

# Rapport au recteur : Diversité et inclusion - promesses et défis

Juin 2018

Cabinet du recteur

[uOttawa.ca/recteur](http://uOttawa.ca/recteur)



uOttawa

## **Rapport présenté au recteur de l'Université d'Ottawa**

### **Diversité et inclusion : promesses et défis**

#### **Table des matières**

I. Mandat du comité.....	2
II. La réconciliation avec les peuples autochtones.....	3
III. Diversité et inclusion : définitions.....	6
IV. Principes d'équité, de diversité et d'inclusion.....	11
V. Obstacles à l'inclusion et recommandations.....	12
VI. Conclusions de la présidente : Leadership et engagement.....	16
VII. Références.....	19
Annexe 1 – Initiatives en matière de diversité et d'inclusion.....	21
Appendices.....	25
Appendice A – Aperçu des travaux du Comité.....	25
Appendice B – Études quantitatives sur la diversité et l'inclusion à l'Université d'Ottawa.....	27
Appendice C – Études qualitatives sur la diversité et l'inclusion à l'Université d'Ottawa.....	34
Appendice D – La gouvernance à l'Université d'Ottawa.....	37
Appendice E – Pratiques exemplaires.....	40
Appendice F – Études externes sur la diversité et l'inclusion.....	43
Appendice G – Rapports des sous-comités.....	45

## I. Mandat du comité

L'objectif initial du Comité spécial sur la diversité et l'inclusion était de se pencher sur tous les aspects de la diversité et de l'inclusion. Il est apparu rapidement que cette tâche outrepasserait les capacités et moyens d'un comité spécial et que cette démarche exigerait l'engagement et l'intervention du recteur et du Conseil d'administration, de même qu'un dialogue continu avec tous les membres de la communauté universitaire et ceux de la collectivité en général. Par conséquent, ce rapport comprend de l'information sur certaines catégories d'inclusion (d'exclusion) – sans les intégrer toutes – ainsi que des recommandations qui répondent aux préoccupations des membres des groupes marginalisés.

### A. Objectif

L'objectif du Comité spécial sur la diversité et l'inclusion, créé par le recteur de l'Université d'Ottawa, Jacques Frémont, était de définir les pistes d'actions nécessaires afin de progresser vers les deux buts suivants :

- Éliminer les obstacles à l'atteinte d'une véritable inclusion au sein de la communauté universitaire;
- Faire de la diversité un critère d'excellence au sein de la grande communauté universitaire.

Plus particulièrement, le Comité devait examiner les obstacles à l'inclusion interdits par le *Code des droits de la personne de l'Ontario*, qui protège les personnes de la discrimination fondée sur l'un des quatorze motifs suivants : l'âge, l'ascendance, la citoyenneté, la couleur, la croyance, un handicap, l'origine ethnique, l'état familial, l'état matrimonial, le lieu d'origine, la race, le casier judiciaire, le sexe et l'orientation sexuelle.

### B. Mandat

Le Comité spécial sur la diversité et l'inclusion avait pour mandat d'accomplir trois tâches :

- 1) Dresser un portrait de la situation **réelle** à l'Université d'Ottawa concernant l'inclusion au sein des trois groupes de la communauté universitaire, soit le corps professoral, la population étudiante et le personnel administratif;
- 2) Déterminer, auprès de ces trois groupes, les **obstacles** systémiques à l'inclusion au moyen d'un plan de consultation.
- 3) Produire un **rapport** faisant état de la situation, lequel pourrait comprendre :
  - les objectifs que l'Université doit atteindre en matière de diversité;
  - des pistes d'action concrètes visant à atteindre une véritable inclusion pour les étudiants, le personnel administratif et les professeurs;
  - des recommandations visant l'encadrement institutionnel des questions de diversité et d'inclusion.

### C. Composition

Le Comité spécial sur la diversité et l'inclusion était présidé par la professeure Caroline Andrew (École d'études politiques) avec le soutien de Martine Lagacé (Département de communication) pour la création du Comité. Le Comité était formé de professeurs à temps plein (provenant de chacune des

neuf facultés), de professeurs à temps partiel, d'étudiants de premier cycle et des cycles supérieurs et de membres du personnel administratif (gestionnaires et non-gestionnaires). Les membres étaient invités à siéger au Comité : a) à la recommandation d'un doyen et b) selon la pertinence de leurs domaines d'expertise et de recherche relativement au mandat du Comité en matière de diversité et d'inclusion.

#### D. Rôle

Le Comité spécial sur la diversité et l'inclusion avait le rôle d'établir et de valider le plan de travail. Les membres du Comité ont, d'abord et avant tout, engagé une réflexion d'ordre théorique et conceptuelle sur les enjeux de diversité et d'inclusion à l'Université d'Ottawa. Par la suite, le Comité devait servir de laboratoire d'idées en vue de structurer le travail de collecte et d'interprétation des données, de formuler des recommandations fondées sur leur analyse et de proposer la mise en œuvre de mesures concrètes visant à accroître la diversité et l'inclusion.

#### E. Plan de travail

Le Comité spécial sur la diversité et l'inclusion a reçu le mandat de mener une série de consultations afin d'examiner et de comprendre aussi bien les perceptions que l'expérience de la communauté universitaire en matière de diversité, d'inclusion et de discrimination.

La collecte de données quantitatives et qualitatives devait faire partie des consultations. Pour ce faire, le Comité était appelé à mener un sondage pour mesurer les perceptions et l'expérience des membres de la communauté universitaire en ce qui a trait à la diversité, à l'inclusion et à la discrimination. Le sondage devait être transmis à tous les étudiants, professeurs et membres du personnel administratif. Son élaboration devait reposer sur :

- a) une série d'entrevues individuelles semi-structurées auprès de membres du personnel administratif, d'étudiants et de professeurs qui serviraient ensuite à définir les questions du sondage;
- b) des échelles des données existantes sur la diversité, l'inclusion et la discrimination, à valider sur le plan psychométrique;
- c) la collaboration de chercheurs se penchant sur des questions de diversité et d'inclusion.

En outre, certains membres du Comité ont constitué des sous-comités pour approfondir des sujets de leur choix en vue de mettre en lumière les obstacles et les occasions à saisir.

## **II. La réconciliation avec les peuples autochtones**

À la suite de discussions avec des employés autochtones, le Comité spécial sur la diversité et l'inclusion en est venu à la conclusion que les enjeux d'inclusion des Autochtones et de décolonisation de l'Université sont trop importants et complexes pour qu'ils soient adéquatement abordés dans le cadre du mandat du Comité.

Le Comité spécial sur la diversité et l'inclusion est d'accord avec la professeure Tracy Coates, coordonnatrice du programme d'études autochtones à l'Université d'Ottawa, qui lui a gracieusement

répondu le 5 septembre 2017 au sujet de la nécessité de recruter davantage de professeurs et d'employés autochtones et de prendre des engagements fermes et sensibles sur le plan historique :

*La communauté autochtone sur le campus n'est pas en mesure de fournir de rétroaction pour ce rapport sur l'équité et la diversité en raison du manque d'employés et de professeurs autochtones et des difficultés auxquelles sont confrontés les étudiants autochtones à l'Université d'Ottawa. Nous recommandons fortement l'examen de la documentation fournie au cours des dernières décennies, des procès-verbaux des discussions récentes avec les membres des communautés autochtones du campus, des pétitions et mémoires soumis par les étudiants ainsi que des divers rapports des anciens conseillers principaux aux affaires autochtones sur ces enjeux.*

Le Comité spécial sur la diversité et l'inclusion est conscient qu'un comité des affaires autochtones a été formé à l'Université d'Ottawa dans le but d'accomplir l'important travail de décolonisation de l'établissement et de réconciliation avec les communautés autochtones. Le Comité appuie sans réserve le leadership de la professeure Brenda McDougall (déléguée universitaire à la participation autochtone) et de Tareyn Johson (directrice des affaires autochtones). La décolonisation et la réconciliation sont essentielles à la formation d'une communauté universitaire diverse et inclusive.

Extrait des conclusions de la Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action (2015)

### ***L'éducation pour la réconciliation***

62. Nous demandons aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, en consultation et en collaboration avec les survivants, les peuples autochtones, et les éducateurs, de :

*i. rendre obligatoire, pour les élèves de la maternelle à la douzième année, l'établissement d'un programme adapté à l'âge des élèves portant sur les pensionnats, les traités de même que les contributions passées et contemporaines des peuples autochtones à l'histoire du Canada;*

*ii. prévoir les fonds nécessaires pour permettre aux établissements d'enseignement postsecondaire de former les enseignants sur la façon d'intégrer les méthodes d'enseignement et les connaissances autochtones dans les salles de classe;*

*iii. prévoir le financement nécessaire pour que les écoles autochtones utilisent les connaissances et les méthodes d'enseignement autochtones dans les salles de classe;*

*iv. créer des postes de niveau supérieur au sein du gouvernement, à l'échelon du sous-ministre adjoint ou à un échelon plus élevé, dont les titulaires seront chargés du contenu autochtone dans le domaine de l'éducation.*

63. Nous demandons au Conseil des ministres de l'éducation (Canada) de maintenir un engagement annuel à l'égard des questions relatives à l'éducation des Autochtones, notamment en ce qui touche :

*i. l'élaboration et la mise en œuvre, de la maternelle à la douzième année, de programmes d'études et de ressources d'apprentissage sur les peuples autochtones dans l'histoire du Canada, et sur l'histoire et les séquelles des pensionnats;*

*ii. la mise en commun de renseignements et de pratiques exemplaires en ce qui a trait aux programmes d'enseignement liés aux pensionnats et à l'histoire des Autochtones;*

*iii. le renforcement de la compréhension interculturelle, de l'empathie et du respect mutuel;*

*iv. l'évaluation des besoins de formation des enseignants relativement à ce qui précède.*

64. Nous demandons à tous les ordres de gouvernement qui fournissent des fonds publics à des écoles confessionnelles d'exiger de ces écoles qu'elles offrent une éducation religieuse comparative comprenant un segment sur les croyances et les pratiques spirituelles autochtones élaboré conjointement avec des aînés autochtones.

65. Nous demandons au gouvernement fédéral, par l'intermédiaire du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, et en collaboration avec les peuples autochtones, les établissements d'enseignement postsecondaire, les éducateurs de même que le Centre national pour la vérité et réconciliation et ses institutions partenaires, d'établir un programme national de recherche bénéficiant d'un financement pluriannuel pour mieux faire comprendre les facteurs associés à la réconciliation.

### III. Diversité et inclusion : définitions

#### A. Occasions à saisir

Au cours de la dernière année, le monde a été le théâtre de plusieurs vagues d'exclusion inquiétantes. Le Brexit, la montée en flèche de l'extrême-droite et l'élection présidentielle des États-Unis remportée malgré le sexisme et les sentiments anti-immigration explicites n'en sont que quelques exemples. C'est ainsi que le Canada s'est retrouvé à l'avant-scène internationale en raison de sa position relativement stable en faveur de la diversité et de l'inclusion. Bien que le premier ministre ait admis que notre pays est loin d'être irréprochable en matière de droits de la personne, le Canada est reconnu de par le monde pour ses engagements mesurés, informés et ouverts à titre de défenseur des droits de la personne.

Il s'agit d'une occasion exceptionnelle pour l'Université d'Ottawa. Dans la communauté internationale, le nom *Ottawa* est en ce moment particulièrement associé aux droits de la personne, à la diversité et à l'inclusion. La force de ces liens ainsi créés entre le concept d'inclusion, les droits de la personne et le nom de notre établissement, l'Université d'Ottawa, crée des possibilités uniques dont il faut tirer parti. Si nous pouvons nous engager à promouvoir la diversité et l'inclusion comme aucune autre université ne l'a fait auparavant, nous susciterons un vif intérêt de la part des meilleurs candidats d'ici et d'ailleurs.

Sur la centaine d'universités publiques et privées du Canada, seulement huit d'entre elles figuraient parmi les 200 meilleures au classement des universités mondiales en 2017. Pour sa part, le *Times Higher Education World University Rankings* nommait 10 universités canadiennes dans son palmarès des 250 meilleures universités au monde. Le fait que l'Université d'Ottawa figure sur ces deux listes démontre bel et bien qu'elle se démarque comme un établissement de classe mondiale.

#### B. Les multiples facettes de la diversité

À l'Université d'Ottawa, nous avons déjà ouvert la voie à l'inclusion. Notre Université est bilingue, inclusive et ouverte à tous ceux qui souhaitent apprendre en français ou en anglais. Par surcroît, nous avons créé un établissement d'exception où les personnes issues des minorités francophones hors Québec se sentent non seulement chez elles, mais aussi en pleine maîtrise de leurs moyens. Cette propension à amener chacun à développer son plein potentiel, un principe au cœur de l'inclusion, l'Université d'Ottawa sait la cultiver. Sur les plans de la langue, des communications et de la participation, il s'agit d'un remarquable accomplissement dans le domaine de la diversité et de l'inclusion. Cette réussite nous confirme que *nous savons déjà comment favoriser, maintenir et cultiver la diversité et l'inclusion*. Nous sommes donc en mesure de puiser dans nos forces et dans notre expérience unique pour rediriger ces efforts vers les autres facettes de la diversité et de poursuivre nos efforts collectifs afin d'élargir nos perspectives extraordinairement prometteuses en matière de diversité, d'inclusion et de croissance.

Bien sûr, il nous reste encore beaucoup de chemin à parcourir. Les défis qui ralentissent le progrès à ce chapitre sont considérables. Nous sommes appelés à inviter, à accueillir toute la communauté universitaire et à collaborer avec tous ses membres, quels que soient leurs âge, appartenance religieuse, capacité, pays d'origine, situation socio-économique, identité de genre, orientation sexuelle, et ainsi de suite, tout d'abord parce que c'est la chose à faire, mais aussi par ce que notre établissement n'en sortira que plus fort à tous les égards. Ces défis nous demandent de nous engager courageusement dans la voie de la vérité et de la réconciliation avec les peuples et communautés autochtones.

Disons-le encore, les défis à relever sont considérables. Pour illustrer ce point, examinons quelques statistiques. À l'Université d'Ottawa, les données recueillies par le Bureau des droits de la personne dans le cadre du programme de contrats fédéraux révèlent que 7,4 % du corps professoral à temps plein reconnaît faire partie d'une minorité visible. Pourtant, leur proportion s'élève à 19 % à l'échelle du pays. Si l'on voulait que le corps professoral de l'Université d'Ottawa soit représentatif de la diversité de ces professionnels au Canada, il faudrait recruter plus de 100 professeurs issus des minorités visibles dans des postes à temps plein menant vers la permanence. Voilà une seule catégorie d'employés et un seul exemple tiré de données recueillies en 2016. Notons que notre établissement ne s'est montré à la hauteur dans aucune des catégories d'emploi cette année-là.

De plus, les statistiques de l'Université d'Ottawa laissent à désirer en ce qui concerne l'inclusion des Autochtones et des personnes ayant un handicap. Si la communauté universitaire était aussi diversifiée que la société canadienne (tout en ne considérant que les candidats ayant les qualifications requises), les employés de l'Université compteraient approximativement 60 personnes ayant un handicap de plus et 30 Autochtones supplémentaires. Ainsi, non seulement notre effectif ne reflète pas la diversité croissante de nos étudiants et de notre communauté, il ne reflète pas l'ensemble des talents qu'il est possible de recruter sur le marché du travail. Dans l'ensemble, en ce qui concerne ces mesures pour favoriser la diversité, l'Université d'Ottawa fait piètre figure parmi les employeurs. Il est temps que nous assumions nos responsabilités face aux choix du passé et que nous nous engageons résolument dans le présent et à l'avenir dans des pistes d'action qui nous permettront d'apprendre comment renverser cette tendance. C'est ainsi que nous nous démarquerons tout comme nous le faisons auprès des minorités francophones hors Québec.

### C. Inclusion

Au-delà des mesures et des statistiques, la diversité est bien réelle. C'est un fait – elle fait partie de la nature même du monde. Malgré notre penchant pour le bilinguisme et même le multilinguisme, la diversité est moins présente à l'Université d'Ottawa que dans la région d'Ottawa-Gatineau et dans la communauté universitaire du Canada. Grâce à l'augmentation des voyages à l'étranger et aux flux migratoires, de même qu'à la reconnaissance et à l'acceptation accrues des différentes facettes de la diversité liées au genre, à la capacité, à la religion, etc., le monde entier s'éveille au fait que la diversité est omniprésente. La diversité n'est pas l'exception, elle est la norme.

Ainsi, puisque la diversité est un fait, l'inclusion est un choix. En fait, il faut choisir de prendre la responsabilité d'agir. Choisir l'inclusion, c'est s'engager de manière consciente et délibérée. C'est aussi d'adopter un mode de pensée et d'action qui démontre que l'on reconnaît la force de la diversité. En optant pour l'inclusion, on reconnaît la valeur de la diversité, on perçoit la force qu'elle revêt et on apprécie le fait qu'elle puisse enrichir la vie de toutes les personnes concernées. Pour tous, la diversité et l'inclusion ont l'énorme potentiel de transformer les milieux de travail, les institutions, les établissements d'enseignement et les vies de nombreuses personnes.

Autant l'établissement à tous ses niveaux que chaque individu gagnent lorsque la diversité est bien gérée, que des pratiques inclusives sont adoptées et largement mises en œuvre et qu'un environnement favorable aux débats et aux discussions franches est créé. Parmi les gains à faire, notons entre autres un renforcement considérable de :

- l'esprit critique



- la rigueur intellectuelle
- la créativité et l'innovation
- la productivité et l'efficacité
- la rentabilité
- la participation individuelle et communautaire
- la satisfaction des employés et des étudiants
- la capacité de recruter les meilleurs candidats (corps professoral, personnel administratif et étudiants)
- la conservation et la réussite des étudiants et des employés
- l'image et la réputation de l'établissement (potentiellement à l'échelle mondiale)

Tous les membres de la communauté universitaire bénéficieraient de ces gains, et non seulement ceux qui appartiennent à des groupes dits désignés ou à des minorités. Il subsiste toutefois de grands défis qu'il faut relever si l'on veut tirer profit de la diversité et de l'inclusion. Les obstacles à surmonter sont notamment :

- Le manque de compréhension et de considération à l'égard de l'inclusion;
- Les biais cognitifs inconscients;
- Les barrières physiques (p. ex., le manque d'immeubles, de bureaux, de toilettes accessibles);
- Certaines politiques, directives et pratiques désuètes;
- L'absence d'une voix forte au chapitre, ce qui peut entraîner un manque de reconnaissance de l'existence même de certains obstacles à l'inclusion (p. ex., toutes les voix minoritaires qui n'ont pas été entendues pour la rédaction du présent rapport. L'absence de réactions ne signifie pas l'absence de problèmes, bien au contraire. Nous devons en être conscients).

Des recherches aux quatre coins du monde ont démontré l'existence inévitable des biais cognitifs inconscients. En tant qu'êtres humains, nous sommes ainsi véritablement programmés sur le plan neurobiologique (ce qui a une incidence sur nos pensées, nos émotions et nos actions) pour assurer notre protection et notre survie. Notre cerveau est programmé de façon à se méfier du changement, à se croire en mesure de distinguer ce qui est bon ou mauvais, vrai ou faux, de manière incontestable. C'est pourtant faux. À moins d'apprendre à tenir compte de nos biais inconscients, ceux-ci affectent toutes nos décisions, nos interactions et nos valeurs. Au travail, cela fait en sorte que toutes nos décisions en sont teintées, engendrant des pertes de profits, d'innovation, de talents, etc. L'organisme [Project Implicit](#), associé à l'Université Harvard, mène des études sur diverses formes de biais inconscients depuis 1998. Leurs recherches et instruments de mesure sont réputés dans le domaine des études sur la diversité et l'inclusion.

Comment les institutions peuvent-elles mitiger les conséquences négatives des biais inconscients afin de s'en sortir et d'apprendre à devenir des chefs de file en matière d'inclusion? Tout d'abord, en reconnaissant et en acceptant l'existence de tels biais. En encourageant les discussions ouvertes sur la diversité ainsi que la diversité des points de vue, les institutions reconnaissent que les opinions et les idées divergentes, aussi dérangementes puissent-elles être initialement, sont en effet des catalyseurs d'innovation et de création de solutions nouvelles. Ces discussions favorisent ainsi la création d'espaces sûrs où la contribution unique de chacun est entendue, ce qui permet aux participants de s'épanouir. Afin de recueillir ces opinions et idées diverses, il leur faut créer des espaces sûrs pour les personnes qui sont perçues habituellement comme des minorités. Ces institutions inculquent à leurs dirigeants le savoir-faire nécessaire pour susciter des échanges ouverts et courageux et pour s'adapter avec

souplesse. La sensibilisation aux biais cognitifs inconscients, les échanges soutenus et la formation continue y constituent la norme. Bon nombre des institutions et des employeurs qui réussissent le mieux en matière d'inclusion enseignent à leurs employés la pratique de la pleine conscience. En effet, la pleine conscience montre à ceux qui la pratiquent comment se détacher de leurs idées enracinées, ce qui leur permet de prendre la distance nécessaire pour voir leurs propres conditionnements et réflexes de pensée et d'opinion tels qu'ils sont, sans plus. Ils sont ensuite libres de les modifier pour le bien commun. Cette distance par rapport à nos pensées nous permet de reconnaître que notre opinion première n'est peut-être pas pertinente après tout. Nous nous ouvrons à la possibilité d'envisager de nouvelles idées et il a été démontré que ces idées, une fois mises en action, ont des retombées positives pour les autres ainsi que des résultats que nous n'aurions jamais pu imaginer autrement. Cette démarche exige du courage, et le courage est l'un des traits considérés par la recherche comme essentiels à l'inclusion.

Nos biais cognitifs font en sorte que nous pensons que toute la démarche visant à acquérir des compétences d'inclusivité ou à créer un milieu inclusif est hors de portée sur notre campus tel que nous percevons celui-ci. Cela nous semble utopique, un peu comme si quelqu'un nous proposait d'installer un toit ouvrant de luxe sur votre vieille voiture à transmission manuelle. Cependant, des études et la pratique ont démontré que l'inclusion donne des résultats contraires à de telles croyances (Houkamau et Boxall, 2011; Thomas et Ely, 1996). Il est donc essentiel que nous nous efforcions de lever les obstacles à l'inclusion, même si nous savons que le succès ne sera ni immédiat ni aisé à atteindre, car il est néanmoins possible de réussir.

Nous entretenons des biais cognitifs inconscients à l'égard de l'argent également. À l'ère des contraintes fiscales, il est difficile de s'imaginer en quoi des dépenses consacrées à cultiver l'inclusion sont justifiables. Pourtant, la recherche a montré que lorsque les institutions dépensent de l'argent pour créer des milieux inclusifs où s'exercent des pratiques inclusives, les résultats obtenus, et mentionnés précédemment, comprennent une diminution du roulement de personnel et des frais juridiques, de même qu'une meilleure mobilisation, une augmentation de la productivité et une capacité d'innovation accrue. À long terme, lorsque l'on prend le temps d'examiner attentivement à quoi l'inclusion peut ressembler en pratique, de développer ses compétences pour mieux reconnaître les biais inconscients en jeu et d'apprendre à mettre en œuvre l'inclusion, il en découle une augmentation des profits et des économies.

D'une part, un certain investissement s'avère nécessaire afin de lever les obstacles à l'inclusion et de bâtir une communauté plus équitable et inclusive. D'autre part, il y a des gains considérables à faire en économies et en sources de revenus potentielles. En jouissant d'une réputation encore meilleure sur la scène internationale, l'établissement pourrait s'attirer encore plus de dons et de subventions de recherche internationales. Si le personnel de l'Université est mieux stimulé, plus satisfait et plus créatif, le taux d'efficacité et de productivité n'en sera qu'amélioré. Enfin, et ce n'est pas la moindre des raisons, les frais juridiques de l'établissement diminueront. Les plaintes officielles en matière de discrimination et de droits de la personne, surtout les causes qui sont soutenues par le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario, engendrent des sanctions très coûteuses et portent atteinte à la réputation de l'Université.

En outre, il est crucial de comprendre que les mesures d'inclusion ne se limitent pas uniquement à des accommodements individuels. Pour atteindre ces objectifs, il faut repenser et restructurer les systèmes en place pour que le plus grand nombre de personnes soient en mesure d'y participer et d'en profiter, ce qui réduira le nombre d'aménagements particuliers nécessaires. Par exemple, tout le monde peut

utiliser un trottoir en pente douce pour se rendre à une porte. Malgré tout, les escaliers avec ou sans rampe demeurent courants et ils doivent tout de même être dégagés l'hiver. L'inclusion universelle, bien qu'elle nécessite un investissement de départ, améliore l'expérience des membres de la communauté universitaire.

Comment fait-on pour savoir quels changements sont nécessaires pour accroître l'inclusivité? En consultant les membres des groupes dits désignés et des minorités et en examinant attentivement les obstacles à l'inclusion auxquels ils font face régulièrement. Certains obstacles sont propres aux membres d'un groupe en particulier. Cependant, certains groupes rencontrent les mêmes obstacles et les solutions peuvent se recouper. Par exemple, lorsque OCTranspo a installé dans ses autobus un système qui affichait et annonçait les arrêts dans le but d'aider les passagers ayant une déficience visuelle, tous les passagers en ont bénéficié. L'inclusion est intersectionnelle : quand on lève les obstacles à l'inclusion pour un groupe, d'autres personnes en profitent aussi.

Les recherches aussi nous aident à cerner les changements qui doivent survenir. Dans une étude récente, Ng et Burke (2010) ont conclu que les entreprises canadiennes dans les secteurs réglementés par le fédéral (comme les banques et les compagnies aériennes) adhéraient beaucoup plus aux principes de diversité et d'équité en matière d'emploi que les organisations (comme l'Université d'Ottawa) qui font partie du programme de contrats fédéraux (PCF). Leur étude a révélé que ces deux types d'organisations étaient toutefois plus enclines à encourager la diversité que les entreprises classées parmi les 500 plus grandes entreprises canadiennes selon le Financial Post, lesquelles ne sont assujetties à aucune loi en matière d'équité. Ng et Burke tirent la conclusion suivante : « l'équité en matière d'emploi demeure l'outil le plus efficace pour promouvoir l'équité et la diversité au sein des organisations canadiennes (p. 224) ». En outre, ils rapportent que « les mesures de rendement (la communication des données sur la diversité) ont une incidence sur le comportement (la gestion de la diversité) (p. 232) ». C'est ce qui explique les différences entre les secteurs soumis à une réglementation au Canada et les entreprises faisant partie du PCF, puisque ces dernières n'ont pas d'obligation de rendre compte. La recherche indique que de se fixer des objectifs d'équité en matière d'emploi constituerait l'un des meilleurs moyens de favoriser la diversité à l'Université, pourvu que cette démarche soit suivie de près et que des comptes soient rendus à la communauté universitaire. Les recommandations, présentées à la fin de ce rapport, s'arriment parfaitement à ces conclusions.

Dans une autre étude, Kalev, Dobbin, et Kelly (2006) ont comparé l'efficacité de différentes approches liées à la promotion de la diversité et de l'inclusion. Pour ce faire, ils ont examiné les données recueillies auprès de 708 entreprises américaines sur une période de trente ans. Leur étude a révélé que, pour atténuer l'effet des préjugés à l'embauche, le seul recours à la formation donnait le moins de résultats sur le plan de la diversité des entreprises à long terme. Le recours au mentorat uniquement pour diminuer l'isolement social avait un effet modéré sur l'échantillon d'entreprises. Fait plus important encore, Kalev et ses collègues ont constaté que les meilleurs résultats étaient obtenus lorsque certaines personnes étaient désignées comme responsables de l'atteinte des objectifs. « Les structures qui incorporent la reddition de comptes, l'autorité et l'expertise (des plans d'action positive, des comités et des groupes de travail sur la diversité, des gestionnaires et des services responsables de la diversité) sont les moyens les plus efficaces » (p. 611) pour augmenter la diversité de l'effectif. Pour donner un exemple, ils ont constaté que la création d'un « comité sur la diversité » permanent dans une entreprise augmentait la probabilité qu'une femme noire soit recrutée au sein de l'équipe de direction de 27 pour cent. La création d'un poste à temps plein de responsable de la diversité augmentait les chances d'embauche d'une femme noire de 12 pour cent. Cela dit, il ne faut pas penser que les séances de perfectionnement et le mentorat sont inutiles et que l'Université d'Ottawa devrait diminuer ses efforts

dans ce sens. Bien au contraire. Ces initiatives sont particulièrement importantes dans des établissements d'enseignement comme l'Université. Ce que l'étude met en lumière, cependant, c'est que les programmes de formation et de mentorat doivent être accompagnés de structures de responsabilité bien définies pour qu'ils soient vraiment efficaces.

Lorsque les initiatives présentées ci-dessus sont associées à des programmes visant à éliminer les biais cognitifs inconscients, les résultats engendrent une véritable métamorphose. Une structure qui s'inscrit dans une culture de reddition de comptes, d'autorité et d'expertise ET qui s'appuie sur du personnel habilité à reconnaître les biais inconscients est une véritable force organisationnelle. Dans ce sens, le Comité a priorisé une liste d'enjeux relevant de la responsabilité parmi ses recommandations. En bref, la recherche nous montre que rendre les responsabilités de chacun les plus claires possible constitue l'avenue la plus prometteuse que nous puissions emprunter pour progresser en matière de diversité et d'inclusion à l'Université d'Ottawa.

## IV. Principes d'équité, de diversité et d'inclusion

En tant qu'établissement membre d'Universités Canada, l'Université d'Ottawa adhère aux sept principes suivants en matière d'équité, de diversité et d'inclusion :

1. *Nous croyons que la diversité et l'inclusion enrichissent nos universités. À titre de chefs d'établissements qui aspirent à la diversité, à l'équité et à l'ouverture, nous nous investissons personnellement et expressément en faveur de la diversité et de l'inclusion.*
2. *Nos établissements s'engagent à élaborer ou à maintenir un plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion en consultation avec les étudiants, les professeurs, le personnel et les administrateurs, et en particulier avec les personnes appartenant aux groupes sous-représentés [1]. Nous nous engageons à rendre compte des progrès réalisés au fil du temps.*
3. *Nous nous engageons à prendre des mesures pour favoriser l'égalité des chances en matière d'éducation. Pour y parvenir, nous devons cerner et éliminer les obstacles au recrutement et au maintien des hauts dirigeants universitaires, des membres des conseils d'administration et des sénats universitaires, ainsi que des professeurs, du personnel et des étudiants – en particulier les personnes appartenant aux groupes sous-représentés, et fournir du soutien.*
4. *De concert avec nos professeurs, notre personnel, les agences de recrutement et nos conseils d'administration, nous veillerons à ce que les candidats de tous les horizons reçoivent le soutien nécessaire dans leur parcours professionnel et puissent accéder à des postes de direction au sein de nos établissements.*
5. *Nous chercherons les moyens d'intégrer l'excellence en matière d'inclusion dans l'enseignement, la recherche, la gouvernance universitaires ainsi que dans le service à la collectivité. Nous voulons ainsi sensibiliser les étudiants, les professeurs, le personnel, les membres des conseils d'administration et des sénats, ainsi que les anciens, et les inciter à poursuivre leurs efforts.*
6. *Nos efforts reposeront sur des données probantes, y compris des mesures éprouvées pour lever les obstacles pouvant entraver l'avancement des membres des groupes sous-représentés. Nous nous engageons à partager les pratiques exemplaires du Canada et d'ailleurs avec les établissements d'enseignement supérieur.*
7. *Par l'entremise d'Universités Canada, notre organisation mutuelle nationale, nous nous emploierons à mieux faire comprendre l'importance de l'excellence en matière de diversité et d'inclusion dans le milieu universitaire canadien.*

[1] Les groupes sous-représentés comprennent les groupes mentionnés dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi (à savoir les femmes, les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées) ainsi que, sans s'y limiter, les membres de la communauté LGBTQ2, les non binaires et les hommes qui exercent une profession à prédominance féminine.

Source : <https://www.univcan.ca/fr/salle-de-presse/communiqués-de-presse/principes-duniversites-canada-en-matiere-dequite-de-diversite-et-dinclusion/>

## V. Obstacles à l'inclusion et recommandations

En plus des sept principes énumérés précédemment, le Comité a relevé des obstacles à l'inclusion précis et formulé des recommandations pour les surmonter.<sup>1</sup>

### PARTIE I – Faire de la diversité un critère d'excellence

Pour faire de la diversité un critère d'excellence, il faut d'abord travailler **avec** la communauté dans un esprit de collaboration. Puisque l'Université d'Ottawa est établie sur un territoire algonquin non cédé dans le centre géographique de la région de la Capitale nationale du Canada, son emplacement lui donne la chance unique d'être situé au cœur de cette communauté multiculturelle. Les principes d'équité, de diversité et d'inclusion sont déjà associés à Ottawa et au Canada, ce qui donne à l'Université d'Ottawa le potentiel de devenir un chef de file en la matière grâce à la communauté qu'elle sert. L'Université d'Ottawa devrait travailler étroitement **avec** sa communauté et s'appuyer sur sa capacité à déployer un esprit de collaboration pour propulser l'Université, sa communauté et notre pays vers un futur plus équitable, diversifié et inclusif.

#### Faire de la diversité un critère d'excellence

L'inclusion doit être au centre des préoccupations de l'Université d'Ottawa. Plus particulièrement, la diversité devrait être le fil conducteur du plan stratégique *Destination 2030*.

**RECOMMANDATION 1 :** Que l'Université nomme un vice-recteur à l'inclusion et à l'engagement communautaire, de qui relèvera la directrice du Bureau des droits de la personne. Que le recteur ou ce vice-recteur nouvellement nommé fonde un Comité de planification stratégique en matière d'inclusion, présidé par le vice-recteur à l'inclusion et à l'engagement communautaire, pour contribuer à la mise au point du plan stratégique *Destination 2030*. Plusieurs ressources seront utiles pour guider l'élaboration du plan stratégique, dont le document *Making Excellence Inclusive : A Framework for Embedding*

---

<sup>1</sup>Toutes ces recommandations méritent d'être suivies, mais la plupart d'entre elles ne représentent pas un changement axé sur l'apprentissage des pratiques d'inclusion. Même si nous mettons en œuvre toutes les suggestions ci-dessous, à moins d'adopter des principes et des pratiques d'inclusion, nous reproduirons les mêmes tendances inéquitables.

Pour apprendre à pratiquer l'inclusion systématiquement, il faut restructurer les fondements de notre façon de faire. Cet article (en anglais) explique les moyens d'atteindre l'inclusion : <https://www.uwp.edu/explore/offices/diversityinclusion/upload/Making-Inclusive-Excellence.pdf>

*Diversity and Inclusion into Colleges and Universities' Academic Excellence Mission* (en anglais)  
(<https://www.uwp.edu/explore/offices/diversityinclusion/upload/Making-Inclusive-Excellence.pdf>).

**RECOMMANDATION 2 :** Que les doyens de chacune des facultés nomment une personne appropriée (il pourrait s'agir d'un vice-doyen à la gouvernance) pour siéger au Comité de planification stratégique en matière d'inclusion afin que ces personnes définissent un cadre de référence et un mandat clair ainsi qu'un plan d'action visant à intégrer les principes d'équité, de diversité et d'inclusion au sein de chaque faculté.

### **Groupe de travail sur la mesure et l'évaluation**

Puisque le savoir est au cœur de la mission de notre établissement, nous souhaitons affirmer la valeur que nous accordons à la mesure et à l'évaluation de l'inclusion en fondant nos décisions sur des données probantes et en faisant ressortir les récits qui les sous-tendent. On constate une convergence entre l'inclusion et le bien-être physique et mental. L'Université doit se conformer à des exigences d'accessibilité, de santé et de sécurité au travail, de droits de la personne et d'équité en matière d'emploi. Elle doit aussi respecter les obligations prévues par son entente de mandat stratégique avec la province. Afin de mesurer, d'évaluer et d'améliorer adéquatement son rendement, il est essentiel de recourir à des données institutionnelles.

**RECOMMANDATION 3 :** Qu'un groupe de travail sur la mesure et l'évaluation, composé d'experts et de spécialistes des services pertinents (p. ex., BDP, RIP, RH, SASS, Service des finances, Service des sports et Bureau du registraire), soit formé pour établir une stratégie de collecte de données et d'analyse.

### **Comité d'action communautaire**

**RECOMMANDATION 4 :** Que le recteur établisse un comité d'action formé de divers leaders communautaires de la région de la capitale nationale. Le recteur serait chargé de rendre compte des initiatives de l'Université aux membres de ce comité consultatif composé de dirigeants communautaires. L'objectif d'un tel comité et de tels rapports est d'ouvrir le dialogue entre les dirigeants des milieux communautaire et universitaire, ce qui servira de mécanisme d'évaluation permettant de vérifier si l'Université répond aux besoins de sa communauté.

## **PARTIE II – Mesures à prendre pour aplanir les obstacles à l'inclusion**

### **Équité en matière d'emploi et statut d'emploi précaire**

Le Comité spécial sur la diversité et l'inclusion ainsi que plusieurs de ses sous-comités ont constaté que l'équité en matière d'emploi et certains aspects de la précarité d'emploi constituent des facteurs d'exclusion à l'Université d'Ottawa. Plusieurs facteurs liés à la précarité d'emploi affectent de diverses manières les étudiants, le corps professoral et le personnel administratif et de soutien. Ces facteurs pourraient avoir des conséquences à court et à long terme. Dans ce qui suit, deux recommandations générales et quelques exemples précis de la manière dont les obstacles affectent les étudiants, ainsi que des suggestions pour les aplanir, sont proposés. Des exemples relatifs au personnel enseignant sont donnés dans les rapports des sous-comités en annexe.

**RECOMMANDATION 5 :** Que la diversité et l'inclusion soient intégrées comme critères d'excellence lors du processus d'évaluation périodique de chaque programme d'études.

**RECOMMANDATION 6 :** Que l'Université se tourne vers un modèle plus moderne<sup>2</sup> d'administration des ressources humaines, lequel serait adéquatement pourvu de financement et de ressources, y compris pour le personnel enseignant, administratif et de soutien. Ce modèle devrait s'appliquer à toutes les étapes du cycle d'emploi (le recrutement et la sélection, l'accueil et l'intégration, la gestion du rendement, le maintien en poste et la cessation d'emploi) ainsi qu'aux politiques, programmes et pratiques qui s'y rattachent. L'adoption d'une telle stratégie globale et exhaustive accompagnée de ressources suffisantes est essentielle à la création d'un environnement inclusif. Il importe de miser d'abord sur les pratiques 1) qui ont fait leurs preuves dans la transformation des milieux de travail pour en faire des milieux propices à l'inclusion (p. ex., l'inclusivité devient une compétence nécessaire selon laquelle les employés sont évalués et qui fait l'objet d'un accompagnement dans le cadre du processus de gestion du rendement) et 2) qui permettent à l'Université de se « rattraper » en atteignant ses cibles minimales d'équité en matière d'emploi, puisque la représentation à l'Université d'Ottawa accuse des retards considérables en ce qui a trait à la représentation des quatre groupes désignés (p. ex. en privilégiant les stratégies de recrutement ciblées).

### Étudiants

L'Université d'Ottawa a mis en place plusieurs initiatives pour contrer la précarité d'emploi chez les étudiants. Chacune de ces initiatives offre une allocation ou un salaire aux étudiants pendant qu'ils étudient et acquièrent des compétences et améliorent leur employabilité pour l'avenir. Il est essentiel de veiller à ce que ces initiatives soient offertes à la plus grande diversité d'étudiants possible. Quelques-unes de ces initiatives sont décrites ci-dessous :

- Initiation à la recherche au premier cycle

L'Université d'Ottawa s'est dotée d'un remarquable atout avec son Programme d'initiation à la recherche au premier cycle (PIRPC). Ce programme donne la possibilité aux étudiants d'acquérir de l'expérience dans les divers domaines de recherche à l'Université. Ce programme donne également aux membres du corps professoral la possibilité d'améliorer leurs compétences en tant que mentors et d'augmenter leur capacité de recherche pour le bien de la communauté, de l'économie et de la société canadienne.

L'Université est invitée à injecter des ressources supplémentaires dans ce programme afin de l'ouvrir à tous les étudiants du premier cycle souhaitant s'investir dans des activités liées à la recherche.

**RECOMMANDATION 7 :** Que l'Université investisse davantage dans ce programme d'initiation à la recherche au premier cycle. Cette forte recommandation vise à faire croître les capacités de recherche des générations futures au Canada et de cultiver le mentorat en recherche au sein du corps professoral.

- Intégration des assistants d'enseignement et de recherche et des étudiants du régime travail-études

---

<sup>2</sup> Nous utilisons le terme moderne ici, car il est central aux efforts demandés aux RH au cours des dernières années, c'est-à-dire de *moderniser* le Service des ressources humaines de l'Université d'Ottawa. Il est cohérent avec les démarches visant à *moderniser* la gouvernance de l'Université, dans lesquelles s'inscrit le remplacement du poste de vice-recteur à la gouvernance par un poste de secrétaire général.

L'Université offre des possibilités d'emploi aux étudiants de tous les cycles grâce au régime travail-études ainsi qu'aux assistanats de recherche et d'enseignement.

Plusieurs défis sont à relever sur le plan technique et des processus pour faciliter l'intégration des étudiants dans ces postes et pour favoriser leur maintien. Par exemple, les délais associés à l'intégration des assistants de recherche ont des conséquences sur la capacité de l'étudiant et du chargé de cours à collaborer de manière fructueuse.

- Occasions d'apprentissage intégré au travail

L'Université d'Ottawa a mis en place plusieurs initiatives susceptibles de réduire la précarité d'emploi chez les étudiants à court et à long terme en misant sur un volet de l'apprentissage expérientiel : les occasions d'apprentissage intégré au travail (voir [http://www.heqco.ca/SiteCollectionDocuments/HEQCO\\_WIL\\_Guide\\_FRN\\_ACC.pdf](http://www.heqco.ca/SiteCollectionDocuments/HEQCO_WIL_Guide_FRN_ACC.pdf)). Par exemple, plusieurs facultés ont établi des partenariats entre leurs programmes d'étude et des organismes communautaires ou des entreprises pour offrir aux étudiants la possibilité de participer à des stages coopératifs (<https://coop.uottawa.ca/fr/employeurs/programmes?audience=employers>). Ces stages en milieu de travail permettent aux étudiants d'être rémunérés tout en acquérant des capacités, des compétences et des aptitudes dans leur domaine d'études. Les stages coopératifs permettent aussi aux étudiants d'établir des relations avec d'éventuels employeurs et ainsi augmenter leur employabilité une fois diplômés.

**RECOMMANDATION 8 :** Que l'Université fasse appel à ses partenaires communautaires et de l'industrie pour élargir l'offre en matière d'enseignement coopératif et d'apprentissage intégré au travail, notamment en créant des stages coop dans des domaines où ils n'existent pas encore. Par exemple, l'Université d'Ottawa gagnerait à travailler en collaboration avec le milieu de la santé communautaire pour créer de nouvelles possibilités de stage pour les étudiants dans les disciplines de ce domaine, telles que la médecine, les soins infirmiers, les sciences de la réadaptation et les sciences de la nutrition.

- Préparer les étudiants au marché du travail ou aux études supérieures

L'Université d'Ottawa est un établissement d'enseignement supérieur de premier plan dans la région de la capitale nationale. Elle est donc bien placée pour établir des partenariats dans plusieurs sphères de la société, dont les secteurs public et privé. Nous devons continuer à entretenir nos partenariats avec Mitacs, Investir Ottawa, le Conseil national de recherches du Canada et les Centres d'excellence de l'Ontario. Nous devons aussi maintenir notre soutien aux programmes de bourses d'études Fulbright. Le cabinet du vice-rectorat à la recherche doit continuer à défendre la mobilisation de ces partenariats pour le bienfait de la communauté universitaire, la région de la capitale nationale et le monde entier.

L'Université d'Ottawa offre d'excellents programmes d'études au premier cycle et aux cycles supérieurs. Ceux-ci pourraient toutefois être améliorés pour que les étudiants y acquièrent avec une plus grande intentionnalité les compétences nécessaires pour passer aux cycles supérieurs ou pour se tailler une place sur le marché du travail dans le domaine qu'ils auront choisi.

**RECOMMANDATION 9 :** Que l'Université veuille à la collaboration entre le Service d'appui à l'enseignement et à l'apprentissage (SAEA), le Bureau de l'assurance de la qualité (BAQ) et les programmes d'études en vue de concevoir des programmes axés sur l'acquisition des compétences



requis pour accéder au marché du travail ou aux cycles supérieurs. Il importe de reconnaître que la conception de tels programmes est un enjeu névralgique dont il faut absolument tenir compte.

## VI. Conclusions de la présidente : Leadership et engagement

La constatation la plus importante de notre Comité est que la mise en œuvre de cette mission d'inclusion dépendra du leadership et de l'engagement du recteur, Jacques Frémont, et de son bras exécutif, le Comité d'administration (y compris le vice-recteur aux études, le président du Sénat, la présidente du Bureau des gouverneurs et le secrétaire du Comité mixte du Sénat et du Bureau des gouverneurs). Nous, au Comité, connaissons leur engagement envers la diversité et l'inclusion, mais l'Université d'Ottawa, comme toutes les universités, est une organisation complexe dotée d'une multitude de facettes. La question qui se pose est de savoir comment le recteur et le Comité d'administration peuvent communiquer leur message aux différentes composantes de l'Université.

La réponse est simple : il n'y a pas de méthode universelle, mais bien un large éventail de possibilités. Le recteur peut faire part de son engagement personnel et institutionnel : il doit l'affirmer sur Facebook, Twitter, sur son blogue, dans ses publications et à travers son réseau hors campus. Il doit le réitérer chaque fois que le Sénat se réunit, que des décisions sont prises au Sénat, que le Bureau des gouverneurs se réunit et que le Bureau des gouverneurs prend une décision. Il doit également faire connaître son engagement envers l'inclusion par la tenue de séances publiques en invitant toute la communauté universitaire — étudiants, personnel et professeurs — une fois par mois (au moins) à assister des réunions où le recteur répondra aux questions et échangera avec tout le monde. Le recteur et le Comité d'administration devront aussi organiser des séances d'information destinées au grand public auxquelles l'ensemble de la population de la région d'Ottawa sera invitée à participer afin d'en apprendre davantage sur l'engagement (et les actions concrètes) que l'Université d'Ottawa a pris en vue de devenir un modèle de diversité et d'inclusion.

Quand j'ai commencé à réfléchir à la façon dont les leaders démontrent leur engagement, j'ai repensé à ma carrière à l'Université d'Ottawa. Elle remonte à loin. Je suis arrivée à l'Université d'Ottawa le 1<sup>er</sup> juillet 1971 et j'y suis encore aujourd'hui, en décembre 2017. Je suis devenue directrice du Département de sciences politiques assez tôt. Le département grandissait et les nouveaux membres devaient rapidement assumer des postes de responsabilité. Bien sûr, à cette époque, je ne me considérais pas comme une leader. Je venais tout juste d'arriver et j'avais à peine terminé mon doctorat. Mais à ma grande surprise, j'ai découvert que si je me promenais dans les couloirs vers 17 h et que je m'arrêtais aux bureaux de mes collègues, ils me faisaient part de leurs préoccupations et me demandaient mon avis sur des choses qui n'avaient jamais été soulevées en réunion ou lorsqu'ils se présentaient à mon bureau. L'une de mes sœurs, une brillante fonctionnaire au gouvernement de l'Ontario, m'a fait cette remarque : « Bien sûr! Tu ne le savais pas? C'est en se promenant qu'on exerce son leadership. » J'ai compris que l'une des façons de montrer son engagement était d'aller vers les gens plutôt que de les laisser venir à soi. **L'attitude compte.**

La prochaine leçon que j'ai apprise est venue du père Guindon, qui m'a téléphoné un jour pour me dire qu'il voulait que je copréside la campagne Centraide/United Way. Je lui ai répondu que je ne pouvais pas accepter, car je n'aimais pas l'organisation Centraide de cette époque. Il a éclaté de rire et m'a dit de l'appeler le lendemain pour lui dire que je le ferais. De retour à la maison, j'ai raconté notre échange à mon mari et en lui disant que le père Guindon ne semblait pas comprendre ma position de principe. J'ai demandé son avis. Mon mari m'a rétorqué : « c'est simple, tu l'appelles demain matin et tu lui dis que tu

le feras. » Je l'ai fait et c'était peut-être la meilleure décision que j'aie jamais prise. J'ai appris à connaître le fonctionnement de l'Université ainsi que le personnel essentiel à sa bonne marche. J'ai rencontré des gens merveilleux, y compris (puisqu'il nous sommes sur le sujet de la diversité et de l'inclusion) Hubert Reiter, qui, à titre de directeur, a transformé le Service de la protection en tenant compte de la diversité raciale et de genre. La campagne Centraide de l'Université m'a convaincue de l'importance de l'implication sociale de l'Université dans le bien-être de l'ensemble de la communauté...

**Les activités diverses et inclusives comptent.**

Puis, dans le cadre de la mise sur pied des Études des femmes qui devinrent plus tard l'Institut d'études féministes et de genre, nous avons créé un fonds pour les professeures. Après le premier concours, le doyen de l'époque, Bernard Philogène, a mentionné qu'il ne comprenait pas vraiment la nécessité d'un fonds spécial puisqu'il avait déjà accordé ce genre de soutien à de nombreux professeurs. Nous lui avons tous demandé : « Et à combien de femmes? ». Au bout de deux secondes de réflexion, il a donné son appui sans réserve au programme. Grâce à son engagement, le programme a pris de l'expansion et a permis de consolider la confiance des professeures en leurs capacités, sachant que l'Université soutenait leur carrière. **Les politiques comptent.**

Puis je suis devenue doyenne de la Faculté des sciences sociales. L'Université avait adopté une politique d'une année de congé de maternité sur une base financière relativement intéressante. Je prenais un grand plaisir à voir un bon nombre des jeunes professeures que nous avons engagées venir m'annoncer leur grossesse peu après la signature de leur contrat. Il est plus agréable d'avoir des collègues heureux que vous exercez vos droits plutôt que d'avoir à les faire valoir. J'étais particulièrement heureuse de savoir que les directeurs de département moins enthousiastes osaient moins se plaindre de perdre la nouvelle employée pendant un an, compte tenu de mon point de vue sur la question. J'ai aussi pu constater les bienfaits à long terme d'avoir favorisé la conciliation entre carrière universitaire et famille chez ces femmes. **Les politiques comptent, mais les attitudes aussi.**

Quand j'étais doyenne, j'ai acheté de belles cartes à un ami photographe. Je m'en servais pour adresser des éloges sincères aux personnes du corps professoral qui avait fait quelque chose de particulièrement innovant. Les réactions étaient fabuleuses. Parfois, je ne faisais qu'un appel téléphonique, car je m'étais souvenu que John V. Lynday, maire de New York (1966-1973), faisait systématiquement cinq appels téléphoniques par semaine aux employés de la ville pour les remercier de leur travail. **Les éloges sincères et inattendus réchauffent le cœur.**

Mes postes d'administration m'ont aussi donné l'occasion de travailler étroitement avec le personnel. J'aurais aimé nommer tous ceux avec qui j'ai travaillé au fil des ans, mais je ne le pourrais pas. Je citerai donc seulement Françoise Quesnel de l'époque où je travaillais au département de sciences politiques, Michèle Viquerat et Caroline Renaud de l'époque où j'étais doyenne, Joanne Lauzon aux Partenariats de recherche, Caroline Tremblay du Groupe de travail sur l'arrêt de la violence sexuelle à l'Université d'Ottawa, et Élise Détéllier et Anne-Lyse Gagné de notre Comité. **Les gens comptent et les équipes doivent être reconnues pour leur engagement.**

Donc, après le décanat, je suis retournée à la recherche et j'ai participé à de merveilleuses études pancanadiennes dirigées, entre autres, par David Wolfe et Meric Gertler de l'Université de Toronto, Vicki Esses et Meyer Burstein du projet Metropolis. J'ai également participé à la formation pour l'égalité des sexes au Vietnam issue d'un projet de l'Université de Montréal et de partenariats locaux en matière d'immigration avec Hindia Mohamoud et Carl Nicholson et bien d'autres encore. J'ai appris la valeur

d'un réseau qui dépasse les frontières et de l'information fondée sur la recherche. **L'information compte.**

Au Groupe de travail sur l'arrêt de la violence sexuelle à l'Université d'Ottawa, nous avons tenu des réunions publiques. Nous avons rencontré toutes les facultés qui nous avaient signifié leur intérêt. Nous avons fait un sondage auprès de tous les étudiants (en offrant des prix aux répondants) et nous avons conclu des ententes avec d'excellents services communautaires pour offrir de la formation et des services. **Les universités ont besoin de collaborer avec la communauté et les organismes communautaires qui l'entourent.**

Je vous offre ce compte rendu long, sinueux et personnel pour illustrer toute l'importance qu'accorde Comité au rôle de leadership et à l'engagement nécessaire pour faire de l'Université un modèle de diversité et d'inclusion – responsabilités qui, nous insistons sur ce point, reposent avant tout sur le recteur et le Comité d'administration.. J'ai tenté de montrer que toutes les méthodes sont bonnes et que toutes les méthodes ont leurs limites. Elles doivent être multipliées et mélangées. Il faut se promener, rencontrer tous les groupes, organisations, facultés, clubs, syndicats, associations, parler à l'ensemble de la communauté et aux organismes communautaires, travailler avec la Ville d'Ottawa et la région de la Capitale nationale et être présent sur toutes les formes de médias sociaux. Comme, je l'espère, le démontre notre rapport, un grand nombre d'initiatives dignes d'enthousiasme prennent forme à l'échelle de l'Université concernant divers aspects de la diversité et de l'inclusion. Chacune d'entre elles sera encouragée, renforcée, soutenue et améliorée en sachant que la direction de l'Université est au courant de ces initiatives, qu'elle les soutient et qu'elle comprend que le leadership au sommet n'est possible que lorsque les dirigeants s'impliquent sur le terrain et qu'ils appuient les initiatives qui en ressortent. **C'est la véritable nature du leadership et de l'engagement.**

## VII. Références

- Clayton-Pederson, Alma, Nancy O'Neill & Caryn McTighe Musil (2016)  
"Making Excellence Inclusive: A Framework for Embedding Diversity and Inclusion into Colleges and Universities' Academic Excellence Mission." Association of American Colleges and Universities  
<https://www.uwp.edu/explore/offices/diversityinclusion/upload/Making-Inclusive-Excellence.pdf>
- Harvard Education, (2017), *Project Implicit*,  
<https://www.projectimplicit.net/index.html>
- Houkamau, Carla & Peter Boxall (2011). "The Incidence and Impacts of Diversity Management: A Survey of New Zealand Employees." *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49 (4): 440-460.
- Immigrant Employer Learning Partnership (2012). "A Diversity Audit of Recruitment Practices in Telfer School of Management at the University of Ottawa." Ottawa: World Skills Employment Services.
- Iyer, Nitya & Shirley Nakata, (2013), "Implementing Inclusion: A Consultation on Organizational Change to Support UBC's Commitments to Equity and Diversity." University of British Columbia,  
<https://equity.ubc.ca/files/2010/06/Implementing-Inclusion-Equity-Diversity-Consultation-Report-April-2013.pdf>
- Kalev, Alexandra, Frank Dobbin & Erin Kelly (2006). "Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies." *American Sociological Review*, 71: 589-617.
- McMaster University, (October 2017), *Advertisement for the Position of Vice-Provost, Equity and Inclusion*, [http://www.swaac.ca/uploads/5/5/4/9/5549330/mcmaster\\_university\\_vice-provost\\_equity\\_and\\_inclusion\\_october\\_2017.pdf](http://www.swaac.ca/uploads/5/5/4/9/5549330/mcmaster_university_vice-provost_equity_and_inclusion_october_2017.pdf)
- Mercer Consulting (2011). "University of Ottawa 2011 Employee Experience Survey." Chicago: Mercer Consulting.
- Ng, Eddy & Ronald Burke (2010). "A Comparison of the Legislated Employment Equity Program, Federal Contractors Program, and Financial Post 500 Firms." *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 27: 224-235.
- Ontario Human Rights Commission (2010). *Count Me In: Collecting Human Rights-Based Data*. Toronto: Government of Ontario.
- Queen's University, (2017), "Final Report: Principal's Implementation Committee on Racism, Diversity and Inclusion."  
<http://www.queensu.ca/principal/sites/webpublish.queensu.ca.opvcwww/files/files/PICRDI-Final-Report-accessible.pdf>

Scott, Joan (2017). "On Free Speech and Academic Freedom." *AAUP Journal of Academic Freedom*, volume eight. [https://www.aaup.org/sites/default/files/Scott\\_0.pdf](https://www.aaup.org/sites/default/files/Scott_0.pdf)

Shanghai Ranking, (2017), *Academic Ranking of World Universities*, <http://www.shanghairanking.com/ARWU2017.html>

Statistics Canada, (2015-11-27), *NHS Profile, Ottawa-Gatineau, CMA, Ontario, 2011*, <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=E&Geo1=CMA&Code1=505&Data=Count&SearchText=Ottawa&SearchType=Begin&SearchPR=01&A1=All&B1=All&Custom=&TABID=1>

Thomas, David & Robin Ely (1996). "Making Diversity Matter: A New Paradigm for Managing Diversity," *Harvard Business Review*, September 1996 issue: 79-90.

Universities Canada, (2017), *Universities Canada principles on equity, diversity and inclusion*, <https://www.univcan.ca/media-room/media-releases/universities-canada-principles-equity-diversity-inclusion/>

World University Rankings, (2018), *The World University Ranking 2018*, <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking>

## Annexe 1 – Initiatives en matière de diversité et d’inclusion

Le **Centre de développement de carrière** offre divers services et ressources. Le Programme de développement de carrière pour les étudiants internationaux, par exemple, aide les étudiants étrangers à se familiariser avec les ressources et les services conçus pour faciliter leur transition vers le marché du travail canadien, comprendre les différentes techniques de recherche d’emploi, établir un réseau de contacts et rencontrer d’éventuels employeurs. Le Centre aide également les étudiants du régime coop à se préparer à leur stage et propose des services d’orientation professionnelle aux étudiants ayant une incapacité.

Le **Bureau international** agit comme intermédiaire entre les étudiants internationaux et les autres services et facultés afin de favoriser l’intégration des étudiants internationaux dans la communauté universitaire.

Le **Centre de mentorat international** offre des services à tous les étudiants internationaux et d’échange inscrits à l’Université d’Ottawa. Des mentors répondent à leurs questions concernant la culture canadienne, la vie universitaire, les stratégies d’apprentissage et les défis qu’ils pourraient avoir à relever au cours de leur cheminement universitaire.

Le **Service de l’aide financière et des bourses** appuie les étudiants dans leurs démarches pour obtenir les bourses et l’aide financière que le gouvernement destine aux étudiants autochtones et aux étudiants handicapés.

Les **Services alimentaires** proposent des choix de repas aux étudiants qui possèdent un forfait obligatoire et qui ont des restrictions alimentaires pour des motifs religieux ou de santé. La salle à manger offre divers choix de plats aux étudiants ayant une diète halal, végétarienne ou végétalienne ou encore de légères intolérances alimentaires.

Le **Service des sports** offre des services et des installations accessibles aux personnes handicapées. Le centre aquatique du pavillon Montpetit est équipé d’un dispositif de levage automatisé pour les personnes à mobilité réduite, de tables à langer, d’un vestiaire neutre ou pouvant répondre à d’autres besoins sur demande (selon les disponibilités) ainsi que d’un fauteuil roulant pour l’eau. Tout le personnel du centre aquatique et du service à la clientèle est formé pour offrir du soutien aux personnes qui en auraient besoin. Le centre donne également des cours de natation pour femmes seulement et des cours de natation thérapeutique pour personnes à mobilité réduite. Des activités de musculation réservées aux femmes sont aussi offertes.

**Immeubles** : afin d’améliorer l’accessibilité sur le campus, une inspection des immeubles a été entreprise en 2017 et elle se poursuivra en 2018. Les inspections sont réalisées par le cabinet d’architecture Accessibility/Quadrangle. Ces vérifications permettent à l’Université de cerner les obstacles à l’accessibilité auxquels sont confrontés les usagers actuels et éventuels, et d’améliorer la convivialité des locaux universitaires et des immeubles du campus pour les étudiants, le personnel et les visiteurs.

**Boutons d’alarme** : le campus compte plus de 20 boutons d’alarme. On en trouve dans les stationnements et dans certaines toilettes des femmes. Une alarme retentit lorsqu’on appuie sur le bouton et le Service de la protection est averti au même moment. Un agent de sécurité est dépêché sur les lieux immédiatement.

**Téléphones d'urgence** : lorsqu'on appuie sur le bouton, un stroboscope bleu est activé. De plus, des caméras de surveillance, installées à proximité de chaque téléphone, permettent aux responsables de l'Université de voir ce qui se passe en temps réel.

Le **Carrefour accessibilité** est une ressource en ligne centralisée sur les questions d'accessibilité à l'Université d'Ottawa. Le Carrefour procure aux étudiants et étudiantes, au corps professoral et aux membres du personnel administratif de l'Université des outils pour repérer et éliminer les obstacles à l'accessibilité. Il apporte aussi du soutien aux personnes souffrant de problèmes de santé mentale sur le campus. Le rôle du Carrefour est de favoriser l'inclusion et d'améliorer l'accessibilité pour tous sur le campus en offrant :

- un soutien et un suivi concernant les initiatives d'accessibilité,
- une communauté en ligne pour ceux qui désirent obtenir de l'information sur les questions liées aux personnes en situation de handicap et à l'accessibilité sur le campus,
- des alertes en cas de perturbation des services sur le campus et de l'information sur les voies de contournement accessibles.

**Bibliothèque** : les étudiants inscrits au Service d'accès peuvent bénéficier de services additionnels, comme les formats alternatifs et les technologies adaptées. La majeure partie des livres et des revues de la bibliothèque sont offerts en format électronique. Il est également possible de demander un livre dans un autre format (électronique ou imprimé). La bibliothèque possède aussi des collections de livres destinées aux étudiants en situation de handicap. Ces ouvrages sont disponibles en différents formats : fichiers PDF, texte DAISY, ePub et MP3 audio. Des postes de travail munis de logiciels conçus pour faciliter la lecture et la rédaction se trouvent à différentes bibliothèques. Des numériseurs sont également mis à la disposition des étudiants pour la conversion du texte en parole. Tous les ordinateurs de la bibliothèque sont connectés à Internet et sont équipés de la suite Microsoft Office. Les programmes suivants sont également installés sur les postes de travail adaptés : Jaws (lecteur d'écran), Kurzweil (reconnaissance de l'écrit), Zoomtext (agrandisseur d'écran) et Dragon Naturally Speaking. Des appareils CCTV sur tables ajustables en hauteur sont disponibles à la Bibliothèque de droit Brian-Dickson et à la Bibliothèque des sciences de la santé.

**Le Service du logement** offre des chambres accessibles en occupation simple et permet aux résidents en situation de handicap d'être accompagnés de leur animal d'assistance.

L'équipe de **Protection communautaire** se compose de bénévoles formés pour *contribuer* à assurer la sûreté du campus.

Le bureau du **Stationnement et transport durable** offre des stationnements accessibles aux personnes à mobilité réduite dotées d'un permis. Un taxi-navette, des taxis accessibles et des points d'embarquement de Para Transpo sont également mis à leur disposition.

Le **Service de vie communautaire** fournit des espaces de méditation et de prière multiconfessionnelle.

**Plans d'urgence** : les étudiants et les employés ayant un handicap peuvent communiquer avec le Service de la protection pour obtenir un plan d'urgence personnalisé.

**La carte interactive du campus** publiée en ligne fait présentement l'objet d'une mise à jour afin que les ressources et les services accessibles et inclusifs du campus y figurent.

Le **Service d'appui à l'enseignement et à l'apprentissage (SAEA)** offre à tout le personnel enseignant des ateliers de formation sur l'accessibilité et la conception universelle de l'apprentissage. Il administre aussi le nouveau **système de gestion des apprentissages (SGA)**. En janvier 2017, l'Université d'Ottawa a remplacé Blackboard Learn (BBL) par un SGA plus convivial et accessible. De plus, les **plans de cours** sont maintenant créés dans uoSyllabus pour que leur format soit accessible.

**Site Web de l'Université d'Ottawa** : le site Web de l'Université d'Ottawa a été migré vers la plateforme Drupal 7 pour améliorer l'accessibilité de nos services en ligne. L'Université a choisi le logiciel Siteimprove pour repérer les problèmes d'accessibilité dans le contenu des sites.

**Association des femmes en sciences et en génie** : le programme de mentorat des leaders en STIM (Mentor STEM Leaders Program) propose six séances visant à favoriser le perfectionnement professionnel et personnel des étudiantes universitaires et des chercheuses postdoctorales en sciences, en technologie, en génie et en mathématiques.

Le **Réseau de femmes entrepreneures** est formé d'une équipe de mentores étudiantes d'expérience qui aident les femmes à acquérir des compétences entrepreneuriales.

**Services de garde** : la Garderie Bernadette est un organisme à but non lucratif situé à l'Université d'Ottawa. L'établissement agréé offre des soins aux enfants âgés de six semaines à cinq ans, en anglais et en français. Le service est destiné principalement aux étudiants et aux membres du corps professoral de l'Université d'Ottawa.

**L'Escouade accessibilité** est une équipe formée d'étudiants et d'employés bénévoles ayant pour mission de faire tomber les barrières entravant l'accès aux ressources à l'Université. Postés un peu partout sur le campus, les bénévoles sont prêts à apporter une aide immédiate aux étudiants et aux employés et à leur faciliter l'accès aux ressources et aux renseignements sur le campus.

**Le Bureau de sensibilisation aux questions d'équité, de diversité et de genre de la Faculté de médecine** a pour mandat d'aider sa directrice et le doyen de la Faculté à mieux faire connaître les questions de genre et d'équité, à encourager la sensibilisation à leur égard et à proposer des pistes d'amélioration dans toutes les sphères de la fonction professorale (enseignement au premier cycle et aux cycles supérieurs, recherche, perfectionnement du corps professoral, et milieu de travail des professeurs et du personnel de soutien).

Le programme **Équité et réussite scolaire de la Faculté de droit** cherche à améliorer le bien-être des étudiants, des membres du corps professoral et du personnel issus des communautés en quête d'égalité à la Faculté.

### **Fédération étudiante de l'Université d'Ottawa (FÉUO)**

Le **Centre des étudiants ayant une incapacité** promeut l'indépendance des étudiants ayant un handicap sur le campus et organise des campagnes de sensibilisation diverses et des activités sociales accessibles. De plus, le Centre offre aux organisateurs du campus du soutien dans la planification d'activités et l'aménagement d'espaces accessibles pour les étudiants.

Le **Service de raccompagnement** est un service étudiant et bénévole offert à tous les membres de la communauté universitaire. Ce service chapeauté par la FÉUO collabore avec le Service de la protection afin de créer un environnement sécuritaire pour tous. Les bénévoles du service peuvent raccompagner leur clientèle à pied de n'importe quel endroit à un autre dans un rayon de 45 minutes de marche



autour du campus principal et du pavillon Roger-Guindon (RGN) et les accompagner sur plusieurs circuits d'autobus.

La **Maison internationale** est un service étudiant qui défend la diversité culturelle et l'acceptation de tous les groupes culturels, ethniques et raciaux sur le campus.

Le **Centre de la fierté** offre un espace d'accueil sûr, confortable, positif et sans préjugé à tous ceux qui s'identifient comme queer, y compris les personnes gaies, lesbiennes, bisexuelles, transsexuelles, transgenres, bispirituelles, intersexuées et en questionnement, ainsi qu'à leurs alliés.

Le **Centre des droits étudiants** offre des conseils confidentiels et des services de représentation à tous les étudiants qui vivent des problèmes par rapport à l'Université d'Ottawa et qui souhaitent déposer une demande d'appel ou une plainte contre l'université.

Le **Centre de ressources des femmes** est un espace d'accueil inclusif, sans jugement, pro-choix et féministe appuyant les membres de la communauté (femmes, personnes trans et hommes) souhaitant collaborer à la lutte contre l'oppression fondée sur le sexe sur le campus. Le Centre offre un espace en retrait et tranquille pour l'allaitement, des jouets et livres pour enfants, de même que des ressources sur les soins à l'enfant et sur la santé maternelle.

## Appendices

Les appendices de ce rapport présentent une synthèse des enjeux propres aux groupes précis concernés par les questions de diversité et d'inclusion à l'Université d'Ottawa, ainsi que des appels à l'action afin d'y répondre. Les appendices n'abordent pas tous les groupes concernés par des questions de diversité et d'inclusion. Toutefois, il ne faut nullement en conclure que la priorité est donnée aux groupes dont il est question dans ce rapport au détriment des groupes dont la voix n'aurait pas été entendue dans ces pages. L'un des grands défis liés à la rédaction d'un rapport de cette nature est d'ouvrir le dialogue avec tous les membres de la communauté d'une manière où chacun se sentira en sécurité et en pleine maîtrise de ses moyens, y compris les membres des groupes les plus marginalisés ou réduits au silence.

### Appendice A – Aperçu des travaux du Comité

Le Comité de travail sur la diversité et l'inclusion était formé de 17 professeurs, de 10 étudiants et de 16 membres du personnel, dont sept gestionnaires. Caroline Andrew présidait le Comité. Le Comité s'est réuni aux dates suivantes :

Lundi 21 novembre 2016	Jeudi 20 avril 2017
Vendredi 16 décembre 2016	Mardi 30 mai 2017
Mercredi 11 janvier 2017	Mardi 27 juin 2017
Mardi 14 février 2017	Jeudi 27 juillet 2017
Jeudi 16 mars 2017	Lundi 28 août 2017

À la première réunion, les coprésidents du Comité ont défini une méthodologie à suivre au cours d'un petit nombre d'entrevues exploratoires destinées à guider la conception du sondage. Pour protéger l'anonymat, le Comité a engagé une consultante externe, Michelle Massie Marketing, qui a mené 36 entrevues avec des membres de la communauté universitaire, dont des professeurs, des employés et des étudiants, du 16 au 30 janvier 2017.

Les résultats de ces entretiens exploratoires ont servi à modifier et à améliorer un instrument d'enquête existant qui avait déjà été utilisé dans une autre université. Le questionnaire était présenté en français et en anglais et était intitulé : « Sondage de l'Université d'Ottawa sur le climat de diversité et d'inclusion au sein du campus ». Des invitations à répondre au sondage ont été envoyées par courriel à 49 622 membres de la communauté de l'Université d'Ottawa, y compris 9 847 professeurs et membres du personnel administratif. À la clôture du sondage, le 12 avril 2017, 11 % des étudiants et 19 % de tous les employés de l'Université y avaient répondu, pour un total de 6 332 questionnaires remplis.

Trois études *quantitatives* ont ensuite été remises au comité. La première faisait état des résultats obtenus lors de deux sondages sur la satisfaction des employés de l'Université, menés pour le compte des Ressources humaines en 2011 et en 2017. Les deux autres études étaient fondées sur les données recueillies au cours du sondage sur le climat qui régnait sur le campus. Deux études *qualitatives* ont aussi été réalisées. La première a été menée par Michelle Massie Marketing. La seconde, dirigée par la professeure Sharon O'Sullivan, analysait 514 réponses écrites à la demande « d'autres commentaires? » à la fin du questionnaire du Sondage de l'Université d'Ottawa sur le climat.

À la réunion de janvier, les membres du Comité ont été invités à former des sous-comités pour se pencher sur divers aspects de l'inclusion. Le Comité s'est entendu pour produire une série de rapports, un par sous-comité, destinés au recteur de l'Université. Chaque sous-comité devait formuler des recommandations ayant trait à la question qu'il avait étudiée. Les rapports seraient fondés sur les études quantitatives et qualitatives décrites précédemment. Il a été entendu que chaque rapport de sous-comité serait rendu sous la forme d'un résumé à inclure dans le rapport final. Des explications plus détaillées seraient placées en annexe. Les sous-comités ainsi formés sont les suivants :

<u>Sujet</u>	<u>Président/coprésidents</u>
Politique d'équité à l'admission	Abdullah Al-Haj
Âgisme	Gordon DiGiacomo
Handicap	Vivien Runnels
Équité en matière d'emploi	Manon Dugal et Carole Bourque
Équité de genre dans le corps professoral	Françoise Moreau-Johnson et Sophie Thériault
Incapacités, santé mentale et mieux-être, loisirs et sport	Krista Van Slingerland
Maladie mentale	Christina de Simone
Professeurs à temps partiel	Houssein Charmarkeh
Enseignement et apprentissage	Aline Germain-Rutherford
Enjeux touchant les personnes transgenres	Carole Bourque

## Appendice B – Études quantitatives sur la diversité et l’inclusion à l’Université d’Ottawa

Les travaux du comité se fondaient sur trois études quantitatives. La première étude faisait ressortir les résultats de deux sondages sur la satisfaction des employés à l’Université d’Ottawa, qui ont été réalisés avant la formation du Comité sur la diversité et l’inclusion. La deuxième étude utilisée par le comité, intitulée « Résultats principaux » (*Topline Results*), présentait des données statistiques sommaires tirées du Sondage de l’Université d’Ottawa sur le climat de diversité et d’inclusion au sein du campus. La troisième étude utilisait les mêmes données de sondage ainsi que des méthodes d’analyse statistique plus poussées pour mettre en évidence les principales sources de clivage dans la communauté universitaire.

### A. Enquête sur la satisfaction des employés à l’Université d’Ottawa, 2011

En 2011, l’Université d’Ottawa a chargé Mercer, une grande firme de consultation spécialisée dans les questions de gestion des ressources humaines, de mener une enquête indépendante sur la satisfaction du personnel administratif de l’établissement. Les professeurs n’ont pas été sondés en 2011. Les données ont résulté des 1 435 réponses anonymes données à 23 questions à échelle de réponses, dont huit questions sur le statut d’emploi du répondant et sept questions d’ordre démographique. L’enquête de Mercer a été reprise en 2017, sondant cette fois le personnel enseignant aussi. Les données de 2011 ont été analysées en 2012 par le Centre d’emploi Compétences mondiales (Immigrant-Employer Learning Partnership 2012), un organisme à but non lucratif local pour les immigrants à Ottawa. Les données recueillies par Mercer en 2017 sont en cours d’analyse par un autre consultant indépendant.

Avant d’analyser les données, Compétences mondiales a utilisé les réponses des répondants à sept questions sur leur statut démographique et d’emploi pour trier les données selon sept critères, dont l’appartenance à une minorité visible, la présence d’un handicap, l’orientation sexuelle, et le fait d’être un nouvel employé (à l’Université depuis cinq ans ou moins). L’étude a ensuite eu recours à l’analyse de variance (ANOVA) des questions à échelle de réponse sur la satisfaction de l’employé pour déterminer si des différences significatives étaient constatées entre les réponses moyennes de chaque groupe. En d’autres mots, l’analyse ANOVA a été utilisée pour comparer les taux moyens de satisfaction au travail pour chaque groupe désigné aux taux de satisfaction des autres employés de l’Université. Cette analyse permettait d’évaluer si les personnes de chacun de ces groupes désignés étaient plus ou moins satisfaites – en moyenne – relativement à chacune des questions sur leur satisfaction au travail.

Les résultats sont frappants et troublants. À l’égard de la racialisation, les membres du personnel s’étant identifiés aux minorités visibles (n=120) étaient significativement moins enclins à affirmer qu’ils étaient traités de manière équitable à l’Université comparativement à ceux qui ne s’y identifiaient pas. Les valeurs de p données dans la colonne de droite du tableau A indiquent que la différence entre ces moyennes était statistiquement significative au seuil de 0,05 pour cent.

Énoncé ou question du sondage (100 = tout à fait d’accord, 75 = d’accord, 50 = neutre, 25 = en désaccord, 0 = fortement en désaccord)	Moyenne de la majorité à l’Université d’Ottawa	Moyenne des minorités visibles	Écart entre les moyennes	Valeur de p
Je trouve qu’on me traite équitablement à l’Université.	70,5	63,4	-7,1	0,0175

On me témoigne de la reconnaissance lorsque je fais du bon travail.	68,3	61,1	<b>-7,2</b>	0,0224
Je suis traité de façon équitable dans mon unité de travail à l'égard de mon origine ethnique ou culturelle .	93,7	83,3	<b>-10,4</b>	0,0001
Mon unité de travail fait des efforts appropriés pour traiter des enjeux liés à l'origine ethnique ou culturelle.	85,4	71,8	<b>-13,4</b>	0,0006
Mon unité de travail fait des efforts appropriés pour traiter des enjeux liés aux croyances ou à l'appartenance religieuse.	87,1	75,6	<b>-11,5</b>	0,0064
Quel est votre degré de motivation dans votre emploi?	81,3	75,7	<b>-5,5</b>	0,0252

**Tableau A** : Degré de satisfaction des employés de l'Université d'Ottawa faisant partie de minorités visibles par rapport aux énoncés présentés

Au regard de ces résultats, l'équipe de Compétences mondiales a fait les observations suivantes :

*Les différences dans les réponses aux questions d'équité sont plus marquées lorsque les unités de travail sont abordées. Les employés issus de la majorité ethnique ont affirmé, avec un enthousiasme considérable, que leur unité de travail conduit ses affaires de manière très juste et appropriée relativement à des questions d'ordre ethnique et religieux. Les membres d'une minorité visible étaient proportionnellement moins nombreux à partager cet avis au sujet de leur propre unité de travail. De telles différences sont statistiquement significatives à un degré élevé de confiance. Par conséquent, les employés administratifs qui font partie d'une minorité visible n'ont pas tendance à être aussi enthousiastes à propos de leur emploi à l'Université d'Ottawa que les autres.*

(Immigrant-Employer Learning Partnership 2012, p. 17)

L'étude divise ensuite les répondants en deux groupes : les répondants qui s'identifient comme personne ayant un handicap (n=44) et les autres. Les résultats sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Énoncé ou question du sondage	Moyenne de la majorité à l'Université d'Ottawa	Moyenne pour les personnes ayant un handicap	Écart entre les moyennes	Valeur de p
Je trouve qu'on me traite équitablement à l'Université.	70,5	55,1	<b>-15,3</b>	0,0001
On me traite équitablement dans mon unité de travail, peu importe mon handicap.	93,7	77,7	<b>-15,6</b>	0,0001
Mon unité de travail fait des efforts appropriés pour traiter des enjeux liés à ma situation familiale.	86,2	70,4	<b>-15,8</b>	0,0014
J'ai reçu une bonne orientation lorsque je suis arrivé à l'Université d'Ottawa.	55,3	36,8	<b>-18,5</b>	0,0165
J'ai accès aux informations nécessaires pour faire mon travail.	74,8	64,3	<b>-9,5</b>	0,0097
Je suis satisfait des possibilités de perfectionnement professionnel qui me sont offertes comme employé.	66,0	55,8	<b>-10,2</b>	0,0291

On me témoigne de la reconnaissance lorsque je fais du bon travail.	68,3	57,4	<b>-10,9</b>	0,0172
---------------------------------------------------------------------	------	------	--------------	--------

**Tableau B** : Degré de satisfaction des employés de l'Université d'Ottawa ayant un handicap par rapport aux énoncés présentés

Après cette analyse, Compétences mondiales en est venu à trois constats : « Premièrement, les employés de l'Université ayant un handicap étaient moins enclins à affirmer qu'ils étaient traités de manière équitable. Les écarts de taux de satisfaction étaient plus importants que pour tout autre groupe désigné. Deuxièmement, [les employés ayant un handicap] étaient d'avis que leur orientation au travail n'était pas adéquate. Troisièmement, [ils] étaient moins d'accord que les autres avec l'affirmation qu'ils recevaient des marques de reconnaissance et du soutien pour leur travail de manière satisfaisante » (ibid., p. 19).

En dernier lieu, Compétences mondiales s'est penché sur la satisfaction au travail parmi les nouveaux employés de l'Université, plus particulièrement les 579 répondants qui étaient employés à l'Université d'Ottawa depuis cinq ans ou moins en 2011. Pour que l'analyse soit valide sur le plan statistique, plusieurs groupes visés par l'équité en matière d'emploi ont été combinés en un échantillon (n=94) : les personnes ayant un handicap, les membres d'une minorité visible, les Autochtones et les personnes s'identifiant comme lesbiennes, gaies, bisexuelles ou transgenres.

Énoncé ou question du sondage	Moyenne des nouveaux employés faisant partie de la majorité	Moyenne des nouveaux employés faisant partie des groupes désignés	Écart entre les moyennes	Valeur de p
On me traite équitablement dans mon unité de travail, peu importe mon origine ethnique ou culturelle.	96,0	90,9	<b>-5,1</b>	0,0044
On me traite équitablement dans mon unité de travail, peu importe ma situation familiale.	94,1	88,5	<b>-5,6</b>	0,0070
Je suis satisfait du degré d'autonomie avec lequel je peux gérer ma charge de travail.	80,2	75,0	<b>-5,2</b>	0,0580

**Tableau C** : Degré de satisfaction des nouveaux employés faisant partie des quatre groupes désignés à l'Université d'Ottawa

Comme le montre le tableau C, il existe des écarts significatifs concernant le traitement équitable des employés d'une unité de travail relativement aux questions d'ethnicité et de statut familial. Compétences mondiales suggère que ces résultats « justifient une réflexion visant à sensibiliser l'employeur à la possibilité qu'il y ait des besoins, des structures et responsabilités familiales différentes chez les employés faisant partie de minorités visibles, des personnes en situation de handicap, ou des communautés LGBT » (ibid., p. 23).

Dans l'ensemble, l'étude menée par Compétences mondiales a montré qu'il existe des écarts significatifs entre les taux de satisfaction des employés faisant partie du groupe majoritaire et ceux des membres du personnel appartenant à un groupe désigné. Ces écarts étaient bien supérieurs aux écarts normalement attendus entre deux groupes dont les répondants auraient été choisis aléatoirement parmi l'échantillon.

#### B. Sondage de l'Université d'Ottawa sur le climat de diversité et d'inclusion au sein du campus : Résultats principaux, avril 2017

La deuxième étude utilisée par le comité, intitulée « Résultats principaux » (Topline Results), présente les résultats globaux du Sondage sur le climat de diversité et d'inclusion menée par l'Université.

La question de recherche à l'origine du sondage était une question d'exploration : l'Université ne recueille pas systématiquement de données sur la diversité sur le campus. Nous ignorions beaucoup de choses au sujet de nos populations étudiantes et de nos employés. Qui sont-ils? Comment s'identifient-ils? Quel est le véritable portrait de la diversité à l'Université d'Ottawa? Pour remédier à cet état de fait, nous devons poser des questions et brosser un tableau de l'état actuel de la situation pour mieux comprendre qui nous sommes et les expériences que nous avons vécues. Avant de pouvoir tirer quelque conclusion que ce soit et de pouvoir formuler des recommandations pour la direction et la mise en œuvre de politiques, nous devons établir des bases de référence. En outre, comment pouvons-nous savoir si nous changeons les choses ou si nous faisons des progrès dans un sens ou dans l'autre si nous ne nous donnons pas les moyens de les mesurer?

Des invitations à répondre au sondage ont été envoyées par courriel à 49 622 membres de la communauté de l'Université d'Ottawa, y compris 9 847 professeurs et membres du personnel administratif. Le sondage a été réalisé en ligne sur une période de plusieurs semaines. À la clôture du sondage, le 12 avril 2017, 11 % des étudiants et 19 % de tous les employés de l'Université avaient répondu au sondage, pour un total de 6 332 questionnaires remplis.

Le sondage a été envoyé à l'ensemble des étudiants, des membres du personnel et des professeurs; environ un employé sur six et un étudiant sur neuf y ont répondu. Les statistiques descriptives brossent un portrait des répondants au sondage. Approximativement 63 % des répondants s'identifiaient comme femme. La moyenne d'âge des employés sondés était de 46 ans tandis que les étudiants avaient en moyenne 25 ans. La proportion des répondants étudiants âgés de 21 ans ou moins était de 45 %. Environ 19 % des employés qui ont rempli le questionnaire avaient une scolarité inférieure au baccalauréat, tandis que 35 % d'entre eux détenaient un doctorat.

Les résultats principaux démontrent que les employés de l'Université ne sont pas représentatifs de la population étudiante sur plusieurs plans d'importance. Ils font partie, par définition, de groupes démographiques distincts. Il faudra en tenir compte dans notre analyse et dans nos éventuelles recommandations, puisque l'expérience des étudiants diffère considérablement de celle des employés.

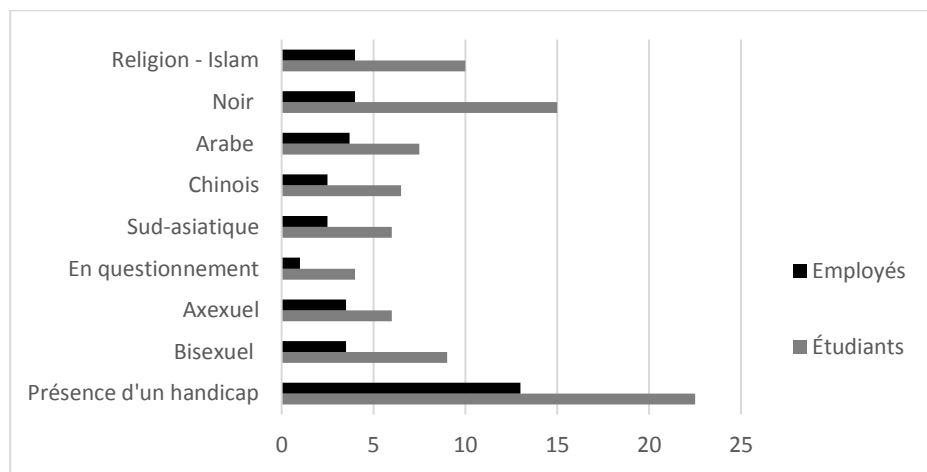
Relativement au critère d'appartenance aux minorités visibles, il appert que notre population étudiante est **plus** diverse que la jeunesse canadienne (de 15 à 24 ans) dans son ensemble selon le recensement de 2006. (Voir : <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l02/cst01/demo50a-fra.htm>.) Bien que les données du recensement remontent à quelque temps déjà, la proportion de jeunes s'identifiant à une minorité visible dans la population en général (19 %) est de beaucoup inférieure à la proportion des étudiants qui s'y identifient sur le campus (près de 40 %). De plus, notre population étudiante est aussi beaucoup plus diverse que la population d'Ottawa-Gatineau dans son ensemble (19 % de minorités visibles en 2011 selon l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011<sup>3</sup>, une proportion très semblable au profil ethnique des employés ayant répondu au sondage).

---

<sup>3</sup> <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CMA&Code1=505&Data=Count&SearchText=Ottawa&SearchType=Begin s&SearchPR=01&A1=All&B1=All&Custom=&TABID=1>

Le profil religieux de nos employés est aussi très semblable aux données révélées dans l'Enquête nationale auprès des ménages pour la région d'Ottawa-Gatineau. Notre sondage sur le climat au sein du campus révèle que, comparativement aux employés, une plus grande proportion d'étudiants affirme appartenir à la religion musulmane.

Une autre différence marquée ressort entre le profil démographique de la population étudiante et celui des employés : l'auto-identification comme personne ayant une incapacité. Environ 22 % des répondants étudiants ont affirmé qu'ils avaient un handicap affectant considérablement la pratique d'activités de la vie quotidienne, comparativement à 13 % des employés.



**Figure 1 :** Pourcentage des répondants qui estiment faire partie des groupes désignés

Le sondage sur le climat au sein du campus visait notamment à mesurer la présence de préjugés, l'accessibilité physique et la perception de tensions. Bien que de nettes majorités de répondants étaient d'avis que le climat du campus était accueillant, respectueux et qu'il y régnait un esprit de coopération, presque un répondant sur deux croyait que le climat se détériorait. De manière générale, il y avait plus de répondants d'accord que de répondants en désaccord avec le fait que l'Université était biaisée sur les questions de race et d'ethnicité. Environ un répondant sur cinq (18 % des employés et 23 % des étudiants) avait remarqué des tensions sur le campus par rapport à des questions raciales ou ethniques. Les répondants estimaient que ceux qui étaient affectés par des troubles psychologiques ou de santé mentale étaient confrontés à de plus grands problèmes d'inclusion que les autres. L'accessibilité (ou plutôt le manque d'accessibilité) des salles de classe, des laboratoires et des installations sportives a également été soulignée comme un obstacle à l'inclusion sur le campus.

Le sondage demandait aussi aux répondants de quels comportements anti-inclusion ils avaient été témoins pendant leur séjour à l'Université d'Ottawa, le cas échéant. Trente-quatre pour cent des étudiants et quarante pour cent des employés ont affirmé avoir été témoins, sur le campus, de comportements défavorables à la création d'un milieu inclusif. Approximativement 25 % des répondants avaient eux-mêmes été victimes de discrimination, la discrimination fondée sur l'âge ou le genre étant les cas les plus fréquents. Parmi les employés qui avaient été témoins de discrimination envers d'autres



personnes, 32 % ont indiqué qu'elle était le fait d'un professeur et 25 % ont affirmé qu'elle avait été exercée par un membre du personnel de soutien. Parmi les étudiants qui avaient été témoins d'une telle conduite, 53 % ont dit qu'un autre étudiant en était la source. La cible (victime) de discrimination ou de comportements anti-inclusifs la plus fréquemment identifiée était un groupe ou une catégorie de personnes plutôt qu'un individu en particulier. De l'avis des répondants, les comportements anti-inclusifs étaient pour la plupart fondés sur les motifs suivants : l'origine ethnique, le lieu d'origine ou la race. Selon les employés, le genre et le poste sont aussi des motifs de discrimination communs. L'enquête a révélé que les formes de discrimination les plus souvent vécues sont l'intimidation, l'isolement et l'exclusion délibérée. Il a été noté que, de manière générale, le fait d'être témoin d'un comportement discriminatoire suscite la colère. L'une des statistiques les plus révélatrices de ce sondage indique que la majorité des étudiants sondés ne savaient pas à qui s'adresser et ne connaissaient pas ce qu'il fallait faire pour obtenir de l'aide dans ces cas. En outre, environ un tiers des étudiants (et 24 % des employés) n'avaient **pas confiance** en l'Université pour traiter ces incidents de manière juste. Voilà nos mesures de référence pour l'état actuel des choses sur le campus et pour la manière dont les étudiants et les employés perçoivent le climat sur le campus à la fois d'une perspective transactionnelle (peut-on réduire l'incidence de comportements discriminatoires?) et d'une perspective politique (peut-on mieux informer les membres de la communauté et rétablir leur confiance dans les systèmes et processus en place?).

C. Sondage de l'Université sur le climat de diversité et d'inclusion au sein du campus : Analyse de la segmentation du marché, mai 2017

Une troisième étude quantitative a été fournie au Comité. Celle-ci était aussi fondée sur les données recueillies par le Sondage sur le climat au sein du campus. Dans cette étude dirigée par Fernando Mata (Université d'Ottawa), l'analyse de groupement a permis de définir quatre groupes indépendants de répondants dont les réponses étaient très semblables au sein de leur propre groupe, mais très distinctes des autres. Fondamentalement, la technique statistique utilisée était l'analyse des composantes principales. Cette analyse avait pour but de circonscrire un petit nombre de groupes significatifs dont les membres partagent une perception semblable de l'environnement du campus.

L'analyse de la segmentation du marché a permis de définir quatre principaux groupes de répondants. Les noms des groupes, révélateurs des opinions qui y ont cours, ont été choisis dans un souci de concision et de clarté :

<u>Groupe</u>	<u>Pourcentage des répondants</u>
Optimistes	25 %
Conformistes	31 %
Critiques mitigés	29 %
Critiques sévères	15 %

Chaque groupement était décrit de la manière suivante (Mata, 2017, pp. 6-7) :

Les *optimistes* « se distinguent significativement des autres groupements par leur opinion positive de l'atmosphère sur le campus en ce qui concerne la diversité et l'inclusion. On observe une surreprésentation d'hommes et d'individus plus âgés dans ce segment. »

Les *conformistes* « forment le segment le plus nombreux de répondants. On y trouve des individus qui sont moins optimistes que dans le premier groupement et qui ont appris à s'adapter au climat sur le campus. Les jeunes femmes (moins de 25 ans) y sont surreprésentées tandis que les membres du personnel enseignant y sont sous-représentés. »

Pour leur part, les *critiques mitigés* « ont une opinion favorable du climat sur le campus, mais ils ont des réserves quant à au cadre organisationnel actuel à l'Université d'Ottawa. Ils ont toutefois une opinion moins indulgente/plus sévère quant aux tensions et aux préjugés qui persistent dans le milieu universitaire. Les individus âgés de 40 à 59 ans, les membres du personnel administratif et de soutien de langue française, ainsi que les gestionnaires sont surreprésentés [dans de larges proportions] dans ce segment. »

Les *critiques sévères* forment le segment le plus « préoccupé des répondants. Ils sont insatisfaits du climat à l'Université en ce qui a trait à la diversité et à l'inclusion et croient que des changements doivent être apportés pour remédier à la situation. Ils ont été davantage témoins et victimes d'actes discriminatoires que les membres des autres segments. Principalement constitué d'étudiantes, ce segment a toutefois une distribution relativement équitable pour ce qui est de la variété des groupes démographiques. » Dans le contexte universitaire, l'origine ethnique, le handicap et la religion sont des marqueurs d'identité plus répandus dans le segment des critiques sévères que dans les autres regroupements.

De manière révélatrice, l'étude (Mata, 2017, p. 18) tire les conclusions suivantes :

*En ce qui concerne les actes discriminatoires vus par un témoin, les étudiants et les professeurs apparaissent le plus souvent parmi les cibles et les sources (les responsables) selon les optimistes, les conformistes et les critiques sévères. Les critiques mitigés ont désigné les collègues de travail et les superviseurs comme les acteurs typiques [responsables] d'actes discriminatoires [...] Chez les membres de tous les groupements, l'origine ethnique est perçue comme le motif de préjugés le plus fréquent à l'origine des actes discriminatoires.*

*Quant aux cibles et aux sources (responsables) d'actes vécus par les répondants, les mêmes acteurs ont été signalés [...] Outre les salles de classe et les lieux publics, les bureaux administratifs figurent parmi les endroits les plus fréquemment cités comme lieux où des actes discriminatoires ont été vécus, y compris par des optimistes. Pour les critiques sévères, ces expériences négatives avaient une incidence considérable sur leurs perceptions du climat sur le campus. Plus de 60 % d'entre eux se sont sentis expressément ignorés ou exclus et isolés, particulièrement lors de rencontres de groupe ou lorsqu'ils avaient affaire à des administrateurs de l'Université.*

## Appendice C – Études qualitatives sur la diversité et l'inclusion à l'Université d'Ottawa

Deux études qualitatives ont été réalisées pour le Comité sur la diversité et l'inclusion. La première a été menée par Michelle Massie Marketing. La seconde, dirigée par la professeure Sharon O'Sullivan, analysait 514 réponses écrites à la demande « d'autres commentaires? » à la fin du questionnaire du Sondage sur le climat au sein du campus.

### A. Étude sur la diversité : une présentation de la recherche qualitative, janvier 2017

Afin de mieux concevoir le questionnaire d'enquête, le comité a engagé Michelle Massie Marketing pour réaliser une étude préliminaire comportant une série d'entrevues auprès de membres de la communauté universitaire. À l'aide d'un guide d'entrevue semi-structurée, 38 entrevues d'une heure ont été menées auprès de 12 professeurs, 12 membres du personnel non enseignant et 14 étudiants. Le recours à un consultant externe permettait de garantir l'anonymat des participants.

Les directives à suivre pour les entrevues ont été conçues dans le but de mesurer les perceptions, les dispositions et les expériences des répondants au moyen de plusieurs techniques projectives. Six sujets ont été explorés :

- Comment la diversité est-elle actuellement vécue à l'Université d'Ottawa?
- Qu'est-ce qui avait facilité ou empêché leur inclusion dans la communauté universitaire?
- Comment les répondants définissent-ils la diversité et quels sont les avantages et les inconvénients perçus?
- De quelle manière la diversité, si elle est réelle, est-elle perçue sur le campus?
- Quelle est la nature de leurs interactions personnelles avec d'autres groupes? Les interactions sont-elles convenables?
- Sont-ils au courant des programmes officiels visant à promouvoir la diversité sur le campus?

L'étude de MMM a abouti à plus de 80 différentes recommandations et insiste sur le fait que les perceptions varient d'une personne à l'autre, qu'il n'y a pas eu autant de progrès à l'Université d'Ottawa qu'à McGill ou à l'Université Carleton et qu'il y a encore beaucoup de chemin à parcourir. Cinq lacunes importantes ont été mises en évidence à l'issue de ces entretiens, à savoir l'existence de fortes perceptions selon lesquelles :

- 1) les processus décisionnels sont dominés par les hommes blancs;
- 2) les curriculums sont ethnocentriques et le personnel est blanc de manière prédominante;
- 3) l'accessibilité est inadéquate pour les personnes à mobilité réduite ou malvoyantes;
- 4) les noms des bâtiments sur le campus commémorent une seule culture et un seul genre;
- 5) le financement, l'embauche et les processus de promotion sont biaisés.

### B. Codage manuel des commentaires recueillis en anglais et en français sur le climat au sein du campus, juin 2017

Peu après la clôture du Sondage sur le climat au sein du campus, la professeure Sharon O'Sullivan (Telfer) a entrepris une analyse de la question « d'autres commentaires? » du questionnaire. Les commentaires soumis par les répondants comprenaient 314 remarques en français et 200 en anglais. Ces commentaires ont ensuite été codés en deux étapes. D'abord, les commentaires de chaque

répondant ont été résumés. Puis, les résumés descriptifs ont été regroupés par grands thèmes. Sept thèmes ont été définis à la suite de cette analyse :

- 1) Les avis sur l'instrument de sondage
- 2) Le climat en général au sein de l'établissement
- 3) La discrimination indirecte (obstacles systémiques)
- 4) La discrimination directe (exclusion interpersonnelle pour des motifs interdits)
- 5) Les autres formes d'exclusion au sein de l'établissement
- 6) Les procédures organisationnelles en matière de justice (processus d'enquête et décisions)
- 7) Des suggestions pour la gestion des ressources humaines

Pour l'essentiel de l'analyse, chaque thème a ensuite été divisé en sous-catégories de réponse, créant ainsi une distribution des réponses pour chaque thème. Cependant, dans la plupart des cas, il y avait moins de cinq réponses dans une sous-catégorie. Étant donné que des petits nombres pourraient compromettre la confidentialité des répondants, seules les sous-catégories ayant les plus fortes fréquences et comportant au moins dix répondants ont été présentées ci-dessous.

Pour ce qui est de l'instrument de sondage, l'étude a révélé que les femmes étaient plus susceptibles de formuler des commentaires sur leur capacité à donner une réponse, exprimant des inquiétudes quant au fait que le sujet leur était peu familier. Parmi les répondantes, 27 commentaires ont été formulés dans ce sens. La fréquence était beaucoup plus faible chez les hommes. Il y a eu beaucoup moins de commentaires sur les catégories d'incidents énumérées dans le sondage, les catégories de répondants répertoriées et l'importance du sondage.

Concernant la discrimination indirecte, les commentaires au sujet des obstacles physiques sont ceux qui ont obtenu la plus grande fréquence avec 32 commentaires. Les obstacles à l'obtention d'un soutien psychologique étaient le deuxième type de remarques le plus commun, suivi par les préoccupations au sujet du manque de réactivité généralisé dans de nombreux services. Concernant la discrimination directe, les commentaires les plus fréquents portaient sur le genre et la langue avec 69 remarques chacun. Relativement aux commentaires sur ce thème, la race et la religion ont été les sujets les plus fréquents suivants, ayant donné lieu à 25 et 28 remarques respectivement. En ce qui concerne les autres formes de discrimination, les commentaires sur l'idéologie et la liberté d'expression étaient les plus fréquents (43 commentaires), suivis de sous-catégories de commentaires sur l'intimidation et le manque de respect (29) et sur les possibilités financières (21). L'étude montre également que l'intimidation et le manque de respect sont de loin la catégorie suscitant le plus de préoccupations chez les employés (25 commentaires).

En revanche, parmi les étudiants, la liberté d'expression était le sujet suscitant le plus de préoccupations (35 commentaires). O'Sullivan a également fait remarquer que « les hommes se sentent majoritairement exclus par le fait que l'idéologie dominante sur le campus les empêche de dialoguer librement » (p. 28). Ce constat pourrait indiquer que dans les nombreuses conversations nouvelles et ardues sur la diversité et l'inclusion, il y aurait probablement des occasions d'engager des discussions sur les différences entre la liberté d'expression et la liberté universitaire. Comme Joan Scott (2017, 6) le fait remarquer, « la liberté d'expression ne fait aucune distinction de qualité; la liberté universitaire, oui. » Scott fait valoir que la liberté universitaire n'est pas déterminée par les principes de la liberté d'expression, « mais par les normes de compétence professionnelle. Les professeurs sont libres d'enseigner en employant des méthodes répondant aux normes professionnelles de qualité. Ce sont les associations professionnelles qui cultivent et certifient cette compétence, une forme d'expertise dont

nous dépendons pour le progrès du savoir » (p. 4) et, ajoute-t-elle ensuite, pour la conception des ponts et le traitement des maladies. « Certains érudits (féministes, adeptes de la théorie critique de la race, adeptes de la théorie queer) ont mené de longs combats pour faire reconnaître la légitimité de leurs domaines d'études — toujours est-il que c'est la liberté universitaire et non la liberté d'expression qui inspire ces luttes. » Même si la vie doit être célébrée dans sa diversité, l'œuvre de Joan Scott peut servir à rappeler que les disciplines ne construisent pas une expertise « en s'inspirant d'un marché d'idées où la discrimination de contenu est interdite et où toutes les idées sont considérées comme équivalentes et égales » (p. 4).

En ce qui concerne les ressources humaines, le sujet le plus fréquemment évoqué était la dotation en personnel (22 commentaires), suivi de la formation (20 remarques). Les répondants francophones se concentraient plus sur la dotation en personnel, tandis que les répondants anglophones étaient plus préoccupés par la formation. O'Sullivan a observé que « de nombreux répondants ont noté un manque de diversité visible parmi les employés et que cela leur suscitait un sentiment d'exclusion. Ce manque de diversité pouvait laisser entendre que les processus de sélection étaient biaisés (ce qui était explicitement énoncé dans certains cas...) » (p. 49).

O'Sullivan conclut ainsi : « Si notre corps professoral et notre personnel ne comprennent pas les défis de la diversité, ignorent comment inclure des points de vue variés dans l'apprentissage expérientiel ou la prestation de services, ou vivent eux-mêmes l'exclusion, ils risquent d'être moins susceptibles d'appuyer l'Université dans sa mission de développer le potentiel de ses étudiants. Par conséquent, l'inclusion de tous les intervenants de l'Université [...] est cruciale afin d'accomplir sa mission pédagogique » (p. 56).

## Appendice D – La gouvernance à l’Université d’Ottawa

La gouvernance des aspects administratifs de la diversité et de l’inclusion s’est développée dans un contexte pragmatique, créant un système qui fonctionne, mais qui manque de coordination. C’est un système qui repose sur la bonne volonté plutôt que sur la bonne gouvernance. Bien qu’il existe de nombreuses initiatives d’inclusion réussies, il n’existe aucun répertoire des efforts déployés et donc aucune possibilité de savoir si certains programmes peuvent être utilisés par d’autres secteurs de l’administration, ce qui entraîne un manque de transparence et l’occasion ratée de partager les connaissances acquises et de développer une certaine fierté et capacité institutionnelle, un système de renforcement positif ou un élan dans ce sens. De plus, lorsqu’une unité administrative ne souhaite pas se conformer aux normes d’inclusion ou aux activités requises en vertu des lois, il n’existe aucun mécanisme permettant de forcer l’observation des normes et règlements.

Politiques pertinentes et stratégie de conformité pour l’équité en matière d’emploi

Politiques

Le Règlement 67a de l’Université d’Ottawa sur la prévention du harcèlement et de la discrimination fait état de son engagement à l’égard de la prévention du harcèlement et de la discrimination. Les procédures de rapport et de plainte sont établies pour les étudiants dans la Méthode 36-1 et dans la Méthode 36-2 pour les employés. De plus, le Règlement 67b sur la prévention de la violence sexuelle fait état de l’engagement de l’Université, de ses valeurs, des lieux où recevoir des services de soutien sur le campus et hors campus et des façons de déposer une plainte officielle.

L’Université est tenue de respecter le *Code des droits de la personne de l’Ontario* qui interdit le harcèlement et la discrimination fondés sur 14 motifs prévus au Code, ainsi que la *Loi sur la santé et la sécurité au travail de l’Ontario* qui interdit le harcèlement en milieu de travail. Le Règlement 67b a été adopté pour que l’Université se conforme aux obligations qui sont les nôtres en vertu du projet de loi 132.

Stratégie de conformité pour l’équité en matière emploi

De plus, l’Université fait partie du Programme de contrats fédéraux (PCF) qui l’oblige à produire des rapports sur l’équité en matière d’emploi conformément au PCF et à atteindre les objectifs d’emploi fixés pour quatre groupes désignés (femmes, minorités visibles, personnes handicapées et Autochtones) dans plusieurs catégories d’emplois. Les salaires et les promotions font également l’objet d’un suivi. Le Bureau des droits de la personne est la référence institutionnelle pour ce programme et travaille avec les partenaires suivants au sein de l’Université : les ressources humaines, les affaires professorales et le cabinet du vice-recteur à la recherche.

Acteurs institutionnels

L’administration de l’ensemble des questions qui relèvent de la diversité et de l’inclusion comprend : les stratégies d’inclusion, la discrimination, les adaptations, l’accessibilité, l’emploi et l’admission. Dans certains cas, la gestion de ces questions est recensée dans les politiques et procédures susmentionnées qui sont accessibles au public. Dans d’autres cas, de nouvelles méthodes de travail ont été établies.

Bureau des droits de la personne

Le Bureau des droits de la personne (BDP) a le mandat de fournir une expertise en matière de diversité et d'inclusion, de même que sur les questions d'accessibilité et d'accommodement. Il assure le leadership du Programme de contrats fédéraux pour l'équité en matière d'emploi. Il traite les plaintes non officielles et formelles de harcèlement, de discrimination et de violence sexuelle et fournit des renseignements à ce sujet. Il a la responsabilité de revoir les Règlements 67a et 67b. Il s'assure de la conformité à la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*.

#### Ressources humaines

Les Ressources humaines sont responsables du recrutement des employés, de la gestion du rendement, de la formation, de la rémunération et des stratégies en matière de santé et de mieux-être. En ce qui concerne la diversité et l'inclusion, les RH sont chargées d'établir les objectifs d'équité en matière d'emploi dans le cadre du Programme des contrats fédéraux, d'élaborer des stratégies permettant d'atteindre les objectifs fixés et de rendre compte des progrès réalisés. Elles sont aussi responsables des mesures d'adaptation à l'intention des employés en vertu du Code et de veiller à ce que son application soit inclusive et non discriminatoire.

#### Immeubles

Les Immeubles s'assurent de concevoir le cadre bâti et de le maintenir aux normes de conformités actuelles pour les membres de la communauté universitaire. Ils sont aussi responsables d'instaurer des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées et d'autres groupes afin de leur éviter toute discrimination.

#### Affaires professorales

Les Affaires professorales administrent les relations de travail entre les syndicats universitaires et l'Université. Ils fixent les objectifs d'embauche pour l'équité en matière d'emploi en vertu du Programme de contrats fédéraux. Ils sont chargés de donner de la formation aux comités de sélection et de promotion et participent aux discussions avec le BDP à propos de la formation sur les pratiques d'embauche inclusives.

#### Service de la protection

Le Service de la protection est ouvert en tout temps. Il est donc désigné comme l'un des lieux où les cas de harcèlement peuvent être signalés. S'il y est autorisé, le Service de protection enverra son rapport d'incident au service administratif qui sera le plus à même d'assurer le suivi. Le Service de la protection est l'agent de liaison désigné entre l'Université et le Service de police d'Ottawa.

#### Bureau de la gestion du risque

Le Bureau de la gestion du risque (BGR) est le contact désigné avec le ministère du Travail. Il supervise la révision du Règlement 66 sur la Prévention de la violence et coordonne le comité mixte sur la santé et la sécurité. Le BGR est un partenaire du BDP et du Service d'appui au succès scolaire (SASS) dans la régie des animaux d'assistance et de soutien sur le campus.

#### Service d'appui au succès scolaire

Le Service d'appui au succès scolaire (SASS) offre une multitude de services pour soutenir la réussite scolaire des étudiants : adaptations pour les salles de classe, mentorat étudiant et rédaction de travaux universitaires. Le SASS propose aussi un service de counselling et de coaching.

#### Centre de ressources autochtones

Le Centre de ressources autochtones (CRA) collabore étroitement avec toutes les facultés et tous les services de l'Université afin de développer des initiatives qui aident et profitent aux étudiants des Premières Nations, inuits et métis. Il offre un soutien en classe, un soutien professionnel et un soutien aux besoins personnels dans le respect de la culture et des valeurs autochtones. Il favorise également l'établissement de relations de travail solides avec les organismes gouvernementaux ainsi qu'avec les collectivités et organisations autochtones.

#### Facultés

Les facultés sont chargées d'établir les critères d'admission pour les nouveaux étudiants. Certaines facultés ont un processus d'admission basé sur l'équité. Les facultés offrent des services éducatifs qui doivent respecter les normes d'accessibilité prévues par la loi et fournir des mesures d'adaptation aux étudiants en vertu du Code des droits de la personne lorsque ces normes ne peuvent être respectées, pourvu que cela ne constitue pas une contrainte excessive. Alors que le SASS gère les mesures d'adaptation pour les salles de classe, les facultés sont responsables des mesures d'adaptation dans d'autres milieux d'apprentissage, comme les laboratoires et les installations de recherche sur le terrain. Les facultés sont également responsables des pratiques d'embauche du personnel administratif et du personnel enseignant, ainsi que des mesures d'adaptation qui leur sont destinées.

#### Autres services

Le Service du registraire est chargé des processus et des services universitaires pour les étudiants actuels et les futurs étudiants, les professeurs, le personnel enseignant, les diplômés et le grand public.

Le Service des sports englobe à la fois les sports interuniversitaires et les activités éducatives et récréatives basées sur le campus.



## Appendice E – Pratiques exemplaires

Bien qu'elle soit rarement reconnue comme telle, l'Université d'Ottawa fait office de pionnier dans son travail sur l'inclusion. Notre université est bilingue, inclusive et ouverte à tous ceux qui souhaitent apprendre en français ou en anglais. Nous avons tous participé à créer un établissement d'exception où les personnes issues des minorités francophones hors Québec se sentent chez elles et en pleine maîtrise de leurs moyens. C'est une réalisation remarquable qui démontre que notre communauté sait déjà comment cultiver la diversité et l'inclusion.

En fait, notre travail sur la diversité et l'inclusion a une portée encore plus vaste. Grâce à l'excellent travail d'Anne-Lyse Gagné au Cabinet du recteur et à d'autres personnes à l'Université, le Comité a dressé une liste d'initiatives, d'activités et de programmes d'inclusion qui sont déjà en place.

Il vaut la peine de prendre le temps de présenter l'éventail de ces initiatives. Mais avant de le faire, il importe de prendre un peu de recul et de réfléchir à la source de ces efforts. Nous pensons que l'image d'effervescence est tout à fait justifiée : c'est comme si ces nombreuses initiatives devaient venir du terrain, émergeant de la solution chimique ou du mélange dynamique que constitue la communauté universitaire. Il est difficile de cerner une source commune, une force externe comme une loi ou un mandat provincial, qui aurait stimulé l'émergence de toutes ces initiatives, ou d'un acteur interne du Cabinet du recteur ou du Comité d'administration qui a encouragé leur création. Au contraire, les initiatives semblent être issues de sources très différentes, œuvrant toutes aux premières lignes de la communauté universitaire. De plus, l'effervescence des activités favorisant la diversité et l'inclusion touche une vaste gamme de pratiques.

Sur le plan du *recrutement d'employés*, la Faculté de droit a, par exemple, mis sur pied un programme d'équité en matière d'emploi dont le premier objectif est de créer une faculté de droit multiculturelle en recrutant activement et en embauchant de futurs professeurs en faisant appel à des stratégies de communication novatrices. La Faculté de médecine donne des formations sur les biais cognitifs inconscients à ses comités de sélection. Le Service des sports est officiellement engagé en faveur de l'équité entre les genres dans ses pratiques d'embauche.

Au point de vue du *soutien aux employés*, tous les employés (à temps plein et à temps partiel) du Service des sports doivent suivre les modules de formation obligatoires sur la diversité et les réactions des témoins de discrimination. La formation sur la diversité inclut, pour les employés à temps plein, une journée complète d'ateliers destinée à mieux faire comprendre la réalité des athlètes LGBTQ+. D'autre part, la Faculté de médecine offre une formation sur les réalités culturelles à son personnel et des ateliers de lutte contre la discrimination à ses résidents de première année.

À l'égard de l'*admission des étudiants*, le Bureau de l'équité en matière d'éducation à la Faculté de droit a créé plusieurs catégories d'admission pour diversifier les classes en fonction de l'âge des étudiants, de leur statut d'Autochtone ou d'immigrant et de leur situation socioéconomique. La Faculté de droit utilise aussi des stratégies de communication innovantes pour recruter des étudiants d'origines diverses.

Pour bonifier l'*appui aux étudiants*, le Service d'appui au succès scolaire (SASS) propose depuis 2013 des ateliers dans le but d'aider les professeurs à utiliser davantage de méthodes d'enseignement et d'apprentissage inclusives en classe. La Faculté des sciences sociales a instauré le programme Avenir Jeunesse/Youth Futures visant à faciliter l'accès à l'éducation postsecondaire et à développer le

leadership chez les jeunes issus de milieux défavorisés. Le Centre de ressources autochtones a créé un espace sûr pour ceux qui font partie d'une minorité sexuelle ou de genre. À l'École de gestion Telfer, on propose du mentorat, un espace protégé et des initiatives de sensibilisation pour les étudiants des groupes désignés par l'équité en matière d'emploi. La Faculté de droit a conçu le Programme prédroit pour les immigrants francophones et les réfugiés qui entreprennent un programme de common law au Canada. Elle offre également un programme de pleine conscience, qui aide les étudiants à adopter de bonnes pratiques en matière de santé mentale et d'intelligence émotionnelle, ainsi que divers autres programmes (tutoriels, séminaires, formation linguistique, mentorat) pour soutenir ses étudiants de tous les horizons dans leur succès scolaire et la réussite de leur programme d'études.

Dans la foulée du Symposium sur l'indigénisation et la décolonisation du milieu universitaire tenu il y a quelques années, le Centre de ressources autochtones a créé un espace adapté aux valeurs culturelles des étudiants autochtones, qui comprend une salle où les étudiants peuvent pratiquer une cérémonie de purification sans préavis aux comités de santé et de sécurité. La Faculté de droit a récemment créé et pourvu un nouveau poste de directrice des affaires autochtones. La directrice a pour mandat de contribuer à la décolonisation du curriculum de common law, de concevoir et fournir des services de soutien culturel aux étudiants du programme de common law et de mettre en œuvre des initiatives dans la Faculté de droit respectant les recommandations de la Commission de vérité et réconciliation.

Cette « effervescence émergeant de la base » comporte des forces et des faiblesses. Sa force réside en partie dans l'énergie, l'innovation et l'engagement de ceux qui ont lancé les initiatives. Elle réside également dans la diversité des efforts qui en résultent. Il serait probablement risqué de les présenter comme des « pratiques exemplaires ». En effet, une communauté de penseurs critiques se méfie souvent des choses présentées comme étant ce qu'il se fait de mieux, et avec raison. Il est probablement préférable de considérer ces initiatives comme de précieux exemples, comme une variété de modèles d'inclusion qui peuvent être reproduits, adaptés et améliorés encore davantage. Voilà l'une des principales qualités de ces pratiques.

Néanmoins, les programmes qui émergent uniquement du terrain ont aussi leurs faiblesses. Ces faiblesses ressortent lorsqu'on survole la nature de leur diversité. Par exemple, il y a peu ou pas de programmes en place pour favoriser des pratiques plus inclusives relatives à la *promotion* du personnel diversifié à l'Université d'Ottawa. Les programmes de formation pourraient ne jamais faire allusion à certains sujets, comme la discrimination fondée sur le milieu socioéconomique ou l'accent d'employés qui mériteraient amplement une promotion. Le financement des programmes existants doit être pris à même le budget dont dispose une faculté ou un service. De plus, il peut être difficile d'éliminer les obstacles physiques ou systémiques à l'échelle d'une faculté ou un service, quels que soient leurs budgets. Cela peut contribuer à maintenir l'exclusion de nombreuses personnes handicapées et des membres des communautés autochtones. De plus, fait significatif, il semble que relativement peu de facultés et de services aient eu les moyens et la motivation nécessaires pour établir des structures de responsabilités bien définies, lesquelles augmentent considérablement la probabilité de mettre en place les mesures nécessaires.

Enfin, il semble y avoir peu de coordination entre les diverses initiatives à l'échelle du campus. Plus encore, la communauté universitaire ne semble pas être au fait qu'il existe au sein de cette même communauté de nombreuses initiatives pour cultiver la diversité et l'inclusion sur le campus, ces initiatives apparaissant en grande partie comme des « îlots de progrès » isolés. Dans l'ensemble, il y existe un besoin urgent de définir les responsabilités de manière centralisée pour permettre davantage de soutien, de coordination, de sensibilisation à l'échelle du campus et peut-être même

d'encouragements plus fermes lorsque les initiatives ne « bouillonnent » pas d'elles-mêmes sur le terrain.

## Appendice F – Études externes sur la diversité et l’inclusion

### X. Études et initiatives dans les meilleures universités canadiennes

Aux fins du présent rapport, une brève étude a été menée pour examiner les études récentes et les nouvelles initiatives dans d’autres universités canadiennes axées sur la recherche. L’étude a été limitée à six universités et consistait en grande partie à examiner la structure de gouvernance de l’organisation et à effectuer une recherche sur leur site Web en utilisant les termes *diversité*, *équité* et *inclusion*. Cinq des six universités étaient classées parmi les 150 meilleures universités du monde en 2017. Ces universités sont :

- L’Université de l’Alberta
- L’Université de la Colombie-Britannique (UBC)
- L’Université McGill
- L’Université McMaster
- L’Université de Toronto

L’Université Queen’s a également été examinée en raison de son statut d’université de recherche, de sa proximité de l’Université d’Ottawa et de son classement récurrent parmi les douze meilleures universités du monde.

L’examen des structures de gouvernance organisationnelles a révélé des variations considérables quant à la diversité et à l’inclusion. En septembre 2017, l’Université McMaster a publié une annonce pour pourvoir un poste de vice-provost à l’équité et à l’inclusion. On pouvait lire dans cet affichage : « Le nouveau vice-provost à l’équité et à l’inclusion aura la responsabilité de promouvoir, de développer, de coordonner et d’appuyer des initiatives liées à l’équité, à la diversité et à l’inclusion à l’Université McMaster. » L’organigramme de l’Université montre qu’il s’agit de l’un des 13 postes relevant du provost. L’UBC a un vice-recteur associé à l’équité relevant également du provost. McGill compte une vice-principale adjointe à l’équité et aux politiques universitaires. L’Université de Toronto a un vice-recteur aux ressources humaines et à l’équité qui relève directement du recteur. L’Université Queen’s emploie un conseiller universitaire en matière d’équité. L’Université de l’Alberta comprend un Bureau de l’équité, de la diversité et de l’inclusion qui relève du directeur général des ressources humaines.

En ce qui concerne les études sur l’équité dans les six universités, plusieurs rapports annuels ont été publiés. À l’Université de Toronto et à McGill, les derniers rapports dataient de 2015. Les deux portaient sur les initiatives et les activités de l’année précédente en matière de diversité et d’inclusion. Publié sur le site Web de l’Université McMaster, le rapport de 2016 était accompagné d’une série de 16 documents de politiques établies par le Bureau de l’équité et de la diversité de cette université. La facilité d’accès à ces documents de politiques, ainsi que la présence de plusieurs versions nouvelles ou récemment révisées, pourraient être le signe d’un engagement plus fort à l’Université McMaster. Son Bureau de l’équité et de la diversité est guidé par une vision tripartite : s’engager dans le changement institutionnel, diriger l’élaboration et l’examen des politiques et accroître la sensibilisation.

Deux autres rapports présentaient un intérêt particulier. En avril 2013, l’Université de la Colombie-Britannique a publié un rapport intitulé *Implementing Inclusion: A Consultation on Organizational Change to Support UBC’s Commitment to Equity & Inclusion*. Ses auteurs ont déclaré franchement que la structure en place à cette époque « ne soutenait pas suffisamment » les engagements fermes que

l'université avait pris envers le respect mutuel et l'équité au sein de la communauté de l'Université de la Colombie-Britannique, et que la structure « constituait même un obstacle à des changements favorables » (page 4). Les auteurs ont également rapporté que :

« parmi ceux qui se sont exprimés, nous étions tous d'accord pour dire que notre structure actuelle a besoin d'être améliorée. [...] l'un des messages principaux à retenir est que la structure actuelle manque de coordination. Les initiatives et les activités d'envergure sont trop souvent cloisonnées [...] et les occasions d'échange et de collaboration sont manquées. Actuellement, il n'existe pas de vecteur efficace pour l'équité et la diversité; personne n'est clairement responsable de mesurer les progrès et les réalisations par rapport à l'engagement de l'Université de la Colombie-Britannique en matière d'équité et de diversité, ou pour s'assurer qu'il y a des ressources, des initiatives et des programmes pour l'appuyer » (page 10).

Plus récemment, une étude intitulée *Principal's Implementation Committee on Racism, Diversity, and Inclusion* (avril 2017) a été réalisée à l'Université Queen's. Le comité a été chargé d'examiner les recommandations d'un rapport de 2009 sur ce sujet, de recenser les obstacles à leur mise en œuvre et de faire des recommandations pour une mise sur pied réussie. Ils affirment que « la plupart des discussions du comité portaient sur les inégalités auxquelles font face les personnes racisées (minorités visibles) et les Autochtones » à Queen's (page 4). Le comité a relevé six obstacles majeurs à l'inclusion (pages 8-10) :

- 1) Absence de hiérarchisation des préoccupations existantes
- 2) Moyens insuffisants pour le Bureau des droits de la personne et de l'équité
- 3) Faible utilisation des données détaillées sur l'équité en matière d'emploi
- 4) Manque de responsabilisation en cas d'incapacité à atteindre les objectifs
- 5) Réticence de nombreux professeurs, étudiants et membres du personnel issus de groupes sous-représentés à choisir l'Université Queen's
- 6) Emplacement de l'Université à Kingston

Les rapports de l'Université de la Colombie-Britannique et de Queen's, et la richesse du contenu du site Web de l'Université McMaster suggèrent que la question de la diversité et de l'inclusion y suscite beaucoup d'intérêt. Après avoir parcouru les sites Web des six universités et relevé le type et le nombre d'initiatives, il ne semble pas déraisonnable d'en arriver à une conclusion. Beaucoup reconnaissent qu'il reste énormément de chemin à parcourir, mais c'est à l'Université de la Colombie-Britannique, à l'Université McMaster et à l'Université Queen's qu'il semble se déployer le plus d'efforts concertés pour stimuler la diversité et l'inclusion. Sur la base du contenu de leur site Web uniquement, il semble que moins d'énergie soit déployée en ce sens à l'Université McGill et à l'Université de Toronto. Cela laisse penser que les universités phares semblent moins enclines à faire d'une priorité la culture de la diversité, de l'inclusion et de l'équité dans leurs communautés, alors que l'Université d'Ottawa pourrait compter parmi ses rivaux les plus sérieux – et ses collaborateurs les plus engagés – certains des établissements universitaires dont elle est le plus proche.

## Appendice G – Rapports des sous-comités

Les versions PDF des rapports des sous-comités suivants sont annexées à ce rapport.

01 – Politique d'équité à l'admission	Abdullah Al-Haj
02 – Âgisme	Gordon DiGiacomo
03– Handicap	Vivien Runnels
04 – Équité en matière d'emploi	Manon Dugal et Carole Bourque
05 – Équité de genre dans le corps professoral	Françoise Moreau-Johnson et Sophie Thériault
06 – Incapacités, santé mentale et bien-être, loisirs et sport	Krista Van Slingerland
07 – Maladie mentale	Christina de Simone
08 – Professeurs à temps partiel	Houssein Charmarkeh
09 – Enseignement et apprentissage	Aline Germain-Rutherford
10 – Enjeux touchant les personnes transgenres	Carole Bourque