

Plan stratégique 2014-2019 (version révisée)

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	8
Conclusion	8
L'équipe du SPARI	8

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. Au cours de ses premières années d'existence, le SPARI a donc 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.

Ceux-ci ont porté fruits. En 2013-2014, le SPARI répondait 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. Dès lors, compte tenu de la mission et de l'évolution du SPARI depuis sa création, notamment son rattachement 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.

Une démarche de planification, à laquelle tous les membres de l'équipe ont participé activement, a ainsi été réalisée au cours du printemps et de l'été 2014. Celle-ci a donné lieu au *Plan stratégique 2014-2019*, qui prévoyait un exercice de révision après sa troisième année d'application. C'est à cet exercice qu'ont récemment été conviés tous les membres de l'équipe. Tous les éléments du Plan y ont été examinés, principalement eu égard à leur pertinence et leur réalisme, compte tenu de la durée résiduelle du Plan, du contexte institutionnel et des ressources disponibles.

Les changements se sont avérés plus importants que prévus. Des cinq orientations stratégiques initiales, le Plan révisé n'en conserve que trois, auxquelles ont parfois été intégrés certains axes des deux orientations retranchées. Plusieurs des objectifs, indicateurs et cibles ont également été revus afin de mieux s'harmoniser à la mission, aux valeurs et à la vision d'avenir du SPARI qui, elles, demeurent inchangées et tout aussi pertinentes.

C'est donc avec fierté et enthousiasme que l'équipe du SPARI présente son *Plan stratégique 2014-2019* révisé.

La directrice,

Sylvie Quéré, Ph.D.

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 à 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. Depuis 2016, date d'aboutissement du *Plan d'effectifs 2013-2016*, tous les employé-e-s occupent un poste régulier à temps complet.

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 hébergé 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.

En 2015, le SPARI s'est départi de sa licence institutionnelle d'un outil commercial d'administration de sondages en ligne pour utiliser le logiciel libre LimeSurvey, installé temporairement sur des serveurs institutionnels.

Le budget

Depuis l'adoption du *Plan stratégique 2015-2019*, le budget de SPARI a subi des compressions importantes. Le budget de fonctionnement a ainsi été réduit de 110 000 \$ à 50 000 \$ et le budget de personnel surnuméraire, qui était auparavant de 72 000 \$ (incluant les avantages sociaux), a été aboli. Du coup, les absences (congrés, affectations temporaires, etc.) ne donnent lieu à aucun remplacement ou embauche.

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 cinquantaine (une trentaine lors de l'adoption du Plan) 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 professeures, professeurs 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. Les demandes de données/statistiques sont de loin les plus nombreuses.
- **Les projets de développement** : Les projets de développement concernent à la fois le développement d'outils de travail destinés au personnel du SPARI ou 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 Définir l'offre de services du SPARI	Offre de services	Définition
	1.1.2 Enrichir le contenu du portail Analysisia	Nombre de nouveaux rapports ou productions disponibles sur le portail Analysisia	5
	1.1.3 Diversifier les domaines d'expertise du SPARI	Nouveaux champs de compétence	3
1.2 Activités de visibilité	1.2.1 Faire connaître le service au sein des unités académiques et administratives	Nombre de présentations faites par le SPARI par année (instances, unités, services, comités, etc.)	2
	1.2.2 Partager avec la communauté universitaire des résultats de travaux d'analyses	Nombre d'activités par année (publications, présentations, communications, etc.)	1
	1.2.3 Présenter des résultats d'analyse à un public externe	Nombre d'activités (publications, présentations, communications, etc.)	1

Enjeu 2 : La croissance des projets

Au cours des dernières années, l'accroissement des demandes, couplée à l'absence ou congé de plusieurs employés, a entraîné la concentration de certaines tâches au sein d'un nombre limité de professionnels du SPARI. Parallèlement, la multiplication des processus récurrents a engendré un certain « goulot d'étranglement » des projets à certaines périodes de l'année. Finalement, l'augmentation des projets technologiques requis pour répondre aux besoins des différents usagers a occasionné un besoin de planification et de suivi plus efficace au sein de l'équipe. 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

Assurer une gestion efficace du travail

Axes d'intervention	Objectifs	Indicateurs	Cibles
2.1 Priorisation et planification des projets	2.1.1 Établir un processus de priorisation des projets	Proportion de projets ayant reçu une cote de priorisation	100 %
	2.1.2 Se doter d'outils de planification annuelle du travail	Outils de planification annuelle	Utilisation
2.2 Réalisation 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 S, XS, XXS	Proportion des demandes données/statistiques S, XS, XXS réalisées par la technicienne	> 50 % des demandes
	2.2.2 Créer un registre de procéduriers des processus récurrents	Proportion de processus récurrents pour lesquels existe un procédurier	> 25 %
	2.2.3 Assurer la continuité des processus récurrents	Transfert de connaissances pour tous les processus récurrents	Réalisation
	2.2.4 Gérer efficacement les projets	Application d'une méthode efficace de suivi des projets	Application
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 la date d'échéance	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 complexes	Procédure de révision/validation	Application

2.4 Effectifs et développement professionnel	2.4.1 Obtenir un poste régulier d'agent-e de recherche et de planification	Poste régulier	Obtention
	2.4.2 Assurer le partage des connaissances au sein du SPARI	Nombre d'activités formelles de partage de connaissances par année	2
	2.4.3 Favoriser le développement professionnel et la formation continue des employé-e-s	Rencontres annuelles individuelles avec la direction du service	≥ 1 par employé-e

Enjeu 3 : 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 Analysis ou la mise en place d'outils destinés à des utilisateurs spécifiques. Ceci permettrait aux agent-e-s de recherche et de planification de se consacrer à d'autres tâches de développement et d'analyse.

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 3

Intensifier le développement des projets technologiques

Axes d'intervention	Objectifs	Indicateurs	Cibles
3.1 Développement d'outils	3.1.1 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 %
	3.1.2 Rendre disponible la documentation nécessaire à l'utilisation des outils internes et externes (dictionnaires, guides, etc.)	Documentation	Disponibilité
	3.1.3 Privilégier un logiciel libre dans le choix d'un outil institutionnel d'administration des enquêtes et sondages	Choix d'un logiciel libre	Adoption
3.2 Relations avec les partenaires	3.2.2 Renforcer les liens avec les unités académiques et administratives dans le développement des outils	Nombre de réunions du Comité des usagers par année	2
	3.2.1 Maintenir des relations étroites avec les fiduciaires	Fréquence des contacts avec les fiduciaires	Au besoin
	3.2.3 Mettre l'expertise du SPARI à la disposition du VRSI dans la perspective du renouvellement des SIG académiques	Fréquence des contacts avec le VRSI	Au besoin

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. Conformément à ce qui avait été prévu dès 2014, une révision du plan stratégique a été réalisée 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 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*, et sa révision en 2017-2018, l'équipe du SPARI entend 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