

Renouvellement du mandat du vice-recteur à l'enseignement et à la recherche

Bilan sommaire et éléments de prospective

par

Denis Dubé

24 septembre 2002

Contexte

J'ai préparé le texte qui suit dans le cadre du processus par lequel je sollicite un renouvellement de mon mandat à titre de vice-recteur à l'enseignement et à la recherche. Ce document accompagne la lettre de sollicitation d'un second mandat adressée au recteur.

Note liminaire

Il est particulièrement difficile de dégager clairement mon apport personnel dans chacun des dossiers qui sont décrits dans ce qui suit. J'ai tenté de le faire autant que possible. Je souhaite vivement que ce document ne soit pas interprété comme une volonté de m'approprier l'ensemble des réalisations du Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche.

1. Bilan

1.1 Un mandat alourdi

Le 1^{er} juin 1998, j'entrais en fonction à titre de vice-recteur à l'enseignement et à la recherche après avoir occupé le poste de doyen des études et de la recherche pendant trois années.

L'un des premiers dossiers avec lequel je devais composer consistait à assurer mon propre remplacement au poste de doyen des études et de la recherche. Suite à un premier concours non-concluant, j'ai proposé une modification à notre structure de gestion de l'enseignement et de la recherche dans le but de limiter le spectre des interventions du Décanat afin qu'il ne couvre que les études, ce qui est déjà beaucoup. Ainsi, je proposais de conserver à mon bureau la gestion des dossiers de la recherche. Deux conséquences importantes découlaient de ce choix difficile :

- la fonction de vice-recteur à l'enseignement et à la recherche s'est trouvée alourdie par la gestion de la recherche. Cette responsabilité lourde allait d'ailleurs être maintenue jusqu'à la fin de 2001, moment où un nouveau doyen de la recherche se voyait confier cette partie de la tâche que j'avais assumée jusqu'à ce moment;
- en ayant la responsabilité de l'ensemble des dossiers relatifs à la recherche, une proportion significative de mon effort devait être consacrée aux suivis de ces questions. On se souvient que la période fut, entre autres, marquée par les exigences accrues des organismes en matière de production d'une planification stratégique de la recherche. Conséquemment, je me suis exposé à donner l'impression d'un déséquilibre dans l'intérêt que je portais aux enjeux relatifs à la recherche par rapport à d'autres dossiers du Vice-rectorat.

Malgré le poids important de ma tâche, j'ai maintenu une activité intense de gestion à l'endroit de l'ensemble des dossiers de l'enseignement et de la recherche. De plus, j'ai participé avec assiduité aux travaux de nos instances du réseau de l'Université du Québec.

1.2 Une période d'instabilité et de consolidation au sein de l'équipe du Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche

Les dernières années ont été marquées par une très grande instabilité au sein de l'équipe des personnes qui travaillaient à mes côtés. En plusieurs occasions, j'ai eu personnellement à assurer des gestions intérimaires, comme ce fut le cas, par exemple, au Décanat des études et au Bureau de liaison université-milieu.

Par ailleurs, l'Université a accepté de consolider les entités de gestion de l'enseignement et de la recherche. Le Bureau de la promotion des programmes a été mis sur pied et est devenu rapidement un acteur central dans les stratégies qui mènent aujourd'hui à un accroissement de notre population étudiante. Le Bureau du registraire a repris sa place au sein des unités du Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche. D'autre part, le Décanat de la recherche a été créé ce qui nous permet aujourd'hui de bénéficier d'un puissant levier de développement dans un contexte où la charge administrative de gestion de l'activité de recherche est croissante.

1.3 Une communication étroite avec les directions départementales

J'ai maintenu au cours de ces années une gestion basée sur la transparence et le respect des principes fondamentaux qui président à la réalisation de notre mission universitaire. J'ai tenu en outre à rester à l'écoute des membres de notre communauté. De multiples dossiers témoignent de mon ouverture à prendre en considération les avis des personnes consultées.

J'ai aussi mis un effort grandissant à soutenir une communication étroite avec les directions des départements. Les réunions irrégulières des directeurs et directrices de département ont été structurées en un Comité régulier, le Comité des affaires départementales (CAD) dont les comptes-rendus sont disponibles en intranet sur la page Web de mon bureau (<http://www.uqo.ca/vrer/bvrer>). Le rôle joué par ce Comité s'est graduellement étendu et le CAD est devenu un forum important d'échanges où sont traités une variété d'enjeux académiques.

1.4 Un recentrage du mandat du BLUM et des activités internationales

On se souviendra que le BLUM a été mis sur pied avec des modalités particulières où son fonctionnement devait être financièrement assuré par les revenus générés par ses actions auprès du milieu.

À mon arrivée en poste, le Conseil d'administration formait un Groupe de travail qui devait faire le point sur l'évolution du BLUM et lui proposer les recommandations appropriées. La présidence de ce Groupe de travail m'était confiée. En mai 1999, le rapport du Groupe était déposé au Conseil. Ses recommandations visaient à recentrer le mandat du BLUM et lui donner des moyens additionnels (comme des fonds de développement) pour soutenir la réalisation de son mandat.

Une recommandation portait spécifiquement sur l'élaboration d'une Politique institutionnelle sur l'internationalisation des activités. Cette Politique fut développée et adoptée formellement par la suite. D'ailleurs l'Université a poursuivi l'internationalisation de ses activités et le BLUM joue un rôle important sur ces enjeux.

1.5 Une évolution significative du corps professoral

Au cours des dernières années, notre Université a connu une forte activité en matière de recrutement de nouveaux professeurs. J'ai insisté auprès de chacun des départements pour qu'on adopte une approche de développement à long terme en matière de dotation. En outre, je me suis inscrit en faux face à des pratiques de recours répétitifs à des professeurs ayant un statut de suppléant, préférant miser sur des embauches de candidats visant une carrière universitaire.

Notre Université compte plus de professeurs en poste aujourd'hui qu'elle n'en a jamais eu de son histoire. Le nombre de postes vacants est minimal. Les nouveaux professeurs sont embauchés dans le cadre d'une Politique et de critères qui favorisent le développement durable de notre

Établissement. D'ailleurs les critères d'embauche ont été resserrés au cours des dernières années de telle façon que le doctorat est devenu une norme applicable à pratiquement tous les secteurs.

S'il est vrai que nous avons procédé à de nombreuses embauches, c'est en partie parce que nous avons vu des professeurs nous quitter, dans plusieurs cas, pour occuper des postes dans d'autres universités. Toutefois, au cours des derniers mois, nous avons pu bénéficier d'un retour partiel de l'ascenseur en embauchant des personnes provenant d'autres universités du Québec et de notre région.

J'ai personnellement défendu avec vigueur la priorité supérieure du corps professoral dans les enjeux de réinvestissement de notre Université. Je l'ai fait à partir de la ferme conviction que les professeurs sont au cœur de la réalisation de notre mission. C'est ainsi que l'Université compte maintenant dix-neuf professeurs de plus qu'au 1^{er} juin 1998 lorsque je suis entré en fonction. Autre fait important à signaler, tous les professeurs qui étaient « en disponibilité » au début de mon mandat ont maintenant intégré des unités départementales. Finalement, j'ai tenu à rencontrer tous les nouveaux professeurs réguliers embauchés dans notre Université.

1.6 Une valorisation de l'excellence

Historiquement, l'interprétation donnée à l'accessibilité aux études s'est trop souvent confrontée, artificiellement à mon sens, à l'idée de valoriser l'excellence. La valorisation de l'excellence n'est toujours pas acquise dans l'ensemble de notre université.

Au cours des dernières années, nous avons maintenu nos efforts de valorisation de l'excellence chez nos étudiants. Avec le concours de plusieurs partenaires, nous avons tenté de mettre de plus en plus en lumière les réalisations de ceux-ci, par exemple, sur le site Web de l'Université. Nous avons consolidé notre pratique d'octroi de bourses d'excellence aux nouveaux étudiants et collaboré avec la Fondation pour l'harmonisation des autres programmes de bourse.

Nous avons aussi revu les programmes de reconnaissance de l'excellence s'adressant aux professeurs. La refonte de ces programmes visait entre autres, à donner davantage de place à la valorisation des activités d'implication dans le milieu et d'administration pédagogique, des dimensions du travail universitaire qui sont très importantes dans notre Établissement.

Nous avons mis sur pied un programme de reconnaissance de l'excellence en enseignement destiné spécifiquement aux personnes chargées de cours. Pour notre Université, ce programme témoigne de l'importance du travail de ses personnes chargées de cours qui assument une partie significative de la charge d'enseignement.

1.7 Un élargissement soutenu et une mise à jour continue de la programmation

Nous avons maintenu nos efforts en vue d'un élargissement de notre programmation. Plusieurs programmes ont été implantés pendant ces dernières années. Certains développements novateurs positionnent notre Université favorablement comme c'est le cas en bande dessinée. D'autres ajouts ont emprunté des voies nouvelles pour notre Établissement. C'est le cas des sciences sociales où une structure de formation souple est présentement en implantation. Nos développements ont aussi beaucoup touché les cycles supérieurs où plusieurs programmes sont venus s'ajouter à notre offre de formation, par exemple la maîtrise en informatique, la maîtrise en sciences infirmières et la maîtrise en administration des affaires spécialisée en services financiers. L'internationalisation de nos activités s'est accélérée, en particulier en sciences administratives. En études langagières, nous avons innové en lançant le DESS en localisation, une première au Canada. D'autres programmes sont venus répondre à une demande tels que le DESS en sciences comptables, le DESS exécutif CMA, le DESS en administration scolaire et le programme court en renouveau pédagogique.

Dans plusieurs cas, nous avons été tenus de démontrer la qualité de nos interventions. Ce fut le cas pour le baccalauréat en traduction et en rédaction, pour le baccalauréat en génie informatique, pour la maîtrise en informatique, pour la maîtrise en psychoéducation où les experts identifiés par la CREPUQ ont été à même d'affirmer la qualité de nos formations. Nos travaux en sciences infirmières au sein d'un consortium visant la mise sur pied d'une formation intégrée collégiale-universitaire nous ont placés en situation de chef de file. En sciences de l'éducation, notre projet de réforme pour la formation des maîtres au préscolaire et au primaire a reçu une forte appréciation du comité d'agrément national. En travail social, l'agrément de l'Association canadienne des écoles de service social a été reconduit suite à la visite d'experts, et ce, pour la période maximale. En comptabilité, les succès de nos finissants dans les épreuves d'admission des ordres ont démontré la qualité de nos formations.

Au cours des dernières années, notre université a démontré son efficacité à rencontrer les exigences de sa Politique d'évaluation de programmes. Ces processus sont importants car ils nous permettent d'assurer la qualité de nos interventions et la mise à jour de notre programmation.

Le rôle que j'ai joué vis-à-vis ces dossiers a pris des formes diverses. Par exemple, j'ai été particulièrement actif auprès des comités visiteurs. J'ai défendu plusieurs dossiers auprès de nos instances internes, au Conseil des études et ailleurs au besoin. J'ai fait en sorte de protéger des ressources pour accompagner les développements et soutenir la mise en place des nouveaux programmes.

1.8 Un apport significatif à la planification académique

Le devenir de notre Université est une préoccupation importante étant donné la jeunesse de l'Établissement et le fort potentiel de développement qui est sien en Outaouais. Lorsque je suis devenu vice-recteur à l'enseignement et à la recherche, j'ai tenu à faire en sorte que nous précisions nos ambitions de développement de la programmation. Dès janvier 1999, j'ai mis en circulation un énoncé de prospective ayant comme horizon l'année 2010. Ce document a alimenté une réflexion collective qui nous a permis de préciser nos ambitions et de clarifier les cibles de développement. Ces réflexions ont été largement partagées à l'interne et aussi auprès de nos partenaires de la Vice-présidence à l'enseignement et à la recherche de l'Université du Québec.

En matière de développement de la recherche, la fin des années 1990 a été marquée par la multiplication des dispositifs de financement de la recherche à envergure stratégique. Des efforts importants étaient alors demandés à chaque université afin que soient élaborées des planifications stratégiques et identifiés des secteurs porteurs. Pour un établissement comme le nôtre, la commande prenait des dimensions différentes que dans des établissements plus anciens ayant une tradition de recherche bien établie. Malgré les embûches, nous avons été en mesure de cerner des cibles stratégiquement importantes pour notre Université et pour notre région.

Ces deux opérations complexes ont servi de base aux travaux qui ont entouré la conception d'un « contrat de performance » avec le ministère de l'Éducation du Québec. En effet, nous avons été en mesure d'élaborer un dossier de développement (que nous avons intitulé « Entente de gestion et de développement ») qui reprenait l'essentiel des conclusions des travaux précédents.

Compte tenu du caractère changeant de l'environnement dans lequel nous évoluons, il est clair qu'une planification doit rester souple. Il serait illusoire de penser qu'on peut dessiner aujourd'hui un plan ferme du développement de notre Université sur une longue période. Toutefois, on constate que ces travaux ont largement contribué à clarifier nos orientations. Déjà les développements qui ont été faits et ceux qui sont en chantier s'inscrivent généralement dans les scénarios envisagés.

1.9 Une croissance et une diversification du corps étudiant

L'Université a connu ses plus grandes fréquentations étudiantes en 1992-1993¹. En 1998, il était devenu impératif de stopper l'érosion de la fréquentation et de reprendre la direction d'une croissance de nos effectifs étudiants. L'élargissement de la programmation jumelé à des efforts plus grands de promotion ont donné des résultats. La diminution était arrêtée en 1999-2000 et l'année 2000-2001 marquait le début du redressement qui se poursuit encore cet automne. Pour illustrer la situation, le nombre de crédits mesurés à l'automne 1999 était de 38944. À l'automne 2002, (au moment de rédiger la présente) on observe 44598 crédits soit une croissance de 14,5%.

Il importe de souligner que l'élargissement de la programmation rend notre Établissement beaucoup moins sensible aux fluctuations sectorielles. Par exemple, pour l'automne 2002, une baisse observée en formation des maîtres peut être compensée par d'autres secteurs, comme les sciences infirmières, chez qui la fréquentation est à la hausse.

Une caractéristique importante de l'évolution du corps étudiant réside dans la proportion des étudiants cheminant dans des programmes de cycles supérieurs. Le volume d'inscriptions aux cycles supérieurs (mesuré en crédits) représente plus de 10% du volume total.

Des efforts ont aussi été déployés afin d'améliorer la réussite de nos étudiants. Par exemple, des mesures ont été prises afin que les étudiants considérés « à risque » soient tenus de suivre le programme de réussite universitaire (PRU).

Il est difficile de cerner précisément le rôle du vice-recteur sur un tel enjeu. Je considère avoir contribué à clarifier une conception de l'accessibilité en prônant une approche qui veut qu'une décision d'admission soit comprise comme une reconnaissance implicite de la capacité du candidat à réaliser le programme pour lequel il postule. J'ai contribué à maintenir des standards élevés et à promouvoir l'excellence. Enfin, j'ai défendu avec vigueur l'allocation de ressources accrues en soutien aux activités de recrutement, dont la mise en place du Bureau de la promotion des programmes.

1.10 Un renforcement de l'activité de recherche

Le redressement de l'activité de recherche s'est poursuivi au cours des dernières années. Le financement externe s'est accru significativement.

Nous avons obtenu des fonds de la Fondation canadienne pour l'innovation pour soutenir la mise en place d'infrastructures de recherche. Nous avons mis sur pied la Chaire de recherche en calcul distribué (CALDI). L'Université a obtenu sa première chaire de recherche du Canada, la Chaire de recherche en développement des collectivités. Un premier groupe de recherche a été officiellement reconnu à l'UQO, le GÉRIS².

Nous avons élaboré un plan stratégique de la recherche, élément incontournable exigé par le programme des chaires du Canada.

En parallèle, nous avons développé des systèmes d'information sur la recherche qui sont uniques au Québec. Nos informations concernant le financement de la recherche et la production de la recherche sont disponibles par Internet (<http://www.uqo.ca/vrer>).

J'ai été appelé à jouer un rôle important dans l'ensemble des opérations touchant la recherche au cours des dernières années. La gestion de ces dossiers a été marquée par une grande

¹ À l'automne 1992, l'activité totale de formation générait 49613 crédits. Le nombre d'étudiants de premier cycle en éducation et en administration était alors plus du double de ce qu'il est maintenant.

² On anticipe maintenant que le GÉRIS prenne le nom de Centre d'études et de recherche en intervention sociale (CÉRIS).

transparence³. J'ai tenté de maintenir une approche d'ouverture qui donne droit de cité à toutes les formes de recherche.

1.11 Une refonte du processus de répartition des postes de professeur

La répartition des postes de professeur est un processus annuel difficile où l'on tente de trouver une forme d'optimisation dans l'attribution des ressources parmi les départements. Cette opération se déroule dans le cadre d'une politique adoptée annuellement par le Conseil d'administration et dans le respect des modalités prévues à la Convention collective.

Des modifications importantes ont été apportées à la façon de réaliser cette opération. Dans la jeune histoire de notre université, différentes approches ont été préconisées. J'ai travaillé avec les directeurs de département pour revoir le modèle afin de tendre vers un système qui permette de tenir compte de l'ensemble de la mission de l'Université. Ce modèle comporte trois étapes dont la première, dite de répartition préliminaire, vise à apporter un éclairage de base sur la distribution des contributions observées en enseignement et en recherche. L'approche est basée sur la prémisse qu'une intervention analytique doit nécessairement conditionner la répartition. C'est ainsi que les particularités des départements tout comme les besoins spécifiques engendrés par le développement de ceux-ci sont longuement débattus et analysés avant de proposer une répartition effective.

Au cours des dernières années, l'utilisation de cette approche a permis de valoriser l'effort réel consenti au développement de la recherche. Une place très importante a été préservée afin de soutenir les ambitions de développement de chaque secteur.

Il semble plutôt improbable qu'on puisse trouver un modèle qui puisse satisfaire l'ensemble des départements, et ce, quel que soit le nombre total de postes disponibles. L'approche utilisée est respectueuse des personnes et le travail qui mène à une répartition est réalisé en étant conscient des limites du modèle et de l'importance d'une analyse en profondeur des enjeux.

1.12 Un rendez-vous manqué : le projet d'École en science de la gestion

L'un des dossiers fort intéressant qui a été mené au cours des dernières années concerne la création d'une École dans le domaine des sciences de la gestion. J'ai personnellement consacré un temps significatif à ce dossier dont j'ai assuré le suivi auprès d'un comité spécialement formé à cet effet. La version finale du projet, basée sur les documents d'orientation émis par les promoteurs à la fin de l'été 2001 n'a pas reçu l'aval des départements concernés.

Il y a tout lieu de croire qu'il faut considérer ce non aboutissement comme une étape vers la conception d'un projet qui rallierait l'ensemble des unités visées. En effet, les sciences de la gestion revêtent une dimension spéciale en Outaouais où un très grand nombre de personnes travaillent dans le domaine de l'administration au Gouvernement fédéral et dans d'autres organisations.

1.13 Un nouveau Département

Tout récemment, la mise sur pied du Département d'études langagières était confirmée. La création de ce département représente un geste important pour notre Université. Les études langagières offrent des opportunités en Outaouais en lien avec notre situation frontalière. La région est aux prises avec des difficultés quant à la qualité de la langue française. D'ailleurs, notre Université a été amenée à prendre des mesures spéciales afin de bonifier la qualité de l'expression française écrite chez ses étudiants.

³ Par exemple, toute l'information concernant les octrois à partir du Fonds interne de recherche est disponible par Internet.

Il y a tout lieu de croire que le Département d'études langagières sera le foyer de développements importants au cours des prochaines années autant en matière d'offre de formation que d'initiatives de recherche.

1.14 Globalement

De façon générale j'ai consenti des efforts soutenus à représenter notre Université à l'externe. C'est le cas en particulier auprès des instances du réseau de l'Université du Québec où ma contribution m'a permis de démontrer la qualité du travail réalisé dans notre Université et de mieux positionner cette dernière vis-à-vis nos partenaires du réseau. J'ai aussi été désigné pour représenter l'Université du Québec au sein du Comité des vice-recteurs aux affaires académiques de la CREPUQ. Ce forum s'avère important pour tisser des liens avec des partenaires d'autres universités au Québec. Il permet aussi de faire valoir des points de vue provenant d'une université en région. J'ai eu aussi l'occasion de mieux connaître les hauts fonctionnaires du ministère de l'Éducation. J'ai établi auprès d'eux une relation de confiance.

Les succès de notre Université et les idées que j'ai fait valoir auprès de différents acteurs du milieu universitaire m'ont valu une certaine reconnaissance. J'ai été invité comme conférencier à différentes occasions (colloque de la CREPUQ sur les technologies en enseignement universitaire, séminaires de l'Université du Québec sur la réussite). J'ai aussi contribué, en collaboration avec la vice-présidente à l'enseignement et à la recherche, madame Louise Milot, à la rédaction d'un chapitre de livre portant sur les TIC en pédagogie universitaire.

Au cours de ces dernières années, je me suis consacré avec une énergie soutenue à mon travail. J'ai maintenu une présence dynamique auprès de nos instances. J'ai travaillé à faire en sorte de maintenir un climat de travail serein où le respect mutuel des personnes joue un rôle central. J'ai défendu chaque secteur de l'Université avec la même énergie⁴. J'ai maintenu une perspective de gestion axée sur des actions durables, tournée vers le long terme. De plus, j'ai maintenu une grande transparence dans l'ensemble des opérations de gestion. J'ai utilisé les technologies de l'information et des communications dans cette optique et j'ai publié un grand nombre d'informations sur la page Web de mon bureau (<http://www.uqo.ca/vrer/bvrer>).

2. Prospective

Le bilan qui précède indique clairement, qu'au cours des dernières années, notre Établissement a acquis de la profondeur, qu'il s'agisse de la consolidation de l'équipe de direction du Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche, du développement de la programmation, de l'évolution de la fréquentation étudiante ou de la croissance significative des activités de recherche et de maillage avec le milieu. Bien sûr, certaines des interventions récentes demanderont encore une attention particulière, tels que la consolidation des programmes nouvellement implantés, le maintien de nos activités d'évaluation de programmes, la poursuite de nos stratégies de recrutement, qui ont donné jusqu'à maintenant des résultats plus que probants, ainsi que la poursuite et le développement de nos initiatives visant à favoriser la réussite de nos étudiants. Ces acquis procurent une assise qui me permet d'envisager un second mandat orienté vers une nouvelle phase de développement de notre Établissement.

Ainsi, le développement de la programmation au cours des prochaines années se fera sous le signe de l'audace et de la détermination car, dans certains cas, nous aurons à occuper de nouveaux champs de savoir pour lesquels nous ne possédons pas d'expertise. De plus, forts des développements réalisés au deuxième cycle au cours des dernières années, nous pouvons

⁴ Je trouve intéressant de noter qu'après plusieurs années de collaboration régulière, l'un de mes collègues vice-recteur du réseau de l'Université du Québec croyait encore récemment que je provenais du secteur des sciences de l'Éducation.

maintenant anticiper des interventions au troisième cycle. Déjà certains projets visant l'offre de programmes de doctorat progressent.

Nous devons également faire preuve de créativité dans les champs de savoir que nous occupons actuellement. En particulier, il nous faudra remettre à l'agenda le projet d'École dans le domaine des sciences de la gestion, projet éminemment porteur dans la région. Les arts visuels devront aussi faire l'objet d'une attention particulière afin de profiter du plein potentiel de ce secteur.

De même, la présence de notre Établissement sur l'ensemble du territoire de l'Outaouais exigera qu'on y consacre une vision nouvelle et des énergies additionnelles. Sur la base de l'expérience acquise par notre présence à Mont-Laurier, il faudra mettre de l'avant de nouvelles façons de desservir les populations de notre région.

Le développement de la recherche entre également dans une phase nouvelle. Le déploiement du Plan stratégique de la recherche et la création anticipée d'instituts de recherche représentent des défis des plus stimulants qui constituent des enjeux cruciaux pour l'avenir de notre Établissement. Notre positionnement stratégique dépend de notre capacité à occuper une place de chef de file dans certains créneaux. Pour ce faire, nous devons compter sur la place très importante des réseaux de recherche dans l'organisation de nos activités tout en affirmant plus solidement notre leadership dans nos secteurs dominants. Ces développements impliqueront la multiplication des maillages de recherche, aussi bien avec le monde universitaire que le milieu socio-économique régional, ainsi qu'un effort concerté de diffusion visant à assurer la visibilité de nos actions.

Nous avons aussi à compléter la mise en œuvre de notre Politique d'internationalisation par le développement d'une stratégie d'internationalisation de nos activités. Une telle stratégie nous permettra d'articuler plus efficacement les diverses dimensions de notre Politique.

L'une des préoccupations croissantes des prochaines années aura trait au recrutement de nouveaux professeurs. La compétition entre les universités va s'accroître de façon significative et il nous faudra adopter des comportements adaptés à un environnement difficile. La situation s'annonce d'ailleurs particulièrement complexe dans certains secteurs comme celui des sciences administratives.

Les années qui viennent devront aussi permettre de donner davantage de place aux questions relatives à la pédagogie universitaire. Nous avons la chance de vivre dans une université où les enseignants ont très à cœur la réussite de leurs étudiants. Nous pouvons donc tabler sur cet acquis pour partager nos expériences collectives. Nos succès en matière d'intégration des technologies de l'information et des communications constituent un potentiel significatif en ce sens.

Dans le même esprit, il importe de trouver des moyens de mieux valoriser l'implication des professeurs dans les activités de gestion. La gestion des études, en particulier, est une activité centrale pour la vie universitaire et les acteurs qui y consacrent des énergies doivent mieux sentir l'appréciation de leur université pour le travail qu'ils réalisent.

Une attention spéciale doit être consentie aux conditions de vie universitaire de notre communauté. Il importe que nous valorisions davantage un modèle plus complet de vie universitaire par rapport à une approche axée vers la consommation de cours. En ce sens, la croissance significative de nos activités de cycles supérieurs présente des défis nouveaux. En particulier, il nous faut nous préoccuper plus que jamais des conditions d'études des étudiants cheminant à temps plein dans des programmes de maîtrise avec mémoire ou de doctorat.

La croissance de nos activités génère un travail administratif lourd. Il y a lieu de se demander si une certaine simplification de nos procédures ne permettrait pas d'augmenter notre efficacité sans compromettre la qualité de nos interventions. Par exemple, l'ensemble des opérations concernant l'évolution de la banque de cours et certains ajustements aux programmes ne nécessitent peut-

être pas toutes les opérations formelles auxquelles nous les soumettons. Déjà, nous avons entrepris une simplification de nos mécanismes de gestion des tâches professorales d'enseignement dans le même esprit.

Le contexte du développement rapide de notre région et sa volonté de plus en plus manifeste d'affirmation légitime vis-à-vis de la capitale canadienne offrent des opportunités nouvelles à notre Université. Par exemple, il est désormais possible d'envisager l'intégration de nos activités sur un campus unique, ce qui aurait des avantages indéniables sur le déploiement d'une vie universitaire plus complète. De plus, des projets de mise en place d'infrastructures majeures de recherche associées au gouvernement fédéral pourraient servir de leviers stratégiques puissants pour notre Université.

L'expérience que j'ai acquise au cours des dernières années pourra être mise à contribution sous plusieurs aspects. En outre, la grande quantité de contacts avec des acteurs de direction du réseau des universités québécoises est un atout important pour favoriser certains développements qui requièrent des formules d'association. Les relations que j'ai développées avec certains fonctionnaires du ministère de l'Éducation sont aussi d'une utilité certaine pour le cheminement de plusieurs dossiers de développement. De plus, la consolidation de l'équipe qui m'entoure me permet de focaliser mes énergies sur les dimensions stratégiques du rôle de vice-recteur à l'enseignement et à la recherche. Cela constitue un atout important pour faire face aux nouveaux défis de l'UQO.

Au cours d'un second mandat, j'entends continuer à collaborer activement au développement d'une image de marque valorisante pour les membres de notre communauté. Il s'agit d'un élément qui nous permettrait de converger vers l'appropriation d'un sentiment plus grand de fierté.