

**UNIVERSITÉ DE HEARST
PLAN STRATÉGIQUE 2009-2020**

**ADOPTÉ PAR LE
CONSEIL DES GOUVERNEUR-E-S
DE L'UNIVERSITÉ DE HEARST**

le 25 juin 2009

SOMMAIRE

Depuis plusieurs mois déjà que le comité du Plan d'avenir tente de dégager les grandes orientations stratégiques vers lesquelles devrait tendre l'Université de Hearst au cours de la prochaine décennie. Analyse des environnements internes et externes, consultations auprès du personnel et de la clientèle, études de besoins auprès des employeurs et employeuses et recherche documentaire sont au nombre des outils de collecte de données utilisés. Le Plan stratégique 2009-2020 veut donner un portrait aussi précis que possible de ce que l'Université de Hearst pourrait faire d'ici 2020 pour poursuivre sa mission en misant sur ses forces et en palliant ses faiblesses, tout en profitant des opportunités et en évitant les menaces que recèle l'environnement externe.

L'exercice a permis de poser des diagnostics et de formuler les recommandations qui suivent. Il reviendra à la direction, au Conseil des gouverneur-e-s et au Sénat d'identifier les voies à suivre pour les dix prochaines années et d'adopter les stratégies ou les moyens les plus appropriés pour la mise en œuvre de ces recommandations.

La mission

Recommandation n° 1 :

Que l'on adopte les modifications proposées à l'énoncé de mission pour signaler plus clairement l'engagement de l'institution dans sa communauté et ajouter le respect de la personne et la protection de l'environnement parmi les valeurs personnelles et sociales dont l'Université veut faire la promotion.

Le nom

Recommandation n° 2 :

Que l'on entreprenne les démarches pour changer officiellement le nom « Le Collège de Hearst » pour « Université de Hearst ».

Le siège social

Recommandation n° 3 :

Que le siège social de l'institution demeure à Hearst.

Les campus de Hearst, de Kapuskasing et de Timmins

Recommandation n° 4 :

Que l'on maintienne l'offre de programmes complets permettant les études à plein temps et à temps partiel sur les campus de Hearst, de Kapuskasing et de Timmins.

Recommandation n° 5 :

Que le mode de répartition des ressources humaines, ainsi que des ressources financières et physiques ou matérielles, reflète l'importance accordée au développement des trois campus pour l'enracinement de l'institution dans chacune des communautés qu'elle sert.

Les structures décisionnelle et organisationnelle

Recommandation n° 6 :

Que l'on maintienne et que l'on soutienne l'entente d'affiliation à l'Université Laurentienne.

Recommandation n° 7 :

Que l'on continue à développer une structure organisationnelle sensible aux besoins changeants de la clientèle cible et du milieu dans lequel l'Université évolue.

L'enseignement et la recherche

Recommandation n° 8 :

Que l'Université de Hearst continue d'adopter des pratiques permettant de maintenir le caractère personnalisé de ses services et d'assurer la grande disponibilité des professeur-e-s et de tout le personnel, toujours dans le but de favoriser les taux élevés de réussite et de rétention universitaires.

Recommandation n° 9 :

Que l'institution s'intéresse davantage au potentiel des nouvelles technologies en vue d'assurer l'amélioration des services d'enseignement offerts par l'Université sans compromettre les valeurs institutionnelles que constituent la qualité de l'enseignement et l'offre de services personnalisés sur place.

Recommandation n° 10 :

Que l'Université maintienne ses normes de qualité élevées et qu'elle continue d'en véhiculer l'importance.

Recommandation n° 11 :

Que l'Université continue de créer des conditions favorables au soutien à la recherche, à la création et à la publication.

Recommandation n° 12:

Que l'institution poursuive la mise en place d'une structure de recherche et de développement.

L'engagement communautaire

Recommandation n° 13 :

Que l'Université fasse activement la promotion dans la communauté des implications communautaires reconnues comme activités faisant partie de la tâche des professeur-e-s.

Les programmes et les services

Recommandation n° 14 :

Que le Sénat examine les différentes options envisagées et en évalue la faisabilité en vue de recommander au Conseil des gouverneur-e-s l'offre de nouveaux programmes ou cours.

Le recrutement

Recommandation n° 15 :

Que l'Université continue à reconnaître l'importance capitale du recrutement à travers des allocations budgétaires appropriées, la projection d'une image de marque attachante et le maintien d'un programme d'aide financière aux étudiantes et aux étudiants.

Le financement

Recommandation n° 16 :

Que l'on continue de rechercher diverses sources de financement pour les activités courantes, la réalisation de nouveaux projets, ainsi que l'aide financière aux étudiantes et aux étudiants.

Les installations et les équipements

Recommandation n° 17 :

Que l'on maintienne les installations en bon état, que l'on fasse la mise à jour continue des équipements, que l'on aménage le Centre d'archives et que l'on poursuive les démarches pour la construction d'un campus moderne à Kapuskasing.

La culture organisationnelle

Recommandation n° 18 :

Que l'Université continue d'encourager les activités qui réunissent le personnel et la population étudiante des trois campus et renforcent les liens interpersonnels dans le but de maintenir un climat de travail favorisant l'efficacité organisationnelle.

Recommandation n° 19 :

Que l'Université continue de travailler en étroite collaboration avec les intervenantes et les intervenants du secteur de l'éducation en langue française, ainsi qu'avec les fournisseur-e-s des services à l'emploi et les divers partenaires communautaires et du marché du travail.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. L'état des lieux	3
1.1 Les caractéristiques de la population et de la région	3
1.2 Les contextes ontarien et canadien.....	5
1.3 La mission.....	6
1.4 Une institution au caractère régional fort	6
1.5 L'évolution des structures décisionnelle et organisationnelle.....	7
1.6 Des services ingénieusement adaptés aux besoins.....	8
1.7 Les inscriptions	10
1.8 L'impact sur le développement régional et sur la francophonie.....	11
2. Les options stratégiques.....	13
2.1 La mission.....	13
2.2 Le nom.....	14
2.3 Le siège social.....	15
2.4 Les campus de Hearst, de Kapuskasing et de Timmins	16
2.5 Les structures décisionnelle et organisationnelle	17
2.6 L'enseignement et la recherche	18
2.6.1 L'importance accordée à l'enseignement	18
2.6.2 Les modes alternatifs de livraison des cours	19
2.6.3 Le maintien et l'amélioration de la qualité	20
2.6.4 Le soutien à la recherche, à la création et à la publication.....	20
2.7 L'engagement communautaire.....	21
2.8 Les programmes et les services	21
2.9 Le recrutement	23
2.10 Le financement.....	24
2.11 Les installations et les équipements.....	25
2.12 La culture organisationnelle	26
Conclusion	28
Annexe 1 : Environnement externe général – profil des opportunités et des menaces	29
Annexe 2 : Environnement externe immédiat – analyse de la structure de concurrence.....	34
Annexe 3 : Environnement interne – analyse des aires d'activité	39
Bibliographie	45

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Population de certaines régions de l'Ontario, 2006.....	3
Tableau 2 - Population totale de certaines régions de l'Ontario, de 1996 à 2006	4
Tableau 3 - Nombre de personnes inscrites à plein temps et à temps partiel, par campus, de 1996-97 à 2007-08.....	10
Tableau 4 - Inscriptions, en équivalences à plein temps, par campus, 1996-97 à 2007-08.....	11

INTRODUCTION

« On ne compare pas une pomme à une orange... l'Université de Hearst, incomparable », « l'Université de Hearst, un réseau qui grandit... et grandit », « l'Université de Hearst, aller plus haut, voir plus loin ». Voilà les slogans qui ont propagé la philosophie de notre institution et qui sous-tendent les orientations stratégiques adoptées par ses instances durant les deux dernières décennies. La poursuite de telles ambitions nécessite une planification constante, ce que fait l'Université de Hearst de façon régulière ou continue, soit pour le court terme ou le plus long terme.

L'un de ces exercices ponctuels de planification a donné lieu au document *Perspectives d'avenir* préparé conjointement avec l'Université Laurentienne et soumis au gouvernement de l'Ontario et au gouvernement du Canada en juin 2001. Ce document venait solliciter l'appui financier du provincial et du fédéral en leur démontrant le rôle primordial que jouent l'Université de Hearst et la Laurentienne pour le développement de la communauté franco-ontarienne du nord-est de l'Ontario. Le plan de 2001 a par la suite été modifié en 2004 et en 2005 pour inclure les autres universités de la province qui offrent des programmes en français, soit l'Université de Sudbury, l'Université d'Ottawa, l'Université Saint-Paul et le Collège universitaire Glendon, en plus des Universités Laurentienne et de Hearst. Ces universités forment depuis 1995 le Consortium des universités de la francophonie ontarienne (CUFO), auquel s'est joint le Collège universitaire Dominicain en 2007.

D'autres initiatives ponctuelles de planification ont mené au développement de nouveaux programmes en géographie et en psychologie (spécialisation), à l'obtention d'une chaire de recherche du Canada en histoire, ainsi qu'à un financement accru pour soutenir les activités de base de l'institution de même que ses nouvelles initiatives.

Au chapitre de ses démarches régulières de planification, l'Université de Hearst révisé chaque automne son plan pluriannuel qu'elle soumet au ministère de la Formation et des Collèges et Universités depuis 2001. De plus, les inscriptions dans chacun des programmes offerts sont examinées annuellement par le Sénat dans le but de déterminer s'il y a lieu de modifier les programmes.

Depuis l'automne 2006, un comité du Conseil des gouverneur-e-s s'est affairé à la réalisation d'un exercice de planification stratégique portant sur le plus long terme. Il a d'abord procédé à la préparation de matériel et effectué des recherches pour documenter les divers éléments de ce plan. Au printemps 2007, il a entre autres construit un questionnaire qu'il a adressé au personnel ainsi qu'aux membres de la Corporation et il a effectué un sondage auprès des étudiantes et des étudiants. Une journée de consultation a été organisée avec tout le personnel en décembre 2007; les discussions ont été soutenues par des analyses des environnements internes et externes qui avaient été préparées à partir de l'automne 2006. En 2008, des études de besoins ont été effectuées auprès des employeurs et employeuses de la région; le système scolaire a été ciblé plus spécifiquement puisqu'une forte proportion (plus de 50 %) des diplômé-e-s s'orientent vers le secteur de l'éducation.

Le Plan stratégique 2009-2020 présenté ci-dessous veut donner un portrait aussi précis que possible de ce que l'Université de Hearst pourrait faire d'ici 2020 afin que chaque membre de l'équipe qui y travaille saisisse bien les orientations choisies et puisse les soutenir en toute connaissance de cause. Puisque les choses ne s'arrêtent pas pendant que l'on prépare un plan pour le plus long terme, plusieurs des idées recueillies au cours de l'exercice de planification stratégique n'ont pas attendu la publication du présent document pour être implantées, celles-ci ayant été reconnues comme prioritaires ou plus pressantes.

Comme le présente la première partie traitant de l'état des lieux, l'Université de Hearst s'est régulièrement transformée au cours des années dans la poursuite de sa mission d'enseignement et de recherche. On y signale aussi comment elle a su tirer parti des avancées dans les politiques publiques pour la francophonie minoritaire de l'Ontario et du Canada. Pour la deuxième partie, l'analyse des opportunités et des menaces que recèle l'environnement externe, ainsi que des forces et des faiblesses de l'environnement interne de l'institution (voir en annexe), a permis de poser des diagnostics tenant compte des marchés auxquels s'adressent les services de l'Université de Hearst et du contexte dans lequel elle évolue.

À la lumière de ces informations et des recommandations qui s'en dégagent, il sera possible de déterminer les voies à suivre pour les dix prochaines années et de rassurer les parties prenantes quant aux moyens à leur disposition pour atteindre les objectifs souhaités.

1. L'état des lieux

La première section dresse un portrait du contexte dans lequel évolue l'institution et de la situation dans laquelle elle se trouve actuellement, en signalant comment elle s'est transformée depuis sa fondation en 1953.

1.1 Les caractéristiques de la population et de la région

En 2006, le district de Cochrane compte un peu plus de 39 000 personnes de langue française (voir le tableau 1). Ce groupe représente la moitié de la population de ce district (48,1 %) et près du tiers des francophones du Nord-est (30,5 %). Ces gens vivent surtout en français dans des communautés de petite taille, dont plusieurs à prédominance francophone. La population francophone s'y assimile moins à l'anglais qu'ailleurs dans la province et représente 7,6 % de toute la population de langue française de l'Ontario.

Tableau 1
Population de certaines régions de l'Ontario, 2006

Régions et districts	Population totale	Population francophone Français langue maternelle, réponses uniques et multiples	Pourcentage de la population francophone sur la population totale
Ontario	12 028 900	521 500	4,3
Algoma	116 075	8 590	7,4
Cochrane	81 465	39 215	48,1
Nipissing	83 605	21 500	25,7
Sudbury	177 250	50 610	28,6
Temiskaming	32 795	8 420	25,7
Total Nord-est	491 190	128 335	26,1

Source : Statistique Canada, Recensement de 2006

L'une des difficultés rencontrées lorsqu'il s'agit d'offrir des services à cette population provient du fait qu'en plus d'être relativement peu nombreuse, elle est dispersée sur un territoire de plus de 300 km de long. À la population de langue française du district de Cochrane s'ajoutent quelques milliers de francophones répartis à travers plusieurs communautés du Nord-ouest ontarien (7 560 en 2006).

Malheureusement, au cours de la dernière décennie, la population du nord-est de l'Ontario a diminué sensiblement, comme le démontre le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2
Population totale de certaines régions de l'Ontario, de 1996 à 2006

Régions et districts	1996	2001	Variation en % 1996-2001	2006	Variation en % 2001-2006
Ontario	10 753 573	11 410 046		12 028 900	
Algoma	125 455	118 567	- 5,5	116 075	- 2,1
Cochrane	93 240	85 247	- 8,6	81 465	- 4,4
Nipissing	84 832	82 910	- 2,3	83 605	0,8
Sudbury	189 193	178 162	- 3,9	177 250	- 0,5
Timiskaming	37 807	34 442	- 8,9	32 795	- 4,8
Total Nord-est	530 527	499 328	- 5,9	491 190	- 1,6

Source: Statistique Canada, Recensements de 1996, de 2001 et de 2006

Selon le rapport *Le changement démographique du Nord ontarien de 2001 à 2006*, la diminution de la population au cours de cette période a été plus marquée dans les communautés dépendantes de l'industrie forestière telles Chapleau, Smooth Rock Falls, Iroquois Falls et Kapuskasing (à l'exception de Moonbeam qui a connu un accroissement de sa population). La ville plutôt minière de Timmins a aussi connu une diminution de 1,6 % (Southcott, 2007 : 21). Dans son rapport *L'exode des jeunes du Nord ontarien de 2001 à 2006*, Southcott (2007) note également un important exode des jeunes de 15 à 29 ans, celui-ci plus fort dans les communautés qui dépendent de l'industrie forestière (Hearst – 20 %, Kapuskasing – 22 %, Smooth Rock Falls – 41,5 %, Iroquois Falls – 35 %) que dans les communautés qui dépendent de l'industrie minière (Timmins – 8 %, Kirkland Lake – 9 %, Cobalt – 3 %). La Commission de formation du Nord-est signale, dans son plus récent rapport faisant état des tendances, des opportunités et des priorités pour sa région, que les jeunes quittent nos communautés surtout à cause du manque d'opportunités au niveau des études postsecondaires et dans le domaine de l'apprentissage et à cause aussi de notions préconçues selon lesquelles il y a peu d'opportunités d'emploi dans les communautés rurales (Commission de formation du Nord-est, 2008 : 4).

Cette diminution de la population, bien que décourageante à première vue, devrait inciter à poursuivre la mission de l'Université avec une ardeur intensifiée puisque, dans une région à l'économie instable et à la population décroissante, le rôle qu'une institution universitaire peut jouer pour la réduction de l'exode et la diversification des bases économiques prend considérablement plus d'importance.

1.2 Les contextes ontarien et canadien

Mentionnons d'entrée de jeu que même si l'Université de Hearst est la seule université de langue française en Ontario, il se trouve dans d'autres provinces du Canada des institutions postsecondaires de langue française qui oeuvrent dans certaines conditions similaires. Entre autres, il y a plusieurs régions du pays qui ont une population francophone de taille semblable à celle que sert l'Université de Hearst et qui ont elles aussi des institutions universitaires.

La Nouvelle-Écosse a son université de langue française avec une population de 35 400 personnes de langue maternelle française. En 2003, la fusion du Collège de l'Acadie et de l'Université Sainte-Anne a donné naissance à un nouvel établissement postsecondaire francophone offrant des programmes universitaires et collégiaux dans l'ensemble de cette province.

Le Manitoba, avec 45 900 personnes de langue maternelle française, avait 1 255 étudiantes et étudiants en 2005-2006 au Collège universitaire de Saint-Boniface, dont 1 002 dans les programmes universitaires et 253 à l'École technique et professionnelle de l'institution. « La population étudiante au Collège a presque doublé sur une période de neuf ans. Trois facteurs principaux ont contribué à cette évolution : le ciblage des marchés et la production de matériel publicitaire de qualité, l'augmentation du nombre et de la valeur des bourses au Collège, et la mise sur pied de nouveaux programmes qui répondent aux besoins du marché du travail.»

L'Ontario compte la plus importante minorité francophone de toutes les provinces du Canada. En février 2005, le gouvernement de l'Ontario publiait le rapport de l'étude dirigée par l'honorable Bob Rae intitulée *L'Ontario, chef de file en éducation*. Les recommandations du rapport sont organisées autour de trois objectifs : « l'excellence de l'éducation, une plus grande accessibilité et un avenir assuré pour l'enseignement supérieur » (p. 41). Pour assurer l'accessibilité, le rapport reconnaît qu'il est nécessaire « d'offrir un éventail suffisamment diversifié de programmes dans toute la province, notamment dans les régions rurales et du Nord » (p. 45). Il signale aussi que l'aide financière étudiante est essentielle pour assurer l'accessibilité et que les étudiantes et les étudiants de première génération, parmi lesquels se retrouvent beaucoup de francophones, ont besoin d'encouragements particuliers. Le rapport recommande également du financement supplémentaire important pour tenir compte « de la mission unique des établissements d'enseignement de langue française, du profil démographique des francophones de l'Ontario et des préoccupations quant à l'accès et à la qualité » (p. 46).

On y rappelle aussi l'importance que devrait avoir l'enseignement dans la mission de toutes les universités. « L'enseignement et l'apprentissage sont au cœur de la mission des collèges et des universités. Des relations positives avec le personnel enseignant, la

qualité de l'enseignement, le mentorat et l'orientation des étudiantes et des étudiants, l'importance accordée aux besoins individuels sont autant de facteurs essentiels à la satisfaction et à la réussite des étudiantes et des étudiants. » (p. 57.)

Est-il possible d'avoir des signaux plus clairs pour convaincre de la pertinence de la mission et du rôle de l'Université de Hearst? Ces signaux devraient enhardir l'institution, où l'on reconnaît depuis longtemps toute l'importance de l'éducation supérieure pour la population de la région, d'autant plus que les études universitaires seront encore plus nécessaires à l'avenir qu'elles ne l'ont été dans le passé.

1.3 La mission

Comme on peut le voir dans l'énoncé ci-dessous, la mission de l'Université de Hearst accorde la priorité à l'enseignement et reconnaît l'importance de la recherche et de la formation civique.

L'Université de Hearst rend les études universitaires accessibles aux francophones du nord-est de l'Ontario, en leur offrant des programmes complets dans leur région, selon des modes d'enseignement qui reconnaissent l'importance, pour la formation et pour la réussite scolaire, d'une interaction soutenue entre les étudiantes et les étudiants ainsi qu'entre ces personnes et leurs professeur-e-s.

L'enseignement occupe toujours la première place à l'Université de Hearst. Il vise à développer l'autonomie et le sens des responsabilités chez les étudiantes et les étudiants et à leur procurer une formation qui leur servira aussi bien dans leur vie personnelle que professionnelle.

À travers l'enseignement et la recherche, l'Université de Hearst vise à faire progresser le savoir et à le transmettre. Elle favorise le développement de ses membres aux plans intellectuel, spirituel, moral, physique, artistique et social. En plus, comme institution elle participe au développement culturel et économique dans le nord de l'Ontario, elle encourage l'engagement de ses membres dans leur milieu, fait la promotion de la langue française et de la culture franco-ontarienne ainsi que du sentiment d'appartenance à la communauté franco-ontarienne.

À travers toutes ses activités, l'Université de Hearst participe au développement d'une société fondée sur les valeurs de liberté, d'égalité, de justice, d'ouverture, de tolérance et de solidarité.

1.4 Une institution à caractère régional fort

L'Université de Hearst a toujours été une institution à caractère régional et c'est ce qui a fait sa force depuis plus de cinquante ans. Ayant constamment défendu avec vigueur le maintien de son pouvoir décisionnel, l'institution a trouvé les moyens de bien servir la population de l'ensemble de la région là où elle se trouve, bien que cette population soit peu nombreuse et dispersée sur un vaste territoire.

Depuis ses humbles débuts comme Petit Séminaire de Hearst en 1953, cette institution de langue française a toujours été considérée comme l'un des piliers du secteur éducatif du Nord de l'Ontario. De plus, elle s'est toujours étroitement liée à sa communauté par ses nombreuses contributions aux activités culturelles, sociales et économiques. Au fil des ans, l'Université de Hearst a développé et mis en pratique un savoir-faire hors pair dans les domaines de l'éducation universitaire en milieu minoritaire et de l'engagement communautaire.

Fondé par monseigneur Louis Levesque, alors évêque du diocèse de Hearst, le séminaire accueille dès ses débuts des pensionnaires, mais seulement des garçons, de toutes les communautés de la région qui correspond au territoire du diocèse de Hearst : Beardmore, Cochrane, Coppell, Fauquier, Foleyet, Frederickhouse, Génier, Geraldton, Grégoire Mills, Hartly, Jogues, Kabina, Kapuskasing, Lac Ste-Thérèse, Lowther, Mattice, Moonbeam, Opatatika, Ryland, Smooth Rock Falls, Strickland. Les étudiants de la ville de Hearst étaient des « externes » pour la plupart.

De 1965 à 1996, il était possible, pour les femmes et pour les hommes, de poursuivre des études universitaires à plein temps à Hearst ou à temps partiel dans toutes les communautés de la région, de Greenstone à l'ouest jusqu'à Timmins au sud-est, en passant par Manitouwadge, Hornepayne, Dubreuilville, Kapuskasing, Smooth Rock Falls, Moosonee, Cochrane, Iroquois Falls et Val Gagné. Depuis septembre 1996, on peut s'inscrire à plein temps ou à temps partiel dans les programmes qu'offre l'Université de Hearst sur ses trois campus de Hearst, de Kapuskasing et de Timmins.

Plusieurs milliers de personnes ont profité des services de l'institution depuis sa fondation, soit pour y faire des études de niveau secondaire, soit pour y faire des études universitaires. De 1961 à 2009, près d'un millier de ces étudiantes et de ces étudiants y ont obtenu leur baccalauréat.

1.5 L'évolution des structures décisionnelle et organisationnelle

Le Séminaire de Hearst a été incorporé sous le nom Collège de Hearst en 1959 afin de permettre la poursuite d'études universitaires. Le nom d'affaire Collège universitaire de Hearst a été adopté en 1972, au moment où il était reconnu par la province de l'Ontario comme institution universitaire publique. C'est alors qu'il a cessé d'offrir des programmes d'études secondaires, ceux-ci étant devenus accessibles dans toute la région avec la création par le gouvernement de l'Ontario des écoles secondaires publiques de langue française.

De 1953 à 1971, l'institution était dirigée et financée par le diocèse de Hearst. Institution publique fonctionnant sous un nouveau nom d'affaires depuis 1995, l'Université de Hearst reçoit du financement de la province au même titre que les autres universités de l'Ontario. À la suite d'ententes d'affiliation négociées en 1957 avec l'Université de Sudbury et en 1963 avec l'Université Laurentienne, les programmes et les grades de l'Université de Hearst sont sanctionnés par le Sénat de l'Université Laurentienne.

Comme toutes les autres universités de la province, l'Université de Hearst est une institution autonome dirigée par un Conseil des gouverneur-e-s et un Sénat. Le Conseil

des gouverneur-e-s, en tant que conseil d'administration, a la responsabilité d'assurer l'orientation et l'administration générale de l'institution. Le Sénat, sous l'autorité du Conseil, assume la responsabilité de toutes les questions d'ordre scolaire, prenant toujours en considération qu'en vertu de son entente d'affiliation, l'Université de Hearst est tenue de se conformer aux règlements universitaires de l'Université Laurentienne.

On avait, dans les années 1970, donné une dimension régionale à la structure décisionnelle; un sénat régional était composé de représentantes et de représentants des sénats locaux de Hearst, de Kapuskasing et de Cochrane-Iroquois Falls. À cette époque, Timmins était servie par l'Université Laurentienne qui avait fait deux tentatives pour y implanter des programmes complets pour les études à plein temps. Ces sénats locaux n'ont fonctionné que quelques années; ils ont été remplacés par du personnel permanent sur les campus de Kapuskasing dans les années 1970 et de Timmins dans les années 1980.

Le changement et l'adaptation sont donc chose courante dans la vie de l'institution; cela s'est constamment fait avec la collaboration de tout le personnel. C'est en grande partie grâce à cette collaboration qu'il a été possible, en périodes de difficultés financières comme ce fut le cas dans les années 1990, d'accroître les services de l'Université de Hearst plutôt que de les réduire. La décision d'offrir des programmes complets sur les campus de Kapuskasing et de Timmins a été salutaire, puisqu'elle a permis de renverser la tendance à la décroissance des inscriptions et de mieux servir toute la région.

En somme, le caractère régional de l'institution s'est constamment manifesté par une représentation régionale au niveau de la structure décisionnelle et par une organisation du travail et une programmation répondant aux besoins à travers toute la région.

1.6 Des services ingénieusement adaptés aux besoins

L'Université de Hearst facilite l'accès aux études universitaires en offrant des programmes à proximité des lieux de résidence des gens de sa région. On a souvent tendance à croire, à tort, que les personnes qui poursuivent des études à plein temps sont toutes mobiles et peuvent donc facilement se déplacer pour aller poursuivre leurs études ailleurs. Les sondages effectués auprès de notre population étudiante démontrent qu'environ 50 % de nos étudiantes et de nos étudiants ne pourraient pas se déplacer, et cela, même si on payait leur déménagement et leurs frais de séjour. On estime que plusieurs personnes qui seraient intéressées à des programmes n'étant pas offerts par l'Université de Hearst ne poursuivent malheureusement pas d'études universitaires parce que ces programmes ne leur sont pas accessibles.

C'est après avoir constaté que plusieurs personnes qui veulent poursuivre des études à plein temps ne sont pas mobiles, pour des raisons personnelles, financières, professionnelles ou familiales, que l'Université de Hearst a conclu qu'elle devait poursuivre ses efforts pour offrir des services universitaires aux gens de la région là où vivent ces personnes. Conséquemment, offrir les programmes sur trois campus est apparu comme la meilleure façon d'accroître les taux de fréquentation et de former des gens pour répondre aux besoins des communautés du Nord. Ces campus sont tout de

même passablement éloignés l'un de l'autre; il y a 260 kilomètres entre Hearst et Timmins (autant qu'entre Toronto et Kingston) et 100 kilomètres entre Hearst et Kapuskasing.

L'Université de Hearst crée aussi d'autres conditions favorables pour ses étudiantes et ses étudiants. Entre autres, elle a mis en place une série de mécanismes visant à encourager la réussite scolaire et à diminuer les taux d'abandon. Parmi ces mécanismes, l'on retrouve l'introduction de cours de méthodologie du travail intellectuel, des services de consultation en français ainsi qu'une très grande disponibilité des membres du corps professoral, qui sont appuyé-e-s dans leur travail par des services de soutien à l'enseignement sur chacun des campus.

Depuis que l'Université de Hearst a été fondée en 1953, sa direction et son personnel ont constamment dû faire preuve d'ingéniosité pour bien servir la clientèle avec des ressources humaines et financières limitées. Par exemple, la rationalisation de l'offre de cours prend ici plusieurs formes. Dans le programme du baccalauréat ès arts, on retrouve un tronc commun au niveau de la première année. Tous les cours des deuxième, troisième ou quatrième années sont offerts sur un cycle de deux ans. Les cours obligatoires dans une discipline deviennent des cours au choix dans les autres disciplines. Pour permettre les études à temps partiel aussi bien qu'à plein temps, les cours sont offerts soit le jour, soit le soir, de façon à éviter les répétitions.

Certains cours ont une double cote (psychologie et sociologie, administration des affaires et mathématiques) et deux cours ont même une triple cote (administration des affaires, psychologie et sociologie), ceci dans le but d'éviter les dédoublements. Ainsi, le cours *Méthodes et techniques de recherche* est offert une seule fois par semaine; dans la salle de classe se retrouvent des personnes qui sont inscrites dans les programmes d'administration des affaires, de psychologie et de sociologie. Il y a même deux cours de statistiques qui sont offerts sous cinq cotes différentes. Et il est prévu que plusieurs des cours au choix d'un programme soient sélectionnés parmi les cours d'autres disciplines, ce qui permet de maintenir une plus grande variété de programmes d'études.

De plus, les cours en mode 5 ou par vidéoconférence interactive permettent d'offrir un plus grand nombre de cours. Finalement, quand un étudiant ou une étudiante veut suivre un cours qui n'est pas offert par l'Université de Hearst, ce cours peut être suivi à distance d'une autre université lorsque les circonstances le justifient.

1.7 Les inscriptions

Grâce à ses efforts constants, l'Université de Hearst continue de répondre aux besoins d'un secteur important de la population en offrant des services de haute qualité. Ce faisant, elle réussit à maintenir ses inscriptions à des niveaux qui ne la satisfont jamais, mais qu'on ne s'attend pas de voir augmenter énormément malgré les énergies importantes déployées pour la promotion et le recrutement. Les conditions économiques défavorables, la diminution de la population, l'exode des jeunes font en sorte qu'il est difficile de conserver une vision optimiste de l'avenir de la région, mais une institution universitaire peut certainement contribuer au renversement de ces tendances.

Les tableaux 3 et 4 ci-après montrent la variation des inscriptions depuis 1996, l'année où les programmes furent offerts au complet pour la première fois sur chacun des trois campus de Hearst, de Kapuskasing et de Timmins.

Les hausses importantes des inscriptions en 2003-2004 sont attribuables à la double cohorte, soit à l'année où les 12^e et 13^e années sont entrées en même temps à l'université. On a aussi commencé à offrir le nouveau programme de géographie cette année-là. En 2006-2007, le premier groupe s'inscrivait à la quatrième année du programme de spécialisation en psychologie, mais devait prendre deux ans pour compléter à cause des exigences du programme qu'il était impossible de rencontrer sur une seule année. Les cohortes subséquentes n'ont pas eu ce problème.

Tableau 3
Nombre de personnes inscrites à plein temps et à temps partiel,
par campus, de 1996-97 à 2008-09

	96- 97	97- 98	98- 99	99- 00	00- 01	01- 02	02- 03	03- 04	04- 05	05- 06	06- 07	07- 08	08- 09
Hearst													
Pl. temps	46	33	41	42	46	40	56	58	42	40	34	25	25
T. partiel	<u>77</u>	<u>60</u>	<u>46</u>	<u>37</u>	<u>95</u>	<u>52</u>	<u>54</u>	<u>55</u>	<u>80</u>	<u>74</u>	<u>55</u>	<u>45</u>	<u>58</u>
Total	123	93	87	79	141	92	110	113	120	114	89	70	83
Kapuskasing													
Pl. temps	10	13	18	16	7	28	27	32	24	32	22	23	21
T. partiel	<u>42</u>	<u>45</u>	<u>37</u>	<u>39</u>	<u>29</u>	<u>41</u>	<u>41</u>	<u>46</u>	<u>63</u>	<u>41</u>	<u>42</u>	<u>45</u>	<u>51</u>
Total	52	58	55	55	36	69	68	78	87	73	64	68	72
Timmins													
Pl. temps	7	18	36	32	27	23	23	45	29	35	32	41	38
T. partiel	<u>30</u>	<u>33</u>	<u>40</u>	<u>51</u>	<u>42</u>	<u>48</u>	<u>51</u>	<u>35</u>	<u>39</u>	<u>55</u>	<u>42</u>	<u>37</u>	<u>36</u>
Total	37	51	76	83	69	71	74	80	68	90	74	74	74
Total													
Pl. temps	63	64	95	90	80	91	106	135	95	107	88	89	84
T. partiel	<u>149</u>	<u>138</u>	<u>123</u>	<u>127</u>	<u>166</u>	<u>141</u>	<u>146</u>	<u>136</u>	<u>182</u>	<u>170</u>	<u>139</u>	<u>127</u>	<u>145</u>
Grand total	212	202	218	217	246	232	252	271	275	277	227	216	229

Note : Ce tableau a été préparé en additionnant le nombre de personnes inscrites au semestre du printemps, à la date limite d'abandon, et au semestre d'automne, à la fin de la période d'inscription.

Tableau 4
Inscriptions, en équivalences à plein temps, par campus, 1996-97 à 2008-09

	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	08-09
Hearst													
Pl. temps	42,7	30,2	39,2	38,3	34,6	30,4	41,1	47,0	34,6	34,8	25,7	20,1	19,8
T. partiel	<u>15,3</u>	<u>10,8</u>	<u>7,4</u>	<u>7,6</u>	<u>19,8</u>	<u>14,3</u>	<u>13,1</u>	<u>12,2</u>	<u>17,7</u>	<u>14,2</u>	<u>13,4</u>	<u>12,1</u>	<u>12,1</u>
Total	58,0	41,0	46,6	45,9	54,4	44,7	54,2	59,2	52,3	49,0	39,1	32,2	31,9
Kapuskasing													
Pl. temps	8,6	8,7	14,5	12,5	6,6	23,0	21,2	25,1	14,9	24,4	18,8	19,9	17,8
T. partiel	<u>7,8</u>	<u>8,0</u>	<u>7,3</u>	<u>9,0</u>	<u>7,2</u>	<u>9,3</u>	<u>11,0</u>	<u>13,2</u>	<u>15,8</u>	<u>10,1</u>	<u>9,5</u>	<u>10,5</u>	<u>13,3</u>
Total	16,4	16,7	21,8	21,5	13,8	32,3	32,2	38,3	30,7	34,5	28,3	30,4	31,1
Timmins													
Pl. temps	6,0	16,0	26,4	22,5	20,9	17,1	19,0	38,6	23,0	30,3	24,1	29,8	30,1
T. partiel	<u>5,3</u>	<u>5,8</u>	<u>11,0</u>	<u>12,2</u>	<u>10,2</u>	<u>12,8</u>	<u>11,9</u>	<u>12,4</u>	<u>11,5</u>	<u>12,1</u>	<u>14,8</u>	<u>14,1</u>	<u>10,5</u>
Total	11,3	21,8	37,4	34,7	31,1	29,9	30,9	51,0	34,5	42,4	38,9	43,9	40,6
Total													
Pl. temps	57,3	54,9	80,1	73,3	62,1	70,5	81,3	110,7	72,5	89,5	68,6	69,8	67,7
T. partiel	<u>28,4</u>	<u>24,6</u>	<u>25,7</u>	<u>28,8</u>	<u>37,2</u>	<u>36,4</u>	<u>36,0</u>	<u>37,8</u>	<u>45,0</u>	<u>36,4</u>	<u>37,7</u>	<u>36,7</u>	<u>35,9</u>
Grand total	85,7	79,5	105,8	102,1	99,3	106,9	117,3	148,5	117,5	125,9	106,3	106,5	103,6

L'Université continue de déployer des efforts importants pour augmenter les inscriptions. Au cours des dernières années, les budgets pour la publicité et le recrutement ont presque doublé. Un nouveau poste a été créé pour renforcer les efforts de recrutement depuis la fin du primaire jusqu'à la fin du secondaire. Le nombre de bourses d'études a plus que doublé dans le but d'abaisser les barrières financières à l'accès et à la poursuite des études universitaires. En plus de ces mesures, si l'Université de Hearst diversifie suffisamment ses programmes pour répondre aux besoins, les inscriptions devraient se maintenir ou peut-être même s'accroître au cours des prochaines années, malgré les nombreuses menaces que recèle l'environnement externe.

1.8 L'impact sur le développement régional et sur la francophonie

Même si toutes les étudiantes et tous les étudiants étaient facilement mobiles, il ne faut pas sous-estimer l'impact néfaste que pourrait avoir la migration étudiante sur la fuite des cerveaux du Nord vers le Sud. C'est quand on se préoccupe de ces considérations, ainsi que de son rôle culturel, social et économique, que l'on prend toute la mesure de l'importance d'une institution universitaire bien ancrée dans les communautés de la région.

Malgré sa petite taille, l'Université de Hearst apporte une énorme contribution au dynamisme et à la vitalité des communautés qu'elle sert, aux niveaux économique aussi bien que social et culturel. Sa présence ainsi que ses activités sont essentielles au développement régional. En plus de former des professionnels hautement qualifiés pour la région et le pays, l'Université procure des emplois à plusieurs personnes détenant des grades d'études supérieures. Plusieurs de ces personnes ne travailleraient pas dans le Nord si l'Université de Hearst n'était pas là.

En 2008-2009, l'Université a injecté tout près 5,4 millions de dollars dans l'économie régionale, montant auquel se sont ajoutées les dépenses des étudiantes et des étudiants dans la région. De plus, en poursuivant leurs études dans leur milieu, elles et ils développent un attachement pour leur communauté, ce qui les incite à s'installer dans la région une fois leurs études terminées. Par surcroît, l'Université attire dans la région de jeunes professionnel-le-s spécialisé-e-s dans divers secteurs, parce que leurs enfants pourront y poursuivre toutes leurs études en français, de la maternelle à l'université.

Trois principaux constats ressortent de l'état des lieux brossé dans cette partie. Premièrement, l'Université de Hearst a su trouver, au fil du temps, des moyens de répondre aux besoins changeants de sa clientèle et de sa région en adaptant sa structure et son fonctionnement. Deuxièmement, l'institution est un joyau dont l'impact culturel, social et économique est considérable pour la région. Troisièmement, les conditions demeurent difficiles et leur évolution pose de nouveaux défis, mais des stratégies sont envisageables pour les relever.

Nous verrons, dans la deuxième partie, quelles sont les pratiques à adopter ou les moyens à mettre en œuvre pour que l'Université de Hearst puisse poursuivre sa mission avec une ferveur fortifiée.

2. Les options stratégiques

Lorsqu'on considère l'ensemble des éléments de l'environnement externe, la tentation est forte de penser que le maintien d'une université dans un tel contexte est une mission impossible. Par contre, il y a nombre de raisons qui convainquent de la nécessité de poursuivre ce rêve souvent considéré comme « un peu fou ».

Premièrement, des études universitaires seront encore plus nécessaires en 2020 (et en 2050) qu'elles ne l'étaient lorsque l'institution a été fondée en 1950. Deuxièmement, les taux de scolarisation dans la région sont constamment inférieurs à la moyenne de l'Ontario, même avec l'importante contribution de l'Université de Hearst à ce chapitre. Troisièmement, il faut former des gens dans la région pour assurer une relève de diplômé-e-s universitaires et de chefs de file, en même temps que l'on réduit l'exode des jeunes.

Ces raisons justifient amplement l'existence de l'institution, malgré le fait que les coûts par étudiante et par étudiant soient passablement plus élevés qu'ailleurs. Ces coûts sont des investissements essentiels pour le développement de la région et le bien-être des communautés.

2.1 La mission

Pour s'ajuster à une situation qui évolue, l'énoncé de mission devrait signaler plus clairement l'engagement de l'institution dans sa communauté et ajouter le respect de la personne et la protection de l'environnement parmi les valeurs personnelles et sociales dont l'Université veut faire la promotion. Cet énoncé est repris ci-dessous et le texte en caractères gras présente les changements proposés.

L'Université de Hearst rend les études universitaires accessibles aux francophones du nord-est de l'Ontario, en leur offrant des programmes complets dans leur région, selon des modes d'enseignement qui reconnaissent l'importance, pour la formation et pour la réussite scolaire, d'une interaction soutenue entre les étudiantes et les étudiants ainsi qu'entre ces personnes et leurs professeur-e-s.

L'enseignement occupe toujours la première place à l'Université de Hearst. Il vise à développer l'autonomie et le sens des responsabilités chez les étudiantes et les étudiants et à leur procurer une formation qui leur servira aussi bien dans leur vie personnelle que professionnelle.

L'Université de Hearst vise à faire progresser le savoir et à le transmettre. Elle favorise le développement de ses membres aux plans intellectuel, spirituel, moral, physique, artistique et social et encourage leur engagement dans le milieu. À travers l'enseignement, la recherche et l'engagement communautaire, elle participe au développement culturel et économique dans le nord de l'Ontario, elle fait la promotion de la langue française et de la culture franco-ontarienne et elle valorise le sentiment d'appartenance à la communauté franco-ontarienne.

Par toutes ses activités, l'Université de Hearst participe au développement d'une société fondée sur les valeurs de liberté, d'égalité, de justice, d'ouverture, de solidarité, **de respect de la personne et de protection de l'environnement.**

La nouvelle formulation de la mission ajoute le respect de l'environnement parmi les valeurs auxquelles adhère l'Université dans la poursuite de sa mission. Cette position entraînera que l'institution se préoccupe continuellement de prendre le tournant vert dans toutes ses activités.

Recommandation n° 1 :

Que l'on adopte les modifications proposées à l'énoncé de mission pour signaler plus clairement l'engagement de l'institution dans sa communauté et ajouter le respect de la personne et la protection de l'environnement parmi les valeurs personnelles et sociales dont l'Université veut faire la promotion.

2.2 Le nom

Le nom officiel de l'institution est toujours Collège de Hearst mais elle utilise depuis plus de dix ans le nom d'affaires Université de Hearst après avoir été connue pendant près de 25 ans comme Collège universitaire de Hearst. On a commencé à utiliser le nom d'affaires « Université de Hearst » en 1995 pour trois raisons.

Dans les années 1990, il a été constaté que la présence du mot Collège dans le nom de l'institution lui causait un sérieux préjudice, ainsi qu'à ses étudiantes, à ses étudiants et à ses diplômé-e-s, parce que ce nom portait constamment à confusion.

Le préjudice pour l'institution découlait du fait qu'elle n'était souvent pas perçue pour ce qu'elle est, c'est-à-dire une université, ce qui lui nuit dans l'atteinte de ses objectifs et réduit son rayonnement. Cela rendait d'autant plus difficile la tâche de promotion et de valorisation des études universitaires dans une région où les taux de scolarisation sont considérablement plus bas qu'ailleurs et où la tradition des études universitaires n'est pas encore bien établie.

Le préjudice est encore plus frappant pour les étudiantes et les étudiants qui réclament un changement de nom depuis plusieurs années, pour ne pas avoir à expliquer encore et encore que le collège qu'elles et ils fréquentent est en réalité une université. Le fait que l'institution qui leur permet de faire des études universitaires ne porte pas le nom d'université les laisse perplexes et les amène à se demander si cela n'aura pas un effet négatif sur la valeur de leur diplôme. Elles ou ils se rendent bien vite compte, en poursuivant des études ailleurs, que la formation reçue au Collège de Hearst se compare avantageusement à celle des autres universités de la province. N'empêche que cette situation nuit aux efforts de promotion des études universitaires dans la région et à l'éveil d'un sentiment de fierté chez les étudiantes et les étudiants ainsi que chez la population dans son ensemble.

De plus, avec les efforts consentis pour rapprocher les universités et les collèges d'arts appliqués et de technologie, il devient de plus en plus nécessaire que l'institution soit nommée correctement pour que les gens sachent clairement et sans équivoque que

l'institution offre des programmes bien différents de ceux qu'offrent les collèges. Le mot « université » dans le nom élimine ce genre de confusion.

Les opinions sont partagées cependant à savoir si l'institution devrait conserver la référence à Hearst dans son nom ou bien si elle ne devrait pas plutôt trouver un nom à caractère plus régional, par exemple « Université du Nord-est ».

Plusieurs conviennent du fait qu'il y aurait bien des avantages à adopter un nom à caractère régional qui éliminerait la référence à Hearst. Un tel nom pourrait afficher la nature régionale de l'institution d'une façon plus immédiatement saisissable. Ce serait plus facile pour toutes les communautés de s'approprier l'institution, de s'identifier à elle et de la soutenir vigoureusement.

Plusieurs autres signalent par contre qu'il y a bien des avantages à conserver le mot « Hearst » dans le nom d'une institution de langue française, puisque Hearst est reconnue dans tout le Canada comme un foyer d'effervescence culturelle et linguistique francophone. Le nom Université de Hearst évoque plus de 50 ans d'histoire pour le million de francophones qui font partie des communautés minoritaires de langue française au pays; on sait aussi qu'il se trouve à Hearst une communauté de langue française vivace et déterminée.

Le nom de l'institution devrait maintenir cet acquis, en plus de signaler qu'elle se transforme constamment. Au cours des douze dernières années, l'Université de Hearst a modifié sa façon d'être présente dans toute la région et pour bien communiquer cette réalité, il faudrait obtenir l'approbation légale d'utiliser le nom « Universtié de Hearst » et continuer d'écrire, lorsque l'on parle de l'institution dans son ensemble, « **Université de Hearst, Hearst-Kapuskasing-Timmins** ».

Un tel nom atteint plusieurs objectifs. Il permet de conserver le lien historique et concret avec Hearst et de bien signaler le caractère régional fort de l'institution. Il comprend le nom de chacun des trois campus, montrant partout que l'institution est à trois endroits et que l'on accorde à chacun une égale importance dans l'organisation. Il faudrait, au moment de parler d'un campus en particulier, par exemple du campus de Kapuskasing, le signaler en écrivant « **Université de Hearst, campus de Kapuskasing** »; lorsque l'on parlerait du campus de Hearst, on écrirait « **Université de Hearst, campus de Hearst** ».

L'institution afficherait alors clairement le nom des communautés, ce qui augmenterait sa visibilité, renforcerait l'engagement des communautés à son égard et appuierait ses efforts de recrutement.

Recommandation n° 2 :

Que l'on entreprenne les démarches pour changer officiellement le nom « Le Collège de Hearst » pour « Université de Hearst ».

2.3 Le siège social

Même si, dans les organisations, on a tendance à penser que toute institution devrait migrer vers les villes les plus peuplées pour progresser, dans ce cas-ci, de

Hearst (population 6 000) vers Timmins (45 000), on peut voir qu'il y a d'autres facteurs importants à considérer, comme le dynamisme de la vie en français ainsi que la répartition des sièges sociaux d'organismes publics à travers la région, pour le mieux-être de l'ensemble de ses villes et communautés. Pour ne donner que quelques exemples, Timmins profite de la présence d'un hôpital régional ainsi que des sièges sociaux du Conseil scolaire catholique des Grandes Rivières et du Bureau de santé Porcupine. Kapuskasing abrite les sièges sociaux des Services familiaux Jeanne Sauvé, du Service de Counselling de Hearst, Kapuskasing et Smooth Rock Falls et du Service de toxicomanie Cochrane-Nord. Le siège social de l'Université se retrouve à Hearst de même que celui du ministère des Richesses naturelles pour les districts de Hearst et de Kapuskasing ainsi que l'évêché du diocèse de Hearst.

Hearst est une ville unique en Ontario et au Canada français, bien sûr en partie à cause de la présence de l'Université en son sein, mais aussi parce qu'on y retrouve un dynamisme et une vitalité francophones longuement démontrés. On parle continuellement des alliances qu'il faut développer entre les communautés; ces alliances devraient se bâtir sur les caractéristiques fortes de chacune, idéalement sans enlever à une pour donner à l'autre.

En Ontario français, il y a peu d'endroits qui soient aussi propices à l'éclosion et à l'épanouissement d'une institution de langue française que ce l'est à Hearst. Le caractère français de la région de Hearst fait en sorte qu'une telle institution n'a pas à se questionner constamment sur sa nature même; c'est tout ce qu'il y a de plus normal que d'y être de langue française, ce qui représente un acquis formidable pour ne pas se faire entraîner dans des voies qui ne correspondent pas à sa mission. De plus, la population de la région de Hearst a toujours fortement soutenu l'Université de Hearst, reconnaissant en même temps bien sûr toute l'importance d'une université pour sa propre vitalité.

Recommandation n° 3 :

Que le siège social de l'institution demeure à Hearst.

2.4 Les campus de Hearst, de Kapuskasing et de Timmins

On reconnaît qu'avec les années l'Université de Hearst a eu un impact considérable sur Hearst et sur toute la région. Sa présence dans les communautés de Kapuskasing et de Timmins avec des installations permanentes, des programmes complets, du personnel dévoué, attentif et engagé font de l'Université de Hearst une institution solidement enracinée et source de fierté pour toutes les communautés de la région. On remarque aussi que les trois sous-régions autour de ces communautés profitent énormément de la présence d'une université.

Chacun des trois campus est nécessaire à la croissance et à la vitalité de l'institution, puisque le niveau des inscriptions à plein temps et à temps partiel en dépend. Il faut donc assurer énergiquement le développement de chacun de ces campus, avec la conviction que l'Université doit s'enraciner toujours plus solidement dans ses communautés si elle veut se développer et jouer pleinement son rôle d'institution universitaire de langue française.

Recommandation n° 4 :

Que l'on maintienne l'offre de programmes complets permettant les études à plein temps et à temps partiel sur les campus de Hearst, de Kapuskasing et de Timmins.

Recommandation n° 5 :

Que le mode de répartition des ressources humaines, ainsi que des ressources financières et physiques ou matérielles, reflète l'importance accordée au développement des trois campus pour l'enracinement de l'institution dans chacune des communautés qu'elle sert.

2.5 Les structures décisionnelle et organisationnelle

Les structures décisionnelle et organisationnelle doivent continuellement être rajustées pour tenir compte de l'évolution des besoins de l'institution.

En ce qui a trait à la structure décisionnelle, l'Université de Hearst jouit d'une grande autonomie financière, mais doit se conformer aux règlements universitaires de l'Université Laurentienne étant donné son entente d'affiliation. Cette entente s'est transformée considérablement depuis sa signature en 1963. À l'origine, elle prévoyait que les cours offerts à Hearst devaient être identiques à ceux offerts à Sudbury. Les examens des professeur-e-s de Hearst devaient recevoir l'approbation des directions de leurs départements respectifs à l'Université Laurentienne. Aujourd'hui, Hearst offre des programmes (administration des affaires) ou des parties de programmes (français, psychologie et sociologie) qui lui sont uniques; ses professeur-e-s et son Sénat sont responsables du contenu des cours et des examens une fois que les programmes ont été approuvés par le Sénat de l'Université Laurentienne.

L'entente d'affiliation à l'Université Laurentienne a toujours été vue par l'Université de Hearst comme un partenariat solide et fructueux. Elle lui permet de bénéficier des conseils d'un corps professoral plus nombreux pour assurer la qualité des programmes d'études; elle rapproche les deux institutions et encourage ainsi les collaborations entre les membres de leur personnel. Ses diplômé-e-s reçoivent un grade de l'Université Laurentienne sur lequel on reconnaît que les études ont été faites à l'Université de Hearst. Faire partie d'un plus vaste bassin de diplômé-e-s rend leurs diplômes plus largement reconnus partout au pays.

L'affiliation comporte aussi des avantages financiers importants. Le secrétariat général de l'Université Laurentienne assure la préservation et la protection des dossiers scolaires. L'intégration de Hearst au réseau des bibliothèques de l'Université Laurentienne donne, à peu de frais, un accès pratiquement illimité aux ressources documentaires disponibles partout dans le monde. Les exercices réguliers d'évaluation des programmes se font de concert avec ceux de l'Université Laurentienne, ce qui permet à Hearst de faire valoir le bien-fondé de ses particularités.

On sent parfois une certaine impatience face à la lenteur des procédures d'approbation ou de modification des programmes qu'entraîne l'affiliation, mais cet arrangement attise la vigilance et incite à constamment soutenir la qualité des programmes, quelles que soient les circonstances. Les avantages de l'affiliation à l'Université Laurentienne dépassent largement les inconvénients.

Recommandation n° 6 :

Que l'on maintienne et que l'on soutienne l'entente d'affiliation à l'Université Laurentienne.

Au besoin, l'Université de Hearst rajuste aussi sa structure organisationnelle et sa programmation. Durant les années soixante, seul le programme du baccalauréat ès arts avec concentration en français était offert. En 2009, l'Université de Hearst offre, en français, des programmes de baccalauréat ès arts de trois ans dans six disciplines, soit français, géographie, gestion, histoire, psychologie et sociologie. Elle offre aussi le baccalauréat ès arts spécialisé de quatre ans en administration des affaires et en psychologie. Les programmes d'administration des affaires et de gestion sont offerts au complet sur les campus de Hearst et de Kapuskasing, alors que les programmes menant aux autres grades sont offerts au complet sur les trois campus, soit Hearst, Kapuskasing et Timmins. Sur chacun de ces campus, on peut poursuivre des études soit à plein temps, soit à temps partiel.

En 1996, des postes ont été créés pour assurer la coordination des campus de Kapuskasing et de Timmins. Entre 1996-1997 et 2008-2009, pour offrir les nouveaux programmes en géographie et en psychologie, en plus d'offrir les programmes sur trois campus au lieu d'un seul, le corps professoral est passé de 14 à 24 professeur-e-s à plein temps. La multiplicité des campus ainsi que les tâches alourdies au vice-rectorat et au recrutement ont nécessité la création de nouveaux postes dans le personnel administratif; poste au recrutement en 2007, poste d'adjoint ou d'adjointe au vice-rectorat en 2008.

Recommandation n° 7 :

Que l'on continue à développer une structure organisationnelle sensible aux besoins changeants de la clientèle cible et du milieu dans lequel l'Université évolue.

2.6 L'enseignement et la recherche**2.6.1 L'importance accordée à l'enseignement**

Dans son énoncé de mission, l'Université de Hearst a bien précisé que l'enseignement est son activité principale. Toutes les ressources de l'institution convergent vers cette activité pour en assurer la pertinence et la qualité et pour maintenir des conditions idéales favorisant la réussite scolaire chez les étudiantes et les étudiants.

Pour atteindre son objectif d'augmentation des taux de scolarisation, l'Université de Hearst a déterminé qu'il était préférable d'offrir la majorité de son enseignement en salle de classe, le plus près possible des communautés où les gens se trouvent. C'est en sachant que cette approche permet à plus de gens de réussir des études universitaires que l'Université de Hearst a décidé de la maintenir, même si elle exige des déplacements fréquents du personnel d'un campus à l'autre. Les avantages de cette approche pour les étudiantes et les étudiants justifient amplement les coûts supplémentaires et les nombreuses heures de voyage qu'entraînent les déplacements qu'elle occasionne. En

procédant ainsi, c'est l'institution qui assume les coûts de déplacement vers les étudiantes et les étudiants plutôt que l'inverse.

Considérant que plusieurs personnes qui s'inscrivent proviennent de milieux où la tradition universitaire n'est pas encore fortement implantée, comme c'est le cas dans le Nord de l'Ontario, l'utilisation de méthodes d'enseignement favorisant la poursuite des études et la réussite scolaire figure parmi les valeurs institutionnelles importantes de l'Université de Hearst. L'institution accorde également une grande importance à la qualité de la formation, à la compétence en français ainsi qu'à la rigueur méthodologique, dans le but de bien préparer ses diplômé-e-s pour le marché du travail ou pour les études supérieures.

Recommandation n° 8 :

Que l'Université de Hearst continue d'adopter des pratiques permettant de maintenir le caractère personnalisé de ses services et d'assurer la grande disponibilité des professeur-e-s et de tout le personnel, toujours dans le but de favoriser des taux élevés de réussite et de rétention universitaires.

2.6.2 Les modes alternatifs de livraison des cours

C'est grâce à la diversification des modes de livraison des cours qu'il est présentement possible pour l'Université de Hearst d'offrir ses programmes sur ses trois campus. Les cours de première année et plusieurs cours des années supérieures continuent d'être offerts par le biais de rencontres hebdomadaires en face à face. Certains cours sont offerts en Mode 5, une combinaison de rencontres en face à face et de travail autonome avec du matériel imprimé. Au cours des années 1990, des cours ont été offerts par vidéoconférence interactive, les professeur-e-s se déplaçant d'un site à l'autre en alternance. Présentement, la vidéoconférence interactive sert surtout à la tenue de réunions, parfois à l'offre de séances de cours d'appoint et occasionnellement à l'offre de cours prévus en face à face, mais que des conditions météorologiques ou d'autres circonstances empêchent.

Les échanges sur les méthodes d'enseignement et leur efficacité dénotent une préférence, chez les étudiantes et les étudiants comme chez les professeur-e-s, pour les méthodes éprouvées telles que l'enseignement hebdomadaire en face à face. Cependant, le souci d'y intégrer les nouvelles technologies (ex. : informatique, courrier électronique, groupes de discussion virtuels, vidéoconférence interactive) est de plus en plus présent parmi l'ensemble du corps professoral.

Recommandation n° 9 :

Que l'institution s'intéresse davantage au potentiel des nouvelles technologies en vue d'assurer l'amélioration des services d'enseignement offerts par l'Université sans compromettre les valeurs institutionnelles que constituent la qualité de l'enseignement et l'offre de services personnalisés sur place.

2.6.3 Le maintien et l'amélioration de la qualité

Le corps professoral est dynamique et motivé, et l'institution encourage le perfectionnement continu de ses membres. Il existe plusieurs mécanismes à l'Université de Hearst pour assurer le maintien et l'amélioration de la qualité du travail des professeur-e-s. Entre autres, le Comité d'évaluation composé des deux membres à la direction procède à l'évaluation semestrielle ou annuelle du corps professoral; la fréquence de l'évaluation est généralement fonction du type de contrat détenu par la ou le professeur-e, mais peut aussi dépendre des besoins constatés par le CÉ ou des demandes des professeur-e-s.

De même, on exige une qualité soutenue dans le travail des étudiantes et des étudiants qui peuvent continuellement compter sur la grande disponibilité de leurs professeur-e-s pour les aider. L'institution offre des services d'aide à l'amélioration de la compétence en français ainsi que de la formation en méthodologie du travail intellectuel, sachant qu'une bonne connaissance de la langue écrite et que la rigueur intellectuelle représentent des atouts formidables pour ses diplômé-e-s. L'importance accordée à l'honnêteté intellectuelle en est un exemple.

De plus, dans ses interventions auprès des organismes subventionnaires et des divers partenaires du domaine de l'éducation et du marché du travail, avec qui des relations plus étroites se développent depuis les dernières années, l'Université réitère sans cesse la nécessité de maintenir la qualité de l'éducation dont devrait pouvoir bénéficier la clientèle étudiante de la région.

Recommandation n° 10 :

Que l'Université maintienne des normes de qualité élevées et qu'elle continue d'en véhiculer l'importance.

2.6.4 Le soutien à la recherche, à la création et à la publication

Même si l'enseignement a toujours été prioritaire dans ses activités, l'Université de Hearst a implanté des mécanismes pour encourager la recherche et la création. À cet effet, des congés sabbatiques ou d'études sont accessibles pour les professeur-e-s qui veulent poursuivre des recherches ou obtenir de nouveaux grades. Une Chaire de recherche du Canada sur l'histoire du développement de la Grande Zone argileuse Nord ontarienne a été accordée en 2004. Chaque année, on peut solliciter l'appui financier du Fonds d'aide à la recherche, à la création et à la publication. Les fonds d'avancement professionnel accordés à chaque professeur-e permettent le perfectionnement continu.

Bien sûr, on peut toujours faire plus, mais l'ensemble des mesures ci-dessus, conjuguées à l'insistance et à l'encouragement de l'institution pour que les chercheurs et les chercheuses obtiennent du financement d'autres sources, permettent d'atteindre les objectifs visés en matière de recherche, de création et de publication.

Recommandation n° 11 :

Que l'Université continue de créer des conditions favorables au soutien à la recherche, à la création et à la publication.

Recommandation n° 12:

Que l'institution poursuive la mise en place d'une structure de recherche et de développement.

2.7 L'engagement communautaire

La présence d'une université dans la région permet d'y amener des ressources humaines qui ne s'y trouveraient pas autrement. L'engagement communautaire des membres du personnel de l'Université contribue substantiellement à l'enracinement de l'institution dans les communautés et renforce l'attachement des communautés à leur institution.

La contribution de l'Université à cet engagement devrait être mieux connue et signalée plus clairement par les personnes en cause. Bien que l'Université de Hearst ne fasse jamais de dons en argent à des organismes qui la sollicitent, elle fait d'énormes contributions en espèce par l'intermédiaire de son personnel et surtout de ses professeur-e-s pour qui on reconnaît cet engagement comme partie de leur tâche.

Au cours des années, l'engagement communautaire des professeur-e-s a pris différentes formes, selon les intérêts et l'expertise de chacun ou de chacune. L'engagement varie également selon les besoins retrouvés dans la communauté à certains moments donnés. Entre autres, les activités telles les colloques, les conférences et les ateliers organisés par l'Université ajoutent des éléments forts stimulants à l'atmosphère intellectuelle de l'institution et des communautés. C'est pourquoi l'Université encourage les professeur-e-s à organiser, à intervalles réguliers, des activités reliées notamment à chacune des disciplines ou aux domaines d'expertise respectifs.

Recommandation n° 13 :

Que l'Université fasse activement la promotion dans la communauté des implications communautaires reconnues comme activités faisant partie de la tâche des professeur-e-s.

2.8 Les programmes et les services

L'Université de Hearst, la seule université francophone de l'Ontario, est une spécialiste de la formation en sciences humaines, un rôle qu'elle joue depuis 55 ans. L'offre de programmes fortement imbriqués — administration des affaires, français, géographie, histoire, psychologie, service social et sociologie — est une condition essentielle pour faire beaucoup avec des ressources limitées. Les rapprochements entre les programmes sont d'une importance capitale, puisqu'ils permettent à l'Université d'offrir 22 programmes dans trois communautés du nord-est de l'Ontario avec, bon an mal an, un peu plus de vingt professeur-e-s à plein temps.

Ces programmes constituent le cœur des activités de l'Université de Hearst. La pertinence de ces programmes a toujours été confirmée par le fait qu'ils ont formé des professionnel-le-s qui jouent dans notre région un rôle de premier plan, que ce soit par leur travail ou encore par leur engagement dans le milieu. Cette formation en sciences humaines offerte par l'Université de Hearst est un pilier du développement continu du nord-est de l'Ontario, autant au niveau de l'économie que de la société en général.

Notre région traverse présentement une période difficile, comme en témoignent les problèmes de l'industrie forestière et le déclin de la population. Dans un tel contexte, l'Université de Hearst doit se questionner plus que jamais et chercher à en faire encore plus pour la population qu'elle sert et pour l'ensemble de la région. Quelles orientations adopter et comment contribuer davantage à l'avancement de nos collectivités? C'est à partir de ces questions que se fait l'examen des nouveaux programmes.

Déjà en 2008-2009, des nouveaux cours sont offerts, notamment English de première année à Hearst, à Kapuskasing et à Timmins. De plus, de nouvelles ententes sont conclues avec le Collège Boréal pour l'admission avec équivalences dans le programme d'administration des affaires. Aussi, des ententes négociées avec l'Université Laurentienne permettent d'offrir la première année du baccalauréat spécialisé en commerce (B.Com.) ainsi que le programme de baccalauréat spécialisé en service social, où tous les cours au choix peuvent être suivis à l'Université de Hearst alors que les cours de service social sont assurés à distance par l'Université Laurentienne. Dès septembre 2009, l'Université de Hearst offrira la première année du programme de science économique à Hearst et à Kapuskasing, ainsi que la première année du programme de science politique à Timmins.

Les résultats des sondages faits en 2007 et en 2008 indiquent aussi des besoins marqués dans les domaines suivants : baccalauréat spécialisé en traduction, baccalauréat en sciences infirmières, baccalauréat en développement local, quatrième année multidisciplinaire en sciences sociales, baccalauréat en sciences ou première année en sciences générales, études sur les Premières Nations. Une étude faite en 2008 a porté sur le potentiel de ces différents programmes, en se basant sur des informations recueillies auprès d'employeurs et d'employeuses de la région ainsi qu'auprès des diplômé-e-s de l'Université de Hearst. Des rencontres avec des groupes de personnes impliquées dans les différents domaines visés, de même que des documents provenant de diverses sources, en particulier de la Commission de formation du Nord-est (CFNE), ont fourni des données supplémentaires pour l'analyse.

Le baccalauréat spécialisé en traduction répondrait à plusieurs besoins et correspondrait bien aux forces de l'Université de Hearst et de la région. La traduction est un domaine où la demande ira grandissante étant donné le caractère bilingue du pays et la nécessité de remplacer les gens qui prendront leur retraite dans ce secteur. La région, avec sa forte minorité de langue française, est l'une des plus bilingues du pays. Avec les nouvelles technologies de communication, la traduction peut se faire n'importe où, ce qui permettrait de développer dans la région une nouvelle industrie basée sur le savoir et d'y créer des emplois intéressants et bien rémunérés. L'Université de Hearst offre déjà de solides programmes en français et possède les compétences et les infrastructures pour en développer de nouveaux.

Le baccalauréat en sciences infirmières serait offert en partenariat avec l'Université Laurentienne et les services de santé de la région. Il y a une pénurie de plus en plus marquée dans ce domaine. Il est nécessaire de former des gens dans la région pour assurer ces soins, particulièrement en français.

Le baccalauréat en développement local répondrait à une préoccupation constante et pressante par rapport aux façons d'assurer le développement durable d'une région comme la nôtre. Ce programme pourrait commencer avec l'introduction de cours sur le développement durable pour éventuellement s'insérer dans le baccalauréat en administration des affaires.

Une quatrième année multidisciplinaire en sciences sociales permettrait d'offrir une option supplémentaire aux étudiantes et aux étudiants qui veulent poursuivre jusqu'à la spécialisation et possiblement vers les études de deuxième et de troisième cycles.

Les programmes de sciences (première année ou baccalauréat) représenteraient une percée importante pour l'Université de Hearst du côté des sciences de la santé surtout, ce qui permettrait de répondre à des besoins de plus en plus criants dans la région, toujours en ce qui a trait aux services de langue française. Ces programmes pourraient profiter des laboratoires qui existent déjà dans les écoles secondaires.

Des études sur les Premières Nations entraîneraient une meilleure connaissance des peuples qui habitent la région, et qui sont des partenaires importants dans la préparation et la mise en place de plans de développement durable.

Dans le choix des programmes offerts jusqu'à maintenant, l'accent a été mis sur des disciplines s'ouvrant sur l'enseignement parce que 60 % des quelque 970 diplômé-e-s de notre institution oeuvrent dans le domaine de l'éducation. Il est probable que dans l'avenir les diplômé-e-s s'orienteront vers d'autres professions, surtout dans le secteur de la santé ou vers le monde des affaires.

Bref, bon nombre d'options existent et devront être développées dans les années qui viennent.

Recommandation n° 14 :

Que le Sénat examine les différentes options envisagées et en évalue la faisabilité en vue de recommander au Conseil des gouverneur-e-s l'offre de nouveaux programmes ou cours.

2.9 Le recrutement

Il va sans dire que d'accroître les inscriptions ne sera pas tâche facile, étant donné les circonstances dans la région : situation économique difficile, population décroissante, population vieillissante et exode des jeunes.

Malgré ces tendances inquiétantes, ce n'est pas sans raison qu'il faille insister toujours pour recruter dans la région d'abord, l'objectif principal étant d'y rendre accessibles les études universitaires en français, afin de rehausser chez les francophones les taux de participation à ces études, ces taux étant considérablement plus bas que la moyenne provinciale. Bien qu'il puisse sembler que de recruter ailleurs contredit l'objectif qui est d'offrir les programmes là où les gens se trouvent, cela n'empêcherait pourtant pas de reconnaître que l'Université de Hearst travaille parfois dans certains créneaux qui pourraient intéresser une clientèle venant d'autres régions du pays ou du

monde, comme cela pourrait se produire avec le programme de traduction. Il apparaît cependant plus productif de convaincre les gouvernements et la population de l'importance d'une institution bien adaptée pour répondre aux besoins de sa région, que de courir le monde pour tenter d'attirer des gens que d'autres institutions peuvent attirer beaucoup plus facilement, parce qu'elles sont situées dans de grands centres et qu'elles offrent une multitude de choix de programmes.

Pour attirer plus d'inscriptions dans les programmes, de nombreuses suggestions ont été faites, dont plusieurs ont déjà été implantées. Entre autres, on pourrait tenter de convaincre les jeunes de s'inscrire pour une première année à l'Université de Hearst plutôt que de retourner au secondaire pour une cinquième année. On pourrait aussi offrir plus de bourses d'études au-delà de la première année pour assurer un taux élevé de rétention et d'obtention de diplômes.

En 2007, un nouveau poste au recrutement a été créé pour tenter de rejoindre toutes les personnes qui pourraient bénéficier d'une formation universitaire. En mai 2008, le projet Ensemble a réuni des acteurs et des actrices clés du monde de l'éducation pour discuter des moyens de fournir aux jeunes les outils nécessaires pour leur permettre de faire le meilleur choix possible de parcours postsecondaire, sachant que ce choix a des incidences collectives aussi bien qu'individuelles. Les voyages d'études organisés depuis cinq ans donnent aux programmes offerts une couleur internationale qui attire étudiantes et étudiants. Une partie plus importante du budget est accordée à la publicité et au matériel promotionnel; en 2008-2009, le site Internet a été rajeuni et amélioré. Finalement, des installations plus adéquates comme celles qui se construisent présentement à Timmins répondront mieux aux besoins et seront plus attrayantes; il est déjà projeté de construire aussi un nouveau campus à Kapuskasing.

Recommandation n° 15 :

Que l'Université continue à reconnaître l'importance capitale du recrutement à travers des allocations budgétaires appropriées, la projection d'une image de marque attachante et le maintien d'un programme d'aide financière aux étudiantes et aux étudiants.

2.10 Le financement

Selon plusieurs analystes des coûts de l'éducation universitaire, les universités sont des institutions dont les coûts sont déterminés par les revenus. En d'autres mots, il n'y a pratiquement pas de limites à ce qui peut et doit être fait par une institution universitaire. Si les revenus augmentent sensiblement, on peut toujours offrir plus de programmes et améliorer davantage le nombre et la qualité des services offerts.

Il faut constamment déterminer la façon la plus sage d'engager ces dépenses : embaucher plus de professeur-e-s, plus de personnel de soutien, améliorer les installations et les équipements, offrir plus de services aux étudiantes et aux étudiants ou faire plus de marketing. L'embauche d'un plus grand nombre de professeur-e-s a régulièrement été l'option choisie en priorité à l'Université de Hearst.

La principale difficulté que rencontre toujours l'Université au niveau du financement, c'est que celui-ci n'est pas suffisamment assuré d'une année à l'autre pour

permettre de planifier l'avenir avec un tant soit peu d'assurance. Contrairement aux autres universités de la province qui peuvent s'imaginer que leur existence n'est pas menacée même si elles ne savent pas d'avance sur quels revenus elles pourront compter, l'Université de Hearst nage continuellement dans la précarité. En fait, étant donné sa petite taille, elle n'est jamais à l'abri d'une fausse manœuvre qui pourrait la faire disparaître sans que personne ne soit en mesure de la secourir. Il lui faut, mieux que les plus grosses institutions, gérer ses ressources financières avec circonspection, ne pas se décourager devant des déficits, mais ne pas s'exciter non plus devant des surplus, en gardant toujours en tête que « petit train va loin ».

Qu'est-il plausible d'espérer pour les années qui viennent au niveau du financement? Tout d'abord, les gouvernements sont plus préoccupés qu'avant par la nécessité d'assurer un financement soutenu à plus long terme (de trois à cinq ans), reconnaissant l'importance de l'éducation supérieure et d'une population instruite dans le développement des régions, de la province et du pays. Le fédéral s'intéresse un peu plus, depuis quelques années, au financement des institutions qui participent à la vitalité des communautés de langues officielles en situation minoritaire. Cependant, il y a encore place pour des augmentations du financement. La région que sert l'Université de Hearst regroupe 7,6 % des personnes de langue française en Ontario, mais l'Université ne reçoit encore que 4 % des subventions qui sont versées aux institutions universitaires de l'Ontario pour les programmes en français.

Recommandation n° 16 :

Que l'on continue de rechercher diverses sources de financement pour les activités courantes, la réalisation de nouveaux projets, ainsi que l'aide financière aux étudiantes et aux étudiants.

2.11 Les installations et les équipements

L'Université a toujours été convaincue que son travail pouvait mieux s'accomplir dans des installations accueillantes avec des équipements appropriés et modernes. Les réponses aux questionnaires ont signalé des problèmes au niveau des installations et des équipements qui ont déjà été réglés pour la plupart, surtout par des améliorations sur les campus de Hearst et de Kapuskasing.

La construction du nouveau campus conjoint Université de Hearst/Collège Boréal à Timmins va bon train. On y déménagera en janvier 2010. L'étude de faisabilité et les plans initiaux ont été préparés pour le Centre d'archives du nord-est de l'Ontario. Le Conseil des gouverneur-e-s a déjà identifié ce projet de rénovation comme prioritaire. Des discussions ont été entreprises avec Boréal pour la construction d'un campus conjoint à Kapuskasing. Des sources de financement sont activement recherchées pour ces rénovations et cette construction.

Pour le matériel informatique, en plus du système d'exploitation Mac OS, le système Windows fonctionne maintenant sur les ordinateurs Apple. De plus, la plateforme Apple continue à faire épargner des dizaines de milliers de dollars chaque année en coûts de soutien technologique.

Recommandation n° 17 :

Que l'on maintienne les installations en bon état, que l'on fasse la mise à jour continue des équipements, que l'on aménage le Centre d'archives et que l'on poursuive les démarches pour la construction d'un campus moderne à Kapuskasing.

2.12 La culture organisationnelle

Lors de l'embauche de nouveaux et de nouvelles personnes à l'enseignement et au soutien, on tente de donner un portrait aussi précis que possible de l'institution et de ses particularités en espérant recruter des gens qui s'y sentiront bien. En raison de la répartition des activités sur trois campus, ce qui entraîne un certain isolement, il faut constamment rechercher des moyens de poursuivre cet objectif avec des activités d'intégration favorisant les interactions entre l'ensemble des membres de l'organisation.

Malgré la distance, il devient de plus en plus facile de se sentir partie prenante d'un projet collectif partagé auquel on s'associerait fortement. On a déjà passablement d'occasions de mieux se connaître en travaillant régulièrement ensemble, soit en face à face, soit en utilisant les nombreux outils de communication disponibles, tels la vidéoconférence, le téléphone et les réseaux informatiques.

Plusieurs des activités organisées chaque année permettent de renforcer la cohésion et l'esprit d'équipe parmi le personnel et la population étudiante : rencontres d'orientation et uni-h-lympiades en début d'année, société simulée, réunions des professeur-e-s et du personnel, journées du savoir, conférences, voyages d'études et activités sociales diverses.

Recommandation n° 18 :

Que l'Université continue d'encourager les activités qui réunissent le personnel et la population étudiante des trois campus et renforcent les liens interpersonnels dans le but de maintenir un climat de travail favorisant l'efficacité organisationnelle.

Outre la cohésion organisationnelle interne, le contexte actuel exige que l'institution continue de faire preuve d'ouverture sur son environnement et travaille à renforcer les liens avec ses partenaires. Plusieurs caractéristiques démographiques, linguistiques, géographiques, économiques et socioculturelles changent. Entre autres, la mobilité des jeunes et de la population en général, l'économie du Nord ontarien, la difficulté pour les jeunes de faire un choix d'études postsecondaires plus tôt depuis la réforme du secondaire, le fait que plusieurs des jeunes d'ici poursuivent des études en anglais, le fait que les fournisseurs de services à l'emploi doivent privilégier les voies permettant la réintégration la plus rapide possible de la clientèle au marché du travail, et le sentiment d'isolement des acteurs et actrices, sont au nombre des facteurs justifiant la nécessité de réfléchir ensemble aux moyens d'assurer que la population de la région dispose des meilleurs choix possibles de parcours postsecondaires.

Recommandation n° 19 :

Que l'Université continue de travailler en étroite collaboration avec les intervenantes et les intervenants du secteur de l'éducation en langue française, ainsi qu'avec les fournisseur-e-s des services à l'emploi et les divers partenaires communautaires et du marché du travail.

CONCLUSION

L'Université de Hearst se distingue à bien des égards des autres universités de la province. En plus d'être la seule université de langue française en Ontario et la seule université au nord du corridor de la route 17 (qui traverse les villes de North Bay, de Sudbury et de Sault Ste Marie), elle se distingue par l'étendue du territoire qu'elle couvre et les moyens qu'elle a mis en place pour y servir une population peu nombreuse et très dispersée. Elle se distingue aussi par le rôle de grande envergure qu'elle s'est donnée malgré sa petite taille, par l'originalité de sa structure organisationnelle et de ses processus décisionnels, ainsi que par la détermination dont fait preuve tout son personnel pour assurer le dynamisme et la progression de l'institution.

Malgré ses ressources limitées, l'Université de Hearst poursuit ce rêve peut-être un peu fou, mais toujours enthousiasmant, qui est d'offrir une éducation universitaire hors pair dans une région où les conditions sont extrêmement difficiles et continuent malheureusement de se détériorer. Malgré le fait que sa viabilité soit souvent mise en doute, l'institution a réussi, année après année, décennie après décennie, à tirer son épingle du jeu parce que l'on n'a jamais cessé d'y croire. Le plus important défi demeure certes celui de continuer à inculquer, tant au personnel de l'Université qu'aux organismes subventionnaires et à la population de la région, la conviction profonde de la nécessité d'une présence universitaire ici. C'est la force de cette conviction qui est la meilleure garante de l'avenir de l'institution.

En somme, l'analyse faite ici confirme une fois de plus le bien-fondé du projet que poursuit l'Université de Hearst. Les recommandations contenues dans le présent plan doivent mener à l'identification et à l'adoption de stratégies nouvelles ainsi qu'à l'acquisition de moyens accrus pour assurer que cette œuvre se continue.

Annexe 1

ENVIRONNEMENT EXTERNE GÉNÉRAL	
Profil des opportunités et des menaces	
ÉLÉMENTS / FACTEURS À CONSIDÉRER	OPPORTUNITÉS / MENACES
SECTEUR POLITIQUE	
ACCESSIBILITÉ PHYSIQUE ET FINANCIÈRE	+ politiques d'accessibilité mises en valeur et financées par les gouvernements actuels
PROGRAMMES DE RECYCLAGE DE LA MAIN-D'ŒUVRE	+ clientèle potentielle - orientation actuelle exclusivement vers les collèges et sous-financée pour le secteur des métiers, ce qui fait que les collèges s'orientent plus vers le postsecondaire
GOUVERNEMENT FÉDÉRAL	+ intérêt pour les minorités de langue officielle + engagement envers l'éducation, même s'il s'agit d'une responsabilité provinciale - instabilité politique due au gouvernement minoritaire
GOUVERNEMENT PROVINCIAL	+ rapport Rae sur l'éducation postsecondaire fait une mention spéciale aux problèmes d'accessibilité reliés au Nord, à la ruralité, aux étudiantes et aux étudiants de première génération ainsi qu'aux études en français + loi sur les services en français exige le maintien d'institution pour offrir les services + le jugement Montfort reconnaît le droit des francophones à leurs institutions + peut-être un peu de financement disponible pour l'établissement d'ententes d'arrimage entre les collèges et les universités - la réforme du curriculum au secondaire semble négliger les humanités et les sciences sociales

ENVIRONNEMENT EXTERNE GÉNÉRAL	
Profil des opportunités et des menaces	
ÉLÉMENTS / FACTEURS À CONSIDÉRER	OPPORTUNITÉS / MENACES
SECTEUR ÉCONOMIQUE	
INDUSTRIE FORESTIÈRE	<ul style="list-style-type: none"> - pertes d'emplois industriels bien rémunérés dans le secteur forestier et donc baisse de la population et de la clientèle potentielle - lenteur de la régénération de la forêt + autres utilisations possibles des ressources avec des produits à valeur ajoutée
INDUSTRIE MINIÈRE	<ul style="list-style-type: none"> + création d'emplois et donc maintien ou augmentation de la population et de la clientèle potentielle + incidence potentielle sur les programmes de gestion et d'administration des affaires
LES AUTRES SECTEURS DU MARCHÉ DU TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> - peu de nouveaux emplois dans la région dans certains domaines - difficulté à garder les jeunes dans la région - difficulté à recruter des professeur-e-s - prépondérance dans notre région des emplois de nature technique bien rémunérés + pénurie d'enseignantes et d'enseignants francophones ailleurs en province donc possibilité pour l'Université d'attirer des inscriptions
EFFORTS DE DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE DANS LA RÉGION	<ul style="list-style-type: none"> + on a besoin de l'U de H pour la formation + l'Université contribue à la diversification économique de la région en créant des emplois dans le secteur tertiaire
EXODE DES JEUNES	<ul style="list-style-type: none"> + gouvernements prêts à investir pour contrer l'exode + U de H contribue à contrer l'exode, pendant et après les études - manque de professionnel-le-s dans le Nord

ENVIRONNEMENT EXTERNE GÉNÉRAL	
Profil des opportunités et des menaces	
ÉLÉMENTS / FACTEURS À CONSIDÉRER	OPPORTUNITÉS / MENACES
SECTEUR SOCIAL	
<p>LANGUE</p>	<p><u>Ensemble des campus :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - le français écrit semble en déclin dû à un relâchement généralisé des attentes + les centres de consultation en français fournissent aux étudiantes et aux étudiants un appui pour les aider à rencontrer les exigences de l'UdeH <p><u>Kapuskasing :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + potentiel de tirer profit du bilinguisme avec francophonie plus visible/ vivante - nom de notre institution (Université de Hearst à Kapuskasing) peut avoir un effet négatif sur le sens de l'appartenance et l'attachement de la communauté à l'institution <p><u>Hearst :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + notoriété de la ville et de l'Université de Hearst au niveau de la francophonie <p><u>Timmins :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + importante population de langue française - difficultés au niveau de l'enseignement en français dû à un milieu plus anglicisant - nom de notre institution (Université de Hearst à Timmins) peut avoir un effet négatif sur le sens de l'appartenance et l'attachement de la communauté à l'institution
<p>VALORISATION DE L'ÉDUCATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> + une formation postsecondaire est de plus en plus recherchée par les employeurs et par la population en général + l'éducation postsecondaire est anticipée par les parents dès l'enfance (REÉÉ) - faiblesse de la tradition universitaire dans notre région

ENVIRONNEMENT EXTERNE GÉNÉRAL	
Profil des opportunités et des menaces	
ÉLÉMENTS / FACTEURS À CONSIDÉRER	OPPORTUNITÉS / MENACES
SECTEUR SOCIAL (suite)	
DÉMOGRAPHIE	<ul style="list-style-type: none"> + valorisation de la « ruralité » et d'un mode de vie plus lent, plus sain, comme ici + concentration de la population francophone dans notre région - diminution de la clientèle « jeune » - exode des familles (parents à la retraite suivent) donc diminution de la population et éventuellement, du bassin de clientèle potentielle - vieillissement de la population (clientèle adulte)
PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL / FORMATION SUR MESURE	<ul style="list-style-type: none"> - structure et mission de l'Université ne permettent pas d'en faire un créneau
SECTEUR TECHNOLOGIQUE	
ÉVOLUTION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	<ul style="list-style-type: none"> + possibilité de rapprochements accrus, avec autres régions ou pays (ex. : forums de discussion) + possibilité d'offrir des programmes menant à un travail pouvant s'effectuer à distance (ex. : traduction) + accessibilité accrue et facilitée aux ressources documentaires - évolution rapide et onéreuse
SECTEUR ENVIRONNEMENTAL	
PRÉOCCUPATIONS ENTOURANT LA DURABILITÉ DES RESSOURCES	<ul style="list-style-type: none"> + rôle potentiel de l'Université de Hearst en formation et en recherche et développement

ENVIRONNEMENT EXTERNE GÉNÉRAL	
Profil des opportunités et des menaces	
ÉLÉMENTS / FACTEURS À CONSIDÉRER	OPPORTUNITÉS / MENACES
SECTEUR ENVIRONNEMENTAL (suite)	
RÉCHAUFFEMENT DE LA PLANÈTE	+ rôle potentiel de l'Université de Hearst en formation et en recherche et développement de nouvelles sources d'énergie
SECTEUR INTERNATIONAL	
RECRUTEMENT INTERNATIONAL	+ recherche de financement par l'AUFC pour le recrutement international + efforts des gouvernements pour attirer des immigrantes et des immigrants à l'extérieur des grands centres urbains

Annexe 2

ENVIRONNEMENT EXTERNE IMMÉDIAT	
Analyse de la structure de concurrence	
ÉLÉMENTS / FACTEURS À CONSIDÉRER	OPPORTUNITÉS / MENACES
CONCURRENTS ACTUELS	
UNIVERSITÉ D'OTTAWA	<ul style="list-style-type: none"> - attire la plus grande proportion des jeunes du Nord qui poursuivent des études postsecondaires - attrait de la grande ville - investissement dans l'immobilier par les parents - offre une plus grande variété de programmes de 1^{er} cycle que l'UdeH + difficile d'accès pour la clientèle moins mobile + plus dispendieux (déménagement, logement, etc.)
UNIVERSITÉ LAURENTIENNE	<ul style="list-style-type: none"> - à proximité de notre clientèle potentielle et peut attirer une partie de celle-ci + difficilement accessible pour la clientèle moins mobile - offre une plus grande variété de programmes de 1^{er} cycle que l'UdeH - contrôle de l'offre des programmes offerts par l'UdeH par l'entente d'affiliation - U Laurentienne détient le monopole sur l'offre de certains programmes (ex. : formation à l'enseignement dans le Nord)
UNIVERSITÉS VIRTUELLES (ENVISION, TELUQ, ATHABASKA, AUTRES)	<ul style="list-style-type: none"> - grande variété de cours et de programmes offerts - accessibilité et flexibilité qui signifient que l'on peut étudier où l'on veut, quand on le veut (procure de l'utilité de temps et de lieu) + cours par correspondance ou enseignement à distance seulement + permet aux étudiantes et aux étudiants d'enrichir ou de compléter les programmes qu'elles et ils entreprennent à l'Université

ENVIRONNEMENT EXTERNE IMMÉDIAT	
Analyse de la structure de concurrence	
ÉLÉMENTS / FACTEURS À CONSIDÉRER	OPPORTUNITÉS / MENACES
CONCURRENTS ACTUELS (suite)	
AUTRES UNIVERSITÉS	<ul style="list-style-type: none"> - plusieurs offrent des programmes en anglais, ce qui attire des francophones qui préfèrent poursuivre des études universitaires en anglais - grande variété de programmes de 1^{er} cycle + difficile d'accès pour la clientèle plus ou moins mobile
COLLÈGE BORÉAL	<ul style="list-style-type: none"> - évolue dans les mêmes communautés et peut attirer en partie les mêmes clientèles ± offre des programmes dans les mêmes domaines que l'UdeH <ul style="list-style-type: none"> + institution qui offre l'opportunité d'obtenir une formation pratique différente de la formation théorique que peut leur offrir l'Université par la suite + amène une clientèle qui ne serait pas venue autrement (qui, au départ, jugeait l'université inaccessible) - semble vouloir s'orienter fortement vers les études postsecondaires dans les domaines des humanités et des sciences sociales + décerne des diplômes d'études collégiales seulement (présentement) - dispose de budgets publicitaires importants - frais de scolarité moins élevés
AUTRES COLLÈGES COMMUNAUTAIRES	<ul style="list-style-type: none"> - Cité collégiale attire une grande proportion des jeunes du Nord qui poursuivent des études postsecondaires <ul style="list-style-type: none"> - attrait de la grande ville - investissement dans l'immobilier par les parents + difficile d'accès pour la clientèle moins mobile + plus dispendieux (déménagement, logement, etc.)

ENVIRONNEMENT EXTERNE IMMÉDIAT	
Analyse de la structure de concurrence	
ÉLÉMENTS / FACTEURS À CONSIDÉRER	OPPORTUNITÉS / MENACES
CONCURRENTS ACTUELS (suite)	
AUTRES COLLÈGES COMMUNAUTAIRES (suite)	<ul style="list-style-type: none"> - Northern College est un concurrent de taille à Timmins où les études postsecondaires en anglais sont convoitées - frais de scolarité moins élevés
ÉCOLES SECONDAIRES	<ul style="list-style-type: none"> - retiennent une part de notre clientèle potentielle qui entreprend une 5^e année en vue de compléter des cours additionnels ou d'en répéter certains
MARCHÉ DU TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> - selon le cycle économique, abondance d'emplois bien rémunérés qui n'exigent pas de diplôme universitaire
CONCURRENTS POTENTIELS	
COLLÈGES COMMUNAUTAIRES	<ul style="list-style-type: none"> - étudient la possibilité de décerner des baccalauréats
Ententes d'arrimage avec les universités	<ul style="list-style-type: none"> + clientèle potentielle pour les trois campus de l'U de H si ententes conclues - diminution de notre clientèle potentielle si ententes conclues entre Boréal - K, H ou T - et autres universités que l'U de H
ONE U	<ul style="list-style-type: none"> - risque de diminution de notre clientèle potentielle, surtout à Timmins où les études universitaires en anglais seraient probablement plus convoitées par notre clientèle qu'à Hearst ou à Kapuskasing + coordonnerait surtout des cours offerts à distance

ENVIRONNEMENT EXTERNE IMMÉDIAT	
Analyse de la structure de concurrence	
ÉLÉMENTS / FACTEURS À CONSIDÉRER	OPPORTUNITÉS / MENACES
FOURNISSEURS	
ÉCOLES SECONDAIRES UNIVERSITÉ LAURENTIENNE - AFFILIATION	<ul style="list-style-type: none"> - population des écoles secondaires diminue - changements au curriculum (changements axés sur la réussite du plus grand nombre donc emphase mis sur l'appliqué au détriment du théorique) + accès à un grand nombre de ressources (bibliothèques, banques de données numérisées, besoins spéciaux) + l'UL est garante de la qualité de nos programmes et est plus connue + conservation et protection des dossiers des étudiantes et des étudiants
CLIENTÈLE	
EN PROVENANCE DES ÉCOLES SECONDAIRES EN PROVENANCE DES COLLÈGES COMMUNAUTAIRES	<ul style="list-style-type: none"> - clientèle moins nombreuse depuis la réforme du secondaire (diminution de la proportion de jeunes qui fait demande à l'université comparativement au collège) - clientèle moins bien préparée pour les études universitaires depuis la réforme du secondaire - clientèle qui accorde moins d'importance qu'auparavant à la valeur ajoutée des études universitaires vs collégiales (qualité, profondeur, etc.) + part importante de notre clientèle - clientèle à qui l'on accorde des équivalences donc qui se retrouve, dès son arrivée, dans des cours de 2^e et 3^e années sans avoir profité d'une première année à l'Université pour se familiariser avec les exigences et les particularités de la formation en milieu universitaire

ENVIRONNEMENT EXTERNE IMMÉDIAT	
Analyse de la structure de concurrence	
ÉLÉMENTS / FACTEURS À CONSIDÉRER	OPPORTUNITÉS / MENACES
CLIENTÈLE (suite)	
CLIENTÈLE ADULTE	± part importante de notre clientèle – à temps partiel surtout - mais qui a tout de même beaucoup diminué depuis que les enseignantes et les enseignants de la génération des « baby-boomers » ont obtenu leur baccalauréat
AUTRE CLIENTÈLE ACTUELLE OU POTENTIELLE	+ clientèle potentielle compte tenu de la pénurie d'enseignantes et d'enseignants francophones ailleurs en Ontario

Annexe 3

ENVIRONNEMENT INTERNE	
Analyse des aires d'activité	
ÉLÉMENTS / FACTEURS À CONSIDÉRER	FORCES / FAIBLESSES
FINANCES / COMPTABILITÉ	
SOURCES ET STRUCTURE DE FINANCEMENT Fondation U de H	<ul style="list-style-type: none"> - dépendance sur du financement « spécial » plus précaire; à la merci des subventions - ressources financières limitées donc gestion de maintien de l'offre de services - forte tendance à penser que le financement devrait être basé surtout sur le nombre d'inscriptions + succès récent pour attirer de nouvelles subventions + capacité d'obtenir du financement ponctuel au besoin; bonne relation avec institution financière locale + diversification des sources de financement + disponibilité de capitaux pour initiatives non subventionnées donc autonomie, indépendance + sensibilisation et implication des communautés - projet long et ambitieux qui accapare des ressources financières et humaines
RESSOURCES GLOBALES ET PERSONNEL	
INSTALLATIONS À HEARST	<ul style="list-style-type: none"> + U de H propriétaire de l'édifice donc autonomie et accès à l'espace nécessaire + locaux bien adaptés aux besoins de l'institution ± résidence <ul style="list-style-type: none"> + service pour la clientèle - très peu achalandée depuis l'offre des programmes à temps plein sur les campus de Kapuskasing et de Timmins
INSTALLATIONS À KAPUSKASING	<ul style="list-style-type: none"> + locaux propres et bien entretenus + locateur accommodant

ENVIRONNEMENT INTERNE	
Analyse des aires d'activité	
ÉLÉMENTS / FACTEURS À CONSIDÉRER	FORCES / FAIBLESSES
RESSOURCES GLOBALES ET PERSONNEL (<i>suite</i>)	
INSTALLATIONS À KAPUSKASING (<i>suite</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - espace restreint <ul style="list-style-type: none"> - difficulté d'accueillir de nouveaux ou de nouvelles professeur-e-s - besoin de combiner le centre de ressources, la vidéoconférence et la salle de rencontre - nécessité de partager la salle de vidéoconférence avec le Centre – conflits d'horaires donc déménagements occasionnels de l'équipement
INSTALLATIONS À TIMMINS	<ul style="list-style-type: none"> + construction d'un nouveau campus
RESSOURCES TECHNOLOGIQUES	<ul style="list-style-type: none"> + équipement informatique à la fine pointe et bien adapté aux besoins de l'institution et de la clientèle + équipement de vidéoconférence sur les 3 campus <ul style="list-style-type: none"> - équipement plus ou moins performant + soutien technique constamment disponible
RESSOURCES HUMAINES	<ul style="list-style-type: none"> + compétence et dévouement + réputation et notoriété de l'Université et de son personnel
Professeur-e-s	<ul style="list-style-type: none"> + contribution et implication dans les communautés (bénévolat, C.A., recherche, etc.) <ul style="list-style-type: none"> ± possibilité de s'impliquer davantage en faisant de la recherche avec/dans/pour la communauté - difficulté de recruter dans la région puisque main-d'œuvre qualifiée non disponible - pénurie de professeur-e-s d'université donc recrutement difficile même à l'extérieur de la région - sentiment d'isolement des professeur-e-s puisque peu de collègues dans chaque discipline

ENVIRONNEMENT INTERNE	
Analyse des aires d'activité	
ÉLÉMENTS / FACTEURS À CONSIDÉRER	FORCES / FAIBLESSES
RESSOURCES GLOBALES ET PERSONNEL (<i>suite</i>)	
Agentes et agents de liaison dans les écoles secondaires	<ul style="list-style-type: none"> + présence continue de l'Université dans les écoles nourricières de la région <ul style="list-style-type: none"> + possibilité d'améliorer les relations avec les responsables de l'orientation dans les écoles - difficulté de coordonner le travail de ces personnes dont l'employeur demeure le conseil scolaire - difficulté de mesurer l'impact du travail de ces personnes sur le recrutement
EXPLOITATION / GESTION	
PLANIFICATION ORGANISATION (structure, organigramme) DIRECTION (leadership, motivation, mobilisation, communication)	<ul style="list-style-type: none"> + instances décisionnelles soucieuses de l'avenir de l'institution + exercice de planification stratégique en cours - beaucoup à faire avec très peu de ressources financières, humaines et matérielles - nouvelle structure beaucoup plus exigeante pour les postes à la direction <ul style="list-style-type: none"> - vice-rectorat consacre une large part de son temps à la gestion des ressources humaines (davantage d'employé-e-s réparti-e-s sur les trois campus) ± besoin de redistribuer les tâches administratives (rectorat, vice-rectorat, trésorerie, secrétariat général) + fonds discrétionnaires permettant le perfectionnement et l'actualisation des compétences du corps professoral et des gestionnaires + gestion des ressources humaines davantage proactive + plus grande circulation de l'information + bon nombre d'occasions de regroupement

ENVIRONNEMENT INTERNE	
Analyse des aires d'activité	
ÉLÉMENTS / FACTEURS À CONSIDÉRER	FORCES / FAIBLESSES
EXPLOITATION / GESTION (suite)	
CONTRÔLE	
Utilisation des ressources	- ajout de contraintes et de mesures de contrôle gouvernementales - rectorat consacre toujours plus de temps et d'énergie à répondre aux exigences gouvernementales
Qualité de l'enseignement	+ évaluation continue du travail des professeur-e-s (questionnaires de consultation, rencontres avec le C.É.) ± assouplissement du processus d'évaluation pour les professeur-e-s détenant des contrats de type 3
MARKETING ET DISTRIBUTION	
PRIX	- formation universitaire beaucoup plus coûteuse que formation collégiale + programmes d'aide financière généreux
PRODUITS / SERVICES	+ enseignement et services de qualité et personnalisés ± classes parfois très petites + créativité au niveau de l'offre des programmes et des modes de livraison permettant de maximiser les ressources (23 profs et 22 programmes) - choix de programmes et de cours limités + offre d'expériences internationales (voyages-études) + accès à de nombreuses ressources bibliographiques sous plusieurs formes

ENVIRONNEMENT INTERNE	
Analyse des aires d'activité	
ÉLÉMENTS / FACTEURS À CONSIDÉRER	FORCES / FAIBLESSES
MARKETING ET DISTRIBUTION (suite)	
PROMOTION (publicité, communication)	<ul style="list-style-type: none"> + réputation et notoriété de l'Université <ul style="list-style-type: none"> ± besoin de continuer à véhiculer une image attachante - budget de communication restreint comparativement aux concurrents - difficulté de mesurer l'impact sur le recrutement - Université de Hearst encore peu connue ou méconnue dans certaines communautés de la région <ul style="list-style-type: none"> - nom de l'institution ne met pas en valeur sa présence dans les communautés de Kapuskasing et de Timmins + publicité et matériel promotionnel plus « glamour »
PLACE (distribution)	<ul style="list-style-type: none"> + offre en face à face de programmes universitaires en français dans la région - population décroissante dans la région desservie <ul style="list-style-type: none"> ± besoin de considérer d'autres modes de livraison et l'utilisation de la technologie pour l'offre de cours
RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	
RECHERCHE, CRÉATION ET PUBLICATION	<ul style="list-style-type: none"> + Fonds d'aide à la disponibilité des professeur-e-s <ul style="list-style-type: none"> - ressources tout de même limitées + disponibilité d'autres sources de financement + progression du savoir <ul style="list-style-type: none"> + stimulation du personnel et source de fierté + réputation et notoriété de l'Université - éloignement des autres chercheurs et chercheuses donc difficulté de faire partie d'équipes de recherche ± priorité donnée à l'enseignement plutôt qu'à la recherche puisque l'Université de Hearst est une institution de premier cycle

ENVIRONNEMENT INTERNE	
Analyse des aires d'activité	
ÉLÉMENTS / FACTEURS À CONSIDÉRER	FORCES / FAIBLESSES
RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (suite)	
CHAIRE DE RECHERCHE EN HISTOIRE	<ul style="list-style-type: none"> + réputation et notoriété de l'Université + création imminente d'un centre d'archives
DÉVELOPPEMENT DE COURS, DE PROGRAMMES	<ul style="list-style-type: none"> + souci d'évolution et d'adaptation aux besoins de la clientèle et du marché du travail (ex. : études des besoins et de faisabilité pour l'offre de nouveaux programmes)
OUTILS ET MÉTHODES PÉDAGOGIQUES	<ul style="list-style-type: none"> + formations ponctuelles organisées pour le corps professoral (ex. : plans de cours, nouvelle grammaire, technologie informatique, etc.) + recherche et mise à la disposition d'outils technologiques

BIBLIOGRAPHIE

- Commission de formation du Nord-est (2008). *Tendances, opportunités et priorités – Rapport 2008*. Hearst : Commission de formation du Nord-est.
- Ministère de la Formation et des Collèges et universités (2005). *L'Ontario, chef de file en éducation – Rapport et recommandations*. Ontario : Éditeur officiel.
- Southcott, Chris (2007). *Le changement démographique du Nord ontarien de 2001 à 2006*. Commissions locales du Nord de l'Ontario.
- Southcott, Chris (2007). *L'exode des jeunes du Nord ontarien de 2001 à 2006 -Extrait*. Commissions locales du Nord de l'Ontario.
- Statistique Canada (mars 2009). « Recensement de 1996 ». In *Statistique Canada* [En ligne]. <http://www12.statcan.gc.ca/francais/census01/info/census96.cfm>. (Page consultée le 25 mars 2009).
- Statistique Canada (mars 2009). « Recensement de 2001 ». In *Statistique Canada* [En ligne]. <http://www12.statcan.gc.ca/francais/census01/index.cfm>. (Page consultée le 25 mars 2009).
- Statistiques Canada (mars 2008). « Recensement de 2006 : produits de données ». In *Statistique Canada* [En ligne]. <http://www12.statcan.gc.ca/francais/census06/data/topics/ListProducts.cfm?Temporal=2006&APATH=3&THEME=75&FREE=0&GRP=1>. (Page consultée le 25 mars 2009).

