



# le plan stratégique de l'Université d'Ottawa

## uOttawa : un bilan éloquent

L'Université d'Ottawa fait partie des grandes universités canadiennes. Ces dernières années, nous avons connu une croissance et un développement tout à fait remarquables.

Depuis 2005, le corps professoral s'est transformé à la fois par un changement générationnel et par la création de plus de 250 postes de professeurs. Il en résulte que les nouveaux venus comptent maintenant pour plus de 40 % des professeurs réguliers.

La population étudiante a connu une croissance importante à tous les cycles, de plus de 40 % aux études supérieures, et compte désormais au-delà de 40 000 membres.

Cette croissance s'est accompagnée d'une hausse des moyennes d'admission et des bourses accordées.

Durant la même période, 50 programmes d'études ont été créés, surtout à la maîtrise et au doctorat.

Notre élan en recherche s'est poursuivi par la création et la dotation de plus de 50 chaires et par des avancées majeures dans divers domaines. Nous figurons aujourd'hui parmi les universités ayant la plus forte intensité de recherche au pays.

Nos facultés professionnelles sont parmi les mieux cotées dans leurs domaines respectifs.

Forte de toutes ces réalisations, l'Université d'Ottawa est désormais bien ancrée dans l'élite universitaire du pays et contribue plus que jamais au développement du Canada et de sa prochaine génération de leaders.

Nous avons fait des choix et pris des engagements qui nous permettront de consolider nos acquis et de poursuivre sur notre lancée. Nous adoptons ce plan stratégique afin de guider notre ascension d'ici 2020.

Les grandes universités se reconnaissent à la qualité de leurs programmes d'études, à leur capacité de recruter et de retenir des chercheurs et scientifiques de premier plan, à leur excellence en recherche et à l'engagement profond de leurs étudiants, professeurs et employés envers l'apprentissage et la découverte. Elles bâtissent leur réputation sur l'utilité de leur savoir, la qualité de leurs diplômés et l'impact de ces deux éléments sur la société.

Notre vision est de faire de l'Université d'Ottawa l'une des grandes universités de notre temps, possédant une réputation à la hauteur de ses réalisations.

Nous avons fait des progrès remarquables dans l'atteinte de cette vision et avons établi les fondations sur lesquelles nous pouvons bâtir. D'ici 2020, nous concrétiserons cette vision en atteignant chacun des grands objectifs que nous nous sommes fixés.

Allan Rock  
Recteur et vice-chancelier



uOttawa

<http://destination2020.uottawa.ca/>

# Vision, mission, valeurs

## Notre vision

L'Université d'Ottawa offrira une expérience universitaire sans pareille et, grâce à un enseignement et à des recherches de qualité exceptionnelle, jouera un rôle crucial dans la définition du monde de demain. Nous inculquerons une culture du service et de l'engagement ainsi que la conscience d'une responsabilité collective à tous nos diplômés afin de les préparer à vivre la citoyenneté mondiale.

## Notre mission

Notre situation au cœur de la capitale fédérale, notre bilinguisme, notre engagement envers la promotion de la culture française en Ontario et notre excellence en recherche constituent notre spécificité. Université à forte vocation de recherche, nous offrons une formation remarquable à notre population étudiante et contribuons à la vie intellectuelle, économique et culturelle du Canada, appuyant ainsi le rôle important et positif que joue notre pays parmi les nations du monde.

## Les grandes valeurs qui nous définissent et nous inspirent

- **Nous plaçons les étudiants au cœur de notre mission éducative**  
Tous nos efforts visent à encourager les étudiants à étendre leur savoir, à découvrir leur créativité et à développer leur sens critique. Notre objectif est d'en faire des personnes épanouies et des citoyens engagés, capables de contribuer à la société et de devenir des leaders.
- **Nous encourageons la réalisation individuelle et collective de notre personnel**  
Nous encourageons et facilitons l'épanouissement et le bien-être de tout notre personnel. Nous voulons créer un milieu où ils peuvent se réaliser, un milieu caractérisé par le respect, la collégialité, la collaboration et la transparence.
- **La création et la diffusion du savoir sont notre raison d'être**  
Nous poursuivons l'excellence en matière d'apprentissage et de découverte. C'est sur cette base que notre réputation s'est bâtie et qu'elle se développera.
- **Nous avons la responsabilité de faire la promotion du bilinguisme et de la francophonie**  
Nous jouons un rôle central dans l'avancement du bilinguisme, tout en offrant des services et des programmes de haut calibre, conçus expressément pour les francophones. Nous assumons un leadership sur les questions de langue et dans les francophonies ontarienne, canadienne et internationale.
- **Nous valorisons et inculquons une culture de service et de responsabilité civique**  
Nous aidons à renforcer la société en combinant savoir et mission sociale. Nous nous mettons au service des autres et encourageons les partenariats communautaires visant l'apprentissage et la découverte. Nous défendons les principes de la liberté universitaire, de l'égalité, de la diversité culturelle, de l'intégrité, du respect des autres et du développement durable.



# Nos quatre objectifs stratégiques

## Objectif 1

### Une expérience étudiante riche et inspirante

Notre population étudiante a accès à un large éventail de programmes stimulants offerts par des professeurs qui excellent en enseignement et en recherche. Le tout contribue à une expérience universitaire sans pareille, en constante amélioration, qui nous place dans le peloton de tête des universités de recherche au Canada et fait de plus en plus de l'Université d'Ottawa une destination de choix pour les meilleurs étudiants au pays.

La qualité de l'expérience étudiante, tant au premier cycle qu'aux études supérieures, est au cœur de *Destination 2020*. Cet engagement implique qu'il faudra porter une attention soutenue, entre autres, aux interactions avec les professeurs, le personnel et les autres étudiants, à la promotion d'une culture d'engagement et de fierté, à la mise en place d'initiatives qui stimulent l'apprentissage et enrichissent la vie étudiante ainsi qu'à l'excellence des services et du soutien offerts.

Notre plan pour l'avenir prévoit un renforcement de tous les éléments qui font partie de l'expérience étudiante.

Nous offrirons une expérience universitaire marquante, notamment en incitant les étudiants à participer à une vaste gamme d'activités scolaires, telles que des expériences scientifiques, des projets de recherche, des programmes d'enseignement coopératif, des séminaires de première année, des groupes de discussion, des stages d'apprentissage expérientiel, des études de cas, des échanges internationaux, des projets de classe sur le terrain, des expériences d'apprentissage interprofessionnel et des projets de fin d'études. Les étudiants auront aussi l'occasion de prendre part à des activités communautaires, au pays et partout dans le monde, entre autres grâce à notre nouveau Centre d'engagement mondial et communautaire. Ce faisant, nous leur ferons prendre conscience de leur responsabilité d'aider à bâtir un monde meilleur et leur offrirons les outils qui leur permettront de continuer à se perfectionner, à contribuer à la société et à apprendre toute leur vie.

### Afin d'enrichir le milieu d'apprentissage à l'intérieur et à l'extérieur de la salle de classe, nous allons :

1. promouvoir la qualité de l'enseignement dans le cadre de notre culture institutionnelle;
2. revoir et réviser les cursus au besoin afin de nous assurer que les volets international et du développement durable enrichissent les programmes d'études;
3. multiplier les interactions étudiants-professeurs, en appuyant et en encourageant les professeurs dans leurs rôles d'enseignants, de conseillers, de tuteurs et de mentors;
4. appuyer les professeurs dans leur rôle de directeurs de thèse et dans la formation de la prochaine génération de chercheurs;
5. créer des « chaires » d'enseignement universitaires et des communautés d'apprentissage afin d'améliorer les pratiques pédagogiques des professeurs qui doivent, par exemple, enseigner à de grands groupes ou animer des séminaires;



6. veiller à utiliser les technologies les plus efficaces pour appuyer l'enseignement et nous adapter aux divers styles d'apprentissage;
7. faciliter le développement professionnel de professeurs désirant se consacrer à l'innovation en enseignement et à la recherche en pédagogie;
8. promouvoir l'importance de la participation des professeurs permanents à l'enseignement des cours de base.

**Afin d'aider les étudiants à enrichir leur expérience d'apprentissage, nous allons :**

9. soutenir la création de réseaux sociaux et de communautés d'apprentissage;
10. fournir davantage d'espaces de travail, d'étude et de rencontre;
11. multiplier les activités scolaires et parascolaires qui encouragent la participation (concours, événements sportifs, conférences, colloques, etc.) et donner à tous les membres de notre communauté des occasions de mener une vie active et en santé;
12. augmenter le nombre de places en résidence afin qu'une proportion accrue d'étudiants puissent vivre sur le campus en plus d'y étudier;
13. veiller à ce que tous les étudiants de première année aient accès à des conseils personnalisés et des services de mentorat;
14. procurer un milieu d'apprentissage propice au développement de tous les étudiants, y compris les étudiants de première génération et ceux en situation de handicap;
15. fournir l'appui nécessaire aux étudiants autochtones pour qu'ils réussissent dans leurs études, tout en augmentant nos efforts de recrutement.

**Pour simplifier nos procédures et mieux adapter nos services aux besoins des étudiants dans les deux langues officielles, nous allons :**

16. offrir davantage de services en ligne de qualité et, grâce à des communications efficaces, veiller à ce que l'information soit facilement accessible, claire et actuelle;
17. évaluer les services de façon régulière et approfondie, en plus de solliciter davantage la participation des étudiants dans les processus décisionnels qui les touchent;
18. améliorer le processus d'inscription, l'offre de cours et la planification des horaires;
19. valoriser la contribution du personnel administratif à l'amélioration de l'expérience universitaire.



## Objectif 2

### L'excellence en recherche

Nous sommes une université à forte vocation de recherche, reconnue au pays et à l'étranger pour son expertise dans de nombreux domaines et comme une force émergente dans beaucoup d'autres. Les découvertes de nos chercheurs ont des retombées visibles aussi bien chez nous que dans le reste du monde.

Au cours des prochaines années, ces attributs, combinés à des initiatives de collecte de fonds, permettront à l'Université d'Ottawa de se classer parmi les cinq premières universités du Canada en intensité de recherche. Nous viserons également à ce que nos plus importants centres d'excellence se situent parmi les 100 meilleurs au monde dans leur domaine.

### Pour y arriver, nous allons :

1. consolider nos domaines d'expertise et promouvoir de nouvelles possibilités de recherche concertée et le transfert des connaissances;
2. cerner les domaines stratégiques qui sont porteurs d'avenir et qui nous positionneront comme partenaires dans les grands réseaux mondiaux de recherche;
3. mettre à profit les liens exceptionnels que nous avons noués avec nos hôpitaux et instituts de recherche affiliés, les institutions fédérales, les secteurs communautaire et privé, ainsi qu'avec les nombreux laboratoires de recherche qui nous entourent;
4. faciliter les applications de la recherche et la diffusion des découvertes auprès d'un large public;
5. favoriser l'interdisciplinarité comme catalyseur d'innovation;
6. créer de nouvelles chaires de recherche universitaires et de nouvelles chaires dotées, en plus de continuer à bâtir des infrastructures de recherche de pointe;
7. fournir tout l'appui possible aux chercheurs afin qu'ils obtiennent des subventions d'envergure des gouvernements, agences et fondations;
8. continuer à investir dans nos axes de développement stratégiques (le Canada et le monde, la santé, la cybersociété et les sciences moléculaires), tout en veillant à développer nos forces émergentes;
9. consolider nos forces existantes en politiques publiques et affaires internationales pour en faire des éléments de notre différenciation;
10. appuyer les instituts interdisciplinaires dans leur mission d'enseignement et de recherche, en plus de faciliter leur gouvernance, pour qu'ils deviennent de véritables porte-étendards de nos efforts de recherche.



**L'avancement du savoir et de la recherche va de pair avec la croissance aux études supérieures et avec une expérience universitaire riche. En conséquence, nous allons :**

- 11.** appuyer nos programmes d'études supérieures par des recherches de pointe pour qu'ils s'insèrent dans les grands réseaux internationaux;
- 12.** poursuivre notre croissance en recrutant les meilleurs étudiants diplômés, en visant à ce que notre population étudiante aux études supérieures représente 16 % des effectifs en 2015 et 18 % en 2020;
- 13.** augmenter le nombre de postdoctorants et leur confier un rôle accru dans notre mission éducative, tout en leur donnant des possibilités d'épanouissement à la hauteur de leurs attentes et de leurs talents;
- 14.** doter l'Université d'une bibliothèque de calibre mondial et créer des plateformes technologiques pour appuyer une université de recherche d'envergure internationale.

**Nous sommes conscients que pour atteindre ces objectifs, il nous faudra aménager davantage d'espaces de travail et de laboratoires, tout en continuant d'insister sur la qualité de l'expérience universitaire aux cycles supérieurs.**



## Objectif 3

### **Francophonie et bilinguisme : un avantage concurrentiel au cœur de notre mission**

Si notre université est devenue un établissement unique et reconnu internationalement, c'est grâce notamment à son bilinguisme et au rôle spécial qu'elle joue au sein des communautés francophones de l'Ontario, du Canada et de la planète entière.

**Nos recherches, nos programmes d'études et nos liens privilégiés avec les communautés francophones assurent la promotion et le renforcement de la langue et de la culture françaises sur les plans national et international.**

**Afin de bâtir sur ces acquis et de renforcer nos liens avec la francophonie, nous allons :**

1. recruter davantage d'étudiants francophones et, ainsi, améliorer notre équilibre linguistique;
2. encourager encore plus la recherche sur la francophonie;
3. regrouper nos forces et donner une plus grande visibilité à la francophonie sur le campus;
4. doter de nouvelles chaires, en plus de valoriser la recherche et la diffusion des connaissances en français;
5. élargir l'accès aux études en français et développer la vie culturelle, sociale et scientifique en français sur le campus.

Pour remplir notre mission, nous augmenterons la proportion d'étudiants francophones sur le campus. Nous visons qu'un tiers de nos étudiants soient francophones. Un tel objectif pourrait exiger que nous limitions la croissance de notre population étudiante globale au cours des prochaines années, tout en privilégiant le recrutement des meilleurs étudiants francophones et anglophones, particulièrement ceux qui expriment le désir de parfaire leurs compétences en langue seconde.

Notre bilinguisme s'exprime d'abord et avant tout par un environnement qui promeut les grandes cultures fondatrices du Canada et qui favorise le respect, l'ouverture et le dialogue entre les cultures. Cet environnement nous permet d'être un acteur important dans l'établissement de politiques publiques en matière de langues officielles et d'aménagement linguistique, ainsi que dans le domaine de l'apprentissage de la langue seconde.

Nous favoriserons également les échanges interculturels, en plus d'outiller les membres de notre communauté universitaire pour qu'ils puissent vivre, travailler et étudier dans les deux langues officielles. Contribuer au bilinguisme implique aussi un engagement plus grand dans la recherche dans ce domaine, en particulier dans le développement d'approches novatrices, motivantes, dynamiques et efficaces pour l'apprentissage de la langue seconde.



**Afin de mettre pleinement en valeur l'avantage extraordinaire que nous confère notre statut de plus grande université bilingue (français-anglais) au monde, nous allons :**

6. faciliter l'acquisition de la langue seconde;
7. augmenter à 3 500 le nombre d'inscriptions dans nos programmes d'immersion en français, soit 10 % de nos effectifs actuels au premier cycle;
8. créer un régime innovateur d'appui à l'apprentissage de l'anglais pour les francophones;
9. reconnaître le niveau de bilinguisme sur le diplôme;
10. favoriser la recherche dans le domaine de l'acquisition, du développement et de l'évaluation de la langue seconde, et établir des programmes d'études supérieures à cette fin.





## Objectif 4

### Former des leaders par l'internationalisation

Notre appartenance à plusieurs réseaux internationaux contribue au développement de nos programmes d'enseignement et de recherche et à l'essor de nos talents. Notre bilinguisme et notre diversité culturelle nous ouvrent le monde. Ces forces nous permettent de jouer un rôle de premier plan dans le mouvement de mondialisation de la formation et de la recherche universitaires, tout en aidant nos étudiants à devenir de véritables citoyens du monde.

Les effets de la mondialisation se font déjà sentir dans toutes les dimensions de notre vie. Pour améliorer encore plus l'expérience étudiante et atteindre de nouveaux sommets en recherche et en création de savoir, nous devons viser à internationaliser davantage nos programmes d'enseignement et de recherche et à conclure des partenariats fructueux et stratégiques avec les organismes internationaux qui nous entourent, y compris les missions étrangères.

#### Afin d'internationaliser davantage notre campus, nous allons :

1. accueillir un plus grand nombre d'étudiants et de professeurs étrangers;
2. offrir l'occasion à davantage d'étudiants d'apprendre une langue étrangère et de participer à des activités ailleurs dans le monde, notamment par l'entremise de notre nouveau Centre d'engagement mondial et communautaire;
3. accroître nos activités de recrutement dans certaines régions du monde, intégrer les réseaux internationaux de mobilité et créer des programmes d'études conjoints dans des domaines stratégiques et complémentaires à l'échelle internationale;
4. recruter les esprits les plus brillants pour enrichir notre communauté de chercheurs de haut calibre, en particulier en appuyant davantage nos grands groupes de recherche et en attirant les meilleurs étudiants étrangers au doctorat et les meilleurs postdoctorants;
5. animer la vie scientifique et intellectuelle en encourageant la mobilité des membres de notre communauté, en particulier pour le corps professoral, et en devenant un endroit privilégié pour la tenue d'événements internationaux.

**À mesure que l'Université intensifiera son rayonnement sur le plan international et affirmera son engagement dans l'action sociale et communautaire, les étudiants seront de mieux en mieux préparés à œuvrer dans un vaste éventail de domaines partout dans le monde et à devenir de véritables citoyens du monde. Cette composante de l'expérience étudiante nous aidera à développer une culture globale de connaissance du monde et de reconnaissance de l'autre, chez nous comme ailleurs. D'ici 2020, nous allons :**

6. doubler le nombre d'étudiants étrangers aux études supérieures (de 700 à 1 400) et augmenter de 50 % le nombre d'étudiants au premier cycle (de 1 500 à 2 250), pour un total de 3 650 étudiants, soit environ 9 % de la population étudiante totale;
7. offrir un appui financier compétitif aux meilleurs étudiants diplômés étrangers;
8. créer un programme de chercheurs invités pour accueillir des experts de partout dans le monde sur le campus;
9. doubler le nombre d'étudiants qui participent à un programme de mobilité (à 1 000 par année).

**Ces augmentations seront réalisées en tenant compte de notre objectif d'accroître la proportion de francophones et de notre engagement envers la francophonie.**



# Nos stratégies, nos forces et nos moyens

## L'engagement envers nos communautés

Nos réalisations, nos multiples partenariats, particulièrement ceux avec les hôpitaux d'enseignement affiliés, et la contribution des membres de la communauté universitaire et de nos anciens à la société nous permettent de jouer un rôle unique dans le développement économique et social de la région de la capitale fédérale, en particulier par le transfert des savoirs, et de cultiver ainsi un sentiment de fierté qui déborde largement notre campus.

Nous reconnaissons l'importance de raffermir l'engagement de nos anciens envers l'Université et d'entretenir une relation durable avec eux. Ces relations contribuent à la poursuite de notre mission. Les anciens représentent un véritable réseau d'ambassadeurs locaux, nationaux et internationaux qui nous aide à tisser des liens importants partout dans le monde et qui enrichit encore plus l'expérience universitaire des étudiants actuels.

De plus, beaucoup de nos activités bénéficient de l'apport de notre personnel professoral et administratif retraité, qui s'implique dans les différents aspects de la vie universitaire et contribue à l'amélioration de l'expérience étudiante.

Nous reconnaissons que nos multiples partenariats jouent un rôle essentiel dans la réalisation de notre mission, qu'ils nous assurent une place privilégiée au cœur de la capitale fédérale et qu'ils contribuent à notre rayonnement local, national et international. Ces partenariats avec les gouvernements et leurs agences, le monde des affaires, l'entreprise privée, le milieu communautaire, le secteur de la santé et les employeurs du régime d'enseignement coopératif accroissent notre contribution à la société et ouvrent des perspectives de carrière stimulantes à nos diplômés.

## Notre leadership en matière de développement durable

Le passage de notre monde à la durabilité environnementale et sociale est sans doute un des plus grands défis du 21<sup>e</sup> siècle. Or, nous jouons un rôle de premier plan dans la mise au point de solutions novatrices aux problèmes environnementaux et la formation des leaders de demain dans ce domaine.

Nous répondons à la demande croissante de la part des étudiants et des employeurs à cet égard. Nous poursuivons le regroupement de nos forces en recherche dans ce domaine par la création de programmes d'études supérieures multidisciplinaires et de nouvelles chaires. Ce faisant, nous contribuons activement à bâtir une société durable, en renforçant la capacité de l'Université de mettre en lumière des problèmes environnementaux et d'y apporter des solutions.

Nos efforts pour réduire notre empreinte environnementale font de nous un chef de file national, socialement responsable en matière de développement durable. À cet égard, nous sommes le campus le plus actif au pays, grâce à nos programmes intensifs de recyclage, à la place que nous faisons aux piétons et cyclistes ainsi qu'à la façon dont nous gérons les espaces verts.



## Gestion stratégique des effectifs scolaires

Nous visons une croissance modérée de notre population étudiante, de façon à atteindre nos objectifs stratégiques tout en garantissant la qualité de l'expérience universitaire.

**Des 500 étudiants supplémentaires que nous accueillerons à chacune des cinq prochaines années, nous souhaitons minimalement que :**

- 40 % soient inscrits aux études supérieures, principalement au niveau doctoral;
- 40 % soient francophones;
- 30 % soient étrangers.

En privilégiant ces catégories d'étudiants, l'Université se positionne avantageusement pour atteindre les objectifs fixés dans *Destination 2020* et pour réaliser sa mission et sa vision.

**Nous doublerons également le nombre d'étudiants en immersion et augmenterons notre capacité d'attirer les meilleurs étudiants canadiens et étrangers.**



# Mot de la fin

Comme ce document le montre clairement, nous nous sommes tracé un parcours audacieux et ambitieux pour la décennie à venir. Ces objectifs peuvent paraître très élevés, mais ils sont à la mesure de ce que l'Université a su accomplir tout au long de son histoire. Et nous croyons qu'ils sont à l'image de notre avenir, qui s'annonce passionnant.

## En résumé, nous allons :

1. améliorer l'expérience universitaire de nos étudiants, en enrichissant à la fois les volets apprentissage et enseignement de leur séjour chez nous;
2. intensifier nos efforts de recherche et élargir notre contribution à la société;
3. renforcer le rôle unique que nous jouons au sein de la francophonie et dans la promotion du bilinguisme;
4. internationaliser davantage nos programmes d'enseignement et de recherche;
5. planifier stratégiquement la croissance de nos effectifs étudiants afin d'atteindre nos objectifs, tout en répondant à la demande accrue de formation universitaire en Ontario;
6. consolider les attributs qui sont essentiels à la poursuite de notre mission, tout en lançant des initiatives stratégiques propres à inspirer et à motiver notre communauté universitaire.

Compte tenu de la conjoncture économique, nous allons pratiquer une gestion prudente de nos activités, en veillant à faire un usage judicieux des ressources et à trouver de nouvelles sources de revenus.

Pour atteindre nos objectifs, nous devons nous assurer que notre modèle de gouvernance est transparent, efficace et ouvert à la participation de la communauté, afin d'offrir toute la souplesse administrative nécessaire.

Mais surtout, c'est en misant sur l'imagination, l'innovation et le leadership que nous pourrons donner vie à notre vision et rallier toute notre communauté universitaire autour d'un but commun.

