

# Bilan de *Vision 2010*

Planification stratégique



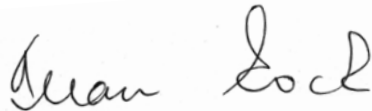
uOttawa

Quelques mois avant l'échéance du plan stratégique *Vision 2010*, il est temps de dresser le bilan de cet exercice, de faire un examen lucide de la situation présente, afin d'amorcer la réflexion sur ce que nous souhaitons pour notre avenir, pour les cinq, dix ou vingt prochaines années. C'est dans le même esprit qu'il y a cinq ans, dans un esprit de complète transparence, que nous voulons procéder à cette évaluation.

Rappelons que l'exercice de planification a débuté en janvier 2004 par une vaste consultation interne, impliquant toute la communauté universitaire : étudiants, personnel de soutien, corps professoral et personnel administratif. Puis, douze tables de concertation ont été organisées pour répondre aux grandes préoccupations exprimées. La synthèse qui en a résulté a ensuite fait l'objet d'une consultation interne et externe. En 2005, le Sénat adoptait d'abord les grands énoncés sur la mission, la vision, les valeurs, les orientations et les objectifs institutionnels. Les facultés et les services élaboraient ensuite leur propre plan stratégique et leur plan d'action, arrimés au plan institutionnel. Le Bureau des gouverneurs entérinait au bout du compte le plan final, avec tous ses éléments. (Le processus détaillé de l'exercice et toute la documentation sont affichés au [web5.uOttawa.ca/vision2010/processus-de-consultation.html](http://web5.uOttawa.ca/vision2010/processus-de-consultation.html).)

Depuis, des investissements majeurs ont été effectués. Aujourd'hui, ce sont plus de 150 des quelque 200 initiatives prévues, ou qui se sont ajoutées depuis, qui sont complétées ou sur le point de l'être. Une vingtaine d'autres initiatives sont en préparation et devraient voir le jour d'ici quelques mois. Il reste une trentaine d'initiatives qui ont été abandonnées ou reportées à plus tard, souvent à cause d'un changement de conjoncture. (La liste des principales initiatives et leur niveau d'avancement peut être consultée au [web5.uOttawa.ca/vision2010/rapport\\_2008.html](http://web5.uOttawa.ca/vision2010/rapport_2008.html).) Néanmoins, *Vision 2010* étant un chantier, ce qui compte véritablement, c'est de savoir si nous avons avancé dans l'atteinte des huit objectifs que nous nous étions fixés, si notre vision prend forme, dans le respect de notre mission et de nos valeurs. Voilà l'évaluation qu'il faut effectuer.

En 2005, nous nous étions dit qu'il y aurait lieu de nous réjouir, en 2010, si la vision que nous nous étions donnée nous avait permis de bâtir et de grandir ensemble et si chacun des membres de notre communauté avait eu les moyens de se réaliser au sein de l'Université d'Ottawa, notre Université, celle que nous avons reçue en héritage et que nous avons la responsabilité de transmettre encore plus forte aux générations futures. La question est posée.



Le recteur et vice-chancelier  
Allan Rock

# Notre mission et nos valeurs



Dans le cadre de *Vision 2010*, la mission de l'Université d'Ottawa a été revue, afin de tenir compte des réalités changeantes. De la même manière, nous avons redéfini quelles étaient nos valeurs. Dans ce contexte, deux questions se posent au moment de dresser le bilan :

- Le plan *Vision 2010* a-t-il été mis en œuvre dans le respect de la mission et des valeurs que nous nous sommes données ?
- La mission et les valeurs actuelles sont-elles toujours pertinentes, globalement et dans le détail de leur formulation ?

## Notre mission (notre raison d'être)

Depuis 1848, l'Université d'Ottawa est l'Université canadienne : le reflet, l'observatoire et le catalyseur de l'expérience canadienne dans toute sa diversité et sa complexité. Notre histoire privilégiée au confluent du Canada anglais et du Canada français, notre bilinguisme, notre situation au cœur de la capitale fédérale, notre engagement envers la promotion de la culture française en Ontario et le multiculturalisme constituent notre spécificité. Celle-ci fait en sorte que nous sommes exceptionnellement bien placés, parmi les universités à forte vocation de recherche, pour assurer une formation remarquable à notre population étudiante et, grâce aux réalisations innovatrices des membres de notre collectivité, pour contribuer à la vie intellectuelle et culturelle du pays, ainsi qu'à son rayonnement dans le monde.

## Nos valeurs (ce qui nous définit et nous motive)

### **Une université qui place sa population étudiante au cœur de sa mission éducative**

Nous déployons tous les efforts pour que les étudiantes et les étudiants développent leur savoir, leur culture, leur sens critique et leur créativité, qu'ils profitent de la richesse de la vie universitaire afin de devenir des personnes et des citoyens accomplis, leaders de la société.

### **Une université dont les programmes d'études sont animés par la recherche**

Nous poursuivons l'excellence en recherche, notamment dans les domaines liés à nos axes prioritaires de développement, ce qui enrichit notre enseignement. Nous offrons un éventail de programmes à tous les niveaux, réputés à l'échelle nationale et internationale par leur qualité, propices à l'épanouissement de l'interdisciplinarité.

### **Une université bilingue qui met en valeur la diversité culturelle**

Nous travaillons à l'avancement du bilinguisme, valorisons la contribution des différentes collectivités qui ont construit le Canada et, à travers nos recherches et nos programmes, cherchons à mieux comprendre les défis du Canada comme pays.

### **Une université engagée dans la promotion de la francophonie**

Nous développons des services et des programmes de grande qualité conçus expressément pour les francophones de l'Ontario et nous jouons un rôle de leader auprès de la francophonie canadienne et mondiale.

### **Une université qui construit des partenariats pour remplir son rôle social**

Nous enrichissons nos programmes et nous remplissons notre rôle social, politique et communautaire grâce à nos partenariats avec les autres institutions de haut savoir, les organismes gouvernementaux, sociaux et communautaires, les conseils de recherche, le secteur privé, les ambassades et les organisations nationales et internationales.

### **Une université qui offre des chances égales à tout son personnel**

Nous faisons nôtres les principes d'accueil de la diversité et de la représentation équitable. Voir les femmes jouer un rôle de premier plan dans la vie universitaire nous importe au plus haut point.

### **Une université qui valorise sa communauté**

Nous encourageons la liberté d'expression, dans un climat de discussions ouvertes où l'esprit critique peut s'exprimer, en faisant appel à l'intégrité intellectuelle et au sens éthique. Collégialité, transparence et imputabilité dirigent notre gouvernance universitaire.

# Une vision, trois orientations, huit objectifs

Le cœur même de la planification stratégique réside dans la vision qui a été élaborée. Pour réaliser cette vision, trois grandes orientations ont été pensées, elles-mêmes supportées par des dizaines d'initiatives qui visent à atteindre huit objectifs.

Ultimement, nous chercherons à répondre aux questions suivantes :

- Avons-nous fait des avancées substantielles pour réaliser notre vision ?
- Est-ce que cette vision est toujours pertinente, globalement et dans le détail de sa formulation ?

---

## Notre vision (ce que nous voulons devenir)

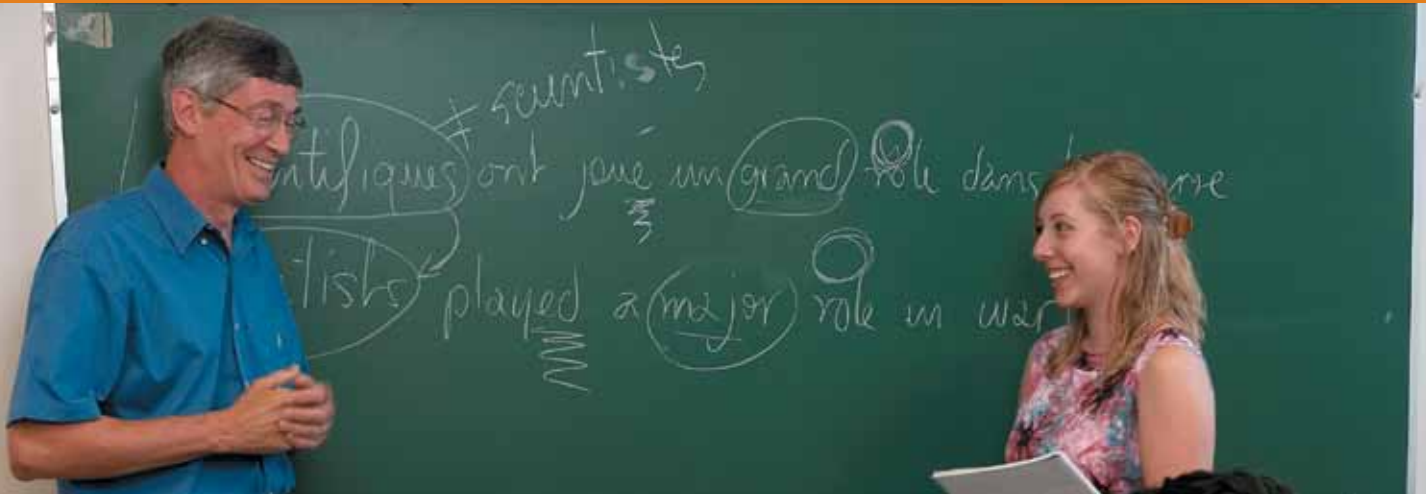
Nous visons à être la référence universitaire incontournable pour ce qu'incarne le Canada : une université ancrée dans son milieu et ouverte sur le monde, se démarquant par sa quête de l'excellence en recherche, la qualité de son milieu d'apprentissage, sa passion pour le savoir et l'innovation, son leadership linguistique et son accueil à la diversité. Chaque membre de notre collectivité universitaire participera à notre mission éducative.

---

Afin de faire une évaluation globale, il faut d'abord s'interroger au sujet de chacune des orientations et de chacun des objectifs :

- Avons-nous réalisé les initiatives proposées ou, autrement dit, avons-nous fait ce que nous voulions faire ?
- Grâce à ces initiatives, avons-nous enregistré des progrès ?
- Avons-nous atteint les objectifs que nous nous étions fixés ?
- Sinon, est-ce que les initiatives en voie de réalisation nous permettront d'atteindre pleinement les objectifs que nous nous étions fixés dans les prochains mois et les prochaines années, ou faudrait-il en mettre d'autres de l'avant ?
- Est-ce que ces orientations et ces objectifs sont toujours pertinents ?

Les pages qui suivent permettent d'alimenter la réflexion. Pour assurer un suivi du plan adopté en 2005, nous reprenons la même structure et les mêmes grands intitulés du document *Vision 2010 : Planification scolaire stratégique* que l'on peut trouver à l'adresse suivante : [web5.uOttawa.ca/vision2010/pdf/plan\\_strategique.pdf](http://web5.uOttawa.ca/vision2010/pdf/plan_strategique.pdf).



# Développer nos avantages concurrentiels

En 2005, nous avons décidé de bâtir sur nos forces et de développer à fond les secteurs novateurs, d'abord pour attirer les meilleures étudiantes et les meilleurs étudiants, ensuite pour créer un sentiment d'appartenance fort à travers une expérience unique, introuvable ailleurs. Bref, nous devons faire valoir nos avantages prépondérants. Trois objectifs avaient alors été définis.

## OBJECTIF 1

### Jouer un rôle de leadership en ce qui concerne les langues officielles

Nous voulions que les étudiantes et les étudiants puissent évoluer dans un milieu où les cultures se côtoient et s'enrichissent et, s'ils le désirent, développer pleinement leur potentiel langagier. Dans la même veine, nous voulions appuyer le personnel dans le développement de ses compétences dans la langue seconde.

Nous visions alors à améliorer notre équilibre linguistique et à devenir le point de référence canadien dans l'acquisition, le développement, l'évaluation et la promotion des langues officielles.



**Pour y arriver, voici les principales initiatives retenues et ce qui a été fait depuis :**

- 1. ILOB :** Le 1<sup>er</sup> juillet 2007, l'Institut des langues officielles et du bilinguisme (ILOB) voyait le jour, avec ses quatre secteurs d'activités : enseignement, recherche, mesure et évaluation, ainsi que développement et promotion. Les deux premières années ont permis de structurer l'ILOB, d'embaucher le personnel nécessaire et de mettre en place une gamme de services. Il reste cependant à créer des programmes d'études supérieures et à faire de l'ILOB un pôle de recherche, en plus de lui trouver des espaces adéquats.
- 2. Humanitas :** Nous voulions rapidement mettre sur pied, à l'intention d'étudiantes et d'étudiants bilingues, triés sur le volet, un programme de formation générale, *Humanitas XXI*, qui combinerait des cours dans les humanités et les sciences. Plus complexe que prévu à construire, le nouveau baccalauréat spécialisé en arts et en sciences verra le jour à la rentrée 2010.
- 3. Recrutement d'un corps professoral bilingue :** En juin 2005, un fonds central annuel de 225 000 \$ a été créé afin d'appuyer les facultés dans leurs efforts pour recruter, aux rangs d'agrégé et de titulaire, les meilleurs professeurs et professeures bilingues, ou déterminés à le devenir pour ainsi participer à cet objectif universitaire. Des fonds sont toujours disponibles.
- 4. Bilinguisme étudiant :** Afin d'encourager et de reconnaître le bilinguisme des étudiantes et des étudiants, plusieurs initiatives ont vu le jour. Notons, entre autres, le certificat de compétences en langue seconde, avec environ 300 inscriptions par année; le régime d'immersion, avec une moyenne de 250 nouvelles inscriptions chaque année dans quelque 50 programmes; un encadrement linguistique offert dans une soixantaine de cours en français et en anglais.
- 5. Équilibre linguistique :** Le Groupe de travail sur les programmes et services en français a été formé et, à la suite d'une vaste consultation, il a déposé une trentaine de recommandations. La Commission permanente des affaires francophones et des langues officielles a ensuite été mise sur pied afin de mettre en œuvre ces recommandations – plus du tiers d'entre elles ont déjà été mises de l'avant, dont la création d'une table de concertation université-communauté. Simultanément aux travaux de ce Groupe, un plan de communication intégré pour l'ensemble des activités de liaison, avec des cibles de recrutement pour chacun des programmes, a été élaboré afin d'améliorer l'équilibre linguistique. Il en a résulté des dizaines de nouvelles activités de recrutement du côté francophone et de la clientèle d'immersion. Malgré tout, à l'automne 2008, même si l'Université comptait plus de 11 000 francophones, soit 1 200 de plus qu'en 2004, la proportion de francophones était de 30,6 %, comparativement à 31,5 % quatre ans plus tôt, à cause d'une croissance encore plus importante du côté de la population étudiante anglophone.
- 6. Bilinguisme du personnel de soutien et du corps professoral :** Une personne a été embauchée à l'ILOB afin de coordonner la formation en langue seconde offerte au corps professoral, tandis qu'un service de révision linguistique pour la préparation de matériel pédagogique dans la langue seconde est offert depuis peu. De plus, l'ILOB offre maintenant des cours à tout le personnel de soutien. Bref, les outils sont en place. Ces efforts, combinés avec des embauches de professeurs bilingues, se reflètent dans le tableau de bord, puisque 59,7 % du corps professoral dans des postes désignés étaient jugés bilingues actifs en 2005, comparativement à 68,6 % aujourd'hui; du côté du personnel de soutien, la situation restait stable durant la même période, à 91,5 %.

## OBJECTIF 2

### S'ancrer dans le milieu de la capitale fédérale

Nous voulions que l'Université, agent social puissant, se nourrissant de son milieu et l'enrichissant à son tour, établisse des partenariats fructueux avec ses diverses communautés d'intérêt de la capitale fédérale, en plus de devenir l'interlocuteur privilégié du gouvernement fédéral dans les domaines d'intérêt commun.

Nous visions alors à devenir un leader dans l'établissement de partenariats conjoints avec les secteurs privé et public, regroupant ainsi les forces vives du savoir, de l'innovation et du développement, au service de la société et de l'apprentissage de nos étudiantes et de nos étudiants.

**Pour y arriver, voici les principales initiatives retenues et ce qui a été fait depuis :**

- 1. Échanges avec le milieu :** Depuis 2005, nous avons ouvert les portes au riche réseau de compétences de la capitale fédérale, d'abord en accueillant un nombre croissant de professeurs auxiliaires et invités, ainsi que de cadres et de professionnels en résidence provenant des différents paliers de gouvernement, des ONG, des laboratoires de recherche, de l'industrie et d'organismes dans le domaine de la santé, ensuite en établissant des partenariats avec le secteur privé et le secteur public, sans compter l'implantation du Conseil académique de la santé, en lien avec les réseaux locaux de santé.
- 2. Formation continue :** Le Centre de formation continue a été lancé à l'automne 2008. Celui-ci offre maintenant des formations d'intérêt général, qui viennent s'ajouter aux 400 cours de perfectionnement en rédaction, en communication et en gestion offerts par le Service de formation professionnelle à quelque 4 000 personnes chaque année. Plusieurs facultés ont également mis sur pied des programmes pour répondre aux besoins spécifiques d'associations professionnelles, d'entreprises et de groupes cibles francophones, en plus d'un nombre important de conférences qui attirent le grand public.
- 3. Reconnaissance des acquis :** Une étude de faisabilité a été menée à l'hiver 2008. Le Centre de formation continue travaille maintenant à la mise sur pied d'un centre de ressources pour mieux accueillir et mieux servir les apprenants adultes. Ce centre pourrait comprendre, entre autres, un service de reconnaissance des acquis et un service d'orientation.
- 4. Liens avec les écoles :** Des initiatives diversifiées ont été mises de l'avant pour appuyer l'apprentissage dans les écoles secondaires et pour promouvoir l'accessibilité aux études postsecondaires, dont le développement de la programmation des mini-cours d'enrichissement, avec une promotion auprès des 250 écoles de l'Est ontarien et de l'Ouest québécois, et la tenue de divers concours d'excellence. En même temps, des projets ont été menés pour attirer des élèves de première génération et pour assurer leur réussite à l'université.
- 5. Liens avec la communauté locale :** Des liens ont été établis ou renforcés avec des organismes et des événements qui touchent la communauté francophone de la capitale, dont le Festival franco-ontarien, le Brunch des élus de l'ACFO et les prix Grandmaître. De plus, afin de marquer notre enracinement dans la Côte-de-Sable, un site web racontant notre histoire a été créé, un rallye historique pour souligner le 150<sup>e</sup> anniversaire de l'Université dans la Côte-de-Sable a été tenu et la journée « Portes ouvertes Ottawa » compte maintenant notre institution dans ses rangs.
- 6. Liens avec le gouvernement du Canada :** À l'été 2006, un poste de directeur aux relations gouvernementales a été créé. Une journée de l'Université d'Ottawa a également été tenue sur la Colline parlementaire.



## OBJECTIF 3

### Occuper la scène internationale

Nous voulions que l'Université ait le souci prépondérant de former des citoyennes et des citoyens du monde, que notre population étudiante et notre personnel s'enrichissent des contacts internationaux, tant du point de vue scientifique que culturel, et que les institutions et organismes avec qui nous établirons des liens profitent de nos spécialités tout en prenant connaissance des valeurs canadiennes.

Nous visions alors, grâce à nos programmes et à nos activités, à exposer un fort pourcentage de notre population étudiante à la dimension internationale, formant des diplômés compétents, ouverts sur le monde. En plus de participer à la mondialisation du savoir, nous visions aussi à être reconnus à l'échelle internationale comme le pôle de connaissance de la perspective canadienne.



#### **Pour y arriver, voici les principales initiatives retenues et ce qui a été fait depuis :**

- 1. Accords internationaux :** Depuis septembre 2006, ce sont 37 ententes officielles de collaboration internationale qui ont été signées, pour un total de 175 ententes actives. Il en a résulté de nombreux échanges, tant du côté du corps professoral que de la population étudiante. Un poste de directeur de la recherche internationale a également été créé.
- 2. Programmes d'études :** Plusieurs programmes avec une composante internationale importante ont été créés, dont études des conflits et droits humains, mondialisation et développement international, études internationales et langues modernes, affaires publiques et internationales, études juives canadiennes, langue et culture arabes. En plus de la possibilité d'obtenir un double diplôme en droit avec des universités étrangères, une politique de cotutelle internationale pour le doctorat a été adoptée. Notons également la mise sur pied d'une unité interdisciplinaire de formation et de recherche en santé internationale, la mise en ligne des cours de base des programmes B.Éd internationaux, ainsi que la création de l'École supérieure d'affaires publiques et internationales et de l'École de développement international et mondialisation qui exercent un grand pouvoir d'attraction.
- 3. Mobilité étudiante :** Le régime de mobilité internationale Marco Polo a été adopté, le budget des bourses à la mobilité étudiante passant de 50 000 \$ à 350 000 \$. Dans les facultés, diverses bourses à la mobilité étudiante ont été créées, en plus de la mise sur pied de cours donnés à l'étranger, de stages internationaux et de projets de coopération. Le nombre d'étudiantes et d'étudiants participant à des échanges internationaux est passé de 210 en 2004-2005, à 416 en 2007-2008.
- 4. Étudiantes et étudiants étrangers :** En 2007, le rapport Les stratégies de recrutement international a été déposé. La première retombée a été la création du Régime d'apprentissage de l'anglais pour la Francophonie internationale (RAAFI), un programme qui permet aux étudiants francophones étrangers d'apprendre l'anglais avec un encadrement particulier, tout en pouvant compter sur des bourses. Le nombre d'étudiantes et d'étudiants étrangers est passé de 2 099 en 2004-2005, à 2 200 en 2007-2008.



# Développer la connaissance, découvrir, inventer

En 2005, nous avons décidé d'offrir à notre population étudiante un milieu d'apprentissage exceptionnel qui prépare à la vie et à un travail valorisant, dans un contexte de savoir en expansion continue. Notre engagement à l'égard de la création et notre passion pour la recherche et le savoir devaient être au centre de tous les volets de la vie universitaire. Trois objectifs avaient alors été définis.

## OBJECTIF 4

### Créer le savoir par la recherche

Nous voulions préserver, créer et transmettre le savoir, de façon à ce que notre population étudiante et notre corps professoral puissent jouer un rôle de premier plan tant au pays que sur la scène internationale. Nous voulions également que puisse émerger le savoir qui souvent se construit à la frontière des disciplines et que notre population étudiante puisse développer son apprentissage à partir des horizons interdisciplinaires les plus larges possible. Finalement, nous voulions à la fois bâtir sur nos forces, particulièrement dans nos axes prioritaires de développement de la recherche, et investir dans les domaines d'excellence.

Nous visions alors à relancer nos axes, en y intégrant les domaines en émergence qui jouent un grand rôle dans notre développement, et à augmenter les activités de recherche, ce qui nous placerait parmi les cinq meilleures universités au Canada.



**Pour y arriver, voici les principales initiatives retenues et ce qui a été fait depuis :**

**1. Domaines d'excellence :** Les facultés ont adopté de nouveaux créneaux en lien avec les axes de développement de la recherche, elles ont créé des unités et des grappes de recherche, sans compter que 55 chaires de recherche du Canada, de l'Université et sur la francophonie canadienne ont été dotées depuis le 1<sup>er</sup> mai 2005. Résultat : du 9<sup>e</sup> rang au Canada en 2003-2004 en ce qui a trait à l'intensité de la recherche, l'Université est passée au 5<sup>e</sup> rang en 2006-2007 et au 7<sup>e</sup> rang en 2007-2008.

**2. Programmes d'études supérieures :** Pas moins de 35 programmes d'études supérieures ont été créés depuis 2005 et une dizaine d'autres sont actuellement sur la planche à dessin. Grâce à la création de ces programmes, à une promotion plus intensive, à des processus administratifs simplifiés, à la création de nouvelles bourses et à une aide financière majorée, le nombre d'étudiantes et d'étudiants aux études supérieures est passé de 3 836 en 2004, à 4 913 à l'automne 2008, un bond de 28 %. Durant la même période, les bourses et l'aide financière aux études supérieures sont passées de 14,8 millions \$ à 23,6 millions \$.

**3. Stages postdoctoraux :** Quatre bourses postdoctorales *Vision 2010* d'une valeur de 100 000 \$ sur deux ans sont offertes annuellement, financées grâce à l'appui du ministère de la Recherche et de l'Innovation de l'Ontario, en plus d'un programme de stagiaire postdoctoraux qui se compose de cinq unités de formation : développement professionnel, pratique professionnelle, communication, gestion du risque et formation en langue seconde. En 2004-2005, il y avait 95 nouveaux postdoctorants; en 2007-2008, il y en a eu 124.

**4. Réussite aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles :** Diverses initiatives ont été mises de l'avant, dont une activité de bienvenue et d'orientation lors de la rentrée, la publication du bulletin *Orientation cycles supérieurs* et du *Guide stratégique pour les études supérieures*, l'embauche de personnel additionnel au Centre d'aide à la rédaction des travaux universitaires (CARTU) en appui à la rédaction et à la prévention du plagiat, la mise sur pied du Centre de ressources et de mentorat pour les cycles supérieurs, ainsi qu'une offre accrue de coaching de vie et de carrière au Service de counselling.

**5. Recherche au 1<sup>er</sup> cycle :** Depuis 2006-2007, le régime travail-études a été élargi afin de permettre aux étudiantes et aux étudiants de 1<sup>er</sup> cycle de participer à des activités de recherche. De plus, 16 bourses de recherche de 1<sup>er</sup> cycle de 10 000 \$ chacune, partagées entre Sciences et Médecine, sont maintenant offertes chaque année. Finalement, à l'hiver 2008, un spécialiste du cursus a été embauché afin de travailler avec les facultés à l'intégration de la recherche aux apprentissages des étudiantes et des étudiants du 1<sup>er</sup> cycle.

## OBJECTIF 5

### Privilégier un apprentissage fondé sur l'innovation et l'excellence

Nous voulions que les étudiantes et les étudiants développent leur soif de savoir et leur autonomie intellectuelle, les meilleurs gages de succès pour leur avenir.

Nous visions alors à définir des objectifs d'apprentissage clairs pour tous nos programmes, avec un personnel enseignant qui aurait développé son plein potentiel au service de l'apprentissage et une population étudiante qui aurait acquis les habiletés pour favoriser son auto-apprentissage.

**Pour y arriver, voici les principales initiatives retenues et ce qui a été fait depuis :**

**1. Croissance du corps professoral :** Afin d'assurer le maintien d'un enseignement de qualité au 1<sup>er</sup> cycle, de composer avec la croissance aux études supérieures et de prendre la place qui nous revient en recherche, 240 nouveaux postes professoraux ont été approuvés par le Comité d'administration depuis juin 2005.

**2. Nouvelles stratégies d'apprentissage :** De nombreuses initiatives ont été mises de l'avant par les facultés et par les services. En ce qui a trait aux nouvelles technologies, notons que d'importants investissements ont été faits afin d'accélérer l'installation d'équipements multimédias (80 % des classes sont maintenant multimédias), qu'un réseau sans fil a été déployé et que l'offre de programmes en ligne en français a été accrue. Pour améliorer le service à la population étudiante autochtone, il y a eu, entre autres, l'implantation d'une école d'été de droit en territoire cri et en territoire innu, la création d'un comité consultatif autochtone en Éducation, l'embauche d'un directeur aux affaires autochtones en Médecine et la création d'une chaire en études métisses. Pour toute la population étudiante, un programme de dépistage précoce des étudiantes et des étudiants à risque a été implanté, des services et des ressources d'aide adaptés aux diverses clientèles ont été créés, des groupes de discussion et d'étude ont été mis sur pied, des ateliers ont été offerts par des mentors, en plus de l'aide apportée par les 18 nouveaux centres de mentorat et d'aide qui accueillent, chaque année, plus de 10 000 visiteurs. Finalement, un fonds annuel de 750 000 \$ a été créé en 2008 pour appuyer et reconnaître les initiatives qui visent la mise en œuvre de nouvelles stratégies d'apprentissage et d'évaluation diversifiées, pour assurer le succès scolaire.

**3. Objectifs d'apprentissage :** Les objectifs d'apprentissage sont désormais clairement indiqués lors de l'évaluation cyclique de tous les programmes de 1<sup>er</sup> cycle, lors de la création de nouveaux programmes et dans les documents officiels du Conseil ontarien des études supérieures.

**4. Formation du corps professoral :** En 2008, un Programme d'orientation et de développement professionnel pour le personnel enseignant à temps partiel a été lancé. En ce qui concerne le corps professoral régulier, voir le Centre de leadership scolaire, à l'objectif 7.

**5. Postes spécialisés :** En 2006, des postes de professeurs qui se spécialisent dans l'enseignement et la pédagogie innovatrice ont été créés.



## OBJECTIF 6

### Offrir aux étudiantes et aux étudiants l'expérience la plus riche

Nous voulions que la population étudiante profite d'une formation qui déborde largement le cadre universitaire, que le milieu de vie universitaire soit accueillant et agréable, qu'il encourage les interactions et les collaborations, qu'il favorise les apprentissages diversifiés et que le passage des étudiantes et des étudiants à l'Université soit profondément déterminant pour leur avenir de citoyens responsables, conscients des enjeux sociaux et communautaires à l'échelle locale, nationale et mondiale.

Nous visions alors à transmettre à notre population étudiante de nouvelles compétences liées à l'engagement social universitaire et communautaire, à instaurer des normes de qualité pour tous les services étudiants, à augmenter les espaces multifonctionnels qui permettent la lecture, l'étude et la discussion, tout en respectant le patrimoine naturel et architectural et en le développant.

#### **Pour y arriver, voici les principales initiatives retenues et ce qui a été fait depuis :**

**1. Formation élargie :** Le Programme d'apprentissage par l'engagement communautaire a été lancé en 2005-2006; en 2007-2008, ce sont 1 500 étudiantes et étudiants, 150 membres du corps professoral et 500 organismes communautaires qui y ont participé. Parmi les autres initiatives où une formation élargie est offerte, on compte l'ouverture de plusieurs cliniques et le lancement d'une trentaine de programmes d'enseignement coopératif, y compris aux études supérieures. Le Programme d'attestation de bénévolat vient finalement reconnaître l'engagement social et communautaire de notre population étudiante.

**2. Bibliothèque :** Des investissements massifs dans les collections, dans les espaces physiques et dans les services offerts ont fait de la Bibliothèque un véritable laboratoire du XXI<sup>e</sup> siècle en apprentissage et en recherche. Par exemple, le budget d'acquisition est passé de 6,6 millions \$ en 2003-2004, à 11,6 millions \$ en 2008-2009. De plus, la bibliothécaire en chef est à la tête d'un consortium national qui a obtenu en 2007 une subvention de 48 millions \$ pour des ressources électroniques dans les humanités. Des heures d'ouverture prolongées, la récupération de 25 % des espaces pour offrir davantage de places de travail, l'aménagement du 6<sup>e</sup> étage de la bibliothèque Morisset pour les étudiantes et les étudiants des cycles supérieurs et pour le corps professoral, le prêt d'ordinateurs portables et l'ouverture de deux centres de mentorat ne sont que quelques-unes des innovations survenues au cours des trois dernières années. Selon l'enquête du Consortium canadien de recherche sur les étudiants universitaires (CCRÉU), le taux de satisfaction en ce qui concerne la Bibliothèque est passé de 82 % en 2006, à 93 % en 2008.



**3. Espaces :** Depuis l'été 2005, des travaux de rénovation ont été effectués dans toutes les facultés, incluant des espaces étudiants (associations étudiantes, laboratoires informatiques, salons étudiants, espaces communautaires), en plus de l'installation de divans et de tables de travail dans les espaces publics. En 2007-2008, l'édifice Desmarais a été inauguré et l'édifice Roger-Guindon a été agrandi. Au printemps 2008, un plan quinquennal d'aménagement de 150 millions \$ a été adopté. Selon l'enquête du CCRÉU, le taux de satisfaction en ce qui concerne nos immeubles et nos espaces est passé de 83 % en 2006, à 89 % en 2008. Néanmoins, l'espace voué à l'apprentissage a chuté de 2,7 m<sup>2</sup> par étudiant en 2004-2005, à 2,5 m<sup>2</sup> en 2007-2008.

**4. Culture d'accueil :** Depuis 2006-2007, une semaine consacrée au service à la clientèle a été lancée, des prix du Recteur pour l'excellence dans ce domaine ont été créés, les admissions aux études supérieures ont été redéployées dans les facultés avec, pour certaines, la consolidation d'un secrétariat scolaire, la Reproboutique pour la vente de notes de cours en ligne a été mise sur pied, un nouvel outil d'inscription en ligne (Rabaska), le recrutement électronique (clavardage, messagerie instantanée, prospectus personnalisé) et le logiciel Talisma de gestion des relations avec les clients ont été implantés, un point de service centralisé au pavillon Tabaret lors des rentrées d'automne et d'hiver a été ouvert.

**5. Programmes de 1<sup>er</sup> cycle :** Une douzaine de programmes innovateurs ont été créés au 1<sup>er</sup> cycle depuis 2005 et quelques autres sont actuellement sur la planche à dessin.



## Assurer le bien-être de notre communauté

En 2005, nous avons décidé d'offrir à notre population étudiante l'expérience d'une communauté d'apprentissage attentive, stimulante, dynamique et efficace. Pour ce faire, chaque membre de notre collectivité devait s'impliquer à fond dans la mission éducative et de recherche de l'Université. De plus, l'occasion devait être donnée à nos anciennes et à nos anciens ainsi qu'à notre personnel retraité de devenir des partenaires dans l'atteinte de notre vision. Deux objectifs avaient alors été définis.

### OBJECTIF 7

#### Mettre en valeur notre potentiel humain

Nous voulions que notre corps professoral régulier et à temps partiel atteigne son plein potentiel de leadership scolaire, que notre personnel de soutien se sente partie prenante de la mission éducative et de recherche de l'Université et que lui soit confiée la responsabilité de services de qualité et, finalement, que nos anciennes et nos anciens ainsi que notre personnel retraité participent activement à la vie départementale, facultaire et universitaire, afin que nous puissions bénéficier de leur expérience, pour le développement de l'Université.

Nous visions alors à donner à notre corps professoral accès à des ressources qui lui permettraient de développer ses talents dans tous les volets de la carrière universitaire. De plus, nous visions à fournir au personnel de soutien les outils en vue de relations claires, chaleureuses et efficaces avec la population étudiante. Notre personnel de soutien et notre corps professoral devaient, en outre, mieux représenter le Canada dans sa diversité. Finalement, nous visions à consulter nos anciennes et nos anciens, notre personnel enseignant retraité et notre personnel de soutien retraité pour qu'ils puissent s'impliquer davantage.



**Pour y arriver, voici les principales initiatives retenues et ce qui a été fait depuis :**

- 1. Centre de leadership scolaire :** Le Centre de leadership scolaire a été mis sur pied en 2005-2006. Il offre un programme de mentorat et des ateliers de formation pour les vice-doyennes et les vice-doyens, les directrices et les directeurs, les chefs d'équipe de recherche, ainsi que pour les nouveaux membres du corps professoral, avec un programme de développement de carrière pour les femmes. Un programme d'identification et de préparation de la relève a également été implanté.
- 2. Formation du personnel :** Un poste de directrice du développement organisationnel a été créé à l'été 2006. Depuis, le Programme intégré de formation (PIF) pour chacune des familles de postes a été implanté.
- 3. Évaluation de l'équipe de gestion :** Au printemps 2008, un système d'évaluation a été mis en place pour l'équipe de gestion universitaire, soit pour le recteur, les vice-recteurs, les vice-recteurs associés et les doyens.
- 4. Équité :** Les comités d'équité en matière d'emploi ont été réactivés, le centre de disponibilité du personnel membre des groupes désignés a été lancé et un sondage d'auto-identification sur la diversité du personnel a été mené. Le pourcentage d'atteinte des cibles de diversité est passé de 81 % en 2004-2005, à 93 % en 2007-2008.
- 5. Anciens :** Depuis 2005, des Retrouvailles eu lieu chaque année. De plus, la participation des anciennes et des anciens a été sollicitée pour l'organisation d'événements dans plusieurs villes canadiennes et étrangères, notamment lors d'activités de liaison de leur *alma mater*. D'autres cercles d'anciennes et d'anciens, des comités consultatifs et des bulletins électroniques mensuels ont été mis sur pied pour inviter les anciennes et les anciens à contribuer au développement et au rayonnement de l'Université.
- 6. Personnel retraité :** Plusieurs membres du personnel retraité ont été invités à siéger à différents comités (programmes et services en français, jurys de prix ou de bourses, présidence de comités de thèse), à mener certains projets spéciaux, à assumer des postes de direction de façon intérimaire, à participer à la vie départementale (recherche, enseignement, événements en tous genres) ou encore à contribuer aux activités du Centre de formation continue.

## OBJECTIF 8

### Mettre de l'avant une gouvernance moderne

Nous voulions que notre communauté participe plus activement au processus décisionnel et qu'elle soit informée rapidement des décisions qui touchent notre avenir, que nos structures et le déploiement de nos ressources, à tous les niveaux, nous permettent d'atteindre nos objectifs institutionnels et que les femmes jouent un rôle de premier plan dans la gouvernance universitaire.

Nous visions alors à inclure de nouveaux outils de communication dans notre modèle de gouvernance, pour une transparence accrue. Ce changement devait permettre de créer cet esprit de corps nécessaire à la réalisation de notre mission. De plus, nous visions à adopter un modèle administratif qui facilite l'interdisciplinarité et encourage le développement de projets interfacultaires.

**Pour y arriver, voici les principales initiatives retenues et ce qui a été fait depuis :**

- 1. Structures et interdisciplinarité :** En juin 2006, le Groupe de travail sur l'interdisciplinarité a déposé un rapport, ce qui a mené à la création du Conseil sur l'interdisciplinarité et du Forum interdisciplinaire, qui ont toutefois été peu actifs dans la dernière année. Il y a également eu quelques embauches et nominations conjointes.
- 2. Plaintes :** À l'hiver 2008, une boîte à suggestions électronique a été installée, ce qui permet de faire parvenir des commentaires, des suggestions ou des plaintes aux membres du Comité d'administration. À l'été 2008, un mécanisme de commentaires et de suggestions concernant la langue des services a été mis en ligne par la Commission permanente des affaires francophones et des langues officielles. La création d'un poste d'ombudsman est à l'étude.
- 3. Transparence et représentativité :** Depuis 2005-2006, les attributions, la composition, les ordres du jour et les procès-verbaux du Bureau des gouverneurs, du Sénat et de leurs comités clés sont disponibles sur le web. De plus, des représentants étudiants ont été ajoutés à divers comités universitaires. Dans certaines facultés, la représentativité des différents groupes de la communauté universitaire dans les processus décisionnels a été analysée et des correctifs ont été apportés.
- 4. Mesure du progrès :** Depuis 2005-2006, un tableau de bord pour mesurer l'atteinte de nos objectifs est publié annuellement, des analyses comparatives avec d'autres établissements sont effectuées, une analyse des risques est menée chaque année, des sondages sur l'appréciation de la qualité des services, sur l'expérience universitaire étudiante à tous les cycles et lors de l'évaluation des programmes sont tenus et les rapports de progrès de *Vision 2010* sont diffusés sur le web.



# La prochaine étape

Afin de préparer la planification pour les prochaines années, plusieurs options s'offrent à nous. Ainsi, après avoir répondu aux questions que nous nous sommes posées en parcourant ce document – des questions touchant aux initiatives à mettre de l'avant, aux objectifs à atteindre, aux orientations à prendre, à la vision à accomplir, ainsi qu'à la mission et aux valeurs à respecter –, nous pourrions :

- Être pleinement satisfaits du travail effectué jusqu'à présent et juger que *Vision 2010* est un succès sur toute la ligne. Nous pourrions alors établir de nouvelles priorités en faisant un exercice complet de planification, c'est-à-dire en définissant une nouvelle vision, avec des orientations, des objectifs et des initiatives pour l'atteindre.
- Constater qu'il y a des motifs de fierté, mais qu'il reste beaucoup à faire, que le bilan est globalement favorable, mais qu'il faut travailler, par exemple, à l'amélioration de l'expérience étudiante, à l'engagement accru du personnel ou à l'amélioration de notre réputation. Nous pourrions alors peaufiner la vision, les orientations et les objectifs actuels – quitte à établir des priorités en mettant l'accent sur certains objectifs –, en plus d'ajouter de nouvelles initiatives.
- Évaluer que *Vision 2010* n'a pas donné grand-chose. Nous pourrions alors conserver la même vision, les mêmes orientations et les mêmes objectifs, mais avec de nouvelles initiatives, si nous jugions que la structure du plan stratégique est encore la bonne et qu'elle couvre tous les éléments essentiels du développement de l'Université. À moins que cette vision, que ces orientations et que ces objectifs ne nous satisfassent plus, auquel cas un exercice complet de planification s'imposerait.

Il appartient maintenant à la communauté universitaire de se prononcer, de faire valoir son point de vue, en gardant en tête que l'Université d'Ottawa est nôtre, que nous avons le devoir de continuer à la faire grandir.