraux et un trop court délai entre l'embauche et l'obtention d'un financement des Conseils et Fonds subventionnaires.	Réviser les politiques relatives à la recherche et à la création.	La politique d'organisation de la recherche a été révisée et adoptée par les instances.	100 %
Le taux de succès global des demandes de financement aux conseils et fonds subventionnaires publics augmente de 5 points de pourcentage (25 % à 30 %).	Taux de succès global de 40,2 % des demandes de financement soumises auprès des 6 organismes et fonds subventionnaires.	Réviser le plan de soutien au développement de la recherche et création (PSDrc).	Le PSDrc a été révisé et adopté par la CERC et le CAD en avril 2021.	100 %
		Réaliser un exercice d'évaluation et de planification stratégique des centres de recherche accrédités et de certaines unités disposant d'un appui particulier de l'Institution.	Les planifications stratégiques des unités suivantes ont été déposées : CERM, CINN (Cengivre), CISD, Projet BALSAC, MIRE et CURAL.	85 %
		Évaluer avec la FUQAC comment peut être maximisé l'impact de ses contributions.	Concours du fonds d'innovation lancé en juin 2023. Mise en place du laboratoire de synthèse et de caractérisation des matériaux et revêtements innovants grâce à la contribution de la FUQAC au programme PSOV4. Rencontre de réflexion sur la collaboration UQAC-FUQAC en lien avec les projets de recherche. Tableau d'analyse produit pour le cheminement des fonds destinés à la recherche et à la création et partagé à la FUQAC et à l'équipe du VRRCIP.	100 %

<b>2.1.1 Augmenter le financement de recherche provenant des conseils et fonds subventionnaires publics</b>				
<b>Cible</b>	<b>Niveau atteint 2024</b>	<b>Priorités institutionnelles</b>		
		Augmenter l'offre de services spécialisés pour les chercheurs dans les domaines de la bibliométrie et de la gestion des données de la recherche.	Travaux en cours pour uniformiser l'offre de services UQAC en matière de soutien à la gestion des données de la recherche. Ajout d'une personne archiviste aux Services de la bibliothèque qui aide à l'analyse des dossiers de données de la recherche. Amorce des travaux pour l'uniformisation et l'ajout systématique des données de publication des membres du corps professoral dans les bases de données soutenant l'analyse bibliométrique. Mise en place de processus de nettoyage de données pour les données bibliométrique en continu.	75 %
Le nombre de participants (étudiants-chercheurs) admissibles aux concours de bourses des conseils et fonds subventionnaires publics augmente de 15 %	190 (la cible initiale prévoyait 184, soit 160 + 15 %) + 20 à confirmer	Augmenter le nombre de participants étudiants admissibles aux concours de bourses des 6 conseils et fonds subventionnaires publics.	Mesure initiale : 62 dossiers 227 dossiers soumis en 2020-2021	100 %
<b>3</b>		<b>6</b>		<b>6</b>

<b>2.1.2 Améliorer le positionnement en production/diffusion scientifique</b>				
<b>Cible</b>	<b>Niveau atteint 2024</b>	<b>Priorités institutionnelles</b>		
Le nombre de publications scientifiques par professeur(e) augmente de 10 % (0,66 à 0,73).	1,75 (encore ici, la méthodologie a probablement changé. Néanmoins, l'augmentation est supérieure à 10 %).	Identifier et faire l'acquisition d'une plateforme (vitrine) des activités de diffusion scientifique.	Selon les dernières informations, l'UQAM abandonne la plateforme VIVO. Une autre solution devra être envisagée. Information à venir.	S/O
Le taux global de publications scientifiques avec un facteur d'impact relatif (FIR) de +1	La source des données initiales (DRI) ne compile plus ces données depuis 2017, faute d'un fournisseur fiable. De plus, le FIR n'est	Implanter un programme de soutien à la publication dans des médias recensés par les outils de mesure bibliométriques.	CERC 13 avril 2021 (CERC-8479) et CA 20 avril 2021 (CAD-12465).	100 %

2.1.2 Améliorer le positionnement en production/diffusion scientifique				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
(au-dessus de la moyenne mondiale) est maintenu à 40 %.	plus un indicateur de référence, ce qui rend son utilisation caduque.  Cette mesure n'est plus pertinente. Elle a été abandonnée par la DRI. Nous proposons plutôt de suivre la portée des collaborations des professeur(e)s menant à une publication scientifique, particulièrement celles à l'international.	Augmenter le nombre de publications UQAC disponibles en libre accès.	Dépôts réguliers des articles, mémoires et thèses. Dépendance forte du nombre de dépôts à la sollicitation directe et répétée du personnel de la bibliothèque envers les chercheurs. Défi d'intégrer les pratiques de libre accès au processus normal de la recherche.	70 %
Une plateforme de type « Vivo » permettant de dresser un portrait de l'ensemble des activités de diffusion scientifique par professeur(e) est implantée.	Le projet de plateforme a été abandonné.	Réaliser des démarches pour confirmer l'intérêt de l'UQ.	L'atteinte de cette cible est tributaire de l'engagement de l'UQ à soutenir la plateforme Vivo. Des démarches seront réalisées pour confirmer l'intérêt de l'UQ.	S/O
		Standardiser des ontologies utilisées pour la plateforme des expertises VIVO (à retirer).	En attente du démarrage de projet conjoint avec l'UQAM et l'UQAR.	S/O
		Augmenter la conservation du patrimoine intellectuel de l'UQAC et régional, tant analogue que numérique, pour des individus et des regroupements.	Adoption par le Conseil d'administration de la politique relative au patrimoine intellectuel de l'UQAC. Archivage en cours d'un site Web créé par la recherche via Archive IT. Acquisition de 5 nouveaux fonds d'archives privés en cours. Versements supplémentaires dans 2 fonds d'archives existants.	45 %
<b>3</b>		<b>6</b>		<b>6</b>

2.1.3 Consolider et hausser, selon les secteurs, le nombre d'activités de recherche interdisciplinaire et le nombre d'activités de recherche en partenariat avec le milieu				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
Un portrait des projets de recherche interdisciplinaire est réalisé et le nombre de projets augmente.	Portrait difficile au niveau des projets à établir en raison de plusieurs facteurs limitatifs (information saisie sur le fiduciaire dans l'IFR et les collaborateurs; demandes acceptées versus demandes déposées, critères d'interdisciplinarité vs multidisciplinarité, etc.). Portrait qualitatif actuellement possible au niveau des publications scientifiques. En regard des portraits au niveau des publications scientifiques en 2018 et en 2022, nous sommes à même d'apprécier une augmentation notable des activités interdisciplinaires (sans toutefois pouvoir la mesurer quantitativement). Voir fichiers joints.	Réviser les politiques relatives à la recherche et à la création.	Le règlement relatif à la recherche, à la création et à l'innovation a été révisé et adopté par le CA le 1er juillet 2020. La Politique relative à l'organisation de la recherche et de la création découlant du règlement a été adoptée par le CA le 7 décembre 2021.	100 %
		Réviser le plan de soutien au développement de la recherche et création (PSDrc).		S/O
		Implanter 2 projets pilotes de recherche interdisciplinaire.	Un projet accepté dans le domaine de la recherche autochtone. Un projet accepté dans le domaine de la santé durable.	100 %
Le volume de financement de recherche provenant du milieu (excluant les 6 conseils et fonds subventionnaires publics) est maintenu (9,5 M\$ par année).	Ici aussi les données rétrospectives ont changé par rapport à l'année de référence. L'IFR ne nous donne plus 9,5 M\$ pour l'année 2019, mais bien 14,8 \$. La cible a toutefois largement été atteinte, en 2023 le volume est à 18,4 M\$.	Implanter un programme de soutien au développement de partenariats en recherche.	L'implantation d'un programme de soutien aux partenariats de recherche n'est plus une priorité. La volonté du vice-rectorat est de soutenir et développer des partenariats de recherche en continuité avec ses modes opérationnels actuels.	S/O

<b>2.1.3 Consolider et hausser, selon les secteurs, le nombre d'activités de recherche interdisciplinaire et le nombre d'activités de recherche en partenariat avec le milieu</b>				
<b>Cible</b>	<b>Niveau atteint 2024</b>	<b>Priorités institutionnelles</b>		
	Correction à apporter à la cible. La FCI est également exclue du volume de financement provenant du milieu.			
<b>2</b>		<b>4</b>		<b>4</b>

### Enjeu 3 – Le rayonnement de l'UQAC auprès de ses communautés et partenaires

3.1.1 Améliorer la notoriété de l'UQAC				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles	août-24	
Une évaluation de la portée médiatique et de la présence en ligne est réalisée et une amélioration est démontrée.	De nouvelles stratégiques et outils ont été déployés favorisant l'impact auprès des communautés.	Élaborer un plan de communication institutionnelle.	Mesure réalisée en 2019-2020. Nouvelle mesure en 2022-2023	100 %
		Élaborer un nouveau plan de communication institutionnelle.	Le nouveau plan de communication sera finalisé en 2025.	90 %
		Resserrer les liens avec nos diplômé(e)s.	Le processus de mise à jour des données des diplômé(e)s a été standardisé pour favoriser de meilleurs suivis pour la FUQAC. Les stratégies de communication liées aux diplômé(e)s ont été régularisées.	100 %
Une stratégie institutionnelle concertée de recrutement est élaborée et les activités de recrutement sont efficientes.	100 % Le plan a été approuvé à l'automne 2022.	Implanter une structure de soutien au recrutement des effectifs étudiants.	Nouvelle structure implantée.	100 %
		Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action sur le recrutement.	Le plan a été approuvé à l'automne 2022,	100 %
Une évaluation de la notoriété est réalisée et une amélioration est démontrée.	100 % Léger Marketing pour procéder à un sondage de notoriété auprès de la population du Saguenay–Lac-Saint-Jean et de la Côte-Nord.	Réaliser une première mesure de la notoriété.	L'étude de notoriété a été réalisée.	100 %
		Réaliser une nouvelle mesure en 2022-2023.	Déploiement d'une stratégie de visibilité concernant le sport universitaire.	100 %
<b>3</b>		<b>7</b>		<b>7</b>

3.1.2 Consolider et développer les partenariats et les collaborations				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
100 % des partenariats existants jugés pertinents sont maintenus ou renouvelés.	80 % Partenariats majeurs renouvelés avec PFR (CREB), Rio Tinto (secteur bauxite au CURAL), le MFFP (Chaire sur les espèces aquatiques exploitées) et le MES (Centre des Premières Nations Nikanite). Partenariat majeur non renouvelé avec Hydro-Québec, car nouvelles modalités de financement de leur part avec un fonctionnement par projet (discussion en cours pour un nouveau projet de laboratoire en informatique ainsi que dans le secteur haute tension).	Développer des projets de partenariats stratégiques.	Plusieurs projets présentés : Chaire sur l'autochtonisation de l'enseignement supérieur, Observatoire sur la liberté d'expression, Observatoire sur la forêt boréale, renouvellement partenariat avec PFR, Zone d'innovation aluminium (ZIAL), etc.	100 %
		Assurer un partenariat efficace avec la FUQAC.	Des mécanismes de coordination sont en place et fonctionnels. Des rencontres de suivi bimensuelles ont lieu avec le rectorat. Des membres de la régie siègent au Conseil d'administration et sur le comité exécutif de la FUQAC, de même que sur les divers comités d'analyse des demandes de don. Les stratégies de rencontre avec les donateurs sont élaborées en collaboration.	100 %
		Déposer un plan stratégique 2019-2023 et un plan d'action 2019-2020 pour les centres de formation (CESAM-ELFCQ, CPNN, Centre d'études universitaires de la Côte-Nord (CEUCN), et le BDI.	La planification stratégique et le plan d'action de chacun des secteurs des Centres de formation ont été réalisés.	100 %
		Formaliser la nouvelle unité « Bureau des partenariats ».	Changement organisationnel à la suite du départ du Vice-recteur aux partenariats, aux affaires internationales et autochtones. Le secteur des <b>partenariats en recherche, en création et en innovation</b> est désormais intégré au Vice-rectorat à la recherche, à la création, à l'innovation et aux partenariats. Il n'y a pas lieu de formaliser une structure « Bureau de partenariats ».	100 %
		Identifier et prioriser les partenariats en cours.	Le comité sur les partenariats stratégiques en recherche et création est arrêté en raison du changement de structure organisationnelle effectif depuis janvier 2023. Des points de suivi des projets sont placés à l'ordre du jour de la Régie du rectorat.	100 %
		Élaborer, en collaboration avec la Fondation, un plan d'action stratégique 2020-2023	Les travaux sont finalisés. Un plan est présenté au Conseil d'administration de la Fondation en juin 2021.	100 %
		Officialiser les derniers éléments de l'entente avec la FUQAC.	Les ententes relatives à la gestion des bourses et à la campagne de financement ont été signées par toutes les parties prenantes.	100 %
		Maintenir un rôle actif dans le partenariat des Bibliothèques universitaires du Québec.	Présidence d'un groupe de travail du PBUQ sur le soutien à l'édition savante. Membership de groupes de travail (soutien aux revues savantes, développement des collections, GDR, etc.). Deux membres du personnel intégrés au projet de recherche sur le soutien aux revues savantes.	75 %

3.1.2 Consolider et développer les partenariats et les collaborations				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
Une stratégie institutionnelle concertée de développement est élaborée et le nombre de nouveaux partenariats augmente.	100%. Plans stratégiques du Vice-rectorat aux partenariats, aux affaires internationales et autochtones, ainsi que ses secteurs (BDI, Centres de formation, École NAD-UQAC) élaborés. Changement organisationnel en janvier 2023 menant à l'intégration des secteurs partenariat, Centre d'études universitaires de la Côte-Nord (CEUCN) et École NAD-UQAC au Vice-rectorat à la recherche, à la création, à l'innovation et aux partenariats.	Développer des collaborations avec les bibliothèques locales de l'enseignement postsecondaire (Saguenay-Lac-Saint-Jean, Côte-Nord, Charlevoix).	Aucun développement en 2024.	20 %
		Lancer les travaux de l'Alliance UQAC-UQAR.	Entente-cadre concernant l'Alliance pour la consolidation et l'intensification de l'offre de services universitaires sur la Côte-Nord signée. Déploiement des mécanismes de communication, de collaboration et de coordination : rencontres du Comité directeur et du Comité de mise en œuvre. Activation des sous-comités opérationnels.	100 %
		Formaliser l'entente-cadre pour la gestion des stages avec le CIUSSS.	L'Entente pour la gestion des stages : planification, programmation et réalisation de l'enseignement ont été officialisées le 24 mars 2022.	100 %
		Élaborer un plan de développement de partenariats du service de la Formation continue, de l'École de langue française et de culture québécoise, Centre d'études universitaires de la Côte-Nord (CEUCN), du Bureau de l'international et du Centre des Premières Nations Nikanite.	Les plans stratégiques de ces secteurs ont été approuvés : Formation continue, École de langue française et de culture québécoise, Centre d'études universitaires de la Côte-Nord (CEUCN), du Bureau de l'international. Le plan stratégique du Centre des Premières Nations Nikanite est en cours de rédaction.	75 %
2		12		12

3.1.3 Être reconnue pour la richesse de l'expérience étudiante				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
Les étudiant(e)s en première année et les finissant(e)s octroient une cote à l'ensemble de l'expérience éducative au-dessus de la moyenne québécoise à l'enquête NSSE (3,13/4).	Première année : 2019 = 3,13 -> 2023 = 3,1	Maintenir le taux de réponse des premières années et augmenter le taux de réponse des finissant(e)s à l'enquête NSSE 2020.	Augmentation de 2,5 % du taux de réponse en 2023 (19,7 %) comparativement à 2020 (17,2 %). Aucune enquête n'a été menée en 2024.	100 %
	Finissant(e)s : 2019 = 3,03 > 2023 = 3,1	100 % des programmes de l'objectif 1.1.1 ont intégré un outil d'évaluation de l'expérience étudiante.	Nouvelle cible : 40 programmes (correspondant au nombre total de programmes identifiés sous l'objectif stratégique 1.1.1.). L'évaluation de l'expérience étudiante est comprise dans le cadre de l'évaluation institutionnelle de programme. Donc, les programmes ayant amorcé l'évaluation institutionnelle ont pris cette mesure : Baccalauréat en enseignement des arts (7209), Baccalauréat en psychologie (7092), Doctorat en psychologie (1746/1747), Baccalauréat en sciences réadaptation (6598), Maîtrise ès sciences appliquées (physiothérapie) (1978), Maîtrise en sciences infirmières (profil clinique) (2210), Maîtrise en sciences infirmières (IPSPL) (2259), Baccalauréat en géologique (7728), Baccalauréat en éducation physique et à la santé (7203), Baccalauréat en travail social (7798), Maîtrise en travail social - recherche (3763) et Maîtrise en travail social - profil avec stage (3563), Baccalauréat en kinésiologie (7437), Baccalauréat en sciences infirmières (cheminement formation initiale) (7450), Baccalauréat en sciences infirmières (cheminement infirmière en exercice - volet intégré) (7452/7453), Maîtrise en lettres (3073), Doctorat en lettres (3136), Baccalauréat en administration (7764), Maîtrise en ingénierie (3708/1709).	45 %
	Il n'y a pas eu d'enquête en 2024.	Implanter des mesures permettant de limiter les effets des difficultés d'adaptation, du stress et de l'anxiété chez les étudiant(e)s	Réalisé : Implantation du Carrefour de soutien à l'enseignement et à l'apprentissage; ajout de ressources aux SAÉ.	100 %

### 3.1.3 Être reconnue pour la richesse de l'expérience étudiante

Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
		<p>Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action sur la réussite éducative.</p> <p>Les objectifs se déclinent ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Favoriser les collaborations avec les cégeps, entre programmes, cycles (susciter l'intérêt vers les programmes universitaires);</li> <li>1.2 Mettre en valeur les personnes diplômées et les personnes étudiantes de l'UQAC;</li> <li>1.3 Faire rayonner l'UQAC, sa notoriété à l'extérieur de ses murs;</li> <li>1.4 Favoriser le sentiment de fierté de la communauté UQAC;</li> <li>2.1 Offrir une mise à niveau académique suffisante et adaptée pour l'ensemble de la communauté étudiante;</li> <li>2.2 Offrir une mise à niveau numérique suffisante et adaptée pour l'ensemble de la communauté étudiante;</li> <li>2.3 Permettre à la communauté étudiante de développer ses compétences au niveau du métier d'étudiant;</li> <li>3.1 Encadrer de façon spécifique l'arrivée des nouvelles personnes étudiantes;</li> <li>3.2 Permettre aux personnes étudiantes d'être mieux préparées au parcours universitaire;</li> <li>4.1 Augmenter le soutien des personnes étudiantes de cycles supérieurs;</li> <li>4.2 Favoriser l'accueil, l'intégration et le soutien des personnes étudiantes provenant de l'international;</li> <li>4.3 Favoriser l'accueil, la collaboration et le soutien des personnes étudiantes des Premières Nations;</li> <li>4.4 Stimuler la vie étudiante et offrir des opportunités d'échange entre les membres de la communauté étudiante.</li> </ul>	100 %	
		<p>Répondre aux besoins identifiés dans le cadre de la démarche de plan d'action des programmes.</p>	<p>Plus de 50 programmes ont été soutenus en 2022-2023</p>	100 %
		<p>Créer des lieux et des services dynamiques et inclusifs.</p>	<p>L'UQAC a réalisé les phases 6,7 et 8 du projet de rénovation au cours de l'été 2024 et est à démarrer les phases 9 et 10 du projet de rénovation du Pavillon principal qui seront réalisés à l'été 2025. Cette rénovation globale vise à dynamiser les espaces et à les actualiser aux besoins d'aujourd'hui, en plus d'assurer une mise aux normes du pavillon. L'amélioration continue qui se fait sur les terrains et l'installation de mobilier urbain s'inscrivent dans cette perspective.</p>	35 %

3.1.3 Être reconnue pour la richesse de l'expérience étudiante				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
		Améliorer le milieu de vie par des projets d'infrastructure.	En plus de la rénovation du Pavillon principal, nous venons de livrer un terrain synthétique avec des couloirs de courses disponibles pour la communauté. De plus, la construction d'un CPE 100 places sur le campus Saguenay est en cours de réalisation et nous venons de recevoir une subvention ministérielle pour la construction d'un bloc de résidences supplémentaires. Notre architecte interne poursuit le plan de développement des infrastructures futures qui inclut un milieu de vie autochtone. Toutes nos décisions de rénovation tendent à améliorer le milieu de vie. Les nouveaux projets se développent selon la même trajectoire. Le plan de développement est sur 10 ans.	60 %
		Susciter de l'intérêt pour les études de premier cycle.	Le nombre total d'inscrits canadiens dans un programme de premier cycle est passé de 3779 à l'automne 2023 à 3730 pour l'automne 2024. Bien que nous remarquions une légère baisse dans le nombre total, nous observons un taux de rétention plus élevé que les dernières années. La baisse est donc due à une diminution des nouveaux inscrits.	S/O
		Susciter de l'intérêt pour les études de cycles supérieurs.	Le nombre total d'inscrits canadiens dans un programme de cycles supérieurs est passé de 795 à l'automne 2023 à 815 à l'automne 2024.	S/O
Une évaluation interne de la satisfaction au regard de l'expérience étudiante UQAC est réalisée et une amélioration est démontrée.	20 % des 86 programmes ont amorcé l'évaluation institutionnelle.	100 % des nouveaux programmes désignés ont intégré un outil d'évaluation de l'expérience étudiante.	Plusieurs mesures de soutien spécifiques aux étudiants et étudiantes de cycles supérieurs sont offertes afin de les soutenir dans leur cheminement.	38 %
<b>2</b>		<b>10</b>		<b>10</b>

## Enjeu 4 – Un développement organisationnel basé sur les meilleures pratiques de gestion

4.1.1 Implanter des infrastructures numériques en fonction des besoins des usagers				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
100 % de la migration des fonctionnalités de SIGARE et GESACAD vers la plateforme choisie est complétée.	100 % de la cible 2019. La gouvernance du projet ATLAS est maintenant en place et la reddition de compte de ce projet est effectuée auprès des diverses parties prenantes de façon mensuelle. Les décisions d'enlignement fonctionnel sont maintenant prises en partenariat avec les lignes d'affaires de chaque secteur impacté par ce projet d'envergure. Vu les ajouts de fonctionnalités requis afin de répondre à la réalité et aux besoins de nos utilisateurs, le périmètre du projet est réajusté. Il ne s'agit plus simplement de migrer les fonctionnalités de SIGARE et GESACAD, et les systèmes désuets dans ATLAS, mais d'ajuster le périmètre de développement afin que ce projet soit au cœur de la transformation numérique de l'UQAC. Ceci nécessite une révision des processus d'affaires et fait en sorte que globalement, le projet a changé d'envergure et son	Adopter la solution de développement.	La plateforme choisie est ATLAS.	100 %
		Assurer le financement du projet de migration.	Le développement de cette plateforme a été autorisé par le MEES en 2013. Depuis, l'UQAC cumule au PQI les sommes réservées au développement informatique. L'enveloppe est actuellement suffisante pour assurer la réalisation complète du projet.	100 %
		Implanter le module sociologique du dossier étudiant.	L'implantation du module sociologique dans le système ATLAS a été effectuée de concordance avec l'équipe du STI.	100 %
		Mettre en place la gouvernance du projet ATLAS.	La gouvernance du projet ATLAS est maintenant en place et la reddition de compte de ce projet est effectuée auprès des diverses parties prenantes de façon mensuelle. Les décisions d'enlignement fonctionnel sont maintenant prises en partenariat avec les lignes d'affaires de chaque secteur impacté par ce projet d'envergure. Vu les ajouts de fonctionnalités requis afin de répondre à la réalité et aux besoins de nos utilisateurs, le périmètre du projet est réajusté. Il ne s'agit plus simplement de migrer les fonctionnalités de SIGARE et GESACAD et les systèmes désuets dans ATLAS, mais d'ajuster le périmètre de développement afin que ce projet soit au cœur de la transformation numérique de l'UQAC. Ceci nécessite une révision des processus d'affaires et fait en sorte que globalement, le projet a changé d'envergure et son pourcentage de réalisation est maintenant de l'ordre de 40 %.	100 %
		Intégrer les principes de l'ÉDI et de l'inclusivité dans les activités du Bureau du registraire (BDR).	L'écriture inclusive a été intégrée dans les communications écrites du BDR. Les systèmes gouvernementaux de déclaration de l'effectif étudiant ne permettent pas l'ajout d'un genre. Le nouveau formulaire de demande d'admission sera mis en ligne au cours de l'automne et permettra une meilleure intégration de l'ÉDI à nos diverses plateformes.	75 %
		Compléter la numérisation des dossiers étudiants au Bureau du registraire.	Tous les nouveaux dossiers d'étudiants sont numérisés. Seuls les dossiers des étudiants actifs avant la pandémie de la COVID-19 et qui sont non archivés restent à numériser.	70 %
		Établir les bases du futur entrepôt de données institutionnel.	Dans une structure traditionnelle, l'UQAC s'est dotée d'une base de données nouvelle qui continuera d'être alimentée et d'évoluer selon les besoins des lignes d'affaires et des projets de mutualisation tels DEFI Affaires volet 1. Cette structure pourra convenir pendant plusieurs années aux besoins de l'UQAC.	100 %

4.1.1 Implanter des infrastructures numériques en fonction des besoins des usagers				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
pourcentage de réalisation est maintenant de l'ordre de 40 %.	Entreprendre et mener à terme la transformation numérique de l'UQAC.	Entreprendre et mener à terme la transformation numérique de l'UQAC.	Les fondations d'une gouvernance de la transformation numérique à l'UQAC sont en cours d'implantation. Le comité de la transformation numérique est formé et opérationnel depuis plusieurs mois. La feuille de route de l'UQAC est en révision et deux projets ont été identifiés dans la reddition de compte du MCN 2024. En parallèle, diverses initiatives de moindre envergure permettent des gains rapides. On pense à la numérisation de certains processus permettant une gouvernance des données en règle, et une optimisation du travail vu l'élimination du traitement manuel de centaines de transactions. L'arrivée de l'intelligence d'affaires permet un nouvel éclairage sur les chantiers et projets qui devront devenir prioritaires dans la feuille de route de la transformation numérique. La TN de l'UQAC s'accélérera dans les trois prochaines années maintenant que les fondations sont en place.	12 %
		Augmenter la qualité de la gestion documentaire à l'UQAC.	Ajout d'une archiviste professionnelle à l'équipe des archives. Ajout d'une section « Archives » sur le site Web des Services de la bibliothèque. Démarrage des travaux de la catégorisation des actifs informationnels.	15 %
		Système de Mission ATLAS : Passage au mode de livraison AGILE.	Le développement du système ATLAS est maintenant en mode semi-Agile. Une meilleure connaissance du rôle des lignes d'affaires permettant l'identification des propriétaires de produits, avec l'aide des analystes d'affaires, permet une meilleure subdivision des lots de travail. Du travail reste à faire afin de poursuivre cet enlignement vers un réel mode Agile.	35 %
80 nouvelles activités de FAD asynchrones sont soutenues.	100 % Cet objectif n'est plus pertinent postpandémie. Les 80 activités asynchrones citées ont eu lieu entre 2020 et 2022. Il n'existe pas de données fiables sur les modalités des cours offerts à l'UQAC (par contre, il pourrait y avoir des données partielles au DAD, mais rien de systématique). Cependant, avec les périodes de restrictions sanitaires, nous pouvons considérer que cet objectif a été dépassé, mais pas dans le sens original de sa définition. Du côté de la	Soutenir le déploiement des activités FAD de l'objectif 1.2.2	Arrimage avec objectif 1.2.2. Une évaluation de la proportion d'activités asynchrones sera réalisée.	100 %

4.1.1 Implanter des infrastructures numériques en fonction des besoins des usagers				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
	bibliothèque, nous avons des données sur les activités d'enseignement que nous avons médiatisées seulement.			
2		11		11

NOUVEL OBJECTIF STRATÉGIQUE Améliorer l'efficacité et l'efficience des services technologiques et informationnels				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
		Définir la trajectoire (feuille de route/Roadmap) pour la cybersécurité.	La feuille de route pour la cybersécurité 2023-2028 est définie dans le PRC (Programme de rehaussement de la cybersécurité) du ministère de la Cybersécurité et du Numérique. La séquence de déploiement dépendra des enveloppes octroyées.	100 %
		Établir la stratégie de déploiement des requis technologiques en matière de cybersécurité et du modèle nécessaire à leur exploitation.	La stratégie de déploiement est liée au Plan de rehaussement de la cybersécurité et est donc établie. La mise en place du mode d'exploitation est complétée, mais non optimale. L'augmentation des activités d'exploitation liées aux nouvelles réalités de cybersécurité et de protection des renseignements personnels, par l'ajout de divers nouveaux outils et leurs consoles associés, nécessite de se réinventer constamment à l'intérieur des équipes. Des itérations au modèle seront donc constamment requises afin de s'adapter.	50 %
		Implanter la plateforme de transmission des documents des étudiant(e)s au Bureau du registraire.	Un prérequis important sera mis en place en 2024 (demande d'admission en ligne/outil de dépôt de documents sécurisé). La plateforme de transmission des documents suivra.	50 %
		Modifier la structure du STI afin d'accroître la valeur aux clients.	La modification de la structure organisationnelle du STI par la mise en place d'une équipe d'analystes d'affaires réalisant des activités de service-conseil en amont est terminée. Plusieurs gains rapides (optimisation et création de valeur) peuvent déjà être comptabilisés depuis la mise sur pied de cette équipe qui aura un grand rôle dans la stratégie de transformation numérique (TN) de l'UQAC.	100 %
1		4		4

<b>NOUVEL OBJECTIF STRATÉGIQUE</b> Actualiser les outils de communication institutionnels				
<b>Cible</b>	<b>Niveau atteint 2024</b>	<b>Priorités institutionnelles</b>		
Poursuivre le déploiement des outils Web et numériques		Doter l'UQAC d'une stratégie des réseaux sociaux.	La stratégie est revue et déployée.	100 %
		Mettre en œuvre de la stratégie médias sociaux.	La stratégie est déployée.	100 %
1		2		

<b>4.2.1 Améliorer l'agilité et l'efficience de la structure de gestion</b>				
<b>Cible</b>	<b>Niveau atteint 2024</b>	<b>Priorités institutionnelles</b>		
100 % de la nouvelle structure de gestion est implantée en fonction des orientations institutionnelles.	100% La structure de gestion et les mécanismes de coordination prévus au plan d'organisation 2018 ont été implantés. Suivant cela, d'autres changements ont été réalisés en fonction des besoins de l'Institution.	Compléter la structure de gestion des niveaux tactique et opérationnel. Mettre en place un modèle de gestion optimal tenant compte des besoins et de la culture institutionnels.	La structure de gestion et les mécanismes de coordination prévus au plan d'organisation ont été implantés. Suivant cela, d'autres changements ont été réalisés en fonction des besoins de l'Institution.	100 %
		Réviser tous les outils d'évaluation des gestionnaires à partir du profil des compétences.	L'ensemble des outils pour l'évaluation de la contribution des cadres ont été déployés.	100 %
		Implanter la structure de gestion des cliniques universitaires.	La rédaction d'une politique et la révision de la procédure sont amorcées.  Bilan : 5 rencontres de la Table des cliniques universitaires ont eu lieu entre le 15 novembre 2023 et 14 juin 2024. Il n'y a pas de politique. Il y a une procédure. La démarche a été approuvée par le VRÉFR en avril 2024. La procédure a été modifiée par le DAD et vérifiée par le SG. Elle a été soumise pour consultation aux directions de cliniques et aux directions départementales entre le 29 avril 2024 et le 10 mai 2024. La consolidation des commentaires a été faite au DAD. Lors de la rencontre du 14 juin 2024, il y a eu une demande pour rediscuter des éléments de cette procédure par les directions concernées. Une présentation aux instances se fera au trimestre d'automne 2024.	50 %
		Implanter la structure de gestion des unités de recherche accréditées.	Table des responsables d'unités de recherche.	100 %

4.2.1 Améliorer l'agilité et l'efficience de la structure de gestion				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
		Réviser les processus de gestion académique afin d'accorder davantage d'autonomie aux équipes programme.	Processus budgétaire incluant les directions de programme. Politique votée au CA (CAD-12252) le 16 juin 2020. Dossier des descriptions de fonction.	100 %
		Mettre en place et opérationnaliser la nouvelle structure organisationnelle « Centres de formation » sur les plans administratif et académique.	La structure Centres de formation est implantée et en opération. Le nouveau cadre d'intervention du CPNN auprès des étudiant(e)s autochtones est renouvelé pour 3 ans (soutien financier du MES à la hauteur de 1,017 M\$ pour la période 2020-2023).	100 %
		Parfaire et opérationnaliser la structure organisationnelle du Centre d'études universitaires de l'est de la Côte-Nord (CEUCN) sur les plans administratif et académique.	Arrêt de la réflexion à l'hiver 2024 pour se concentrer sur la gouvernance de l'École NAD-UQAC. Reprise de la réflexion prévue à l'automne 2024.	85 %
		Augmenter notre capacité à réaliser des projets de construction.	Le SIE a procédé à l'embauche des ressources nécessaires ce qui nous a permis de livrer le carnet de commandes de l'été 2024 qui comprenait 14 chantiers.	100 %
		Définir le champ de juridiction du Carrefour de l'enseignement et de l'apprentissage.	La gouvernance du Carrefour de l'enseignement et de l'apprentissage est en place. Un comité de coordination est composé de membres de la direction, de professeur(e)s, de chargé(e)s de cours et de personnel non-enseignant. L'offre de service du Carrefour est connue de la communauté universitaire.	100 %
		Définir le champ de juridiction de la direction académique de l'École NAD.	Analyse de gestion du changement effectuée. Postes de doyen associé et de direction administrative définis. Procédure de nomination d'un doyen associé pour un campus externe définie. Résolutions à la CERC du 4 juin puis au CAD du 18 juin 2024 pour la création du poste de doyen associé, l'adoption d'une nouvelle procédure de nomination d'un doyen associé ainsi que la composition du comité sélection. Résolutions au CEX du 18 juin 2024 pour la révision de la procédure des cadres ainsi que la composition d'un comité de sélection pour la direction administrative. Processus de recrutement des ressources en cours du côté des RH avec objectif d'entrée en poste d'ici la fin de l'automne 2024.	100 %
		Réviser l'offre de services du SRH et du DAD et l'organisation du travail des ressources.	Offres de services et structures implantées	100 %

4.2.1 Améliorer l'agilité et l'efficience de la structure de gestion				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
		Mettre en place un modèle de gestion optimal tenant compte des besoins et de la culture institutionnels.	Chaque poste qui devient vacant est évalué afin de faire les ajustements requis, le cas échéant, pour répondre aux besoins. Un projet institutionnel a été lancé relativement au plan de main-d'œuvre et à la transformation numérique. Tous les mécanismes sont en place.	90 %
		Intégrer la fonction admission du BDI.	Projet abandonné par le Bureau de l'international.	S/O
		Intégrer la structure de gestion du SAAS au SIE.	Le SAAS est complètement intégré au SIE.	100 %
		Mettre en place les mécanismes et outils soutenant le développement durable au sein du SIE.	Le SIE a pérennisé ses mécanismes de valorisation pour tous ses chantiers de construction. Cependant, une équipe permanente sera à mettre en place pour la poursuite de ce grand chantier.	80 %
		Conclure la transaction immobilière de l'École NAD.	Le MES a confirmé sa contribution financière pour les 30 prochaines années. Cette aide générera une économie de près de 1 M\$ annuel pour l'UQAC. Il reste à rédiger les ententes entre l'UQAC et l'UQ.	95 %
		Relancer le sport universitaire.	Mise en place d'une équipe de hockey. Changement de division au volleyball de D2 vers D1. Adhésion à Usport. Mise en place de bourses spécifiques pour le recrutement. Développement d'un logo pour les Inuk. Évènement Gin et Jazz pour lever des fonds, gala des Inuk annuel. Remplacement de l'équipe d'entraîneurs de volleyball.	100 %

4.2.1 Améliorer l'agilité et l'efficience de la structure de gestion				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
		Mettre en place les mécanismes et outils soutenant le développement d'une culture de prévention.	Une équipe de travail réunissant les principaux pôles de la prévention (ÉDI, BPI, SST) a été créée. Le Prisme de prévention (PRISME) a été formé afin de consolider les stratégies et faire rayonner les initiatives institutionnelles en prévention. Les objectifs stratégiques du Prisme de prévention ont été développés ; mission, vision, valeurs et un premier plan d'action institutionnel en matière de prévention de l'UQAC a été rédigé qui identifie les actions et les mesures à déployer permettant de se conformer aux nouvelles exigences législatives.  Un plan d'action est présenté et suivi annuellement relativement aux priorités en matière de prévention.  On assure la présence du PRISME dans les actions et les comités qui touchent la prévention ce qui a permis la création de lien transversal entre le PRISME et certains acteurs clés dont les conseillères en développement organisationnel (SRH) pour coordonner les stratégies en prévention et en intervention.  La révision des documents normatifs est en cours. Un comité institutionnel et des comités sectoriels de prévention seront mis en place afin de favoriser la participation de la communauté universitaire.  L'identification et l'analyse des risques seront réalisées au cours de la prochaine année afin de planifier et organiser les initiatives en prévention. Un programme de prévention institutionnel sera développé et mis en œuvre.	50 %
		Définir un modèle de gestion ou de mutualisation des ressources professionnelles, techniques et de soutien favorisant la transversalité à travers l'Institution.	L'Institution a établi une stratégie et documenté un plan d'action en planification de main-d'œuvre et transformation numérique dans lequel une évaluation systématique des opportunités de mutualisation est prévue.	25 %
		Mettre en place des mécanismes de coordination et des outils permettant une gestion efficiente des ressources mutualisées.	Les mécanismes de coordination et les outils permettant une gestion efficiente des ressources mutualisées ont été développés et sont utilisés par l'équipe de MIRE. La documentation de ceux-ci reste à faire.	85 %
100 % des gestionnaires maîtrisent les compétences de	75% Les outils d'évaluation de la contribution ont été déployés à l'ensemble du personnel-cadre. Un	Augmenter la maîtrise des compétences de gestion de tous les gestionnaires des secteurs académiques.	Plusieurs formations sont offertes en continu aux gestionnaires.	100 %

<b>4.2.1 Améliorer l'agilité et l'efficience de la structure de gestion</b>				
<b>Cible</b>	<b>Niveau atteint 2024</b>	<b>Priorités institutionnelles</b>		
gestion requises par l'organisation.	programme de formation pour les cadres a également été déployé et du coaching individuel est également possible. Les besoins évoluent.  L'identification des besoins se fait en continu dans la mesure où de nouvelles personnes gestionnaires sont nominées. Les personnes gestionnaires sont accompagnées sur une base régulière.	Augmenter la maîtrise des compétences de gestion de tous les gestionnaires des secteurs administratifs.	Le processus d'appréciation de la contribution se fait en continu.	100 %
		Augmenter la maîtrise des compétences de gestion des employé(e)s.	Toutes les personnes professionnelles (non-cadres) supervisant du personnel participent aux formations de gestion offertes au personnel-cadre. Les nouveaux outils d'évaluation de la contribution des employé(e)s seront déployés sous peu.	70 %
		Augmenter le taux de participation aux activités de formation (référence au prisme, culture de prévention).	Le programme de coaching de groupe a été réalisé et a permis aux personnes employées en situation de gestion d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances.	90 %
		100 % des gestionnaires ont été évalués.	L'ensemble des outils pour l'évaluation de la contribution des cadres ont été déployés et les évaluations se font en continu.	100 %
<b>2</b>		<b>25</b>		<b>25</b>

<b>4.2.2 Optimiser en continu les processus de gestion académique et administrative</b>				
<b>Cible</b>	<b>Niveau atteint 2024</b>	<b>Priorités institutionnelles</b>		
100 % des processus transversaux sont révisés et efficents (processus de gestion des activités	50 % Les processus en lien avec la gestion des activités d'enseignement ont été révisés et déployés. Une équipe œuvre à améliorer la gestion. Les processus	Élaborer le nouveau mode d'attribution des activités d'enseignement.	Un nouveau mode d'attribution des activités d'enseignement a été présenté et accepté par le comité de gouvernance.	100 %
		Un processus révisé d'attribution des activités d'enseignement est implanté.	Le processus est implanté.	100 %

#### 4.2.2 Optimiser en continu les processus de gestion académique et administrative

Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
d'enseignement, du budget, dossier étudiant, ressources humaines, infrastructures).	relatifs au budget sont à jour et communiqués aux équipes. Les améliorations des fonctionnalités associées au dossier étudiant ont été intégrées au projet ATLAS suite à une révision du périmètre de celui-ci. Ce nouveau périmètre inclut désormais des améliorations visant à répondre aux besoins institutionnels émergents et aux nouvelles normes de l'industrie tout en réduisant notre risque technologique. Un comité de gouvernance assure un suivi mensuel de ces avancées, et près de 40 % des fonctionnalités ont été améliorées jusqu'à présent. Plusieurs des processus de gestion des ressources humaines ont été améliorés. Des processus de gestion des infrastructures ont été déployés au niveau des unités de recherche. Les processus et outils en lien avec la gestion des espaces et locaux sont en cours de révision. Les processus de gestion des demandes et projets devraient être complétés d'ici la fin de l'année.	100 % des départements ont élaboré un plan d'action contenant des moyens spécifiques relatifs à la gestion des activités d'enseignement.  100% des politiques et procédures relatives au dossier étudiant sont révisées.  100 % des politiques et procédures de modification et de création de programmes sont adaptées au processus d'évaluation continue.  Améliorer l'interface services / unités de recherche.	Le dossier de GAE est un enjeu institutionnel et de la convention collective des professeurs. Lors des différentes CDD, les départements ont été avisés d'un mécanisme de la remise en place de « quotas ». Le DAD a travaillé un moyen d'établir des quotas annuels pour les départements. La démarche a été présentée au VRÉFR le 13 mai 2024. Une rencontre VRÉFR-VRAAR est planifiée pour valider cette démarche en août 2024. Lors de la négociation du renouvellement de la convention collective des professeurs, la détermination des quotas est un enjeu et un seuil sur le nombre d'activités est entendu sur la base de l'année 2018-2019. Donc, aucun plan d'action départemental n'a été déposé, car la démarche actuelle s'appuie sur une vision institutionnelle en élaboration dans un premier lieu. D'autres rencontres sont à venir au courant de l'automne 2024 pour assurer le bon déroulement de ce projet  La politique relative à l'admission au premier cycle et au deuxième cycle a été révisée.  Les politiques et procédures ont été révisées et adoptées.  Rencontres planifiées dans le calendrier en continu.	22 %  25 %  100 %  85 %  100 %

4.2.2 Optimiser en continu les processus de gestion académique et administrative				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
		Améliorer la gestion des infrastructures majeures de recherche.	Le plan stratégique est approuvé par le VRRCIP. Le plan d'action est complété et mis en œuvre.	100 %
		Définir un mécanisme de priorisation des projets.	La rédaction de la politique d'ordonnancement des projets est en rédaction. Certaines orientations demeurent à confirmer. Les outils soutenant le processus seront sélectionnés au cours de 2025.	75 %
		Augmenter l'adéquation des collections de la bibliothèque avec les besoins des usagers.	Mise en place de l'entente de conservation partagée. Inventaire des périodiques complété. Modification des processus d'acquisitions de document pour automatiser l'achat des nouvelles éditions de manuels et de rachat des livres abimés. Augmentation de l'offre documentaire disponible via le PDA. Révision du processus pour l'évaluation des collections et des besoins documentaires en continu.	50 %
		Mettre en place les mécanismes et les outils soutenant la gestion par les indicateurs.	L'intelligence organisationnelle (BI) a pris de l'ampleur. À propos de l'architecture, une solution interne a été préférée à Azure. Le STI a développé un espace dédié au BI et nous avons déposé plusieurs ensembles de données qui alimentent maintenant le tableau de bord du Registraire et, plus récemment, le tableau de bord de la Régie du rectorat. Une documentation étayée a été produite sur Confluence. Sur le plan de la gouvernance, une ressource a été mandatée pour en définir le cadre et formuler un document officiel. Enfin, les prochains développements incluent les activités d'enseignement (tableau conjoint DAD-VRAAR), la réussite (VRÉFR-VRAAR), mais surtout les aspects financiers : formule de financement, contrôle des budgets, calcul des EETP.	50 %
		Opérationnaliser les changements de la convention collective des chargé(e)s de cours.	La nouvelle convention collective des chargé(e)s de cours a été conclue et signée. Son actualisation est en cours et se poursuivra au cours des prochains mois.	95 %
		Arrimer le processus budgétaire aux travaux du Comité de priorisation des demandes.	Cet élément sera traité ultérieurement.	90 %
		Augmenter la performance des espaces.	La rédaction des directives est toujours en cours.	50 %
		Créer une structure de gestion des infrastructures scientifiques dans le secteur haute tension et revêtements de surface.	Projet pilote démarré. Un poste de cadre est créé. Rédaction d'un plan stratégique déposé. Plan d'action en cours de préparation.	100 %

4.2.2 Optimiser en continu les processus de gestion académique et administrative				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
		100 % des gestionnaires ont été évalués.	L'ensemble des outils pour l'évaluation de la contribution des cadres ont été déployés et les évaluations se font en continu.	35 %
		Revoir les exigences requises pour les différents emplois.	Le Service des ressources humaines (SRH) est maintenant responsable des aspects relatifs aux postes de cadre. Tous les postes de cadres ont fait l'objet d'une révision de leur description de fonctions et de leur classification. Chaque poste qui devient vacant est réévalué.	100 %
		Harmoniser et optimiser les pratiques de gestion des ressources humaines pour l'ensemble de l'Institution (pratiques de gestion).	Plusieurs processus et pratiques en matière de RH ont été déployés. Les ressources du SRH assurent une cohérence institutionnelle dans les interventions en matière de pratique de gestion.	75 %
		Assurer une gestion efficace des interventions pour raisons disciplinaires.	Les politiques et procédures sont ajustées en fonction des modifications aux différentes lois, notamment au niveau de la prévention du harcèlement.	60 %
1		<b>20</b>		<b>20</b>

4.3.1 Favoriser le maintien et le développement d'un climat organisationnel stimulant				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
100 % des mesures d'amélioration du climat organisationnel identifiées sont implantées.	50 % Les pistes d'amélioration recensées sont intégrées aux interventions auprès des secteurs concernés (taux de réalisation moyen à titre indicatif seulement, car variable en fonction des secteurs; stratégie d'amélioration continue et axée sur les besoins des milieux est privilégiée).	Réaliser une évaluation du climat organisationnel.	L'évaluation du climat organisationnel a été réalisée en 2019. Un nouveau sondage sera réalisé d'ici la fin 2023.	100 %
		Identifier les mesures d'amélioration du climat organisationnel.	Suivant le sondage de mobilisation qui sera réalisé en 2025, il y aura une mise à jour du plan d'action.	75 %
		Maintenir ou accroître la satisfaction des employé(e)s en regard du climat organisationnel.	Adhésion en mai 2024 à la plateforme Global Watch rendant accessibles plusieurs outils permettant d'améliorer les pratiques de gestion. Pour une raison hors de notre contrôle, le sondage de mobilisation n'a pu être déployé à l'automne 2023. La recherche d'un partenaire externe se poursuit afin de le lancer en 2025.	60 %
		Améliorer le taux de présence au travail.	La mise en place d'un partenariat avec le Département des sciences de la santé a permis de réduire les délais d'attente des demandes relativement à l'environnement de travail et ainsi favoriser le maintien au travail et assurer des retours au travail durables.	70 %

4.3.1 Favoriser le maintien et le développement d'un climat organisationnel stimulant				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
Un nouveau sondage sera réalisé au cours des prochains mois.	Déployer des pratiques de gestion favorisant la santé psychologique des employé(e)s.	Les comités de santé et sécurité ont ajouté une dimension santé psychologique à l'intérieur de leurs champs d'action. Cela se traduit notamment par : - La mise en place d'une semaine de prévention pendant laquelle le volet santé psychologique sera abordé sous forme d'activités. - L'accessibilité au programme d'aide aux employé(e)s à toutes les personnes employées détenant un statut particulier leur permettant de recevoir plusieurs services de professionnel(le)s qualifié(e)s pour les soutenir au niveau de la santé psychologique.	30 %	
	Augmenter le taux de fidélisation de la main-d'œuvre.	Plusieurs activités institutionnelles de mobilisation (activités sociales) ont été ajoutées au calendrier afin de favoriser le sentiment d'appartenance à notre institution et ainsi augmenter la fidélisation.	60 %	
	Revoir les mécanismes d'attraction de la main-d'œuvre.	Plusieurs ajustements ont été apportés pour augmenter la visibilité des emplois disponibles au sein de l'Institution. Le processus d'acquisition d'un outil de gestion des candidatures se poursuit. Ce changement permettra notamment d'améliorer l'expérience des personnes candidates pour la consultation des conditions de travail et des emplois offerts, ainsi que pour les processus de dépôts et de suivi de leur candidature.	70 %	
	Encadrer le suivi des employé(e)s à statut particulier.	Le processus informatisé d'évaluation systématique des personnes nouvellement embauchées ou en période d'essai a été lancé. Ce dernier permet un suivi rigoureux et assure ainsi à l'Institution une main-d'œuvre répondant aux exigences de l'emploi.	80 %	
	Reconnaître l'enseignement et la pédagogie.	Dans le cadre du plan d'action (en cours de rédaction) du VRÉFR une orientation spécifique a été définie à l'enjeu 3 : Le développement et la consolidation de la carrière des enseignant(e)s.  L'orientation est la suivante : Disposer d'une stratégie de reconnaissance, de valorisation et de rétention des enseignant(e)s.	S/O	

<b>4.3.1 Favoriser le maintien et le développement d'un climat organisationnel stimulant</b>				
<b>Cible</b>	<b>Niveau atteint 2024</b>	<b>Priorités institutionnelles</b>		
Un plan de développement des ressources humaines (PDRH) est élaboré et 100 % des actions sont réalisées.	75 % Différentes initiatives ont été réalisées permettant d'identifier les besoins en compétences. Les compétences des gestionnaires (directions administratives et académiques) ont été ciblées et les priorités de développement déterminées par un comité représentatif des clientèles. Un programme de développement annuel a été instauré. Le personnel en situation de gestion (APA21) a été intégré au programme au cours de la deuxième année. Les compétences ciblées sont évaluées lors de la revue de la contribution annuelle. Le Décanat des études et le Décanat des affaires départementales ont instauré des programmes d'accueil et d'intégration pour les nouveaux professeurs. Des initiatives sont aussi faites par ces décanats pour soutenir le développement des compétences du personnel administratif et professionnel des départements et des unités pédagogiques. Le Décanat	Élaboration du plan de développement des ressources humaines (PDRH).	En plus des actions déjà réalisées, une conseillère en ressources humaines a été mandatée pour revoir le processus d'évaluation de la contribution. La révision de ce processus permettra de mieux cibler les besoins de formation individuelle et ainsi ajuster l'offre de formation disponible.	75 %

4.3.1 Favoriser le maintien et le développement d'un climat organisationnel stimulant				
Cible	Niveau atteint 2024	Priorités institutionnelles		
	<p>de la recherche, de la création et de l'innovation a revu son offre de services et identifié les connaissances et compétences requises pour la soutenir. La réalisation d'un plan de développement est une priorité de leur plan stratégique. D'ailleurs, plusieurs des plans stratégiques des unités comportent des actions visant le développement des membres de leur équipe. Le niveau de conscience quant à l'importance de voir au développement des compétences s'est élevé. Une des prochaines étapes sera de concilier les initiatives de façon à soutenir les initiatives dans le temps.</p>			
<b>2</b>		<b>10</b>		<b>10</b>

Bilan institutionnel		
32	136	136
		Nombre d'objectifs complétés
		67
		Nombre d'objectif S/O
		8