

Imagine 2030 - Étape II

# RAPPORT DE SYNTHÈSE : ANALYSE DE CONTENU

AVRIL 2019

Rapport préparé par :

Louis Simard, direction de l'équipe d'analystes et professeur, École d'études politiques,  
Faculté des sciences sociales

Maziar Jafary, analyste, doctorat en sociologie, Faculté des sciences sociales

Béatrice Crettenand Pecorini, analyste, maîtrise ès arts en éducation, Faculté d'éducation

Chantale Jacques-Gagnon, analyste, maîtrise ès sciences en gestion, École de gestion Telfer

À Chloé,

## **Table des matières**

<i>Introduction</i>	<i>p. 3</i>
<i>1. Description des activités de l'étape II</i>	<i>p. 5</i>
<i>2. Descriptions des corpus de l'étape II</i>	<i>p. 11</i>
<i>3. Démarche et principes d'analyse</i>	<i>p. 13</i>
<i>4. Synthèse des expériences</i>	<i>p. 15</i>
<i>5. Fiches de constats, convergences et divergences</i>	<i>p. 18</i>
<i>Cartes mentales</i>	<i>p. 37</i>
<i>6. Principes transversaux</i>	<i>p. 39</i>
<i>7. Fiches des idées et actions</i>	<i>p. 41</i>
<i>8. Entrevues menées par la firme de recherche PRA</i>	<i>p. 67</i>
<i>Conclusion</i>	<i>p. 71</i>

## ***Introduction***

La planification stratégique constitue un exercice indispensable pour toute organisation souhaitant évoluer et conserver sa pertinence. Pour décider de leur orientation, les organisations consultent leurs clients actuels et futurs, ce qui leur permet de bien comprendre leur marché actuel et à venir, ainsi que leur concurrence locale et internationale.

L'Université d'Ottawa a entrepris un exercice de planification stratégique inédit pour imaginer son avenir des dix prochaines années. Dans le cadre de cet exercice, elle a procédé à une collecte de données rigoureuse entre le 22 janvier et le 29 mars 2019 lors d'activités variées. Celles-ci ont permis à des membres de la population étudiante, du corps professoral et du personnel de soutien, ainsi qu'à des membres externes à l'Université, de participer au dialogue au sujet des six aspirations incontournables qui définissent l'essence même de l'Université d'Ottawa aujourd'hui – et jusqu'en 2030.

Quinze activités ont permis de recueillir des données auprès de 1399 participants, et les médias sociaux ont généré 104 845 vues, dont 536 ont occasionné des visites dans le portail Imagine 2030.

Une équipe d'analystes a été formée afin d'assurer la collecte, l'organisation et la synthèse d'une grande variété de données dans un délai de trois mois. Une grille d'analyse mixte (théorique et inductive) a servi à catégoriser les données en thématiques correspondant aux six aspirations incontournables présentées lors de l'étape I de l'exercice de planification stratégique. Une analyse plus inductive a ensuite permis de générer de nouveaux thèmes.

Le produit de l'analyse de contenu a conduit à la production de six fiches – construites autour des six aspirations incontournables qui exposent la mise en contexte des principaux constats ainsi que des éléments de convergence et de divergence (section 5). L'analyse inductive a engendré six principes transversaux (section 6). Enfin, une série de fiches regroupant les idées et les actions des participants sont proposées (section 7); elles recourent les aspirations et les principes transversaux.

Les résultats des analyses alimenteront la réflexion et les choix des dirigeants de l'Université d'Ottawa sur la direction de l'établissement. L'équipe d'analystes tient à remercier l'ensemble des participants ainsi que le Comité des opérations pour le travail et l'appui exemplaires qu'il a offerts tout au long de l'étape II.

## Les aspirations incontournables



### **APPRENTISSAGE TRANSFORMATEUR**

Pleinement conscients de la nécessité de préparer nos étudiants et étudiantes, quel que soit leur champ d'études, nous privilégierons un enseignement inclusif, innovant, agile et nourri de pratiques pédagogiques exemplaires.



### **RECHERCHE DE POINTE**

Nous effectuerons de la recherche de pointe, où la valeur intellectuelle et l'application pratique sont prisées et célébrées.



### **PERSONNEL TALENTUEUX ET DÉVOUÉ**

Nous sommes soucieux d'être et de demeurer un employeur de premier choix, vivement conscients que notre succès repose sur les multiples contributions de notre personnel talentueux et dévoué.



### **ENGAGEMENT FORT ENVERS NOTRE COMMUNAUTÉ**

Nous ferons preuve d'un fort engagement envers notre communauté, en respectant ses valeurs et en partageant les fruits de nos activités.



### **CULTURE FRANCO-ONTARIENNE ET FRANCO-CANADIENNE**

En jouant un rôle de premier plan sur la vaste scène interculturelle de la francophonie internationale, nous continuerons à appuyer de manière indéfectible les communautés et les cultures francophones du monde.



### **BONNE GOUVERNANCE**

Nous nous gouvernerons avec rigueur et transparence, en privilégiant la qualité et la valeur des services administratifs du point de vue de l'utilisateur.

## 1. Description des activités de l'étape II

La présente section porte sur l'intention, les objectifs et l'analyse des données de l'étape II du processus de planification stratégique. Comme mentionné précédemment, la première étape du processus visait à consulter la communauté de l'Université d'Ottawa afin d'obtenir le point de vue de ses membres par rapport aux six aspirations incontournables. La deuxième étape, relative à l'idéation, a sollicité une participation active de la communauté universitaire (interne et externe) et a été alimentée par divers moyens de participation et de dialogue. Cette étape a permis de recueillir des données qualitatives de différents groupes de participants (employés de soutien, professeurs, étudiants, diplômés, membres de la communauté à l'extérieur de l'Université d'Ottawa) quant à leur expérience actuelle de l'Université et celle qu'ils souhaitent vivre d'ici 2030.

### Les étapes de l'exercice de planification stratégique – Imagine 2030

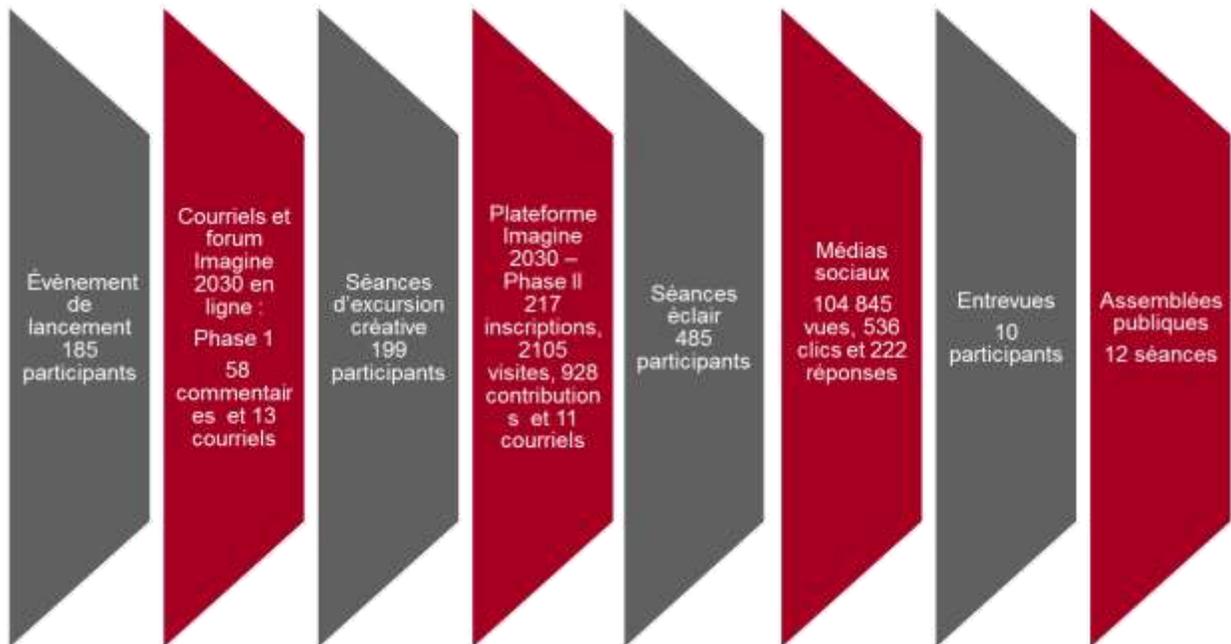


La diversité des moyens de participation et de dialogue à l'étape II se décline ainsi :

- Un événement de lancement d'une journée pour l'ensemble de la communauté universitaire, tenu le 22 janvier 2019 : 185 participants
- Trois activités d'excursion créative d'une demi-journée entre février et mars 2019 : 199 participants
- Onze séances éclair organisées par les facultés et les services entre janvier et mars 2019 : 485 participants
- Huit entretiens semi-dirigés avec des parties prenantes en mars 2019

- Le Portail Imagine 2030 pour recueillir les commentaires des membres de la communauté universitaire, en ligne depuis janvier 2019 : 217 inscriptions, 2105 visites, 928 contributions et 11 courriels
- Les médias sociaux – Instagram, Twitter et Facebook, six questions posées – en ligne depuis janvier 2019 : 104 845 vues, 536 clics et 222 réponses
- Douze séances publiques dans les facultés et les services entre janvier et mars 2019

### Diversité riche de moyens de participation



### L'événement de lancement de l'étape II du 22 janvier :

Un grand événement participatif de lancement a été organisé le 22 janvier 2019. Conçu par la chef de la conception, Chrystia Chudczak, il consistait à faire participer les membres de la communauté, à l'aide de l'outil Lego Serious Play (LSP), à la conception de l'avenir de l'Université. Par groupes de dix, les participants étaient invités à faire des créations symbolisant leurs idées et à les présenter individuellement et en équipe. Ils pouvaient également participer et répondre à des questions sur la plateforme Nureva, qui nous a permis de réaliser des nuages de mots générés par WordArt.com.

## Participation au lancement du 22 janvier

Catégorie	Nombre	%
Personnel de soutien	116	63
Diplômées et diplômés	16	9
Étudiantes et étudiants	21	11
Partenaires	4	2
Professeures et professeurs	28	15
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

## Nuages de mots du lancement du 22 janvier

Question 1  
 Quel mot décrit le mieux votre expérience personnelle à l'Université d'Ottawa?



Question 2  
 Quel mot décrit le mieux les forces de l'Université d'Ottawa?



Question 3  
 Quel mot décrit le mieux l'impact que devrait avoir l'Université d'Ottawa du futur sur les étudiantes et étudiants?



Question 4  
 Quel mot décrit le mieux l'impact que devrait avoir l'Université d'Ottawa du futur sur la société?



Question 5  
 Dans quels  
 domaines l'Université  
 d'Ottawa du futur  
 influencera-t-elle la société?



## Les séances d'excursion créative

Les séances d'excursion créative sont des rencontres organisées par le Comité des opérations et dirigées par le provost. Ces événements participatifs d'une durée de trois heures ont été des occasions pour une soixantaine de participants de discuter de thématiques précises. Réunis en groupes de sept à dix personnes, les participants ont pu échanger sur des scénarios prédéfinis afin de faire valoir leurs idées et propositions sur l'avenir de l'Université. Les exercices se caractérisaient par des mises en contexte où les participants devaient faire des choix et les justifier. Les résultats étaient par la suite présentés à l'ensemble des participants.

### Thèmes abordés, dates, lieux et participants

Thèmes	Dates et lieux
<b>Définir notre identité : campus et culture</b> <i>Axé sur le local ou le rayonnement international? Francophonie et bilinguisme : richesse ou contrainte? Et plus encore...</i>	14 février 2019 de 10 h 30 à 13 h 30 Pavillon des Sciences sociales, salle 4007
<b>Bâtir notre modèle opérationnel : structure, gouvernance et finances</b> <i>Centralisé ou décentralisé? Transformation ou tradition? Et plus encore...</i>	28 février 2019 de 11 h à 14 h Pavillon Desmarais, salle 12102
<b>Raffiner notre écosystème du savoir : enseignement, apprentissage et recherche</b> <i>Super professeurs ou super chercheurs? Connaissances ou compétences? Et plus encore...</i>	14 mars 2019 de 10 h 30 à 13 h 30 Pavillon Desmarais, salle 4101

### Participation aux séances d'excursion créative

Catégorie	14 février	28 février	14 mars
Personnel de soutien	36 (54 %)	45 (66,2 %)	32 (49,2 %)
Étudiants et étudiantes	12 (18 %)	11 (16,2 %)	18 (27,7 %)
Membres du corps professoral	13 (20 %)	10 (14,7 %)	14 (21,6 %)
Membres externes/diplômées et diplômés	5 (8 %)	2 (2,9 %)	1 (1,5 %)
Total	66	68	65

### Séances éclair

Les séances éclair étaient des événements organisés à l'initiative des services et des unités. Au besoin, une aide et un appui ont été offerts par le Comité des opérations. D'une durée variable (d'une heure à trois heures), ces événements ont porté sur différents thèmes. Dans certains cas, les événements ont été conçus en collaboration avec la chef de la conception, Chrystia Chudczak. Au total, 485 personnes ont participé à ces événements.

Séances éclair	Faculté, unité et service	Participants
<b>29 janvier</b>	Étudiants et étudiantes du cours AHL 3300 – Créativité et innovation, professeure Elena Valenzuela, Faculté des arts	57
<b>1<sup>er</sup> février</b>	Institut d'innovation d'appareils médicaux	72
<b>19 février</b>	Rencontre, École de gestion Telfer	55
<b>11 mars</b>	Technologies de l'information	55
<b>15 mars</b>	Faculté de génie : séance pour étudiants (9 h – 12 h), séance pour corps professoral et personnel de soutien (13 h – 16 h)	66

<b>19 mars</b>	Ressources humaines	57
<b>22 mars</b>	Service des finances	47
<b>26 mars</b>	Service du logement	28
<b>27 mars</b>	Faculté de droit, Section de droit civil	28
<b>27 mars</b>	Service des immeubles	20

### **Plateforme Imagine 2030 (*Bang the table*)**

Lancée le 22 janvier, la plateforme se voulait un espace de dialogue permanent avec la communauté. Cette dernière était invitée à y faire part de son expérience, de sa vision et de son opinion au sujet de différents thèmes. Facile d'accès et convivial, cet outil a aussi permis de faire le relai avec certains des événements de consultation et de participation réalisés en présentiel. Au total, on a dénombré 217 inscriptions, 2105 visites, 928 contributions et 11 courriels.

### **Commentaires et réponses sur les réseaux sociaux**

Au début du mois de mars, des efforts supplémentaires ont été déployés sur les réseaux sociaux afin de multiplier les moyens de participation dont disposait la communauté. Des questions précises ont été posées et des invitations à commenter dans la plateforme ont été lancées. Au total, on dénombre 104 845 vues, 536 clics et 222 réponses.

Liste des questions posées sur les réseaux sociaux Instagram, Twitter et Facebook

***Pour le thème « Francophonie »***

*Comment pouvons-nous soutenir la communauté francophone d'ici 2030? Faites-nous des suggestions.*

***Pour le thème « Durabilité »***

*Comment pouvons-nous améliorer la durabilité d'ici 2030? Faites-nous des suggestions.*

***Pour le thème « Recherche »***

*Quels domaines de recherche seront les plus pertinents d'ici 2030?*

***Pour le thème « Communauté élargie »***

*Sur quelle communauté l'Université d'Ottawa devrait-elle avoir un impact? Faites-nous des suggestions.*

***Pour le thème « Enseignement/apprentissage »***

**Pour le thème  
« Technologies/nouvelles  
technologies/fine pointe »**

*Comment voudrez-vous apprendre en 2030.  
Faites-nous des suggestions.*

*À quoi devrait ressembler la technologie sur  
le campus d'ici 2030? Faites-nous des  
suggestions?*

## **2. Descriptions des corpus générés lors de l'étape II**

Les différentes activités de consultation et de participation organisées lors de l'étape II d'Imagine 2030 ont généré une quantité importante de données. Les notes prises par des rapporteurs bénévoles lors de chacune des activités constituent un premier type de données. Les rapporteurs ont été formés afin de maximiser la prise de notes tant en ce qui a trait à la quantité qu'à la qualité. Les différentes activités où il y a eu prise de notes sont : le lancement de la l'étape II, les trois séances d'excursion créative (*deep dive*) ainsi que les différentes rencontres éclair, au nombre de onze, organisées par différents services et unités, à leur initiative avec du soutien du Comité des opérations, au besoin. Certaines activités nécessitaient une part d'animation ou de discussion afin de donner un sens aux échanges (*Lego serious play* - LSP). Afin de faciliter la prise de notes et le traitement de celles-ci, des gabarits bilingues ont été créés. L'équipe d'analystes a eu accès à ce type de données par le biais de DocuShare, où de nombreux documents ont été déposés. D'autres documents ont également été produits lors de certaines activités, comme des Post-it ou de grandes feuilles de tableau. Des photos ont été prises de ces documents afin de les intégrer dans l'analyse. Ces données, très nombreuses et riches dans l'ensemble, n'étaient pas toujours de même valeur en ce qui a trait à leur contenu, compte tenu de leur caractère succinct ou encore de l'impossibilité de leur attribuer un sens lorsqu'elles se limitaient, par exemple, à une description des constructions LSP. De plus, elles demeurent des données de seconde main et doivent être traitées comme telles pour l'analyse.

Un autre type de données a été généré par l'entremise de la plateforme Web Imagine 2030 et des médias sociaux. Ces données, contrairement aux précédentes, sont de première main et produites par les participants eux-mêmes. Des saisies de ces données ont été réalisées par l'équipe des communications de l'Université et transmises régulièrement à l'équipe d'analystes. Dans le cas de la plateforme, il s'agissait notamment de faire part de son expérience à l'Université d'Ottawa, de sa vision pour 2030 et de son opinion sur des scénarios ou des questions précises. Enfin, dans le cas des médias sociaux, une série de questions posées à la communauté à intervalles réguliers durant le mois de mars a également généré de nombreuses données. Le tableau 1 présente certaines informations concernant le corpus analysé (activités en présentiel et sources virtuelles).

## Sources des données analysées



## Corpus analysés

Activités	Nombre de documents	Détails	Autres
Lancement du 22 janvier 2019	42	410 pages Word (111 + 102 + 94 + 103)	5 tableaux Excel - Nureva
Séances d'excursion créative (3)	37	289 pages Word (79 + 122 + 88)	Photos Post-it et feuilles
Séances éclair (11)	29	138 pages Word	2 Nureva
Plateforme BTT (site <i>Imagine 2030</i> )	872 contributions 11 courriels	Idées : 747 Expériences : 15 Opinions : 16 Sondages : 94 contributions	217 inscriptions 2105 visites
Réseaux sociaux	6 questions	222 réponses, 536 clics	104 845 vues

### 3. Démarche et principes d'analyse

L'équipe d'analystes, dirigée par le professeur Louis Simard de l'École d'études politiques, était composée de Chantale Jacques-Gagnon, de Béatrice Crettenand Pecorini et de Maziar Jafary, respectivement au MBA à l'École Telfer, à la maîtrise en éducation et au doctorat en sociologie.

Il s'agissait essentiellement de faire l'analyse du contenu des différents documents produits (notes et données originales). De nombreuses observations des activités de consultation et de participation ont également été réalisées par les membres de l'équipe tout au long de l'étape II, notamment lors du lancement du 22 janvier et des séances d'excursion créative. Étant donné les délais courts, chaque membre de l'équipe s'est vu confier les données pour un type d'activité précis afin de mieux maîtriser les spécificités de chacune (conception, questions, fonctionnement). De plus, l'organisation et les responsabilités devaient être les plus claires possible afin d'éviter les erreurs.

L'équipe a procédé à l'analyse de contenu de l'ensemble des données (notes et données originales) produites dans le cadre de l'étape II d'Imagine 2030. De plus, tout au long de cette étape, les membres de l'équipe ont participé, en tant qu'observateurs, aux activités de consultation et de participation.

#### Principes d'analyse

L'analyse de contenu a été réalisée sur une base thématique avec comme point de référence les six aspirations incontournables déterminées lors de l'étape I et confirmées au cours du mois de décembre 2018. Il s'agissait donc de regrouper et de synthétiser les propos ou les énoncés formulés lors des différentes activités en présentiel et issus des sources virtuelles. L'enjeu fondamental a consisté à réduire la multitude de mots, d'énoncés et de phrases à des catégories et des sous-catégories analytiques (ici le thème ou les sous-thèmes) par une analyse qualitative de contenu.

Dans un premier temps, l'analyse a mis l'accent sur la spécificité des énoncés en tentant de rester fidèle aux particularités du contenu relié à chacune des activités. Il est important de mentionner que celles-ci ont varié énormément dans leur conception tout comme dans les thèmes qu'elles cherchaient à cibler. Ensuite, l'équipe d'analystes a réalisé une série de documents de synthèse pour l'ensemble des activités en présentiel et virtuelles. Lors de ces synthèses, qui ont été transmises à certains membres du comité des opérations pour commentaires, les catégories et sous-catégories (thèmes et sous-thèmes) ont été validées, comme dans le cas de grilles d'analyse fermée ayant recours à des catégories déterminées de manière théorique<sup>1</sup>.

Dans un deuxième temps, l'analyse est restée ouverte à une catégorisation émergente permettant d'établir de nouvelles catégories ou de les ajuster grâce à une perspective plus inductive de l'analyse. L'analyse a abouti à une grille de catégorisation mixte, en partie fondée sur une théorie, en partie induite, qui a confirmé en grande partie la catégorisation à partir des six aspirations incontournables et a également généré des sous-catégories (sous-thèmes). Les

---

<sup>1</sup> Bardin, Laurence, 2013. *L'analyse de contenu*, Paris, Presses universitaires de France.

nouvelles catégories – désignées de principes transversaux – ont permis de rendre compte du corpus sous l’angle de certaines « valeurs » ou certains « principes » qui renvoient à la culture organisationnelle<sup>2</sup>. Ces principes transversaux recourent les six aspirations incontournables, plutôt que de s’en tenir uniquement aux différentes dimensions propres aux grands secteurs et activités universitaires. En d’autres termes, par la classification, la synthèse et l’analyse des énoncés générés par les activités de consultation et de participation, l’équipe d’analystes est arrivée à définir un autre niveau de catégorisation qui permet de rendre compte autrement de ce qu’a exprimé la communauté. Cette autre perspective peut sembler particulièrement pertinente pour baliser et encadrer les actions à prendre dans les domaines que sont les aspirations incontournables.

Enfin, bien qu’à quelques reprises l’équipe ait fait usage du logiciel NVivo pour organiser l’analyse, la diversité et la forme des différentes données, ainsi que la non-pertinence d’investir dans une approche plus quantitative compte tenu de la nature de l’exercice, ont confirmé le choix d’une analyse qualitative de type plus traditionnelle. Par triangulation des sources et des outils (observations, catégorisation et validation), et grâce aux nombreuses discussions et rencontres, l’équipe a été en mesure de vérifier la pertinence, l’exclusivité et l’exhaustivité de la catégorisation, en procédant à des révisions et des ajouts, au besoin. L’élaboration de cartes mentales basée sur les aspirations incontournables et les principes transversaux pour les séances d’excursion créative comme niveau de synthèse supérieur a également permis une autre forme de validation des choix analytiques. Par ailleurs, il est à noter que dans la présentation des fiches des principaux constats (section 5), l’ordonnement des sous-thèmes s’est fait dans un souci de reconnaître une certaine récurrence dans les propos en lien avec le thème (aspiration incontournable). Ainsi, l’intensité et la direction des énoncés ont pu être prises en compte. La formulation de constats principaux, de convergences et de divergences incarne ce choix.

L’analyse de contenu présentée dans ce rapport est donc d’abord et avant tout qualitative. Ce choix assumé s’explique essentiellement par deux raisons. Premièrement, la nature des données à analyser : les données sont de différentes natures, issues d’activités fort diverses, parfois de première main, parfois de deuxième main, résultats des activités de création (LSP), des scénarios proposés sur des thématiques précises, des initiatives de différentes unités, avec ou sans encadrement, des réponses à des questions précises, etc. En conséquence, bien qu’extrêmement riches, ces données sont peu propices à une quantification rigoureuse. Deuxièmement, le choix de l’analyse qualitative est directement lié à la nature de l’exercice mené, à savoir générer un grand nombre d’idées et de propositions avec le moins de contraintes possible, sans chercher à les hiérarchiser. Il est important ici de mesurer la priorité accordée à la créativité et à l’esprit de co-construction, qui doivent être le moteur de ce type d’exercice. Le processus de décision et de sélection des principes et des actions à privilégier revient entièrement, en fin de compte, aux décideurs de l’Université d’Ottawa. Bref, il ne s’est agi aucunement d’un sondage ou d’un référendum; la question de la représentativité des participants n’a pas été prise en compte, car cette quantification aurait été contraire au but de l’exercice. La consultation de l’étape II visait en effet à permettre à la communauté universitaire de faire part de ses expériences, de ses opinions et de ses visions afin d’éclairer le

---

<sup>2</sup> Schein, Edgar H., 2010. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.



un endroit riche, où les occasions de croissance sont nombreuses, tant sur le plan professionnel que personnel. Plusieurs confient que d'étudier ici et d'y travailler ensuite est une source de grande valorisation. Le grand potentiel à développer des employés constitue un trésor caché. On évoque aussi l'Université comme un endroit où on tisse des liens et où on apprend à se connaître et à découvrir ce qui nous anime vraiment. Des liens pertinents doivent aussi être noués avec la communauté, à l'extérieur de l'Université. Pour les employés, l'Université d'Ottawa est un milieu de travail stimulant où l'excellence est un objectif, qui reste trop souvent difficile à atteindre à cause de la lourdeur bureaucratique. En ce qui a trait à l'expérience, les points à améliorer portent sur l'importance de soutenir le personnel et de prendre soin des employés comme de la communauté en général. À cet égard, un appel au bien-être physique, mental et environnemental pour tous est lancé. Plusieurs ont mentionné l'importante croissance des activités qui a eu lieu au cours des dernières années, d'une expérience parfois difficile ou d'un périple parsemé d'obstacles. Le manque de personnel, certaines compressions, l'incertitude liée au contexte politique ou aux directions à prendre convergent vers un équilibre à trouver. Bureaucratie, complexité et impression de faire du surplace sont des propos récurrents. Par ailleurs, les femmes ne sont pas assez présentes dans certaines unités, comme dans les TI. L'ancienneté passerait parfois avant la compétence, alors que certains remarquent que le personnel des RH n'est pas assez consulté par la haute direction. Besoins en espaces adaptés, en formation et en équipement TI sont également soulevés. Enfin, plus de travail d'équipe et une meilleure intégration des employés récemment immigrés seraient souhaitables.

Le sentiment d'avoir à combattre une bureaucratie et le souhait d'une meilleure collaboration sont des thèmes liés à celui de la **Bonne gouvernance**. Un travail en vase clos, une lenteur dans le cheminement des dossiers et des changements motivent des appels en faveur d'un fonctionnement plus horizontal et inclusif. Le travail en vase clos semble être un obstacle à tous les niveaux, alors que les besoins de collaboration et de transdisciplinarité sont criants. Trop de règlements dans les processus de travail, des redondances dans les échelles administratives et trop peu de place faite aux étudiants, aux professeurs et aux diplômés sont des éléments mentionnés. La mise à jour des outils technologiques afin de les rendre plus conviviaux et faciliter le travail interdisciplinaire et interfacultaire est souhaitée à cet égard. Cette aspiration concerne également le financement, à accroître pour l'Université en général, mais aussi pour les étudiants en particulier. La recherche d'un budget « équitable » et d'une plus grande transparence est mentionnée. Enfin, un recentrage des activités autour de l'étudiant est aussi signalé parmi les enjeux liés à une meilleure communication (en faire plus ou en faire moins?) et davantage de consultation et de participation dans le fonctionnement général de l'Université.

Le thème de l'**Apprentissage transformateur** se caractérise par des énoncés qui rapportent une belle expérience, des relations cordiales, notamment avec les membres du corps professoral, et un sentiment d'accomplissement et d'épanouissement, entre autres grâce aux stages coop et aux multiples parcours qu'offre l'Université. L'Université est un endroit où l'apprentissage ne doit pas être seulement théorique, mais aussi pratique. Comme rapporté par les participants et participantes, les expériences sur le terrain sont essentielles pour situer, ancrer et cimenter les connaissances. Une fois de plus, l'idée de remettre l'étudiant au centre des activités est récurrente. Il faut redéployer des efforts à l'égard de l'enseignement, de la

recherche, du financement, de l'équité dans le traitement des différentes catégories d'étudiants, du bien-être des étudiants, de l'accueil de ceux-ci et de l'apprentissage interdisciplinaire et collaboratif. L'apprentissage passe également par les activités étudiantes, le réseautage des étudiants aux cycles supérieurs, l'intervention d'experts, plus de temps passé avec les assistants et les professeurs, une approche plus participative et des espaces d'études plus adéquats, ainsi que des cours offerts dans les deux langues et plus de parcimonie dans le flot d'information.

Le bilinguisme est considéré en très forte proportion comme un trait identitaire de l'Université qui doit être davantage exploité. Le caractère francophone de l'Université a fait l'objet de beaucoup d'efforts et ceux-ci doivent se poursuivre et s'amplifier afin de le rendre plus attrayant et développer son plein potentiel. Au fil des ans, l'appartenance à l'Université semble forte et marquée par l'identité franco-ontarienne. Ces énoncés caractérisent l'aspiration **Culture franco-ontarienne et franco-canadienne**. Les gens parlent de leur fierté de travailler pour l'Université d'Ottawa ou d'y étudier. L'aspect bilingue est, la plupart du temps, présenté comme une richesse, mais il est aussi parfois critiqué en raison d'un manque de ressources ou de traitements inéquitables. Par ailleurs, les francophones de l'Université ne sont pas assez connectés aux communautés francophones de la ville, du Canada et du marché du travail. Dans certains programmes qui sont plutôt francophones, les étudiants anglophones ne seraient pas assez impliqués dans les activités, et vice versa, et il n'y aurait pas assez d'activités étudiantes en français, dont des activités socioculturelles. On souligne également que la présence de la communauté francophone de l'Université devrait être plus importante sur les plateformes en ligne.

L'aspiration incontournable **Engagement fort envers notre communauté** permet de regrouper une série d'énoncés riches et diversifiés. Au-delà de l'identité franco-ontarienne qui ressort avec évidence, l'engagement envers la ville d'Ottawa est marquant et à développer. La fragilité de cet engagement, perçue par certains, milite en faveur d'un resserrement des liens et du développement de plus de partenariats avec la communauté, notamment pour diversifier les donateurs. La communauté renvoie aussi au campus et aux espaces verts : développer ces derniers et créer davantage d'endroits agréables sont des souhaits en lien avec l'expérience vécue, compte tenu de l'importance de l'environnement et du bien-être. La grande diversité présente au sein de la communauté est perçue comme une richesse et un gage d'une société nationale et internationale meilleure. Cette diversité doit néanmoins trouver sa place, par exemple dans le cas des personnes handicapées. Les étudiants internationaux, quant à eux, ne sont pas toujours bien intégrés à la communauté universitaire et à la population locale. Enfin, si le sentiment d'appartenance est bien présent, de même qu'une fierté envers l'Université d'Ottawa, une identité au-delà de l'image des Gee-Gees est à développer pour être plus inclusif. La santé mentale des étudiants et des employés pourrait également faire l'objet de plus de préoccupations. La vie universitaire serait trop unidimensionnelle et l'accès aux services trop limité pour beaucoup d'étudiants et d'employés. Enfin, les professeurs ne s'engagent pas assez dans les activités communautaires.

La recherche est en développement. À cet égard, il faut diversifier et augmenter le financement tout en diminuant les obstacles. Il y a un besoin pour plus d'équipements de recherche à la disposition des étudiants et des chercheurs, ainsi que pour plus de centres et de chaires de

recherche en sciences humaines et sociales. Selon plusieurs, les projets de recherche des étudiants des cycles supérieurs devraient être mieux financés, notamment ceux qui se réalisent à l'échelle internationale. Les travaux de recherche se feraient trop souvent en vase clos, et non en équipe, et seraient trop peu connectés à la communauté externe à l'Université. La recherche pourrait se faire davantage dans les deux langues. Ce sont les principaux énoncés qui concernent l'expérience en lien avec l'aspiration **Recherche de pointe**.

En résumé, l'Université est plus qu'un endroit où étudier et travailler : c'est une expérience riche sur tous les plans. La transdisciplinarité, la collaboration, la communication entre tous les acteurs, l'implication sur le terrain et les liens avec la communauté sont des avenues porteuses pour l'avenir et certaines améliorations sont attendues à leur sujet.

## **5. Fiches de constats, convergences et divergences (six aspirations incontournables)**

L'analyse de contenu des activités de consultation et de participation de l'étape II a conduit l'équipe d'analystes à produire six fiches pour autant d'aspirations incontournables dans lesquelles sont regroupés les principaux constats, les énoncés – classés par sous-thèmes –, les principales convergences et les divergences. Il est à noter que dans la présentation des fiches de constat, l'ordonnement des sous-thèmes s'est fait avec un souci de reconnaître une certaine récurrence dans les propos en lien avec le thème (aspiration incontournable). Ainsi, l'intensité et la direction des énoncés ont pu être prises en compte et l'identification de constats principaux, de convergences et de divergences sont des résultats d'analyse qui incarnent ce choix.



### Principaux constats

- \* **L'étudiant doit être au centre du fonctionnement de l'Université d'Ottawa.**
- \* **Importance de ne pas réduire le budget pour la recherche et l'enseignement (notamment du corps professoral)**
- \* **Ces trois domaines doivent être connectés : la recherche, l'enseignement (apprentissage) et les expériences de la vie réelle**
- \* **Tension : l'Université d'Ottawa : établissement d'enseignement versus établissement de recherche**
- \* **Des choix s'imposent : nous ne pouvons pas tout faire.**

#### Expérience étudiante

- Il est important de maintenir les efforts pour améliorer l'expérience étudiante.
- L'expérience étudiante ne tient pas uniquement aux études, mais s'étend à toute la vie de l'étudiant.
- Il faut mieux soutenir l'étudiant, notamment financièrement, et lui faire une place dans les processus décisionnels et se préoccuper de son bien-être.
- La communauté et les liens tissés durant les études sont importants, autant comme soutien au cours des études que comme réseau tout au long de la vie.
- Il faut souligner davantage l'excellence étudiante autrement que sur des bases strictement scolaires.
- La culture et l'expérience sont essentielles pour améliorer notre identité, tout comme l'apprentissage international et interdisciplinaire.
- L'art joue un rôle important dans le bien-être des membres de l'Université.

#### Programmes d'études

- Inquiétude quant à la reconnaissance et la valeur des maîtrises courtes ou avec séminaires seulement.
- L'idée des baccalauréats-maîtrises risque de réduire la valeur de la maîtrise.
- Encourager la flexibilité des parcours et la possibilité de suivre des cours dans d'autres disciplines.
- Tous nos programmes devraient offrir à nos étudiants une expérience internationale.
- Certains ateliers ou conférences devraient être reconnus pour des crédits.
- Une collaboration avec Carleton serait bien pour des programmes conjoints.
- Les collaborations avec d'autres universités canadiennes et non canadiennes améliorent la qualité de l'apprentissage.
- Pôles universitaires, mais possibilité de passer de l'un à l'autre.
- Au premier cycle, les étudiants devraient suivre des cours dans toutes les différentes facultés.
- Cours obligatoire sur la culture et l'histoire autochtones.
- Échecs et succès de certains programmes internationaux : tirer des leçons.
- Rendre les programmes plus attractifs pour contribuer à leur renommée et attirer des chercheurs.

#### Francophonie

- Être bilingue augmente l'employabilité et les possibilités de travail à l'étranger.
- Outiller davantage l'Université d'Ottawa pour répondre à sa mission francophone (manque de professeurs).
- Insuffisance de programmes en français (perte d'étudiants aux cycles supérieurs).
- Difficultés à terminer les programmes en français (manque de choix de cours).
- L'Université d'Ottawa peut changer la perception des anglophones au sujet des francophones.

### **Pédagogie**

- Il nous faut des modèles d'enseignement centré sur l'étudiant.
- Une technologie mieux adaptée et efficace (p. ex. : problèmes avec Brightspace, pas accessible, pas de lecteurs d'écran).
- Les professeurs n'enregistrent pas leurs cours, ECHO 360 est très peu utilisé alors qu'il permet un mode d'apprentissage flexible.
- Les téléconférences et les cours en lignes coûtent cher.
- Dilemme : faire venir les étudiants ici pour étudier ou exporter notre curriculum.
- Demande récurrente pour le développement d'approches transdisciplinaires.
- Mixer les sciences et le génie avec les arts et les sciences sociales (STEM).
- Option : l'Université d'Ottawa pourrait être la principale université interdisciplinaire au Canada.
- Faire face aux obstacles géographiques et autres en lien avec les collaborations interdisciplinaires et aux expériences d'apprentissage.
- Multidisciplinarité des études face à différentes carrières dans l'avenir pour avoir une formation plus vaste.
- Nécessité de varier les méthodes d'enseignement.
- Les deux aspects de l'apprentissage doivent être mis en œuvre : savoir pour le savoir et savoir appliqué.
- Fausse perception des étudiants de ce qu'est la réalité professorale : contraintes existantes et réalité complète d'un professeur/chercheur.
- Faire en sorte que les professeurs puissent se rendre plus disponibles
- Grande frustration par rapport à la qualité de l'enseignement et de l'aide reçue au niveau du baccalauréat.
- L'enseignement doit être pris plus sérieusement (recherche en enseignement et apprentissage).
- L'Université d'Ottawa devrait favoriser l'apprentissage par les pairs parmi les étudiants (de tous horizons, des quatre coins

### **Espaces et environnement**

- Nécessité d'avoir plus d'espaces pour les rencontres, les échanges et la collaboration et pour la créativité.
- Nécessité d'avoir des espaces plus verts.
- Le développement durable doit faire partie des apprentissages de manière significative.
- Il faut de nouveaux cours et des programmes sur les changements climatiques et l'environnement.

### **Les étudiants internationaux**

- Un meilleur accueil pour les étudiants internationaux et davantage d'aide financière pour construire un contexte plus diversifié.
- Il faut mieux évaluer les besoins des étudiants internationaux et leur impact sur les facultés.
- Les étudiants étrangers veulent apprendre les langues et la culture du Canada.

### **Inclusion et diversité**

- Les étudiants en situation de handicap sur le campus nous aident à développer le sens de l'inclusion et de communauté.
- Améliorer l'accessibilité du campus pour tous (fauteuil roulant, pavillon de génie).
- Il faudrait bonifier les ressources actuelles qui viennent en aide aux étudiants qui ont des besoins particuliers (SASS).
- Les anciens étudiants/professeurs/chercheurs devraient rester plus en contact avec l'Université afin de faire valoir leurs expériences auprès des étudiants.
- L'Université d'Ottawa doit faire davantage pour encourager le respect et l'inclusion entre professeurs et étudiants.

### **Professeurs**

- Formation en pédagogie et en évaluation pour les professeurs.
- Inciter les professeurs à améliorer leur enseignement.
- Personne ayant un doctorat ne peut enseigner sans prendre des cours de pédagogie.

du monde) et l'intégrer au processus d'évaluation.

- L'Université d'Ottawa devrait mettre l'accent sur l'excellence en enseignement, l'innovation dans l'éducation.
- Les ressources sont minimales pour encadrer les assistants d'enseignement.
- Les étudiants du baccalauréat viennent à l'Université d'Ottawa pour apprendre, pas pour faire de la recherche.
- Les étudiants de premier cycle choisissent aussi l'Université d'Ottawa pour la proximité et/ou pour le prix, pas forcément pour la recherche.
- La stratégie peut être basée sur des valeurs plus larges, telles que l'enseignement de l'innovation.

#### **Expérience pratique**

- Maximiser les occasions de travail de terrain, d'expériences coop, de stages et de séjours à l'étranger.
- Enseignement de la mondialisation afin de favoriser l'embauche à l'international.
- Le dossier scolaire ne devrait pas déterminer l'admission au programme coop.
- L'Université d'Ottawa devrait être en première position pour l'apprentissage expérientiel et coop.
- Les étudiants doivent choisir l'Université d'Ottawa parce que nous offrons la meilleure expérience/environnement d'apprentissage pour les étudiants.
- Renforcer le lien entre le savoir et l'industrie, la recherche d'un emploi, les compétences professionnelles : se concentrer moins sur la théorie et plus sur la pratique.
- La pédagogie devrait être plus pratique et axée sur les besoins sociaux.

- Formation en pédagogie pour une éducation inclusive et équitable répondant au multiculturalisme canadien.
- Plus de conséquences pour les « mauvais » professeurs (enseignement).
- Allocation des cours en fonction de la qualité du professeur.
- Revoir les exigences pour la titularisation des professeurs : pour davantage de publications en accès libre.
- Meilleure reconnaissance des bons professeurs par des prix.
- Exigences des multiples tâches attribuées aux professeurs : enseignants, administrateurs, rédacteurs de subventions, conseillers.
- Contraintes des professeurs pour miser davantage sur la pédagogie.
- Nous devons avoir des professeurs capables d'enseigner au premier cycle et de faire de la recherche : il est possible d'être un bon enseignant et un bon chercheur.
- Il est rare de trouver un professeur qui est bon en enseignement et en recherche et qui veut faire les deux.
- Nous avons besoin de professeurs pour enseigner, valoriser l'enseignement.
- Les professeurs devraient jouer le rôle de facilitateurs pour des cours en ligne gratuits.
- Si les professeurs enseignent en ligne depuis la maison, cela réduit les coûts.
- Besoin d'une volonté politique pour changer la culture de ce que nous considérons comme une carrière universitaire.

## Convergences

- Impératif de recentrer l'Université sur l'étudiant.
- Soutenir l'expérience étudiante sous toutes ses formes.
- Ne pas mettre en péril les activités centrales que sont l'enseignement et la recherche avec des coupures de budget.
- Des approches transdisciplinaires (programmes/facultés) doivent être développées davantage.
- Favoriser davantage les apprentissages expérientiels (coop, stages, international).
- Varier les méthodes d'enseignement et mieux utiliser la technologie.
- Certains cours à ajouter au curriculum (thématiques contemporaines).
- Le bilinguisme et la francophonie participent directement à l'apprentissage transformateur : il faut mieux les soutenir.
- Le développement durable doit faire partie des apprentissages.
- Multiplier les initiatives qui favorisent l'inclusion et la diversité pour bonifier les apprentissages.
- Des ajustements à prévoir pour les étudiants internationaux.
- Encourager la formation en pédagogie pour les professeurs.
- Reconnaître la diversité des tâches des professeurs.

## Divergences

- Développer des programmes bilingues pour tous et dans toutes les facultés./Le bilinguisme coûte cher./Demandes pour des programmes entièrement en français.
- Le choix basé sur l'excellence scolaire est garant de succès pour les programmes et la recherche./L'intelligence émotionnelle supplante le QI./L'excellence scolaire ne garantit pas un apport à la diversité ou à la culture.
- Forte attractivité des programmes courts ou sans mémoire pour les professionnels sur le marché du travail./Incompatibilité des programmes courts de maîtrise avec le passage au doctorat.
- Augmenter les programmes coop./Manque de stages coop localement.
- Augmenter les cours en ligne (flexibilité et économie)./Les cours en ligne sont « misérables ».
- On ne peut être bon dans tous les domaines./On peut être bon dans tous les domaines.
- Miser sur l'enseignement et favoriser la recherche./Favoriser l'expérience pratique et le lien avec l'industrie.
- Les professeurs peuvent être bons en enseignement et en recherche./Il faut choisir entre les deux.

## Principaux constats

**\* Nécessité de développer la recherche pour une meilleure réputation**

**\* Définir des axes de recherche précis et pertinents socialement**

**\* Augmenter le temps et les fonds accordés à la recherche**

**Attractivité et réputation**

- Option de devenir une université de recherche (*research-intensive university*). La mobilisation de toutes les ressources (même l'apprentissage) en faveur de la recherche est nécessaire.
- Développer la recherche de pointe pour bonifier notre réputation internationale.
- La compétition entre universités au niveau mondial est féroce, nous devons attirer les meilleurs professeurs et étudiants.
- Absence de stratégies adéquates pour attirer les meilleurs professeurs en recherche.
- La recherche de pointe est nécessaire pour la recherche fondamentale.
- Avoir des installations/labos à la fine pointe et donner envie aux meilleurs de se joindre à nous.
- Plusieurs chercheurs de l'Université sont reconnus dans le domaine de la mobilisation et du transfert des connaissances et cette force devrait être utilisée davantage.
- La publication (nombre et qualité) reste un élément clé de la réputation.
- Publier dans des revues de haute qualité et éviter les revues prédatrices.
- La recherche n'est pas ce qui nous distingue, il faut trouver autre chose.

**Moyens et interdisciplinarité**

- Importance de ne pas réduire le budget pour la recherche et l'enseignement.
- Développer et maintenir des collaborations et des programmes de recherche.
- Nécessité de développer des liens à l'extérieur de l'Université, non seulement

**Financement et gestion**

- La recherche coûte cher, il faut trouver le financement pour un domaine fédérateur.
- Insuffisance de fonds pour la recherche en général.
- Avoir des installations/labos à la fine pointe et donner envie aux meilleurs chercheurs de se joindre à nous.
- L'espace (physique) est limité pour développer la recherche.
- Grands projets, grand financement!
- Partenariat et financement : la recherche demande une liberté académique.
- Manque de temps des professeurs pour de grandes recherches à cause du manque de personnel, des contraintes du bilinguisme, des charges administratives (approbations du CER, en particulier pour les projets multicentriques).
- Les conventions collectives valorisent à la fois la recherche et l'enseignement, mais la culture ou les comités d'évaluation valorisent davantage la recherche.
- Les professeurs doivent demander davantage de fonds de recherche afin de payer les salaires d'étudiants diplômés.
- Importance d'augmenter le temps que les professeurs consacrent à la recherche.
- Encourager le gouvernement à investir plus en recherche et dans les universités.

avec l'industrie, mais aussi avec la société civile, les entrepreneurs sociaux et le gouvernement.

- Toutes les facultés doivent être favorisées pour la recherche.
- Un manque de ressources pour développer l'interdisciplinarité en recherche.
- Nécessité de soutenir davantage la recherche en français.
- Importance de la transdisciplinarité en recherche.
- Trouver un équilibre entre recherche disciplinaire et interdisciplinaire.

### **Orientations de la recherche**

- La recherche nécessite de nombreuses ressources : nécessité de définir des priorités.
- La recherche doit être axée sur le développement.
- Les valeurs et l'éthique sont des parties prenantes de la recherche.
- Nécessité de la recherche pour répondre aux enjeux cruciaux de notre société.
- Importance du développement durable comme un axe prioritaire de recherche.
- L'Université d'Ottawa devrait se positionner par rapport à l'intelligence artificielle.
- L'intelligence artificielle doit être interdisciplinaire/interfacultés.
- L'un de nos principaux centres d'intérêt devrait être le Nord, beaucoup de thèmes de recherche pourraient y trouver une place.
- Importance de valoriser les recherches moins « glamour ».
- Difficulté d'établir des axes stratégiques de recherche, car tout le monde veut se voir dans les axes, risque de perdre des gens.

### **Apprentissage et recherche**

- Les étudiants doivent développer des compétences en recherche.
- Inclure les étudiants du baccalauréat dans la recherche favoriserait la rétention pour la maîtrise et le doctorat.

## Convergences

- Faire de l'Université d'Ottawa une université tournée vers la recherche.
- Dégager du temps et des ressources (fonds et du personnel) pour les professeurs afin de développer la recherche.
- Développer des stratégies afin d'augmenter de manière significative le financement de la recherche.
- La transdisciplinarité et la recherche transfacultaire doivent être mises à l'avant-plan.
- Développer la recherche en partenariat avec l'industrie, le gouvernement et la société civile. Collaborer davantage avec les autres centres de recherche et universités.
- Définir les orientations et les axes de recherche de l'Université : quels thèmes de recherche, pourquoi, par qui et avec quelle ampleur (francophonie, intelligence artificielle et développement durable).
- Développer des axes de recherche qui soient pertinents socialement.
- Reconnaître l'importance de développer des moyens pour rendre l'Université plus attractive en ce qui a trait à la recherche.

## Divergences

- La recherche n'est pas ce qui nous distingue, il faut trouver autre chose./Devenir une université de recherche (*research-intensive university*).
- Les contraintes qu'implique le bilinguisme dans la recherche./Le bilinguisme comme force et positionnement unique de l'Université.
- La recherche contraint l'enseignement./La recherche et l'enseignement se complètent davantage.

### 3 PERSONNEL TALENTUEUX ET DÉVOUÉ

#### Principaux constats

**\* Fort consensus quant à la qualité du personnel et à son dévouement**

**\* Grand potentiel de développement du personnel**

#### **Flexibilité, collaboration et organisation**

- Grandes frustrations quant à l'administration centrale et la culture des vases clos.
- Besoin de flexibilité, de plus de communication et de transparence dans les décisions.
- Demande de mobilité au sein de l'Université.
- Besoin de revoir certaines pratiques de travail, comme la possibilité de télétravail.
- Nécessité de plus de collaboration entre les différentes parties prenantes (professeurs, personnel, étudiants, administrateurs).
- Trop de superviseurs et de gestionnaires, trop de niveaux et pas assez de personnel.
- Manque de clarté et d'informations quant aux processus de travail.
- Il faudrait un système virtuel uniforme pour tous les secteurs administratifs pour échanges d'informations et éviter la redondance.

#### **Besoins du personnel**

- Le poids des réductions budgétaires semble toujours assumé par les employés.
- Le personnel a besoin de plus de soutien pour faire face aux changements et cela passe notamment par plus de personnel (la croissance a été forte), du mentorat et le soutien de la communauté.
- Nécessité de développer une technologie mieux adaptée au travail.
- Les horaires flexibles de travail aident le personnel à améliorer son engagement.
- Améliorer le milieu de vie et la proximité pour une meilleure qualité de vie et se réaliser pleinement.
- La performance du personnel devrait être reconnue au-delà de l'évaluation Halogen.
- Avantages sociaux : gratuité pour les programmes offerts par l'Université.
- Qualité du service à la clientèle pourrait être meilleure.

#### **Santé mentale et dialogue**

- Les coupures de postes ont un impact sur le moral et un coût sur la santé.
- Besoin de prendre soin des gens, plus de sensibilisation aux problèmes de santé mentale.
- Nécessité de pouvoir avoir des dialogues plus fréquents et de comprendre davantage les orientations de la haute direction.
- Le personnel est si débordé et stressé et cela a un impact sur le travail.

#### Convergences

- La plus grande richesse de l'Université d'Ottawa : les employés.
- Demande forte pour un soutien varié (formation, santé, collaboration).
- Désir de s'engager et de travailler en collaboration.
- Besoin de dialogues et d'échanges à tous les niveaux.
- Demande pour une meilleure prise en compte du bien-être et de la santé mentale.

## Divergences

- Nous avons un personnel dévoué et talentueux et un fort potentiel./Les enjeux de santé mentale sont insuffisamment pris en compte.
- La croissance a été forte, amenant des défis stimulants./Il y a un manque de direction claire et un besoin de soutien.

## 4 ENGAGEMENT FORT ENVERS NOTRE COMMUNAUTÉ

### Principaux constats

**\* Nos communautés : la ville, la région, la province, le pays et le monde**

**\* L'Université d'Ottawa devrait développer davantage ses relations avec la communauté non seulement avec l'industrie, mais aussi avec la société civile, le gouvernement et les innovations sociales**

**\* L'Université d'Ottawa doit mieux intégrer la communauté dans la recherche avec des incitatifs plus importants**

#### **Renforcer les liens entre les communautés de l'Université d'Ottawa**

- Impératif de s'ouvrir davantage sur la communauté locale, nationale et internationale.
- L'Université d'Ottawa doit créer des ponts et trouver un équilibre entre enseignement, recherche et communauté.
- Les besoins de la société en matière de diversité des disciplines sont infinis, mais pas nécessairement pour l'Université d'Ottawa : choix à faire.

#### **Communauté régionale et nationale**

- Les étudiants coop sont les ambassadeurs de l'Université d'Ottawa dans la communauté.
- L'Université d'Ottawa incarne le bilinguisme en étant entre l'Ontario et le Québec.
- Responsabilité sociale de l'Université d'Ottawa envers la francophonie pour préserver l'héritage.
- L'emplacement à Ottawa devrait être un avantage en ce qui concerne les relations avec le gouvernement.
- L'Université d'Ottawa doit se demander comment elle peut gagner la confiance de la communauté, de la société dans son ensemble.
- L'Université d'Ottawa pourrait offrir des cours à l'extérieur de l'université (p. ex. dans les musées).

#### **Communauté/campus**

- Il faut développer une meilleure ambiance entre les étudiants, les employés et les professeurs pour qu'ils s'aident davantage.
- Un centre de santé mentale et mentorat du bien-être est nécessaire.
- Il manque d'esprit collaboratif entre les membres de la communauté universitaire.
- Développer le sentiment d'appartenance et communautaire.
- Déterminer quels sont les défis au renforcement d'un sentiment de communauté sur le campus.
- L'Université d'Ottawa doit investir dans des installations et des services pour la communauté universitaire.
- On a besoin de commerces qui répondent aux besoins des étudiants sur le campus.

#### **Diversité et inclusion**

- Développer la diversité, l'inclusion et le multiculturalisme.
- Reconnaître le handicap comme un vecteur de justice sociale, même en dehors de l'Université d'Ottawa.
- C'est la responsabilité civique et communautaire de l'Université d'Ottawa de tenir compte des personnes en situation de handicap.
- L'Université d'Ottawa doit se demander ce qu'elle peut faire pour favoriser la réconciliation avec les Premières Nations.
- Responsabilité sociale pour l'université mondiale.

### **Communauté internationale**

- L'Université d'Ottawa favorise l'immigration.
- L'Université d'Ottawa est visible à l'international grâce aux étudiants internationaux.
- L'Université d'Ottawa doit être connectée au monde.
- L'Université d'Ottawa doit trouver des pistes pour servir notre communauté globale.

### **Développer des programmes en fonction du marché local**

- C'est une approche obsolète.
- C'est le rôle des collèges.
- Limite la dimension internationale (emplois pour le Canada).

### **Attractivité de la communauté**

- Les étudiants des sciences sociales choisissent l'Université d'Ottawa pour la proximité de l'environnement politique.
- Les étudiants ingénieurs choisissent l'Université d'Ottawa pour le centre technologique.

### **Développement durable**

- Développer l'enseignement pour agir pour l'environnement.
- Une communauté plus verte qui donne l'exemple.
- Cibler les grands problèmes auxquels l'humanité est confrontée aujourd'hui et chercher à s'attaquer à un ou deux grands problèmes de société.

### **Communauté et expérience étudiante**

- Un environnement plus accueillant est nécessaire.
- Il faut plus de soutien de la part de l'administration pour que les étudiants entretiennent un lien avec la communauté.
- Plus d'activités interactives parmi les étudiants, plus de clubs d'activités étudiantes.
- Les étudiants souffrent d'un sentiment d'incertitude quant à leur futur et la vie professionnelle après avoir obtenu leur diplôme.
- La vie étudiante ne devrait pas se limiter aux cours.
- Il faut éliminer le sens de compétition, car il endommage le bien-être des étudiants.
- Il faut développer davantage les collaborations entre les étudiants (entraide) pour leurs travaux universitaires.
- Les diplômés de l'Université devraient participer davantage; il faut favoriser le réseautage.

## Convergences

- La communauté de l'Université d'Ottawa est multiple : locale, régionale, nationale et internationale.
- Nécessité de développer des liens avec la communauté externe (société civile, étatique et privée/industrie).
- Une université engagée et responsable : l'Université d'Ottawa doit avoir un impact sur le monde (résoudre les problèmes actuels); incubateur à l'ère de la mondialisation (développement durable, Premières Nations).
- L'Université d'Ottawa doit être une université diversifiée et inclusive.
- La communauté de l'Université d'Ottawa/du campus : bienveillance et entraide.

## Divergences

- Une communauté à plusieurs échelles./Des choix à faire.
- La communauté francophone en héritage./L'ouverture sur le monde.
- Des attraits régionaux uniques (gouvernement, technologie, bilinguisme)./La pression pour l'internationalisation.

## Principaux constats

- \* La francophonie et le bilinguisme au cœur de l'identité et de la mission de l'Université d'Ottawa
- \* La francophonie internationale à développer
- \* Investir dans la mission francophone de l'Université d'Ottawa

**Tensions entre développement de la francophonie, du bilinguisme et du multilinguisme**

**Poursuivre l'héritage de la mission envers la francophonie**

- L'Université d'Ottawa doit accorder une place à la francophonie.
- Il y a moins de compétition pour les étudiants francophones.
- Les francophones ont une vision du monde différente des anglophones (enrichissement).
- L'Université d'Ottawa encourage la culture de la francophonie.
- Il faut reconnaître l'oppression des francophones, qui font partie de l'histoire de l'Université.
- Développer le financement pour la francophonie et le recrutement d'étudiants francophones.
- La majorité des étudiants francophones ne sont pas d'Ottawa, il faut mieux les soutenir.
- Reprendre le marché laissé libre de l'université francophone de Toronto.
- Les coupures dans les budgets menacent l'identité francophone de l'Université d'Ottawa.
- Mieux publiciser le fait que les parcours peuvent être faits entièrement en français.
- S'assurer que le soutien aux communautés francophones n'est pas discriminatoire à l'endroit des anglophones.

**Bilinguisme**

- Le bilinguisme est l'identité de l'Université d'Ottawa.
- Le bilinguisme : une force à développer.
- L'Université d'Ottawa est un établissement bilingue qui a son importance historique et qui est unique.
- Le bilinguisme est une mission merveilleuse, mais en même temps, il nous tue.
- Manque de consensus pour augmenter le bilinguisme à l'Université d'Ottawa.
- Les étudiants africains viennent à cause du bilinguisme; besoin de garder cet attrait.
- Être bilingue augmente l'employabilité, les possibilités de travail à l'étranger.
- Notre nature bilingue amène souvent les gens à penser que nous sommes plus ouverts et plus tolérants envers ceux qui sont différents, ce qui attire les étudiants dans différentes facultés.
- Quel est le coût du bilinguisme à l'Université d'Ottawa?
- Favoriser la mixité des cours en français ou en anglais dans le cheminement.
- L'Université d'Ottawa doit se demander comment tirer parti du bilinguisme en recherche.
- Il faut utiliser le terme de bilinguisme plutôt que francophonie pour ne pas exclure les anglophones.
- Tant que le bilinguisme existe, il ne vous laisse aucune place (francophones).
- Nous ne pouvons pas vendre que nous sommes bilingues et autre chose. Fausse impression de bilinguisme.
- Stabiliser le Bureau international.
- Frustration des étudiants anglophones (meilleur traitement des francophones).

**Développer la francophonie internationale**

- La francophonie internationale promeut la pensée mondiale.
- Développer la culture francophone internationale.
- La forte augmentation des étudiants francophones internationaux est bénéfique à l'Université d'Ottawa.

**Francophonie et droits de scolarité**

- Concurrence des universités du Québec si augmentation des frais de scolarité des étudiants francophones internationaux.

**Francophonie et recherche**

- Favoriser la recherche aussi en français.

**Francophonie et programmes**

- Pas assez de programmes en français (perte des étudiants à la maîtrise et au doctorat).
- Difficulté de terminer son programme en français (manque de choix de cours).

**Multilinguisme/multiculturalisme**

- Le multilinguisme est important à l'Université d'Ottawa.
- Le bilinguisme peut faire de la place au multilinguisme : développer d'autres langues.
- Certains des cours pourraient être offerts dans une langue autre que le français ou l'anglais.
- Promotion des thèmes multiculturels et autochtones, pas seulement du bilinguisme et de la francophonie.
- Favoriser aussi d'autres langues que le français et l'anglais (mais les deux façons de voir ne s'excluent pas nécessairement).
- Le bilinguisme de l'Université d'Ottawa peut être mis en valeur, mais également les valeurs et les liens avec la mondialisation. La perspective mondiale est à développer.

**Convergence**

- La francophonie est au cœur de l'identité, de la mission et de l'héritage de l'Université d'Ottawa.
- Besoin de ressources pour soutenir la francophonie.
- Le bilinguisme a une forte capacité d'attraction : l'Université d'Ottawa est unique et spécifique à l'international grâce à son bilinguisme.
- Le bilinguisme augmente les chances de succès.

**Divergence**

- Développer le bilinguisme./Développer la francophonie./Développer le multilinguisme.
- Identité bilingue./Cohabitation du français et de l'anglais en parallèle.
- Évoluer vers une université mondialisée et multilingue./Protéger l'héritage de la francophonie à l'Université d'Ottawa.
- Attractivité du bilinguisme./Coûts du bilinguisme.

## Principaux constats

### \*Acceptabilité d'un déficit pour maintenir les activités essentielles

\* Collaboration, flexibilité et transparence sont les principes qui doivent guider la gouvernance

\* Précisions nécessaires quant aux grandes orientations et l'image de marque de l'Université d'Ottawa

\* De nouvelles stratégies pour développer le financement sont nécessaires

\* Envisager davantage de partenariats (recherche, enseignement et achats)

\* Excellence et diversité doivent guider le recrutement

### Budget : le déficit est envisageable, des activités à protéger

- L'Université d'Ottawa n'a pas le choix de rester un leader, déficit budgétaire à court terme, budget équilibré à long terme.
- Si toutes les universités ont un déficit, le gouvernement de l'Ontario devra réagir; un budget équilibré montre que vous avez assez d'argent.
- Ne pas couper dans la recherche et l'enseignement.
- Ne pas couper les services ou les facultés.
- Nous ne pouvons pas économiser sur l'entretien des bâtiments.
- Le campus et ses infrastructures devraient être protégés des coupures éventuelles.
- Avec trop de coupures, risques pour la qualité de l'éducation, le moral des employés, l'état des bâtiments.
- Les coupures de budget sont possibles, mais l'expérience étudiante et employée va diminuer.
- La gouvernance n'est pas que le budget.

### Financement

- On devrait chercher à augmenter les dons, sans qu'ils soient la principale source de financement.
- Trouver les raisons pour lesquelles les dons de la part des diplômés ne sont pas plus élevés.
- Envisager les commandites pour les bâtiments, les espaces et les salles.
- Déterminer les risques de la privatisation.
- Générer des revenus par la vente (p. ex. propriétés intellectuelles, entreprises des professeurs).
- Préciser notre identité nous aidera à générer plus de fonds.
- Développer des programmes de maîtrise courts pour attirer les étudiants internationaux.
- Développer des programmes de maîtrise courts : une vision à court terme, enjeu lié à la crédibilité de ce type de programme et à la véritable rétention de ce type d'étudiants.
- Regroupements des achats avec d'autres institutions pour générer des économies d'échelle.

### Orientation générale et image de marque

- Mieux faire connaître la mission de l'Université d'Ottawa et fixer des objectifs clairs.
- L'Université d'Ottawa doit se concentrer sur ses forces.
- Accepter que les choix amènent des critiques et des insatisfactions.
- L'Université d'Ottawa devrait être une université digne d'une capitale, mais cela ne semble pas être le cas.
- L'Université d'Ottawa pourrait se concentrer sur la durabilité et le féminisme.

- Nous avons concentré nos investissements dans des domaines spécifiques et nous devons continuer à investir en ce sens, bien que l'environnement ait changé.

**Budget : des économies possibles, des choix et des risques**

- Revoir des postes administratifs qui ne sont pas essentiels ou qui ne correspondent pas aux priorités de l'Université (études, recherche).
- Coûts du recrutement, coûts du bilinguisme, coûts d'hébergement : nous devons garder tout cela à l'esprit lorsque nous cherchons où couper et où générer des revenus.
- Revoir les services qui ne sont pas essentiels (« nice to have »).
- Gel des salaires = risque de perdre des employés.
- Étudier les coûts de l'assurance invalidité, les forfaits avantageux et les fonds de pension.
- Le caractère impératif des coupures majeures a souvent un effet bénéfique de remise en question.

**Organisation et gestion : agilité et collaboration**

- Beaucoup trop de bureaucratie : il faut s'attaquer à la lourdeur et aux délais dans le fonctionnement et les processus décisionnels.
- L'Université d'Ottawa doit construire des ponts entre les « silos ».
- Il nous faut être plus flexible et transparent.
- Être à la pointe : cela dépend de l'agilité de la direction, la capacité de faire avancer l'innovation, la capacité de se retourner et de s'adapter rapidement.
- L'Université d'Ottawa doit miser sur l'agilité et la qualité.
- Trop de superviseurs et de gestionnaires, trop de niveaux et pas assez de personnel.
- Importance de statuer sur la taille idéale de l'Université d'Ottawa.
- Les membres du conseil d'administration viennent de l'extérieur et ne comprennent pas vraiment l'Université et son fonctionnement interne.
- Importance d'utiliser davantage les ressources de manière adéquate et optimale.

- L'Université d'Ottawa peut mettre l'accent sur la lutte contre les changements climatiques, sur les sciences et la technologie, sur la réconciliation avec les Premières Nations.
- L'Université d'Ottawa doit se concentrer sur la santé mentale et sur un environnement de travail sain.
- Il faut changer le slogan de l'Université d'Ottawa.
- Il est nécessaire de mieux définir la valeur scientifique et l'érudition, et de promouvoir la « marque » l'Université d'Ottawa.
- Nous devons mieux analyser le marché et nous adapter en conséquence.
- L'identité de l'Université d'Ottawa devrait être *The Canadian Global University* ou *Nation's University*.
- Envisager de créer un statut particulier pour la capitale canadienne en lien avec l'Université d'Ottawa.
- La réputation devrait être améliorée avec une image de marque plus ciblée.
- Dilemme : les avantages et les limites de se rapprocher du gouvernement.

**Un certain statu quo**

- Pertinence de miser sur plusieurs identités.
- Relative importance de l'importance du rang de l'Université d'Ottawa.
- Certaine satisfaction à l'endroit de la situation actuelle.
- La non-nécessité de se distinguer contrairement à une entreprise privée.

**Étudiants et recrutement : excellence et diversité**

- L'Université d'Ottawa doit attirer les meilleurs candidats (aussi francophones et/ou ayant un handicap).
- La sélection des meilleurs dossiers d'admission est un processus équitable, transparent, simple (choix classique des universités), mais ne garantit pas le succès.

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les étudiants diplômés constituent une ressource exceptionnelle dont l'Université devrait bénéficier.</li> <li>● Une importante quantité de nouveaux programmes sont créés, mais nous éliminons peu de programmes, voire jamais.</li> <li>● Nous n'avons pas besoin de plus d'employés, nous avons besoin de procédures plus efficaces et transparentes.</li> <li>● Créer certaines collaborations avec d'autres établissements (La Cité, Collège Algonquin, Université Carleton) et remettre en question la concurrence.</li> <li>● Il faut éviter la duplication des programmes avec Carleton.</li> <li>● Apprendre à voir Carleton comme sous-établissement.</li> <li>● Une fusion avec Carleton ne plait pas aux étudiants qui ne veulent pas que l'Université d'Ottawa augmente sa taille.</li> <li>● Enjeux autour d'un campus à Kanata : amplification des problèmes liés à une gestion en vase clos et potentiel pour renforcer l'interdisciplinarité.</li> <li>● Le rôle des professeurs est aussi essentiel dans l'administration de l'Université.</li> </ul> <p><b>Investir dans la technologie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● L'Université d'Ottawa devrait investir dans la technologie.</li> <li>● Site Web ne permet pas de trouver les informations recherchées (frustration).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Avoir des étudiants brillants augmente la réputation pour la recherche et le financement.</li> <li>● L'Université d'Ottawa ne joue pas le jeu des identités si elle ne prend que des étudiants sur la base de l'excellence scolaire.</li> <li>● Le processus d'admission manque de transparence, inégalités sociales.</li> <li>● La vie est un long voyage d'apprentissages : viser aussi autre chose que les jeunes étudiants.</li> <li>● Degré d'attractivité de l'Université d'Ottawa comparativement aux autres universités à l'égard des frais de scolarité.</li> <li>● Désintérêt des étudiants internationaux : si les frais d'inscription augmentent trop pour eux, ils ne viendront pas.</li> <li>● Le coût de la vie à Ottawa (p. ex. logement) est plus cher qu'à Gatineau, risque de perdre des étudiants.</li> <li>● Fuite des cerveaux : l'Université d'Ottawa attire les étudiants internationaux que nous gardons au Canada = perte d'ingénieurs, de médecins, d'enseignants pour les pays qui en ont le plus besoin.</li> <li>● En raison de la situation politique aux États-Unis, nous pourrions être en mesure d'augmenter l'attractivité de l'Université d'Ottawa.</li> <li>● Chaque université doit avoir une spécialisation ce qui augmente l'intérêt et les demandes d'admission.</li> <li>● Les futurs étudiants prennent souvent leur décision en fonction du classement de l'université, nous devons progresser.</li> </ul>
--	---

## Convergences

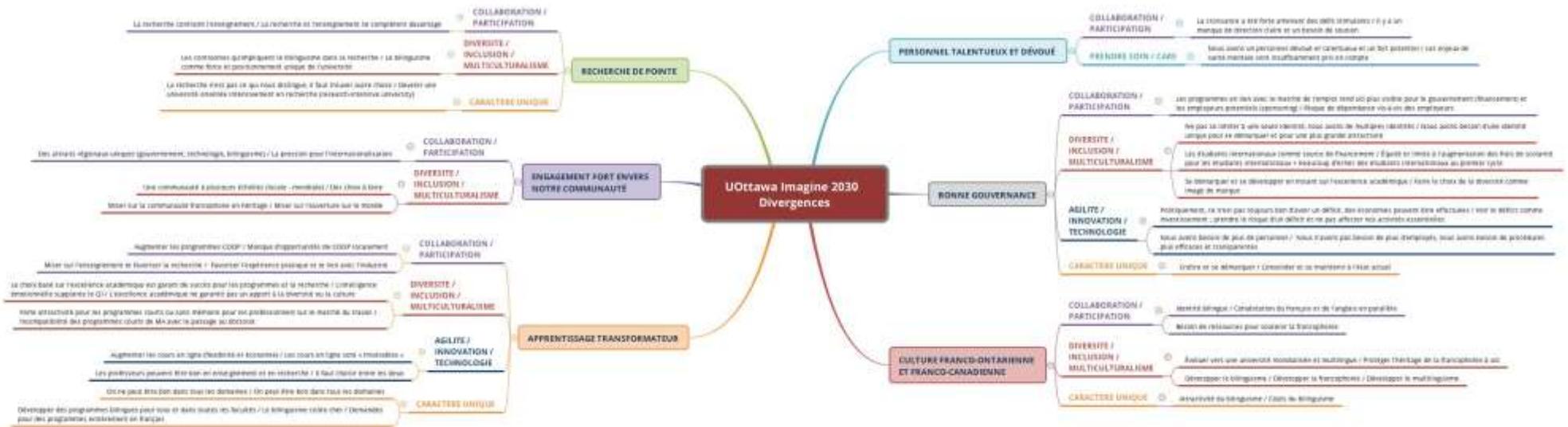
- La bureaucratie et le travail en vase clos sont des obstacles majeurs : demande forte pour plus de collaboration, de transparence et de flexibilité.
- Il est primordial de simplifier les processus et de communiquer plus fréquemment/efficacement.
- Acceptabilité confirmée d'éventuels déficits et protection des activités essentielles : enseignement, recherche et infrastructures.
- Des économies sont envisageables dans certains domaines.
- Effets néfastes des coupures sur les étudiants et le personnel : perte d'attractivité.
- La centralisation (de certaines fonctions) est un enjeu récurrent.
- Envisager des partenariats avec d'autres établissements pour l'enseignement, la recherche et les achats.
- Nécessité de développer certaines sources de financement : dons, commandites, ventes et programmes d'études internationaux.
- Nécessité de préciser l'orientation générale de l'Université d'Ottawa et l'image de marque : miser sur certains thèmes et sur le statut de la capitale canadienne.
- Investir davantage dans la technologie.

## Divergences

- Politiquement, ce n'est pas toujours bon d'avoir un déficit, des économies peuvent être effectuées./Voir le déficit comme investissement; prendre le risque d'un déficit et ne pas affecter nos activités essentielles
- Ne pas se limiter à une seule identité, nous avons de multiples identités./Nous avons besoin d'une identité unique pour se démarquer et pour une plus grande attractivité.
- Croître et se démarquer./Consolider et se maintenir à l'état actuel.
- Les étudiants internationaux comme source de financement./Équité et limite à l'augmentation des droits de scolarité pour les étudiants internationaux + beaucoup d'échec des étudiants internationaux au premier cycle.
- Les programmes en lien avec le marché de l'emploi rendent l'Université d'Ottawa plus visible pour le gouvernement (financement) et les employeurs potentiels (commandite)./Risques de dépendance vis-à-vis des employeurs.
- Nous avons besoin de plus de personnel./Nous n'avons pas besoin de plus d'employés, nous avons besoin de procédures plus efficaces et transparentes.
- Se démarquer et se développer en misant sur l'excellence./Faire le choix de la diversité comme image de marque.



# Carte mentale - Divergences



## 6. Principes transversaux

L'analyse de contenu des énoncés et des propositions générés par les exercices de consultation et de participation a permis de faire émerger, de manière inductive, une série de principes que nous avons nommés transversaux, car ils se retrouvent dans plusieurs aspirations incontournables. Ces principes apparaissent comme des « valeurs » qui pourraient avoir le potentiel d'encadrer les décisions.

Collaboration	<p>Concevoir des parcours universitaires plus collaboratifs et flexibles ou favoriser une recherche interdisciplinaire et collaborative sont des énoncés qui ont en commun le principe de collaboration et de participation. Encourager un partage des idées et des pratiques, soutenir la création d'espaces de dialogue pour être davantage à l'écoute des parties prenantes de la communauté et des partenaires externes, voilà des exemples de ce principe. Ce dernier s'applique à l'ensemble des aspirations : Bonne gouvernance, Apprentissage transformateur, Culture franco-ontarienne et franco-canadienne, Personnel talentueux et dévoué, Recherche de pointe et Engagement fort envers la communauté. Imagine 2030 est l'exemple parfait de ce principe qui émerge très fortement de l'analyse de contenu.</p>
Technologie	<p>Innovation technologique plus accessible et adaptée, technologie au service des savoirs, de la recherche et de l'enseignement ou nouvelles technologies de l'information et des communications pour rapprocher et faciliter les échanges sont des énoncés récurrents qui renvoient à la priorité d'accorder à la technologie une place et un rôle centraux pour l'avenir. En d'autres termes, choisir et mettre en œuvre une technologie plus adaptée et à la fine pointe pour renforcer nos capacités et simplifier les tâches constituent un principe cher à la communauté. Ce principe concerne plusieurs aspirations : Bonne gouvernance, Apprentissage transformateur, Personnel talentueux et dévoué, Recherche de pointe et Engagement fort envers la communauté.</p>
Caractère unique	<p>Une volonté de se démarquer, d'influencer le cours des choses et d'occuper des créneaux particulièrement porteurs sont des exemples d'énoncés qui touchent un grand nombre d'aspirations incontournables. Si ce principe concerne directement Culture franco-ontarienne et franco-canadienne, il est loin de s'y limiter. Miser sur le contexte de la capitale canadienne, sur le bilinguisme, sur les expériences coopératives et/ou internationales ou sur certains axes de recherches sont des propositions qui émergent fortement des exercices de consultation et de participation. Ce principe concerne donc également Recherche de pointe et Engagement fort envers la communauté et Apprentissage transformateur, notamment.</p>

<p>Développement durable et campus vert</p>	<p>Une importante quantité d'énoncés concernant, de différentes manières, le développement durable. Qu'il s'agisse des appels à davantage d'espaces verts, de l'utilisation de l'énergie des transports ou de la conception et la construction d'infrastructures plus respectueuses de l'environnement ou visant à réduire les gaz à effet de serre, il est question aussi d'orienter l'enseignement et la recherche sur ce thème. Ce principe touche ainsi plusieurs aspirations incontournables : Apprentissage transformateur, Bonne gouvernance, Recherche de pointe ou Engagement fort envers la communauté.</p>
<p>Bien-être et mieux-être</p>	<p>Ce principe renvoie au souci de l'autre, de prendre soin les uns des autres et à l'entraide. Il s'agit d'une attitude générale qui s'apparente à l'empathie et qui englobe l'importance, par exemple, de prévenir les problèmes de santé mentale à tous les niveaux. Il met l'accent sur l'importance de créer un milieu de travail stimulant, qui favorise davantage la collaboration entre unités, et le mieux-être. Tourné vers la qualité de vie, la vie saine et le mieux-être, ce principe transversal concerne plusieurs aspirations incontournables, notamment Personnel talentueux et dévoué, Apprentissage transformateur, Culture franco-ontarienne et franco-canadienne, Bonne gouvernance ou Engagement fort envers notre communauté.</p>
<p>Diversité inclusion multiculturalisme</p>	<p>Regroupées sous un même principe, ces trois notions décrivent une position d'ouverture à la différence et au partage des idées, des expériences et des savoirs. Il est question de miser sur la diversité, l'inclusion et le multiculturalisme comme autant de richesses pour inspirer notre communauté et favoriser son renforcement. Ce principe concerne directement les langues, la culture, la question autochtone, la dimension internationale des activités universitaires et leur pertinence sociale. Il est spécifiquement question de ce principe dans des énoncés qui touchent Culture franco-ontarienne et franco-canadienne, Personnel talentueux et dévoué, Apprentissage transformateur, Bonne gouvernance ou Engagement fort envers notre communauté.</p>

## 7. Fiches des idées, propositions et actions

Les idées entendues et reçues lors de la consultation ont été colligées dans cette section. Certaines idées sont très concrètes, alors que d'autres sont plus générales. La majorité des idées ont été transcrites telles quelles afin de conserver le plus d'authenticité possible. Lorsque des idées étaient très semblables, elles ont été fusionnées. Lorsque la même idée revenait plusieurs fois, un signe (+) était apposé afin de souligner l'intérêt marqué pour celle-ci. Les idées ont été classées selon les six aspirations incontournables et une 7<sup>e</sup> catégorisation intitulée Le campus, un espace vert et attrayant a été ajoutée afin de représenter une partie importante des idées reçues.

Les idées ont aussi été catégorisées en fonction des six principes transversaux. Des pastilles de différentes couleurs ont été utilisées pour chaque idée, afin de raffiner l'analyse. Parfois, plusieurs pastilles étaient nécessaires pour décrire une idée, parfois aucune pastille n'a été utilisée.

Développement durable ●

Bien-être/mieux-être ●

Diversité/inclusion ●

Collaboration ●

Technologie ●

Caractère unique ●

L'ordre d'apparition des idées n'a pas de lien avec leur importance. Elles ont parfois été classées en sous-groupes, mais parfois, il n'était pas nécessaire de le faire. De plus, certaines idées sont contradictoires et elles ont été rapportées de cette façon, le consensus n'étant pas toujours présent et les idées le démontrant.



## Apprentissage transformateur

Développement durable	1●
Bien-être/mieux-être	2●
Diversité/inclusion	3●
Collaboration	4●
Technologie	5●
Caractère unique	6●

Orientations	Un espace mondial d'excellence; apprentissage varié, action authentique et agile, motivée par la résolution empathique des problèmes mondiaux complexes, la justice sociale et la technologie de pointe; valeurs canadiennes.  5● 6●	Favoriser la créativité et la pensée critique pour que les étudiants deviennent les acteurs de leur propre destin  2●	Il faut offrir un apprentissage qui soit plus interactif entre les étudiants eux-mêmes et entre les étudiants et les professeurs  4●	Les droits de scolarité devraient être plus abordables
--------------	--	---	--	--

Matière	Dimensions éthiques abordées dans tous les programmes  1● 2● 3●	Au moins un cours sur les moteurs économiques au Canada. Il faut apprendre à apprécier les valeurs des régions du Canada  6●	L'École devrait offrir des ateliers/cours sur les connaissances financières.	Incorporer des cours de bien-être pour s'informer sur la réduction des dommages, la nutrition, la santé mentale et les ressources, la durabilité, etc.  1● 2● 3●
	Un cours obligatoire en développement durable ++  1●	Pouvoir prendre plus de cours au choix pour explorer d'autres domaines et enrichir l'expérience universitaire par une approche interdisciplinaire ++  4●	Le côté pratique du génie devrait être développé.	Permettre aux étudiants de s'inscrire en ligne en tant qu'auditeur comme il est possible de le faire en tant qu'étudiant régulier!
	Cours obligatoire de littératie numérique en première année, cours au choix possible jusqu'à l'obtention du diplôme, y compris des cours en IA, apprentissage machine, APR, outils en science des données et en virtualisation des données.  5●	Il faut offrir certains cours en management pour enseigner la gestion des ressources aux étudiants de différentes facultés  1●	Enseigner les bases de la pensée critique et de l'analyse données à tous les étudiants de première année  2●	Est-il possible de trouver d'autres moyens d'assister aux cours que d'être assis pendant des heures? Peut-on assister aux cours à des postes de travail debout?  2●

En ligne/Open	Il faudrait faciliter la présence des étudiants internationaux à l'Université d'Ottawa par le biais des TI	Pas de coûts liés aux manuels de cours grâce aux ressources éducatives libres (REL)	Présence active de la technologie et des cours en ligne/hybride  1● 5●	Webinaires et cours en ligne  1● 5●
---------------	--	---	--	---

	et des cours en ligne 3● 5●	en français et en anglais 1● 5●		Soumission des devoirs en ligne dans tous les cours 1● 5●
--	--------------------------------	------------------------------------	--	--

Soutien	Élargir la notion de diversité 3●	Bonifier les ressources actuelles (SASS) (handicap) Améliorer l'accessibilité	Inclure le lecteur d'écran dans Brightspace pour aider les étudiants internationaux et les personnes handicapées 3● 4●	Redéfinir la mission de l'Université d'Ottawa par rapport à l'inclusion et au respect 2● 3●
	Favoriser le mentorat 2● 4●	2● 3●		
	L'intelligence artificielle devrait être développée jusqu'à ce que la matière soit plus accessible et que les étudiants se sentent plus inclus et respectés. 2● 3● 5●	L'Université d'Ottawa doit davantage soutenir psychologiquement les étudiants lors de la période des examens en leur offrant les assistanats et en facilitant les rencontres étudiantes. 2●		
	Salles de classe intelligentes, mieux adaptées en matière d'accessibilité 3● 5●	Il faut créer une plateforme pour enregistrer les accommodations et les besoins particuliers des étudiants avant le début de leurs programmes 3● 5●	L'accessibilité est centrale – droits de scolarité, infrastructure sur le campus, conception des salles de classe. On devrait prendre en compte l'accessibilité dans toute planification. Ceci inclut les occasions d'apprentissage alternatif, plus d'options d'aide financière et encourager davantage la diversité. 2● 3●	
	Il faut avoir un centre d'internationalisation pour faciliter celle-ci, surtout pour les étudiants 4●		L'excellence en enseignement, ça signifie des éducateurs empathiques, qui ont des connaissances et qui sont capables de créer un environnement de confiance. 2●	
	S'assurer que l'expérience étudiante ne soit pas uniquement sur le plan des installations sportives, de l'offre alimentaire, etc., mais que ça tienne compte de l'intégration scolaire, de l'apprentissage et du développement personnel des étudiants. 2●		Créer une plateforme éducative plus inclusive. Il faut entre autres donner accès aux personnes à mobilité réduite, qui ont des problèmes de santé mentale et d'emplacement. En d'autres termes, en ligne et peut-être en réalité virtuelle. 3● 5●	

Programmes	Développer des programmes coop locaux et internationaux, des labs ++ 3● 4●	Échanges internationaux entre étudiants et stages ++ 3● 4●	L'Université d'Ottawa doit mettre en place plus d'activités d'« extracurriculum » pour les étudiants 4●	Développer des programmes en mondialisation 4●
------------	---	---	--	---

	Développer des programmes en technologies et emplois pour le gouvernement fédéral 4●	Programmes plus courts et plus concis	Il faudrait utiliser de façon plus optimale le marketing dans des domaines comme l'ingénierie.	Les microprogrammes et les certificats devraient être davantage développés par l'Université
--	---	---------------------------------------	--	---

Marché du travail	Il faut connecter les connaissances des étudiants au marché d'emploi et ainsi les aider à commercialiser leurs idées 4●	L'Université d'Ottawa doit faciliter la transition entre le travail et l'université.	Créer des collaborations avec les partenaires du marché du travail 4●	Négocier avec le gouvernement pour que les étudiants étrangers obtiennent un visa de travail de deux ans après leur diplôme 4●
	Déterminer quels ensembles de compétences seront prisés. Faire une enquête auprès de l'industrie pour définir quelles compétences seront requises dans l'avenir. 4●	L'Université d'Ottawa doit alléger la charge de travail des étudiants, surtout pour ceux/celles qui étudient et travaillent en même temps 2●	Continuer à développer les liens avec la communauté locale et internationale, offrir des connaissances/de l'expérience en lien avec la vraie vie et des contacts pour l'emploi 4●	

Futur	Des espaces alternatifs d'enseignement devraient être développés; ces espaces pourraient même être à l'extérieur du campus 2●	Il faut que l'université intègre plus de femmes dans les disciplines comme l'ingénierie 3●	La technologie continuera probablement de prendre de plus en plus de place, comme toujours, et de façons imprévisibles. Il semble toutefois y avoir une remise en question de son omniprésence dans nos vies. L'Université est un endroit où une telle remise en question a lieu – et doit avoir lieu. Personnellement, la plupart de mes étudiants aiment mon approche « tableau noir et craie », la spontanéité de l'expérience en salle de classe et l'échange et le partage qui viennent avec le fait de poser des questions en personne. Ceci pourrait même devenir la voie de l'avenir – en réaction à l'omniprésence du numérique, retournons à l'analogie.
	Il faut utiliser les analyses d'affaires ( <i>business analysis</i> ) afin d'améliorer les expériences étudiantes 2● 5●	Parler d'apprenants au lieu d'étudiants  Il faut attirer les étudiants plus talentueux avec les meilleurs dossiers	





## Recherche de pointe

Développement durable	1●
Bien-être/mieux-être	2●
Diversité/inclusion	3●
Collaboration	4●
Technologie	5●
Caractère unique	6●

Orientations	Replacer la recherche des doctorants au centre des priorités de l'Université. Financer adéquatement les doctorants et les soutenir 2●	Redéfinir ce qu'est l'excellence académique 6●	Équipes interdisciplinaires et internationales, experts externes +++ 4●	Valoriser et utiliser des approches innovantes et non traditionnelles pour la diffusion et la mobilisation des connaissances et de l'enseignement 5● 6●
	Une université qui finance la recherche en français, tant en sciences qu'en sciences humaines et sociales 3●	Établir des quotas d'excellence académique en fonction des régions, des pays, des cultures 3●	Promouvoir davantage les arts à l'Université d'Ottawa 6●	L'Université d'Ottawa devrait se positionner par rapport à l'intelligence artificielle en visant son application et non pas la théorie que d'autres font. 5● 6●
	Les étudiants doivent être au centre 1● 2● 3● 4● 5● 6●	Demander une stratégie claire pour augmenter le financement de la recherche 6●	Il faut bien déterminer les aspects (domaines) dans lesquels nous voulons réussir le mieux 6●	

Enseignement & Recherche	Des dégrèvements pour les supervisions des étudiants de cycles supérieurs (maîtrise et doctorats) comme dans le réseau UQ = incitatif 2●	Favoriser le goût de la recherche au niveau du bac	Établir un comité de sélection aussi avec les profs 4●	Évaluation plus englobante (pas que les notes)
	Reconnaître l'impact de l'excellence sur la communauté 4● 6●	Les professeurs devraient mieux exposer les étudiants à des recherches pertinentes dans d'autres disciplines que la leur 4●	Réinventer nos diplômes et comment nous enseignons 6●	Favoriser les liens entre la recherche et l'enseignement 4●

Enseignement & Recherche (suite)	Avoir des espaces de travail et de recherche flexibles 2●	Faciliter l'accès aux informations sur les programmes de recherche et les intérêts des professeurs	Choisir une thématique et organiser des activités durant six mois avec des acteurs locaux et internationaux 4●	Utiliser plus efficacement les technologies pour augmenter l'accès à l'enseignement 5●
	Améliorer les espaces de travail et de recherche pour les besoins de la recherche et pour le bien-être de l'humain 2●	Augmenter les cours à option en lien avec la recherche	Proposer des cours condensés lorsque l'Université d'Ottawa reçoit des professeurs de l'étranger pour une courte période	Offrir des cours en accès libre ( <i>Open Source</i> ) et des ressources afin de favoriser le flux de connaissances et d'expertise 4● 5●
	Valoriser et promouvoir la force de l'enseignement en cours			
	Proposer des programmes personnalisés, des microprogrammes pour recertifier et améliorer l'accessibilité 3●	Favoriser l'internationalisation de l'enseignement et de l'apprentissage, intégration au programme	Accorder aux chercheurs plus de temps dédié uniquement à la recherche et pas à d'autres tâches 2●	Développer des modèles hybrides avec enseignement/recherche
	Favoriser le co-enseignement (deux professeurs de deux facultés différentes pour le même cours) 4●	Introduire la supervision de l'enseignement (pédagogie) afin d'améliorer la qualité de l'enseignement	Pousser l'enseignement pour développer la créativité et la pensée critique	Augmenter la promotion de la recherche interdisciplinaire, par ex. entre les sciences sociales et les sciences 4●
	Trouver le moyen de penser l'éducation horizontalement à travers les différentes étapes de la vie de notre communauté (pas que pour les 17 ans)	Revoir le processus de promotion de nos enseignants	Favoriser l'enseignement interfacultés et l'enseignement croisés 4●	Augmenter – améliorer la qualité de l'enseignement (pédagogie) de tous les professeurs
	Former les professeurs pour une supervision efficace des étudiants aux études supérieures	Pour les professeurs, favoriser le développement de compétences en matière de recherche et de relation avec étudiants	Introduire des qualifications additionnelles en pédagogie pour les professeurs	Améliorer la supervision des étudiants
Enseignement &	Enseigner la technologie pour projeter les étudiants dans toutes les réunions du monde Inclure la mondialisation dans chaque programme, chaque domaine 5●	Une semaine par trimestre, permettre à des équipes multidisciplinaires de présenter un défi et de proposer une solution 4●	L'Université d'Ottawa doit « sauter » sur de nouvelles idées, parfois avec de nouveaux professeurs qui ont une nouvelle expertise 6●	Trouver un équilibre entre recherche et enseignement pour améliorer la qualité
	La charge de travail des	Pour les professeurs,	Introduire des	Introduire des parcours

	professeurs devrait être plus équilibrée pour qu'ils puissent dédier plus de temps à leurs activités communautaires 4●	favoriser le développement de compétences en matière de recherche et de relation avec étudiants	qualifications additionnelles en pédagogie pour les professeurs	pédagogiques pour les professeurs
	Avoir des professeurs axés sur l'enseignement et des professeurs axés sur la recherche, avec un soutien et une reconnaissance pour les deux groupes	Avoir des charges d'enseignement différentes selon le stade de la carrière d'un professeur	Changer les modèles d'évaluation Modèles de charge de travail diversifiés et équitables pour toutes les facultés	Introduire un portfolio d'enseignement pour les professeurs
	Chefs de file dans le domaine de l'inscription simultanée à deux établissements d'enseignement postsecondaires ou plus (Educity)	Faciliter/encourager la mobilité des étudiants/professeurs/employés entre les facultés/services (cours, enseignement, partage de poste) 4●	Faire du travail de collaboration entre facultés et payer ce travail grâce à un budget séparé (récompenser pour l'impact et l'apprentissage multidisciplinaire/intégré) 4●	Partager les infrastructures de recherche/diplômes/stage dans tous les domaines! 4●
	Avoir des professeurs axés sur l'enseignement et des professeurs axés sur la recherche, avec un soutien et une reconnaissance pour les deux groupes S'engager pour permettre aux étudiants comme aux professeurs d'avoir une culture transdisciplinaire 4●	Avoir des charges d'enseignement différentes selon le stade de la carrière d'un professeur Utiliser les experts locaux comme profs + profs résidents internationaux 4●	L'Université d'Ottawa doit se concentrer sur la recherche; cela veut dire que les autres activités surtout l'enseignement devraient appuyer davantage la recherche 6● Les professeurs devraient pouvoir travailler de chez eux 2●	Il faut développer les recherches pratiques par le biais des chaires de recherche sur les sciences sociales appliquées

Collaboration/inclusion	Créer des collaborations avec les chercheurs 4●	Collaboration avec les grands centres de recherche (national, international) 4●	S'intégrer aux laboratoires nationaux pour créer des centres de recherche 4●	Fusionner volontairement avec Carleton en lien avec les centres de recherches fédéraux 4●
	Ajouter des espaces pour les start-up 4●			
	Améliorer la communication par rapport à la recherche au sein de l'Université d'Ottawa, faire connaître les recherches en cours	Créer des programmes d'échanges et d'apprentissages avec les universités publiques et privées et	Dans la capitale nationale, stimuler un campus dynamique, l'apprentissage croisé 4●	Il devrait y avoir des rencontres entre les chercheurs dans les différentes disciplines 4●

	(UniWeb n'est pas utilisé) 4● 5●	les hautes écoles polytechniques de Suisse 4●		
	Renommer le complexe STEM pour ASTEM (inclure les arts), les arts visuels dans les labos de génie! 4●	Il faut accommoder davantage les femmes dans les projets de recherche; surtout les femmes qui proviennent de l'étranger et les femmes qui ont des enfants 3● 4●	Il faut inclure plus d'étudiants internationaux dans les projets de recherche dans les disciplines où les étudiants internationaux sont moins présents 3● 4●	Collaborer avec La Cité, Algonquin et Carleton 4●

Financement	Collaborer avec l'industrie pour le financement de la recherche 4●	Permettre aux chercheurs qui sont capables d'aller chercher les gros financements d'enseigner moins	Offrir des formations continues pour augmenter les revenus	L'Université d'Ottawa doit attribuer les subventions d'une manière plus équitable entre les professeurs et les disciplines
	Sciences humaines et sociales devraient être mieux cotées et subventionnées au niveau de la recherche		Meilleur soutien (financier et autre) pour les chercheurs postdoctoraux à l'Université d'Ottawa – en particulier pour ceux qu'on recrute dans les laboratoires de nouveaux professeurs	

Thèmes de recherche	Le développement durable devrait être pertinent pour toutes les facultés et unités 1●	Le développement durable doit être un thème de recherche +++ 1●	Recherche en psychologie et en sciences cognitives	Recherche sur les changements climatiques +++ 1●
	Recherche sur l'IA, les véhicules électriques, les énergies renouvelables, les systèmes autonomes, l'apprentissage machine +++ 1● 5●	Nouvelle recherche avec l'informatique quantique 5●	Faire de la recherche sur la responsabilité sociale 1●	Recherche sur le tourisme spatial 5●
Thèmes de recherche	Recherche sur l'influence des médias sociaux sur les processus démocratiques	Recherche sur l'ingénierie des protéines synthétiques	Recherche sur le vieillissement et les personnes âgées	Recherche sur les cellules souches
	Recherche en informatique 5●	Le développement de la transition énergétique	Recherche en génétique	Recherche sur le cannabis/les drogues hallucinogènes et autres

	1●	Plus d'investissements en apprentissage machine 5●	
Recherche en robotique 5●	Recherche sur les chronomètres de rayonnement cosmique (84Mn, 86Ni)	Recherche en sciences médicales pour les populations croissantes et la fertilité	Recherche sur l'analyse de données, la science des données 5●
Les enjeux juridiques des nouvelles technologies 5●	Ouvrir des portes à l'intelligence artificielle, au développement durable et au changement climatique, au cerveau et à l'esprit, des nouveaux thèmes par opposition aux thèmes traditionnels 1● 2● 3● 4● 5● 6●	L'économie de la connaissance	Expérience utilisateur 2● 5●
Recherche sur l'agriculture durable 1●		Recherche sur l'introduction de la réalité virtuelle dans la vie de tous les jours 5●	Recherche sur la gestion et les politiques en santé
Avec les communautés et les organisations autochtones, faire de la recherche qui est pertinente, utile et qui vise la justice sociale pour les peuples autochtones. Ceci s'applique à plusieurs domaines d'études, peut-être à certains plus que d'autres, étant donné leur rôle dans la colonisation des peuples autochtones (p. ex. droit, éducation, travail social). 3● 4●	Cours et installations en aérospatiale	L'Université d'Ottawa pourrait devenir un chef de file dans la création de ressources gratuites et libres de droits d'auteur en français 3● 4● 5● 6●	Il existe actuellement de l'information riche sur la recherche et l'éducation interdisciplinaires et transdisciplinaires, p. ex. par l'entremise de l'Association pour les études interdisciplinaires. Nous devrions utiliser ceci et construire au moins quelques programmes en conséquence. 4●
L'Université d'Ottawa devrait développer une chaire de recherche sur l'intelligence artificielle en lien avec la santé 5●	L'alimentation durable puisque nous avons tous besoin de nourriture pour survivre... Et avec les populations croissantes, la masse continentale qui diminue et la résistance des ravageurs qui augmente, il faut qu'on réfléchisse 1● 2● 3● 4● 5● 6●	Croiser avec le bilinguisme, la francophonie, le multiculturalisme et les dimensions autochtones en recherche 3● 4● 6●	La recherche dans les arts et les sciences humaines est la plus importante. Nous vivons dans un monde où le concept même d'humanité est menacé, que ce soit par l'intelligence artificielle, le progrès technologique, les mégadonnées, etc. L'Université est basée sur l'idée d'humanité et s'est donné comme mission de

Thèmes de recherche (suite)	<p>Le français dans le monde. L'Afrique. Les institutions politiques et l'éthique L'intelligence artificielle L'environnement</p> <p>1● 4● 5●</p>	<p>La guerre et les conflits armés en lien avec la rareté des ressources et les changements climatiques; l'émergence de l'extrémisme de droite et de gauche et la menace qu'il pose</p> <p>1●</p>	<p>Recherche avancée en économie comportementale. Laboratoires d'économie pour les prévisions immédiates. Meilleures prévisions économiques grâce aux mégadonnées et à l'IA</p> <p>5●</p>	<p>la faire progresser. C'est ce que font les arts et les sciences humaines.</p>
	<p>Technologie Éthique de la technologie Impacts sociaux de la technologie Recherche autochtone Science du climat Intelligence artificielle Recherche environnementale Science des aliments – améliorer la qualité et augmenter la quantité de la production alimentaire/des céréales/des semences en mesure de pousser dans les zones arides.</p> <p>1● 3● 5●</p>	<p>Inégalités économiques, IA, médias d'information automatisés, migrations climatiques, bioéthique, fascisme</p> <p>1● 5●</p>	<p>Science des données et révolution industrielle par l'IA, éthique et réglementation de l'IA, faux contenu généré par l'IA dans les médias sociaux, technologie de bio-ingénierie génétique (CRISPR), banques décentralisées (bitcoins, etc.), établissements d'enseignement décentralisés</p> <p>5●</p>	<p>Faire de la recherche sur les façons de disposer des déchets humains pour les raffiner au point d'éliminer les résidus chimiques des champs où est produite notre nourriture. Ceci améliorera la santé respiratoire, surtout pour les habitants des régions rurales, ainsi que la qualité des produits alimentaires. Faire des recherches sur l'impact du sous-financement des arts et de ses effets sur la psyché humaine.</p> <p>1● 2●</p>
	<p>Faire plus de recherches en lien avec les Objectifs de développement durable des Nations Unies. Les classements du Times Higher Education les incluent dorénavant dans leur évaluation des meilleurs campus au monde.</p> <p>1●</p>			
	<p>Devenir le centre national et international pour la promotion de l'enseignement, de l'érudition, des politiques appliquées et de la formation de coalition sur la base des valeurs des pays du G7. Celles-ci comprennent la promotion et le renforcement de la démocratie, l'État de droit, des économies durables et inclusives dans les pays du G7 et ailleurs dans le monde, et entretenir et renforcer le cadre de paix et sécurité mis en place après la Seconde Guerre mondiale. L'Université devrait planifier un Centre d'excellence multidisciplinaire qui se concentre sur ces objectifs et qui comprend des professeurs, des étudiants, des ONG, des représentants du gouvernement, des diplomates et des chefs d'entreprises.</p> <p>4●</p>			

Technologie	<p>Favoriser les cours à distance ++</p> <p>5●</p>	<p>Proposer des cours hybrides</p> <p>5●</p>	<p>Les TI devraient être davantage au service de la recherche de pointe</p> <p>5●</p>	<p>Les nouveaux logiciels mis à jour devraient être mis à la disposition des chercheurs</p> <p>5●</p>
	<p>Avoir un équipement permettant la numérisation des cours et des ressources accessibles de partout dans le monde</p> <p>3● 5●</p>	<p>Augmenter les cours et les ressources en ligne</p> <p>5●</p>	<p>Utiliser les technologies (présence virtuelle des professeurs, recrutement, travail à distance)</p> <p>2●</p>	<p>Favoriser la transparence en recherche, partage des données brutes, meilleure dissémination des résultats, <i>Open Data</i></p> <p>5●</p>

Programmes et autres	Combiner des programmes, réduire le nombre d'unités	Avoir tous les programmes au moins jusqu'à un master professionnel	Augmenter le nombre de femmes en STEM	On devrait se différencier de Carleton afin d'éviter la rivalité 6●
	Offrir une maîtrise en orthophonie en anglais		Nous avons actuellement des changements mineurs ou majeurs aux programmes. Ajouter des MINI changements aux programmes, approuvés au niveau de la faculté (p. ex. description de cours, préalables, etc.).	
	Aucune aspiration ne représente l'accès à l'éducation universitaire et conséquemment le souci de transmettre des connaissances au plus grand nombre possible. Cette aspiration pourrait se nommer : Accès diversifié à une éducation de pointe	Créer et modifier les programmes plus rapidement. Il sera de plus en plus difficile de se tenir au fait des demandes croissantes et changeantes en compétences.		



### 3 Un personnel talentueux et dévoué

Développement durable	1●
Bien-être/mieux-être	2●
Diversité/inclusion	3●
Collaboration	4●
Technologie	5●
Caractère unique	6●

Développement de carrière pour le personnel de soutien 2●	Possibilité pour les employés de passer d'un poste à l'autre latéralement 2●	Rendre le travail plus humain, favoriser le travail d'équipe, moins de structures RH	Possibilité de travailler à la maison 2●
Il faudrait davantage avoir de formation continue pour le personnel			
Offrir des possibilités d'avancement à l'interne pour favoriser la rétention des employés qualifiés. +++	Les employés ont aussi besoin qu'on leur donne la possibilité de se former dans leur domaine d'expertise au lieu de devoir se limiter aux ateliers généraux du CADO.	Promouvoir le talent et se doter d'un système de reconnaissance en encourageant la promotion interne +++	Il serait bien d'avoir une plateforme de discussion de façon permanente et transposée à la grandeur du campus, qui permet aux employés entre eux, et aux gestionnaires, de souligner quotidiennement les efforts des employés.
Il faut que l'Université reconnaisse davantage les efforts et les réalisations des employées et employés ++	Il ne faut pas qu'il y ait un sentiment de compétition entre le personnel administratif et les professeurs; chacun devrait être valorisé 4●	Nous aurons fait de sérieux progrès en 2030 si nous arrivons à reconnaître et à aborder la situation précaire des professeurs à temps partiel qui enseignent à plus de la moitié de la population étudiante.	4●
L'Université d'Ottawa doit ouvrir davantage les portes du développement de carrière à son personnel. Il faut améliorer leur statut au fur et à mesure 2●	L'Université d'Ottawa doit mettre en place les mécanismes qui permettent au personnel d'avoir plus d'interactions avec les étudiants (comme les rencontres hebdomadaires) 4●	Le personnel doit profiter davantage de l'intelligence artificielle afin de faciliter les travaux à distance 5●	Il faut que le personnel parle plus aux étudiants 4●
		Il faut fournir des bâtiments plus éclairés et à aires ouvertes pour augmenter davantage le bien-être des membres de la communauté, surtout des employés qui sont toujours dans les bâtiments. 2●	Les gestionnaires et les superviseurs devraient avoir plus confiance et démontrer plus de soutien envers les employées et employés. 4●
Il faut avoir un plan de pension pour les employés 2●	Il faut développer les travaux en équipe pour améliorer l'esprit d'équipe chez le personnel 2● 4●	Il faut aider le personnel à équilibrer davantage la vie familiale et professionnelle 2●	Il faut bien accommoder les membres du personnel s'ils veulent faire des études ou bien s'ils ont

			des besoins particuliers 2● 3●
Il faut se concentrer sur la mobilité et l'écologisation du travail à l'université	Il nous faut plus d'espaces de travail collaboratifs 4●	Il faut octroyer l'accès gratuit à toutes les installations de l'Université au personnel 2●	Il faut augmenter davantage les indemnités du personnel 2●
Il faut que le personnel reçoive davantage de formation en santé mentale pour mieux servir les étudiants 2●	Il faut aider les femmes à se trouver une place dans les milieux de travail où les hommes sont plus présents, comme dans les secteurs des TI 4● 5●	Il faut inclure davantage les jeunes dans la prise de décision 4●	Avoir des affichages internes pour souligner les réussites (intranet) 4● 5●
Construire ou convertir un édifice du campus et y offrir des espaces à usages non désignés, par exemple : espaces de recherche de livres, espaces d'enseignement/de projets, espaces à bureaux 4●	La compétence et non l'expérience devrait être la priorité d'embauche des employés et du personnel.	De nouvelles politiques et de nouvelles conventions collectives pour permettre le travail de partout dans le monde 5●	Chaque bureau aurait une fenêtre 2●
Façons d'inciter les employés à innover, offrir un bon service et trouver des solutions : les récompenser. Faire du processus un jeu avec des points, des contributions à des groupes communautaires ou simplement de l'argent proportionnellement au potentiel d'économies qu'ils suggèrent.	L'âge ne devrait pas être une barrière pour travailler à l'Université d'Ottawa; ni la jeunesse ni la vieillesse. 3●	Il faut outiller les employées et les employés par le biais d'ateliers et l'accès aux indicateurs clés de performance ( <i>KPI - Key Performance Indicators</i> )	Le personnel et surtout la direction devraient être plutôt proactifs que réactifs vis-à-vis les défis potentiels
	Le personnel devrait être prêt pour les situations imprévues et urgentes		Les gestionnaires devraient avoir plus de temps pour les employés et des rencontres hebdomadaires
Il faut remplacer l'atmosphère de compétition par celle de collaboration chez les étudiants et les employés 4●		Il faut accommoder les étudiants aux études supérieures en ce qui a trait à leurs besoins particuliers, surtout les besoins professionnels 3●	Il faut développer davantage les relations et interactions entre le Service du logement et le Service de la protection 4●

## 4 Engagement fort envers notre communauté

Développement durable	1●
Bien-être/mieux-être	2●
Diversité/inclusion	3●
Collaboration	4●
Technologie	5●
Caractère unique	6●

<p>Capitaliser sur l'écosystème régional d'Ottawa</p> <p>4● 6●</p>	<p>Mieux tirer parti de la position de l'Université d'Ottawa, ville classée comme endroit agréable où vivre, du marché de l'emploi, du gouvernement, grandes industries privées</p> <p>4● 6●</p>	<p>Offrir des cours en dehors de l'Université d'Ottawa (musées, parc de la Gatineau, CCN, etc.)</p> <p>4●</p>	<p>Étendre l'Université jusqu'au campus Lees au lieu de prendre de l'expansion vers l'est, dans un quartier résidentiel. Créer des partenariats avec les écoles et les associations communautaires.</p> <p>4●</p>
<p>Créer des liens tangibles avec les écoles secondaires. Organiser des ateliers de mini-cours et des visites ciblées aux écoles. Accueillir les élèves de 12<sup>e</sup> en classe réelle.</p> <p>4●</p>	<p>Créer un modèle qui concilie les besoins de la société avec l'employabilité - motiver et mobiliser les étudiants</p> <p>4●</p>	<p>Favoriser les relations avec le gouvernement et les autres pays pour augmenter les échanges d'expertise</p> <p>4●</p>	<p>Favoriser le partenariat avec les ambassades qui pourraient ensuite soutenir leurs étudiants</p> <p>4●</p>
<p>Plus de travail de proximité de la part de l'Université</p> <p>4●</p>	<p>Créer des opportunités pour et avec les autochtones</p> <p>3●</p>	<p>Collaborer avec Carleton pour que chacun offre d'excellents programmes, sans dédoublement. Travailler ensemble au lieu de l'un contre l'autre.</p> <p>4●</p>	<p>L'Université d'Ottawa doit mieux intégrer la communauté dans la recherche (incitatifs liés à une bourse, par ex.)</p> <p>4●</p>
<p>Développer un centre des médias qui serait une banque de diffusion des nouvelles mondiales valorisant l'objectivité des reportages</p> <p>4●</p>	<p>Créer des partenariats avec des universités en Afrique grâce à des méthodes de formation numériques</p> <p>4● 5●</p>	<p>Tirer parti de Kanata-Nord pour développer des partenariats, coop</p> <p>4● 6●</p>	<p>Une université au service de sa communauté (Ottawa, capitale nationale, Ontario) ayant la capacité d'influencer les politiques et les pratiques</p> <p>4●</p>

Il faut que l'Université cherche aussi la connaissance hors de l'Université comme dans les centres industriels de recherche et les laboratoires/groupes de recherche sur les politiques publiques 4●	L'Université d'Ottawa doit apprécier davantage les contributions passées de sa communauté (histoire universitaire) ainsi que le parcours de ses diplômés	Il faut que le service de la protection/sécurité soit plus présent et plus efficace sur le campus. 2●	L'administration devrait faire plus de consultations avec la communauté, surtout avec les étudiants 4●
L'Université d'Ottawa doit garder davantage contact avec ses diplômés 4●	Il faut soutenir l'entrepreneuriat social chez les étudiants, les professeurs et même les employés 1●	Il faut outiller les étudiants et les amener à devenir des innovateurs sociaux/économiques 1●	Il faut faire en sorte que les cultures au sein du campus se parlent et communiquent davantage 3● 4●
Il faut mieux intégrer les employés et les étudiants immigrants et nouvellement arrivés dans le milieu universitaire 3●	Il faut développer des outils pour augmenter à la fois la vitesse des services de la technologie et la cybersécurité 5●	Il faut développer davantage les TI afin de mieux accommoder les étudiants au besoin 5●	Nous avons besoin d'un centre d'adaptation pour que les membres de la communauté universitaire puissent mieux s'adapter à la vie universitaire 2●
		S'intégrer pleinement dans la ville et ses institutions publiques et privées, p. ex. : co-emploi musée/uOttawa 4●	Il faut mettre en œuvre les séances hebdomadaires de mentorats pour les étudiants 2●





## Culture franco-ontarienne et franco-canadienne

Développement durable	1●
Bien-être/mieux-être	2●
Diversité/inclusion	3●
Collaboration	4●
Technologie	5●
Caractère unique	6●

Engager plus de professeurs francophones ++ 3●	Recruter plus d'étudiants francophones ++ 3●	Programme d'immersion en français 3●	Ouvrir le bilinguisme à d'autres langues 3●
Offrir des programmes entièrement en français (aussi à la maîtrise) 3●	Augmenter le nombre de profs bilingues, francophones 3●	Définir un quota de francophones 3●	Étoffer l'offre des cours en français 3●
Demander aux étudiants de suivre un cours sur la francophonie canadienne et/ou ontarienne (HIS, POL, SOC) 3●	Augmenter les compétences des professeurs dans un milieu franco-ontarien de plus en plus varié pour qu'ils forment des étudiants confiants 3●	Offrir gratuitement une année de cours de français aux étudiants de tous les cycles, qu'ils viennent de la région ou d'ailleurs dans le monde 3●	Il faut trouver des donateurs francophones
Offrir un endroit où les anglophones peuvent s'exercer en français sans que leurs interlocuteurs se mettent à parler anglais quand ils se rendent compte que le français n'est pas leur langue maternelle 3●	Définir des niveaux de bilinguisme	Développer une collaboration avec le gouvernement : emplois, bilinguisme, formation continue 3● 4●	Élaborer une vraie offre de cours bilingue 3●
	Faire de la culture une culture « franco-ontarienne » ou simplement « francophone » 3●		Ne pas être seulement l'université bilingue la plus grande du monde; pourquoi pas trilingue? 3●
Avoir des campus satellites francophones à travers le Canada 3● 4● 5●	Redéfinir le bilinguisme, francophone 3●	Créer une chaire de recherche sur la francophonie, mobilité francophone 3● 4●	Reconnaître le bilinguisme comme notre identité (personne d'autre ne le fait) 3● 6●
On ne peut pas se faire servir en français partout sur le campus. Obligez vos employés à être bilingues et laissez parler les francophones en toute liberté! 3●		Offrir aux étudiants francophones des occasions qu'ils ne recevront pas ailleurs 3● 6●	Utiliser notre bilinguisme pour préparer les étudiants à fonctionner au niveau mondial 3●
Il faut connecter les étudiants francophones habitant sur le campus aux étudiants francophones habitant hors campus et aux communautés francophones de la ville 3●			
Une université qui renforce sa présence auprès de la francophonie ontarienne, canadienne et	Faire la promotion du bilinguisme. Maintenir et développer le	Favoriser le bilinguisme pour l'excellence académique 3●	Promouvoir la culture francophone 3●

internationale. 3● 4● 6●	bilinguisme 3●		
Il faut attirer plus d'anglophones qui sont en même temps intéressés à apprendre et pratiquer le français 3●	Donner des cours gratuits de français aux anglophones 3●	Créer de nouvelles possibilités bilingues de travail étudiant 3● 4●	Il faut apprécier davantage le passé francophone de l'Ontario 3● 6●
Entrepreneuriat francophone en lien avec des communautés francophones des autres provinces/territoires devraient être encouragé 3● ●	Démontrer l'importance de connaître le français, en particulier au Canada 3●	Enseignez comment parlent les jeunes en français. La plus grosse insatisfaction par rapport au français dans mon coin, c'est qu'on ne montre pas aux jeunes comment parler de façon amusante. On leur apprend comment parler dans un milieu professionnel, ce qui fait qu'ils parlent anglais entre eux, même dans un environnement francophone.	
Faire du français une exigence d'obtention de diplôme d'études secondaires ou postsecondaires 3●		Que le personnel adopte le Bonjour/Welcome par habitude. Ce ne sont pas tous les étudiants francophones qui ont le réflexe. 3●	
Continuer de parler les deux langues, parler en anglais, mais toujours le traduire en français 3●	Sensibiliser à la diversité linguistique à l'aide de nos musiciens, auteurs et artistes visuels 3●	Avoir des cours en français ou en anglais pour tout le monde 3●	Faire des cours de français un cours au choix pour les étudiants de génie 3●
Moins d'attention à la grammaire et à la structure et plus aux cultures et au divertissement francophones 2● 3●	Plus de classes offertes en français, surtout à la maîtrise (science de l'information) 3●	Promouvoir nos artistes et nos chercheurs francophones 2● 3●	L'option réussite/échec lorsqu'on prend des cours en anglais qui n'est pas offerte en français 3●
Offrir plus d'aide à ceux qui ne connaissent pas le français/qui sont plus faibles en français 3●	M'exercer davantage en français pour augmenter la présence francophone sur le campus 3●	Plus de musique francophone 2● 3●	Plus de cours en français : le même cours est offert sept fois en anglais et deux fois en français 3●



# 6 Bonne gouvernance et agilité

Développement durable	<
Bien-être/mieux-être	2●
Diversité/inclusion	3●
Collaboration	4●
Technologie	5●
Caractère unique	6●

Orientations	Diminuer la bureaucratie ++++	Profiter des ressources internes, stimuler les personnes comme dans l'expérience d'aujourd'hui +++ 4●	Améliorer la gestion, revoir les processus administratifs, transparence ++  Changer les structures décisionnelles	Il faut optimiser les services +++
--------------	----------------------------------	---	---	------------------------------------

Budget	Réduire les demandes budgétaires des facultés et des unités de service	Ne pas augmenter la dette  Utiliser plus généralement le sociofinancement pour la recherche 4●	Réduire l'augmentation du budget fonctionnel	Couper dans l'administration centrale au cours des 10 prochaines années
	Interdire le déficit pour tous les programmes et facultés	Gel des postes, ne pas remplacer les départs naturels	Geler toute embauche  Mettre le budget marketing sur pause	Institutionnaliser le financement des ressources 1●
	Centraliser les dépenses ++	Réduire tous les programmes qui ne sont pas rentables financièrement	Pour les 10 prochaines années, mettre en place un groupe de travail qui pourra faire l'expérience d'autres types de financement de l'enseignement supérieur (peu de frais, abonnement toute la vie, publicité, fonds privés, etc.).	Pas de perte d'emploi, mais dans tous les domaines : diminution de salaire de 2 % et plus de vacances, d'une valeur d'environ 12 millions de dollars
	L'Université devrait être à l'avant-garde des investissements ESG avec son fonds de dotation! 1●	Réduire le salaire et les avantages sociaux de 4 % à 6 %		
	Moratoires sur toutes les dépenses	Réduire les salaires et les avantages sociaux des employés	L'utilisation du fonds de contingence permet d'équilibrer le budget	Ne pas toucher au fonds de contingence
	Présenter un budget déficitaire avec un plan pour équilibrer dans les trois à quatre	Continuer à entretenir les bâtiments pour l'expérience étudiante 2●	Réduire les fonds pour les rénovations	Diminuer les coûts de maintenance de moitié

	prochaines années	Réglementer les dépenses et les investissements		
Étudiants et étudiantes	Il faut développer le sens de leadership chez les étudiants en leur donnant davantage la parole et en les impliquant dans certains ateliers	L'Université doit investir davantage dans les étudiants 2●	L'Université d'Ottawa doit développer l'apprentissage dans les quatre domaines suivants : Communication, confiance, innovation et qualité	
			Je vois que l'Université prend des mesures pour répondre à un besoin du marché en collaborant avec Soshal (expérience utilisateur). C'est un pas dans la bonne direction. L'Université doit toutefois prendre plus de mesures, car nous devons sauter sur l'occasion. 5●	

Communications	Le premier pas pour s'assurer que les investisseurs ont des pratiques durables : la transparence de la part de l'Université. 1●	Besoin de transparence pour connaître les idées du conseil de gestion	Organiser régulièrement des rencontres d'information entre la direction (gouvernance) et l'ensemble de la population de l'Université d'Ottawa pour mieux comprendre les contraintes budgétaires	
	L'Université devrait mieux clarifier ses attentes quant au personnel des différents services, dont le Service des immeubles	L'Université devrait davantage écouter le personnel des différents services, entre autres celui du Service des immeubles, et les inclure dans les planifications stratégiques 4●	Je suis fière que vous ayez instauré des assemblées publiques - c'est extraordinaire. Par contre, ces événements se font en vase clos, par secteur. Il serait bien de voir des plateformes ouvertes de discussion thématique où nous, en tant qu'employés, pourrions échanger en toute transparence. 4●	
	L'Université d'Ottawa doit clairement déterminer ses buts ainsi que les lignes directrices de chaque unité/département	Les critères d'allocation des fonds et des subventions aux étudiants et professeurs devraient être plus clairs et transparents	Nous recevons chaque semaine une édition de La Gazette. Il serait très enrichissant s'il y avait une section chaque semaine pour présenter une équipe, un département, un service, une faculté. Nous pourrions par cet outil de communication commencer le dialogue et mieux nous connaître. 4●	

Facultés/départements	10 facultés au lieu de 13	Fusionner certaines facultés	Mieux équilibrer la répartition du personnel	Éliminer les départements et restructurer selon les thèmes (possible dans certaines facultés)
	Groupes d'apprentissage, meilleures pratiques 4●	Ne pas augmenter les fonds pour les facultés	Réfléchir à la réduction de l'Université d'Ottawa	

	Consolidation des facultés et des services : droit civil et common law/sciences de la santé et médecine	Contribution des fonds de recherche pour la maintenance des bâtiments de recherche/équipements	Travailler avec d'autres universités/collèges pour des programmes conjoints (capitaliser sur les programmes qui fonctionnent bien) 4●	Il faut que la haute direction formule les règles, mais elle ne devrait pas intervenir dans les affaires internes des unités
--	---	--	--	--

Capital humain	Mieux utiliser les ressources humaines	Revoir la description des postes, éviter les redondances, réduire le travail en vase clos, fusionner des services ++	Faciliter le partage de ressources et d'expertises entre les facultés 4●	Embaucher des professeurs à contrat pour l'enseignement uniquement (pas de recherche/pas besoin d'espace)
	Fusionner les postes identiques (coupures de postes)			
	Passer de mesures quantitatives de succès (nombre de diplômés, nombres de publications de recherche) à des mesures qualitatives (qualité de l'apprentissage, environnement scolaire, équilibre travail-vie personnelle) 2●		Besoin d'une stratégie clé de bien-être/loisir/vie sur le campus 2●	Il faut bénéficier de l'expertise de nos universitaires dans les projets touchant les infrastructures de l'Université 4●

Positionnement	Définir notre ADN en tant qu'université 6●	L'identité de l'Université d'Ottawa devrait être « l'Université canadienne mondiale » 3● 6●	Changer la devise de l'Université. En ce moment, c'est « Dieu est le seigneur du savoir ». Je suggère « Défier les conventions. » 6●	Lâchez les choses pour lesquelles nous ne sommes plus bons 6●
	Revoir les coûts du bilinguisme 3●	Le bilinguisme dans les services publics est extrêmement demandé, à développer pour le financement 3● 6●		Développer le sentiment d'appartenance
	Faire d'Ottawa une capitale de district (comme Washington) pour avoir plus de flexibilité en matière de financement. 6●	Expliquer aux Canadiens tous les avantages de l'Université d'Ottawa 6●	Redéfinir le bilinguisme en matière de programmes et de services 3●	Examiner les travaux et les programmes des autres universités afin d'intégrer leurs idées innovatrices dans ses agendas 6●

Sources de financement	Trouver des dons pour des projets très précis	Louer nos espaces ++	Standardiser les processus dans toutes les facultés	Développer les commandites pour les grands événements
	Diminuer les frais en papier, fournitures, espaces non utilisés	Vendre Lees et/ou développer d'autres lieux, louer ou vendre le terrain à Sandy Hill	Analyser nos données démographiques et en tenir compte dans le choix des programmes	Augmenter le nombre d'étudiants nationaux et, surtout, internationaux
	Avoir un processus pour la facturation	Revoir les plans d'abonnement pour les téléphones cellulaires	Travailler de la maison, partage de bureaux entre employés, entre professeurs	Tirer profit de la situation politique internationale aux États-Unis pour attirer encore plus d'étudiants internationaux
	Donateurs francophones autour du monde			
	Développer la formation continue	Formation en ligne	Jouer avec la valeur du dollar canadien pour fixer le prix des études	Favoriser les dons, la culture du don
	Maintenance différée des bâtiments	Manifestation massive pour protester contre le gouvernement de l'Ontario afin de récupérer l'argent	Examiner ce qui n'est pas viable (programmes, bassins d'étudiants potentiels)	Augmenter les effectifs et les frais d'études des étudiants internationaux et locaux

Techno/infrastructures et autres	Campus durable, méthodes d'efficacité énergétique, réduire la consommation d'eau, d'électricité et le chauffage 1●	Il faut construire des tunnels et des ponts afin de connecter tous les édifices de l'Université	Le bonheur (et non la rentabilité financière) devrait être le but de l'Université 2●	Technologies avancées en lien avec l'écologie et l'environnement devraient être développées comme les nouvelles méthodes d'irrigation sur le campus. 1● 5●
	La construction des bâtiments devrait être basée sur les trois éléments suivants : interconnectivité spatiale, ouverture vers l'extérieur (fenêtres, portes, etc.) et accessibilité. 3●	L'Université d'Ottawa doit devenir autonome au niveau de la consommation d'énergie. Ainsi, il nous faut utiliser les nouvelles méthodes de production d'énergie, comme les panneaux solaires 1●	Profiter de plateformes existantes pour centraliser les données, s'entendre sur les données de base et assurer la qualité pour entraîner une nouvelle génération d'analyse prédictive. Centraliser tous les services dans une application mobile. 5● Il est important d'entretenir et de garder propres les édifices et les espaces environnants. Ça augmente la satisfaction et la fierté étudiantes et employées. 2●	

Techno/infrastructures et autres (suite)	<p>À quel point avons-nous atteint les objectifs de Destination 2020? Pourrions-nous plutôt nous concentrer sur l'amélioration de l'Université dès maintenant, svp?</p>	<p>Revoir les six aspirations et les réduire à quatre volets :</p> <p>Volet 1 : L'excellence en formation</p> <p>Volet 2 : Des recherches, des travaux savants et des activités créatrices de pointe</p> <p>Volet 3 : Un engagement inébranlable envers notre communauté</p> <p>Volet 4 : Le bilinguisme dans tout ce que nous sommes et dans tout ce que nous faisons</p> <p>3● 4● 6●</p>	
	<p>Tous travailler avec un outil comme Halogen pour nos objectifs.</p> <p>5●</p>	<p>Les étudiants du campus Roger-Guindon ratent beaucoup d'occasions. Il n'y a pas de centre de bien-être ou de loisirs, ni d'installations sportives et les horaires des étudiants, des professeurs et du personnel ne leur permettent pas d'avoir un mode de vie sain et actif. Que peut-on faire pour changer ceci?</p> <p>2●</p>	<p>L'Université devrait développer davantage ses relations avec d'autres universités en ce qui concerne les manières dont celles-ci gèrent leurs infrastructures et leurs projets</p> <p>●</p>



## Développement durable, campus vert et attrayant

Développement durable	1●
Bien-être/mieux-être	2●
Diversité/inclusion	3●
Collaboration	4●
Technologie	5●
Caractère unique	6●

Orientations	L'Université d'Ottawa devrait s'appliquer à devenir le premier établissement sans déchet en Ontario et à donner l'exemple à cet égard 1● 6●	L'Université devrait être à l'avant-garde des investissements ESG avec son fonds de dotation 1● 6●	Les facultés devraient incorporer du contenu sur la durabilité dans leurs objectifs d'apprentissage pour s'assurer que les étudiants y sont sensibilisés. 1●
--------------	--	---	---

Transport	Promotion d'un campus sans voitures. Encourager de prendre l'autobus, de marcher ou de venir au campus en vélo au lieu de prendre sa voiture. Pour les étudiants, mais aussi pour les profs et les employés 1● 2●	Programme de covoiturage pour le campus 1● 2●	Un campus favorable aux piétons 1● 2●	Location de vélos pour les étudiants Plus de voies cyclables 1● 2●
	Répondre aux besoins des piétons et des usagers des transports en commun avant ceux des automobilistes, ou installer des bornes de recharge dans les stationnements pour donner la priorité aux voitures électriques. + 1● 2●	Conclure une entente avec VIA Rail pour voyager par train au lieu de prendre l'avion 1●	N'est-il pas temps d'avoir plus de voies cyclables? 1● 2●	Je crois que le personnel devrait avoir un laissez-passer universel (U-Pass) comme les étudiants 1●

Déchets/Recyclage	Plus de sèche-mains à mains et moins d'essuie-mains en papier jetables 1●	Renoncer au papier ++ Réduire l'utilisation de papier brun sur le campus 1●	Plus d'espaces de compostage ++ Rendre obligatoire le compostage des déchets biodégradables pour tous les cafés et restaurants du campus 1●	Utilisation de produits de nettoyage écologiques 1●
-------------------	--	--	--	--

	Diminution ou élimination des emballages sur le campus. Ne plus rien utiliser qui soit jetable. Utiliser de la vraie vaisselle lors d'événements, tasses réutilisables obligatoires et soumission électronique des devoirs +++ Bannir les pailles sur le campus 1●	Nous pourrions nous ouvrir à la communauté pour aider au recyclage d'encore plus de choses (comme les piles, les pneus, la peinture, etc.). 1● 4●	Plus de service communautaire en lien avec la durabilité, par l'entremise du Centre Michaëlle-Jean pour l'engagement mondial et communautaire. 1● 4●	À côté des stations de recyclage, avoir des stations de nettoyage comme des lavabos pour être capables de bien rincer les articles à recycler avant de les mettre au recyclage 1●
Déchets/Recyclage (suite)	Programme de réutilisation des meubles : il est temps de passer à la vitesse supérieure avec ce programme et d'en faire la promotion partout sur le campus. 1●	Ouvrir une friperie éphémère 1●	Encourager la réutilisation ou la vente de livres usagés pour stopper la production de nouveaux livres 1●	Offrir des rabais à ceux qui apportent leurs propres tasses ou plats dans les services alimentaires 1●
	Investir dans des produits de déglçage écologiques; nous utilisons beaucoup trop de sel 1●	Recyclage de boîtes de pizza au CRX 1●	Bannir les bouteilles d'eau jetables 1● 6●	Élargir les horizons de la Gratuiterie 1● Donner les vêtements dont on n'a plus besoin 1●

Vie sur le campus	Planter plus d'arbres 1● 2●	Plus d'espaces verts intérieurs et extérieurs + 1● 2●	Couvrir le campus d'art algonquin et anishinaabe 3● 6●	Améliorer les services en santé mentale pour les étudiants et le personnel. Plus de psychologues et de conseillers étudiants pour offrir un meilleur service à la communauté ++ 2●
	Moins de manuels, plus de livres électroniques 1●			
	Il faut trouver et effectuer des activités sociales étudiantes au-delà des activités de beuverie ou de <i>party</i> 1●			
	Plus de murs vivants/Plus d'espaces verts 1● 2●	Installer une patinoire sur le campus l'hiver 2●	Campus sans fumée (y compris sans fumée de cannabis) 1● 2●	Avoir plus d'espaces pour travailler, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur 1● 2●
	Fontaines extérieures pour boire 1● 2●	Quelle est la qualité de l'air? 1●	Développer une architecture hyper moderne et dynamique, digne des grandes expositions internationales, pour focaliser sur l'Université d'Ottawa dans la capitale. 6●	

	Cubicules pour dormir Endroit sûr pour faire une sieste sur le campus 2●	Programme intégré pour étudiants/profs/employés sur le mieux-être/bien-être basé sur la science. 2●	Il faut avoir plus d'activités sociales, musicales, sportives et joyeuses dans les cours de l'Université, surtout au cours de l'été et l'automne 2●	
Vie sur le campus (suite)	Se promener sur le campus de l'Université avec votre dispositif de réalité augmentée ou mixte et voir une superposition d'édifices, de personnages et de faits historiques en lien avec l'Université. Plonger dans une réalité temporaire qui est à la fois sociale et immersive. 6●	Pourquoi ne pas connecter les édifices? Les étudiants doivent pouvoir se déplacer sur le campus toute l'année sans être ralentis par la température. 2●	Il faut dédier un bâtiment aux étudiants internationaux 2● 3●	Il faut soutenir davantage les parents étudiants qui ont en même temps la vie familiale et la vie étudiante 2●
	L'Université d'Ottawa doit offrir et présenter le soutien et l'aide aux étudiants. Elle ne doit pas attendre que les étudiants viennent chercher de l'aide. 2●	Il faut faire sortir les étudiants de leurs cercles limités d'amis afin de les intégrer davantage dans la communauté universitaire 2● 3●	Il faut connecter les étudiants aux diplômés par les initiations sociales 2●	Il faut rénover les vieux édifices, leurs salles de bain et ajouter des douches 2●
	Il faut améliorer davantage la sécurité et la protection dans les résidences universitaires 2●	Il faut avoir des résidences universitaires plus abordables pour les étudiants	Ce serait vraiment bien qu'il y ait des écrans tactiles (comme dans les centres commerciaux) dans tous les édifices des facultés et dans les résidences. On pourrait y voir tous les événements et les activités qui ont lieu sur le campus. 2●	Plus de prises de courant partout Rendre le processus d'inscription moins fastidieux et chronophage

Défense/Communications	Devenir des chefs de file dans le domaine du commerce équitable à Ottawa. L'Université d'Ottawa dispose d'un avantage pour l'achat de nourriture et	Sensibiliser la communauté au sujet du règlement 72 (Gestion et durabilité de l'environnement) 1●	Trousses durables pour la Semaine 101 Restreindre le nombre de produits à usage unique dans les trousses 1●	Arrêtez d'investir en combustibles fossiles qui compromettent l'avenir de vos étudiants. Défense du désinvestissement dans
------------------------	--	--	---	--

	d'équipement de sport et nous pouvons inciter la Ville d'Ottawa et les écoles secondaires à faire de même. 1● 4●		Il nous faut un code de conduite pour les étudiants partout sur le campus 2●	les combustibles fossiles. 1●
	Créer des vidéos ou des troupes sur ce qui se passe sur le campus en matière de durabilité 1●	Faire un suivi sur l'engagement de l'Université de verser 10 millions de dollars pour des initiatives environnementales 1●	Programme d'ambassadeurs de la durabilité 1●	Des explications plus approfondies sur ce qui est ou non recyclable ou compostable 1●

Alimentation	Offrir plus d'options végétaliennes et végétariennes dans les salles à manger. ++ 1●	Planter un jardin de pollinisateurs 1● 2●	Ne permettre que des kiosques de restauration écologiques 1● 2●	Stations d'hydratation lors d'événements Acheter et prêter des stations d'hydratation lors d'événements extérieurs. 1● 2●
	Plus de services alimentaires sont nécessaires à l'Université 2●	Machines distributrices de produits biologiques et sains 1● 2●		

Énergie/Eau	Utiliser de l'énergie verte/renouvelable ++ Géothermie Éclairage à faible consommation 1●	Sensibilisation à l'énergie. La réduction de la consommation d'énergie à l'école 1●	Ajouter des panneaux solaires Rendre toutes les voitures électriques 1●	Des serres sur les toits des édifices pour miser sur une meilleure durabilité alimentaire 1●
	Commencer par éteindre toutes les lumières dans les bureaux à une heure précise. 1●	La porte de la passerelle entre Morisset et Perez devrait ouvrir de l'autre côté. 1●	Se débarrasser des toilettes à chasse d'eau automatique et les remplacer par des modèles dont la chasse est activée par une pression du pied 1●	Améliorer l'infrastructure pour réduire au minimum notre empreinte carbone 1●

## 8. Entrevues menées par la firme de recherche Prairie Research Associates (PRA)



### Introduction

Dans le cadre du processus de planification stratégique Imagine 2030, l'Université d'Ottawa a fait appel à de nombreux chefs de file qui entretiennent une relation de longue date avec l'établissement, afin de recueillir leurs idées sur l'orientation de l'Université d'Ottawa pour les dix prochaines années. Au total, dix personnes ont participé à une entrevue semi-structurée menée par PRA Inc., un cabinet de recherche indépendant. Ces chefs de file viennent de milieux variés : organisations autochtones, postes élus, établissements postsecondaires et secteur privé. Ils éprouvent tous un engagement profond envers l'Université d'Ottawa et ont offert des idées et des suggestions sur la base de leur expérience personnelle et professionnelle. Les paragraphes qui suivent résument les principaux constats tirés de ces consultations.

### La situation actuelle de l'Université d'Ottawa

L'Université d'Ottawa est perçue comme un établissement d'enseignement postsecondaire qui ne cesse de croître, saisissant toutes les occasions d'obtenir plus de financement et qui, ce faisant, risque d'obscurcir son identité fondamentale.

- Les répondants clés perçoivent l'Université d'Ottawa principalement comme une université qui a connu une croissance phénoménale au cours des dix dernières années. Cette croissance de la population étudiante est vue à la fois comme une réalisation honorable et une source de défis considérables.
- De l'avis général, nous nous trouvons maintenant devant une université difficile à définir et dont l'identité fondamentale est quelque peu floue. Les répondants ont systématiquement relevé que « l'Université d'Ottawa essaie de plaire à tout le monde ».
- L'Université d'Ottawa est perçue comme très bien positionnée dans certains domaines, comme la médecine, le droit, la gestion et les STIM. On voit l'Université d'Ottawa comme étant à l'avant-garde de l'innovation et de l'excellence en recherche dans ces domaines, et plus particulièrement en médecine.
- Le régime d'enseignement coopératif est perçu comme une force fondamentale qui pourrait être exploitée davantage. On a suggéré, par exemple, de donner accès aux stages coop à plus d'étudiants. On a également proposé de nouer des liens plus serrés avec l'industrie et les gouvernements (en particulier, avec les gouvernements municipaux et fédéral) pour bâtir sur la base de ce qui a été accompli jusqu'à maintenant par le programme coop. On a l'impression, en particulier, que la Ville d'Ottawa n'y participe pas.

## L'enjeu identitaire

L'enjeu le plus important qui ressort des entrevues jusqu'à maintenant est peut-être celui de l'identité de l'Université d'Ottawa et, par extension, de son image de marque.

- Que l'Université d'Ottawa occupe une place unique au Canada en tant que seule université bilingue fait consensus. Les répondants exhortent l'Université d'Ottawa d'aller encore plus avant à cet égard au cours des dix prochaines années. La nature bilingue de l'Université d'Ottawa devrait être au centre même de l'identité de l'établissement. Tous les étudiants admis à l'Université d'Ottawa devraient être remplis d'enthousiasme à l'idée de fréquenter un établissement qui incarne l'une des plus importantes caractéristiques du Canada.
- Bien que la nature bilingue de l'Université d'Ottawa existe assurément et qu'on en fasse plus ou moins la promotion, elle ne se trouve pas au premier plan de ce qui définit l'établissement. Pour certains, le bilinguisme est trop souvent présenté comme une difficulté, un héritage historique que l'Université tente de garder, au lieu d'être une source de fierté et une force motrice.
- Être la seule université bilingue signifie faire preuve d'un leadership dynamique dans ce domaine, par exemple en sautant sur toutes les occasions d'étendre l'accès à l'éducation en français en Ontario et dans d'autres régions du Canada, ou en concluant des partenariats avec les principales universités francophones au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde. Cela signifie également donner l'occasion à tous les étudiants d'améliorer leur maîtrise des langues officielles du Canada. Selon les résultats des entrevues, l'Université d'Ottawa ne joue pas ce rôle au meilleur de ses capacités en ce moment.
- L'enjeu identitaire doit inciter l'Université d'Ottawa à s'établir comme chef de file en administration publique et profiter de son positionnement unique à Ottawa. Comme l'a résumé un des répondants : « L'Université d'Ottawa doit posséder Ottawa ». Un étudiant qui pense à la capitale nationale et au gouvernement fédéral devrait immédiatement penser à l'Université d'Ottawa. Encore une fois, même si du chemin a été parcouru à cet égard, il s'agit de quelque chose qui devrait être développé davantage dans les dix années qui viennent.
- Les dix prochaines années donnent également à l'Université d'Ottawa une chance unique d'approfondir son engagement auprès des communautés autochtones et de resserrer ses liens avec elles, surtout au regard des appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation, qui ont été approuvés par le gouvernement fédéral. Cet engagement devrait se manifester de manières symboliques et appliquées : en s'assurant que la vision et la mission de l'Université prennent en considération ses relations avec les communautés autochtones, en intégrant des représentations visuelles des cultures autochtones sur le campus et en organisant des activités qui font la promotion des cultures autochtones et sensibilisent la population étudiante à la réalité autochtone; en s'attaquant aux barrières systémiques qui limitent l'accès à l'éducation postsecondaire pour les jeunes Autochtones et en embauchant du personnel autochtone (y compris des membres du corps professoral).

Les modes d'apprentissages et de partage du savoir autochtones doivent être intégrés plus systématiquement aux programmes de l'Université d'Ottawa.

### **Une gouvernance réceptive pour conserver une pertinence**

Toutes les universités doivent trouver des stratégies novatrices pour tenter d'atteindre l'excellence en recherche, laquelle doit être directement liée aux tendances économiques et aux possibilités qu'elles offrent. Une façon d'y parvenir est de maintenir une structure de gouvernance flexible et réceptive. L'Université d'Ottawa a beaucoup de chemin à faire à cet égard et ceci devrait constituer un des principaux objectifs à atteindre au cours des dix prochaines années.

- Comment les programmes de recherche sont-ils définis? Quel est leur lien avec les activités économiques novatrices? Comment doit-on les offrir? Ces questions préoccupent toutes les grandes universités du monde et il n'est pas simple d'y répondre. L'Université d'Ottawa doit toutefois être à l'avant-plan de ces discussions en y participant activement. D'autres universités, comme l'Université de Waterloo, sont perçues comme étant systématiquement à l'avant-garde de cette tendance, en particulier en ce qui a trait à l'innovation technologique et les partenariats avec l'industrie. L'Université d'Ottawa doit s'efforcer de faire partie de cette avant-garde, mais en s'appuyant sur ses propres forces fondamentales, comme le bilinguisme, l'administration publique, la médecine, la gestion et les disciplines des STIM.
- Pour être en mesure de réagir aux tendances émergentes et aux possibilités qu'elles offrent, il doit exister une structure de gouvernance souple que l'Université d'Ottawa n'a pas encore complètement mise en place. Ceci devrait constituer une autre priorité clé pour les dix prochaines années. La structure de gouvernance doit être plus flexible et doit permettre la mise en œuvre rapide de nouvelles initiatives. L'image persistante que les universités sont paralysées par des processus et des structures d'approbation sans fin doit être mise de côté. Il faut se rendre à l'évidence que les universités répondent en fait comme sont capables de le faire les collèges. Il s'agit là d'un autre secteur où l'Université d'Ottawa devrait se démarquer : par des réalisations concrètes et la promotion de ces réalisations.
- La gouvernance actuelle de l'Université d'Ottawa devrait être plus clairement motivée par sa vision et moins par l'envie de profiter de chaque occasion de financement.

### **La promotion d'une vision inclusive de l'excellence**

L'excellence n'est pas synonyme d'élitisme. Rechercher l'excellence, c'est offrir la possibilité à tous les Canadiens, en particulier aux jeunes Canadiens, de poursuivre des études supérieures. Pendant les entrevues, on s'est dit préoccupé par le fait que l'Université d'Ottawa n'est pas aussi accessible qu'elle le devrait.

- Tout établissement d'enseignement public a la responsabilité fondamentale d'offrir à toute personne motivée, en particulier aux jeunes citoyens, la possibilité d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour qu'elle participe de manière gratifiante à la vie de sa communauté et de la société à laquelle elle appartient. Ceci signifie qu'il faut éviter tout obstacle qui limiterait indûment l'accès à l'éducation.

- On craint que l'Université d'Ottawa n'établisse des exigences d'admission qui soient contre-productives. Comme l'a énoncé un des répondants clés : « Refuser l'admission à un étudiant dont la moyenne est de 85 % fait du tort à cet étudiant, à l'Université et à l'ensemble du Canada. » Beaucoup d'étudiants sont fortement motivés à faire des études postsecondaires, mais ils doivent peut-être travailler à temps partiel, ou ils n'ont peut-être pas accès à toutes les mesures de soutien qui leur permettraient d'obtenir une moyenne de 90 % et plus. L'Université d'Ottawa ne devrait pas ignorer ces personnes. Elle devrait plutôt s'efforcer de reconnaître leurs forces et leur offrir les occasions d'apprentissage qu'elles méritent et que recherchent les employeurs.
- Comme indiqué plus haut, défendre les valeurs de diversité et d'inclusion signifie également soutenir les étudiants autochtones qui doivent souvent affronter des obstacles systémiques qui restreignent leur capacité à acquérir les habiletés et les compétences qui leur permettraient d'atteindre des objectifs personnels, notamment leur capacité d'appuyer leur propre communauté.

## **Conclusion**

Ces constats résultent des messages les plus importants que nous ont transmis les répondants ayant participé à ces entrevues. Chacun de ces répondants éprouve un attachement profond envers l'Université d'Ottawa et était reconnaissant d'avoir eu l'occasion de donner son opinion. Les répondants reconnaissent que ce qu'ils défendent est assurément « plus facile à dire qu'à faire. » Mais puisqu'un processus de planification stratégique offre la chance de voir grand et d'évaluer objectivement le chemin parcouru jusqu'ici, ils tenaient à remettre en question l'Université d'Ottawa de manière constructive.



## ***Conclusion***

La participation des membres de la communauté universitaire était essentielle au succès de l'exercice de planification stratégique. Ainsi, les différents auditoires ciblés par les activités et la quantité appréciable d'occasions de participer au dialogue, en personne ou de façon virtuelle, entre le 22 janvier et le 29 mars 2019, ont permis de générer une multitude de données. Toutes ces données ont été analysées, dans leurs différentes formes (mots, images, photos), au cours de l'étape II du processus de planification stratégique, ce qui contribuera à définir collectivement l'état futur de l'Université. À partir de la synthèse des expériences, des fiches de constats (convergences et divergences), des cartes mentales, des principes transversaux et des fiches d'idées et d'actions, nous avons été à même de rendre compte du contenu des activités de consultation et de participation. Il s'agit d'une expérience sans précédent pour l'Université d'Ottawa. Le choix de lancer des activités de consultation et de participation d'une telle ampleur a été fort apprécié des participants. Le fait qu'elles aient suscité un tel engouement marquera, à n'en point douter, la prochaine décennie de l'Université d'Ottawa ainsi que la culture de l'établissement pour le futur.