

Plan stratégique 2014-2019

Table des matières

Introduction	1
La mission	2
Les valeurs	2
La vision	2
Le SPARI en bref	3
Les enjeux, orientations, axes d'intervention et objectifs	4
Les mécanismes de mise en œuvre et de suivi	9
Conclusion	9
L'équipe du SPARI	9

Introduction

Créé le 1er juin 2010 dans le contexte d'une réorganisation des services relevant du Vice-rectorat à la vie académique, le Service de planification académique et de recherche institutionnelle (SPARI) s'inscrit dans la continuité du Bureau de recherche institutionnelle (BRI), né il y a plus de 35 ans – soit le 25 septembre 1978 – par la fusion du Bureau des études et du Bureau de la planification.

Fruit d'une longue tradition de recherche institutionnelle à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), le SPARI a néanmoins connu des débuts difficiles, marqués par un changement de direction et le départ de plusieurs membres clés du personnel. C'est pourquoi, depuis 2010, le SPARI a principalement concentré ses efforts sur la reconstruction des capacités et des expertises du service, la reprise et la consolidation des différentes productions et la mise en place d'outils de travail collaboratif.

Ces efforts ont porté leurs fruits. En 2013-2014, le SPARI a répondu à 268 demandes, soit une hausse de 57 % par rapport à l'année précédente et de 111 % par rapport à sa première année d'existence. Ces demandes ont émané à la fois de la direction (16 %), des décanats (26 %) et des unités académiques (13 %) et administratives (37 %). En matière d'activités, l'évolution des projets réalisés au cours des dernières années montre une diminution du nombre d'analyses et une augmentation des projets liés à la production et la diffusion de données, l'administration de sondages et l'expertise-conseil ou accompagnement professionnel.

Cette tendance n'est pas le propre du SPARI. Comme l'écrivaient récemment John Taylor, Martin Hanlon et Mantz Yorke : « *over the years, the emphasis has shifted away from “pure” and theoretical work toward the more “applied” use of institutional research as a tool for informed decision making and for enhancement of quality across a wide range of activities.*¹» Pour soutenir ce nouveau rôle, la recherche institutionnelle a évolué vers une profession de plus en plus structurée, encadrée par deux principales associations professionnelles et régie par un code d'éthique.

Compte tenu de la mission et de l'évolution du SPARI depuis sa création, notamment son rattachement récent au Rectorat, des tendances observées en recherche institutionnelle et du nombre croissant des demandes reçues (demandes ad hoc) et des processus récurrents, il est apparu essentiel de doter le service d'orientations stratégiques permettant de baliser son développement au cours des prochaines années. Ces orientations sont le fruit d'une démarche de planification à laquelle tous les membres de l'équipe ont participé activement au cours du printemps et de l'été 2014. C'est donc avec enthousiasme que l'équipe du SPARI présente son *Plan stratégique 2014-2019*.

La directrice,

Sylvie Quéré, Ph.D.

¹John Taylor, Martin Hanlon et Mantz Yorke, « The Evolution and Practice of Institutional Research », *New Directions for Institutional Research*, no 157 (printemps 2013), p. 59-75.

La mission

Relevant du Rectorat, le Service de planification académique et de recherche institutionnelle (SPARI) a pour mission de répondre aux besoins d'informations, d'analyses et d'expertises de l'Université. Il soutient la planification stratégique, sa mise en œuvre et ses mécanismes de suivi, de même que l'application des divers processus, politiques et règlements.

À cette fin, le SPARI :

- collecte, produit, analyse et diffuse des informations dressant un portrait des activités de l'UQAM et permettant d'en mesurer l'évolution;
- fournit une expertise en appui à la mise en œuvre, l'application et l'évaluation de divers processus, politiques et règlements;
- participe à la préparation de la réponse institutionnelle à divers exercices de reddition de comptes et d'enquêtes externes;
- exerce une fonction de vigie quant aux grandes tendances, internes et externes, susceptibles d'influencer le développement de l'UQAM.

Les valeurs

La rigueur

Le SPARI emploie des méthodes de recherche reconnues afin de produire des informations et des analyses fiables et valides.

L'intégrité

Le SPARI travaille avec honnêteté et objectivité de façon à inspirer la confiance de ses usagers.

La collaboration

Le SPARI prône le travail collaboratif, tant en interne qu'avec ses usagers, en privilégiant le partage de connaissances.

L'efficacité

Le SPARI utilise judicieusement ses ressources pour produire les résultats attendus à l'intérieur de délais raisonnables.

La vision

Le SPARI est reconnu pour son approche prospective dans la réalisation de sa mission, de même que pour sa capacité à travailler de façon collaborative et efficace, avec rigueur et intégrité, pour produire des informations, réaliser des analyses et fournir des expertises reconnues pour leur justesse et leur pertinence.

Le SPARI en bref

L'équipe

Outre la direction, l'équipe du SPARI comprend une technicienne en information, trois analystes de l'informatique et cinq agent-e-s de recherche et de planification, dont une personne à titre surnuméraire.

L'infrastructure technologique

Le SPARI possède sa propre infrastructure technologique, maintenue en collaboration avec le vice-rectorat aux Systèmes d'information (VRSI). Celle-ci se compose de cinq serveurs équipés de logiciels spécialisés, dont Microsoft SQL Server et SharePoint. L'ensemble de l'infrastructure a été renouvelé en 2012-2013 et 2013-2014 pour une période de cinq ans.

Le SPARI dispose aussi de trois sites Web : un site Web externe fourni par le Service de l'audiovisuel; un intranet (portail collaboratif) réservé au personnel du SPARI; un portail (Analysia) ouvert à l'ensemble de la communauté de l'UQAM.

Le SPARI détient également une licence institutionnelle pour l'utilisation d'un outil commercial d'administration de sondages en ligne.

Le budget

Le SPARI est doté d'un budget récurrent de fonctionnement de 110 000 \$, auquel s'ajoute un budget de personnel surnuméraire annuel de 72 000 \$ (incluant les avantages sociaux).

Les activités

Les activités du SPARI se regroupent en trois grandes catégories : les processus récurrents, les demandes ad hoc et les projets de développement.

- **Les processus récurrents :** Il en existe actuellement une trentaine et leur nombre augmente chaque année. Ils consistent, par exemple, à produire annuellement la Trousse d'évaluation des programmes, à compiler les indicateurs liés au processus de répartition des postes réguliers de professeur ou encore à administrer l'Enquête auprès des diplômés.
- **Les demandes ad hoc :** Les demandes ad hoc se divisent en cinq catégories, soit les rapports/avis/analyses, les données/statistiques, les sondages/enquêtes, les présentations et les conseils/expertises. Leur durée et leur complexité sont variables, allant de statistiques pouvant être produites en quelques minutes à un accompagnement professionnel pouvant durer plusieurs mois, voire plusieurs années. Pour l'instant, les demandes de données/statistiques sont de loin les plus nombreuses, mais les projets de sondages/enquêtes et de conseils/expertises sont en forte croissance.
- **Les projets de développement :** Les projets de développement concernent à la fois le développement d'outils de travail destinés au personnel du SPARI ou dédiés à des usagers externes et la mise en ligne de productions ou de rapports destinés à la communauté de l'UQAM.

Les enjeux, orientations, axes d'intervention et objectifs

Le SPARI est actuellement confronté à différents enjeux auxquels il devra faire face au cours des prochaines années s'il veut poursuivre avec succès sa mission et réaliser sa vision.

Enjeu 1 : La méconnaissance du service

Malgré la croissance importante du nombre de demandes reçues au cours des dernières années, le SPARI reste méconnu au sein de la communauté universitaire. Cette méconnaissance fait en sorte que certaines unités académiques et administratives ne bénéficient pas des données et analyses qui leur seraient utiles pour soutenir leur prise de décision, alors que les expertises développées au sein du SPARI ne sont pas toujours suffisamment mises à profit.

Au cours des prochaines années, le SPARI devra ainsi déployer des efforts afin de jouer un rôle proactif auprès des unités académiques et administratives, notamment en faisant mieux connaître son offre de services et en réalisant différentes activités de visibilité interne et externe.

Orientation 1

Positionner le SPARI comme première référence en matière de soutien à la prise de décision stratégique

Axes d'intervention	Objectifs	Indicateurs	Cibles
1.1 Offre de services	1.1.1 Publiciser l'offre de services du SPARI	Offre de services	Publication
	1.1.2 Enrichir le contenu du portail Analysisia	Nombre de rapports disponibles sur le portail Analysisia	15
	1.1.3 Diversifier les domaines d'expertise du SPARI	Nouveaux champs de compétence	2
1.2 Activités de visibilité	1.2.1 Partager avec la communauté universitaire des informations ou des résultats de travaux d'analyses	Nombre d'activités par année (publications, présentations, communications, etc.)	3
	1.2.2 Renforcer les liens avec les unités académiques et administratives	Réseau de répondants	Création
	1.2.3 Participer aux réseaux de RI à l'échelle provinciale, nationale et internationale	Nombre de participations à des activités par année	2

Enjeu 2 : La croissance des demandes

En 2013-2014, le SPARI a répondu à 268 demandes, soit une hausse de 57 % par rapport à l'année précédente et de 111 % par rapport à sa première année d'existence. À l'heure actuelle, les demandes sont réparties entre les membres de l'équipe au fur et à mesure qu'elles sont reçues, sans véritable planification, organisation ou suivi. Advenant une nouvelle hausse, cette situation pourrait mettre en péril la bonne marche des processus récurrents et la réalisation des projets de développement.

Au cours des prochaines années, le SPARI devra donc se doter d'outils de planification, d'organisation et de suivi qui permettent de prioriser les projets et de maintenir un équilibre entre les différentes activités du service tout en répondant de façon efficace aux demandes reçues en fonction de standards élevés de qualité.

Orientation 2

Doter le SPARI d'outils efficaces de gestion des projets

Axes d'intervention	Objectifs	Indicateurs	Cibles
2.1 Priorisation et planification des projets	2.1.1 Systématiser le recours au guichet unique pour les demandes ad hoc	Proportion des demandes ad hoc reçues par le guichet	100 %
	2.1.2 Établir un processus de priorisation des projets	Proportion de projets ayant reçu une cote de priorisation	100 %
	2.1.3 Se doter d'outils de planification du travail	Outils de planification	Utilisation
2.2 Organisation et suivi des projets	2.2.1 Faire du poste de technicienne en information le principal lieu de réalisation des demandes ad hoc de type données/statistiques	Proportion des demandes ad hoc de type données/statistiques réalisées par la technicienne	> 50 % des demandes Actuel : 6 %
	2.2.2 Uniformiser les pratiques en matière de projets de type sondages/enquêtes	Processus harmonisé	Mise en œuvre
	2.2.3 Créer un registre de procéduriers des processus récurrents	Registre de procéduriers	Création
2.3 Assurance-qualité	2.3.1 Répondre de façon efficace aux demandes ad hoc en fonction de leur cote de priorisation	Réalisation des projets en fonction de l'échéance de la demande	100 % des demandes urgentes réalisées à l'échéance 90 % des demandes prioritaires réalisées à l'échéance
	2.3.2 Instaurer une procédure de révision/validation des projets	Procédure de révision/validation	Mise en œuvre

Enjeu 3 : La diversification des demandes

La croissance des demandes a également amené une plus grande diversification de celles-ci, tant au niveau des sujets abordés que des services requis, particulièrement en matière de production et de diffusion de données, d'administration de sondages et d'expertise-conseil ou accompagnement professionnel. Cet état de fait a déjà entraîné la concentration de certaines tâches au sein d'un nombre limité de professionnel-le-s du SPARI. Par ailleurs, en raison de l'étendue de son mandat et du départ possible de certaines expertises au sein de l'UQAM, le SPARI pourrait être amené à s'investir davantage dans des champs de compétences où il est actuellement peu ou pas présent.

Au cours des prochaines années, le SPARI devra par conséquent revoir l'organisation interne des équipes de travail et s'engager dans un programme de développement des compétences afin de s'assurer d'une répartition équitable des projets entre les professionnel-le-s en fonction de leurs expertises, de leurs intérêts et des besoins exprimés par la communauté.

Orientation 3

Élargir les champs de compétences au sein du SPARI

Axes d'intervention	Objectifs	Indicateurs	Cibles
3.1 Organisation des équipes de travail	3.1.1 Accroître l'efficacité des agent-e-s de recherche et de planification chargé-e-s des projets de type sondages/enquêtes par un meilleur soutien technique	Nombre d'enquêtes ou sondages réalisés par année ET proportion de la tâche* des agent-e-s consacrée aux projets de type sondages/enquêtes	≥ à 20 ET < 15 %
	3.1.2 Répartir équitablement les types de projets entre les agent-e-s de recherche et de planification	Proportion de la tâche des agent-e-s consacrée à un type particulier de projets	< 33%
	3.1.3 Assurer la continuité des processus récurrents	Appariement pour tous les processus récurrents	Réalisation
	3.1.4 Obtenir un poste régulier d'agent-e de recherche et de planification	Poste régulier	Obtention
3.2 Formation et perfectionnement	3.2.1 Assurer le transfert de connaissances au sein du SPARI	Nombre d'activités de transfert de connaissances par année	Selon les besoins
	3.2.2 Favoriser le développement professionnel et la formation continue des employé-e-s	Plan de développement professionnel	Réalisation

* La proportion de la tâche est calculée sur le nombre total de projets pour lesquels l'agent-e de recherche et de planification constitue la ressource principale de réalisation.

Enjeu 4 : L'accès, la préservation et la diffusion des données

Près de 75 % des demandes reçues concernent des données produites par le SPARI ou des données qu'il obtient d'autres unités, services ou organismes externes et qu'il conserve et met à jour périodiquement. Une grande partie du temps des professionnel-le-s du SPARI est ainsi consacrée à la production de données qui pourrait, dans la majeure partie des cas, être automatisée et mise à la disposition de la communauté universitaire à travers le portail Analysisia ou la mise en place d'outils destinés à des utilisateurs spécifiques.

Au cours des prochaines années, le SPARI devra dès lors intensifier le développement de ses projets technologiques, en arrimant étroitement ces derniers aux besoins des unités académiques et administratives, de façon à y répondre par des solutions efficaces et adaptées qui tiennent compte des différents niveaux de compétence technologique de ses usagers.

Orientation 4

Intensifier le développement des projets technologiques

Axes d'intervention	Objectifs	Indicateurs	Cibles
4.1 Développement d'outils	4.1.1 Poursuivre le développement d'outils internes permettant de répondre efficacement aux demandes de projets de type données/statistiques	Proportion des projets réalisés à l'aide des outils disponibles	90 %
	4.1.2 Cibler le développement d'outils dédiés à des usagers externes en fonction de critères spécifiques	Critères spécifiques	Application
	4.1.3 Rendre disponible la documentation nécessaire à l'utilisation des outils internes et externes (dictionnaires, guides, etc.)	Documentation	Disponibilité
	4.1.4 Rendre accessible un outil institutionnel d'administration des enquêtes et sondages	Outil d'administration des enquêtes et sondages	Déploiement
	4.1.5 Créer un dépôt de données stratégiques	Dépôt de données	Création
4.2 Développement de rapports	4.2.1 Produire des rapports portant sur les données des cheminements « étudiant » et « enseignant »	Nombre de rapports produits	15
	4.2.2 Produire de nouveaux rapports sur les résultats des enquêtes et sondages institutionnels (candidats admis, NSSE, ICOPE, CGPSS, etc.)	Nombre de nouveaux rapports produits	2
4.3 Formation des usagers externes	4.3.1 Offrir des sessions d'information sur le portail Analysisia	Nombre de sessions d'information offertes par année	2
	4.3.2 Offrir des formations sur l'utilisation de l'outil institutionnel d'administration des enquêtes et sondages	Nombre de formations offertes par année	2

Enjeu 5 : Le renouvellement des systèmes d'information de gestion (SIG) académiques

Le SPARI possède actuellement sa propre infrastructure technologique basée sur des solutions commerciales et entièrement renouvelée en 2012-2013 et 2013-2014. Cette infrastructure permet d'extraire, transformer et charger sur les serveurs du SPARI les données issues des systèmes opérationnels avec l'accord des fiduciaires. Le projet de renouvellement des SIG académiques et la priorité accordée aux logiciels libres par l'Université pourraient éventuellement miner la capacité du SPARI à maintenir ses activités si ces opérations ne sont pas menées en étroite collaboration entre tous les partenaires concernés.

Au cours des prochaines années, le SPARI devra donc s'assurer d'être un partenaire dans le renouvellement des SIG académiques, notamment en intensifiant ses relations avec les fiduciaires, en mettant à la disposition du projet son expertise en matière de traitement et de diffusion des données et en évaluant, en vue du remplacement de son infrastructure technologique à partir de 2017-2018, différents logiciels libres compatibles avec les solutions adoptées par l'Université.

Orientation 5 Participer au renouvellement des SIG académiques

Axes d'intervention		Objectifs	Indicateurs	Cibles
5.1	Relations avec les fiduciaires	5.1.1 Maintenir des relations étroites avec les fiduciaires dans la perspective du renouvellement des SIG académiques	Fréquence des contacts avec les fiduciaires	Selon les besoins
5.2	Relations avec le VRSI	5.2.1 Maintenir des relations étroites avec le VRSI dans la perspective du renouvellement des SIG académiques	Fréquence des contacts avec le VRSI	Selon les besoins
		5.2.2 Mettre l'expertise du SPARI à la disposition du VRSI dans la perspective du renouvellement des SIG académiques	Collaboration avec le VRSI	Selon les besoins
5.3	Logiciels libres	5.3.1 Évaluer, en vue du renouvellement de l'infrastructure technologique, différentes solutions de logiciels libres en intelligence d'affaires	Évaluation de différentes solutions de logiciels libres	Réalisation
		5.3.2 Privilégier un logiciel libre dans le choix d'un outil institutionnel d'administration des enquêtes et sondages	Choix d'un logiciel libre	Adoption

Les mécanismes de mise en œuvre et de suivi

La mise en œuvre et le suivi du *Plan stratégique 2014-2019* seront assurés par des plans d'action annuels et un tableau de bord. Les plans d'action annuels serviront à prioriser les actions à mettre en œuvre en fonction des objectifs du *Plan stratégique 2014-2019* et le tableau de bord mesurera le degré d'atteinte de ces objectifs sur une base annuelle. Une révision du plan est prévue en 2017-2018, soit après sa troisième année de réalisation.

Conclusion

Compte tenu de la mission et de l'évolution du SPARI, notamment son rattachement récent au Rectorat, des tendances observées en recherche institutionnelle et du nombre croissant des demandes, il est apparu essentiel de doter le service d'orientations stratégiques permettant de baliser son développement au cours des prochaines années. Par l'adoption du *Plan stratégique 2014-2019*, l'équipe du SPARI entend ainsi donner au service les moyens de surmonter les défis auxquels il est actuellement confronté de façon à ce qu'il puisse assumer pleinement sa mission et réaliser sa vision.

L'équipe du SPARI

Directrice

Sylvie Quéré, Ph.D.

Téléphone: 514-987-3000 poste : 2189

quere.sylvie@uqam.ca

Technicienne en information

Evelyn McDuff

Téléphone: 514-987-6163

mcduff.evelyn@uqam.ca

Analystes de l'informatique

Djaffar Ben Meddour

Téléphone: 514-987-3000 poste : 3977

ben_meddour.djaffar@uqam.ca

Pawel Dziob

Téléphone: 514-987-3000 poste : 1756

dziob.pawel@uqam.ca

Michel Villemaire

Téléphone: 514-987-3000 poste : 1039

villemaire.michel@uqam.ca

Agent-e-s de recherche et de planification

Marc-André Fortin

Téléphone: 514-987-3000 poste : 3096

fortin.marc-andre@uqam.ca

Philippe Gendron

Téléphone: 514-987-3000 poste : 3040

gendron.philippe@uqam.ca

Catherine Limoges

Téléphone: 514-987-3000 poste : 3042

limoges.catherine@uqam.ca

Nadia Palkiewicz

Téléphone: 514-987-3000 poste : 3023

palkiewicz.nadia@uqam.ca

Laurence Pilon-Marien

Téléphone: 514-987-3000 poste : 6565

pilon-marien.laurence@uqam.ca