

Étudiants, Employés, Enseignants :

Tous en équipe pour réaliser la mission facultaire

Plan d'action déposé le 16 septembre 2022

Par

Dr Christian Caron, D.M.D, D.M.Sc., L.L.B

INTRODUCTION.....	2
VISION DU DÉVELOPPEMENT DE LA FACULTÉ	
• Volet enseignement	3
• Volet recherche.....	7
• Volet rayonnement/recrutement	9
• Volet gestion	12
CONCLUSION	15

INTRODUCTION

La pandémie, qui sévit depuis plus de deux ans, a mis sous pression les systèmes de santé. Elle a ajouté des contraintes importantes sur les milieux d'enseignement qui ont dû, sur une période extrêmement courte, se réinventer pour rejoindre une clientèle étudiante affectée par des mesures d'isolement strictes et des mesures sanitaires, qui préconisaient une distanciation suffisante pour réduire la progression du virus de la COVID-19. Notre université, et encore plus notre Faculté, a subi ces pressions. Elle a dû adapter ses méthodes d'enseignement, mais aussi, en étant un milieu de soins, modifier les pratiques cliniques, l'environnement de soins et la supervision des étudiants selon des normes sanitaires évoluant rapidement. Ces normes ont été appliquées dans un milieu clinique qui se situe dans de grands espaces clos, non-cloisonnés, non adaptés à l'isolement des duos étudiants-patients. De plus, le port des équipements de protections individuelles a aussi affecté la communication étudiants-superviseurs, étudiants-patients et superviseurs-patients.

Toutes ces contraintes et mesures d'adaptation changeantes ont affecté tous les individus qui ont donné leurs prestations de travail, d'enseignement ou qui y étudiaient. Elles ont mis une pression indue, qui a fatigué, usé, affecté psychologiquement toutes ces personnes. On constate encore aujourd'hui les effets délétères qu'a eu la pandémie sur toutes nos ressources humaines et le climat de travail dans lequel elles évoluent. Cependant, le retour vers une nouvelle normalité un peu moins contraignante ouvre l'espoir pour tous, que les rassemblements maintenant permis, la proximité retrouvée, la réduction importante des barrières de communication, permettent à chacun de se guérir de cette morosité ambiante qui plombait le climat. Cette nouvelle normalité permet de mettre en place un environnement propice à une productivité retrouvée, une sensation de bien-être et de positivisme qui augmentent le sentiment collectif de cohésion vers un objectif commun : le plaisir contagieux d'offrir un enseignement de qualité et d'avant-garde.

Dans cette période de transition, cet objectif ne se réalisera pas sans qu'on s'assure plus que jamais que l'environnement de travail et d'étude se rapproche des aspirations de chacun qui y étudie, qui y travaille, ou qui y enseigne selon des limites raisonnables liées aux capacités institutionnelles et budgétaires. Plus que jamais, le recrutement des travailleurs et des enseignants devient difficile presque partout dans le monde occidental, et encore plus ici au Québec, qui est frappé par une pénurie de main d'œuvre à un niveau historique. On se doit, comme institution, de mettre en place un environnement de travail stimulant et agréable, permettant, avec une rémunération compétitive, d'attirer de nouveaux talents et de retenir nos ressources existantes. Ce climat attractif, loin de réduire la productivité sur le long terme, permet au contraire, par la diminution des absences, un meilleur sentiment d'appartenance et de responsabilité individuelle vers l'atteinte des diverses missions facultaires. De plus, il favorise la collaboration d'équipe, la valorisation de l'entraide, qui en elles-mêmes, par effet boule de neige, vont augmenter le sentiment de bien-être au travail. Ce travail d'équipe fait en sorte que chaque personne s'implique et aide plus, facilitant pour tous le travail à faire, et augmentant ainsi la qualité de chacun des gestes posés. Dans ces temps difficiles, nos ressources humaines sont des plus précieuses et on se doit de comprendre cette situation et de prendre les actions qui permettent de les fidéliser et ce, pour offrir un environnement des plus propice à l'apprentissage. Je crois donc que la valorisation de l'entraide et du travail d'équipe permettra de créer un sentiment d'appartenance fort, favorisant un climat de travail propice à l'atteinte et même au dépassement des objectifs facultaires.

VISION DU DÉVELOPPEMENT DE LA FACULTÉ

On constate que l'enseignement et la recherche sont au cœur de la mission de notre faculté.

Résolument ancrée dans sa communauté universitaire et régionale, la Faculté de médecine dentaire de l'Université Laval forme des professionnels de la santé buccodentaire hautement qualifiés et conscients de leur responsabilité sociale qui les engage à mettre leurs compétences au service de toutes les populations. Elle contribue au développement des connaissances par la recherche fondamentale et la recherche clinique, et participe activement à la promotion de la santé buccodentaire.

Volet enseignement

La qualité de notre enseignement est reconnue à travers le pays lors de l'évaluation externe périodique des divers programmes offerts. Pour continuer à former des professionnels de la santé dentaire hautement compétents, la faculté doit premièrement s'assurer d'avoir un corps enseignant fort, à la fine pointe des connaissances. Elle doit aussi s'assurer que l'enseignement est basé sur les évidences scientifiques. La Faculté devra premièrement compter sur un nombre suffisant de professeurs de carrière dans chacune des disciplines dentaires. Ceux-ci doivent être détenteurs d'une équivalence de doctorat de recherche et d'un diplôme de spécialité reconnu au Canada, menant à un permis d'exercice dans la province de Québec. Elle devra aussi compter sur des dentistes généralistes ou spécialistes, à vacation ou à pourcentage de tâche, venant de pratiques privées, dont les connaissances sont à jour pour appuyer les professeurs dans l'enseignement des diverses disciplines dentaires. Ceux-ci viennent sous le titre de chargé de cours ou d'enseignement, dont la participation à l'enseignement est balisée par la convention collective des chargées et chargés de cours et par l'engagement de chargés d'enseignement. On doit s'assurer que ces derniers possèdent des connaissances mises à jour, et qu'ils puissent bénéficier de la possibilité de les actualiser, dans la discipline qu'ils enseignent. Ils devront pouvoir avoir le support des professeurs-cliniciens pour s'assurer d'une standardisation à travers les disciplines cliniques de l'enseignement qu'ils offrent. La direction de la Faculté devra aussi s'assurer de l'inclusion dans son corps enseignant de professeurs de carrière détenteurs d'un doctorat de recherche dans les disciplines de la microbiologie, de l'immunologie, des biomatériaux dentaires, qui peuvent ou non être des dentistes, pour enseigner dans ces disciplines nécessaires à la formation de professionnels en santé buccodentaire hautement qualifiés.

La Faculté doit en tout temps donner un enseignement à la fine pointe des connaissances et même participer au développement des nouvelles connaissances permettant d'améliorer la santé buccodentaire des individus, des populations. Pour permettre l'atteinte de cet objectif, on devra supporter le corps enseignant pour qu'il puisse avoir les ressources et le temps de mettre à jours ses connaissances, mais aussi de les intégrer dans leurs enseignements. De plus, la technologie en médecine dentaire évolue très rapidement, que ce soit le développement de nouveaux biomatériaux, de médicaments pour contrôler les infections buccales et l'inflammation des tissus oraux, les techniques diagnostiques ou de traitements impliquant de nouveaux instruments ou appareils. La Faculté devra s'assurer d'intégrer celles qui ont démontré leur efficacité ou qui deviennent plus courantes dans les pratiques dentaires actuelles.

Pour bonifier nos programmes de formations offerts à tous les cycles et dans toutes les disciplines, on pourra mettre en place des stages, lorsque possible, ou des opportunités de traitement de clientèles

vulnérables du fait de leurs difficultés d'accès liées à leur état cognitif, à leurs limitations physiques, à leur éloignement géographique des lieux de soins, à leurs moyens financiers limités. Ce contact offert permettra aux étudiants de comprendre à la fois les besoins en soins importants de cette clientèle souvent orpheline, et aussi approfondir ou peut-être modifier leur regard sociologique sur le parcours de vie de ces clientèles vulnérables. Ces opportunités devront être développées en collaboration avec les divers gouvernements, dans le cadre d'initiatives nationales ou locales.

Pour rendre la formation des programmes offerts encore plus complète, la Faculté devra développer des liens encore plus serrés avec les milieux hospitaliers, afin de diversifier encore plus le contact des étudiants avec des clientèles ayant des particularités de santé nécessitant une adaptation des soins dentaires. Cette collaboration Hôpital-Faculté est gagnante-gagnante, car elle permet aux deux institutions de rendre leur mission de soins à la communauté dans laquelle elles sont engagées. Dans ses programmes gradués, la faculté a deux programmes dont l'enseignement clinique est localisé principalement dans les milieux hospitaliers et en milieu de soins de longue durée : la chirurgie buccale et maxillofaciale et la gérodontologie. La faculté devra supporter ces programmes essentiels à sa mission de services à la population.

Durant la pandémie, plusieurs des cours théoriques ont été transformés pour être donnés à distance, majoritairement d'une manière asynchrone. Cette utilisation de la technologie a été essentielle durant la pandémie pour pouvoir continuer à offrir l'enseignement. Cependant, cette technologie qui a permis de mettre en place des horaires pour les étudiants plus adaptés à une vie plus saine, a des limites certaines. Elle ne favorise pas la proximité entre l'enseignant et l'étudiant et elle diminue la qualité de l'encadrement, le dépistage des étudiants en difficulté, la rétroaction immédiate permettant de corriger rapidement les concepts mal compris et le suivi des étudiants qui demandent plus de supervision. Pour faire face à ces divers problèmes qu'elle engendre, une évaluation de ces effets négatifs devra être mise en place et un réajustement de l'utilisation de cette technologie devra être fait selon les conclusions qui en seront tirées. On devra impliquer davantage les professeurs et autres enseignants dans la programmation des horaires de cours théoriques. Il faudra aussi respecter leur liberté académique de donner leur cours en présentiel, dans un contexte où la santé publique le permet. Les cours en présentiel favorisent un contact plus étroit entre tous les types d'enseignants et les étudiants.

Une consultation des besoins des dentistes en pratique privée devrait être menée, pour pouvoir mieux comprendre les attentes qu'ont les praticiens envers les nouveaux gradués qu'ils accueillent dans leurs pratiques. Nos nouveaux gradués commencent majoritairement leur carrière en se joignant à une clinique déjà établie. Cette consultation permettrait d'arrimer et d'ajuster l'enseignement donné avec les besoins du milieu dentaire, ce qui permettrait aux nouveaux gradués d'être plus fonctionnels dès le début de leur pratique professionnelle chez le dentiste propriétaire. En dernière année du premier cycle d'étude qui mène au diplôme de dentiste, il faudra intégrer une prise en charge globale du patient attribué à l'étudiant, tout en s'assurant qu'il puisse atteindre ses quotas cliniques dans les diverses disciplines dentaires au programme.

La qualité de l'enseignement est aussi intimement liée à notre capacité d'exposer nos étudiants à une quantité plus importante, mais aussi une variété de difficultés de traitements dentaires à réaliser. Présentement, dans quelques disciplines, on rencontre des difficultés à recruter des patients pour nos cliniques étudiantes. Dans d'autres disciplines, on a de la difficulté avec la diversité de la complexité des cas à traiter, qui sont souvent mal adaptés au niveau des étudiants; trop ou pas assez complexes. Pour

résoudre cet enjeu, on devra analyser les besoins de chacune des disciplines dentaires, avec chacun des professeurs ou enseignants en charge. Ensuite, on doit développer un plan de recrutement mieux adapté aux besoins en enseignement de nos cliniques étudiantes, en consultation et en collaboration avec tout le corps enseignant.

Pour assurer un recrutement optimal, plusieurs enjeux doivent être pris en compte. Ces enjeux sont liés à la capacité financière des patients, à la longueur d'un rendez-vous dans un contexte d'enseignement, à la fréquence des rendez-vous comparée aux mêmes traitements réalisés par un dentiste généraliste ou spécialiste en pratique privée, à l'image de la qualité du traitement fait par un étudiant-dentiste à la faculté de médecine dentaire versus par un praticien généraliste ou spécialiste. Ces divers enjeux devront faire l'objet d'une analyse permettant de s'assurer de développer un plan crédible et efficace pour faire face aux besoins d'enseignement des diverses disciplines tant pour le 1^{er} cycle que pour le 2^e cycle. Pour faire face à ces difficultés de recrutement, on pourrait penser augmenter le recrutement de patients parmi les populations vulnérables rencontrant des difficultés d'accès, dans les disciplines qui le nécessitent ou dont le niveau des cas n'est pas adapté au besoin de formation étudiante. Plusieurs personnes de ces clientèles, ou leurs représentants légaux, n'ont pas les moyens financiers de s'offrir des soins dentaires, autres que des soins dentaires d'urgence. Ceux-ci ont des besoins importants de soins dentaires et présentent souvent plusieurs pathologies buccodentaires qui sont en lien avec les besoins d'enseignements aux étudiants. Ces patients possèdent plusieurs caractéristiques personnelles et sociales qui s'inscrivent dans la mission facultaire à la population et qui sont décrites dans son plan stratégique.

Mission :

*...la Faculté de médecine dentaire de l'Université Laval forme des professionnels de la santé buccodentaire hautement qualifiés et conscients de leur responsabilité sociale qui les engage à mettre leurs compétences **au service de toutes les populations.***

Vision :

*... par son engagement pour l'amélioration de **la santé globale des populations.***

Plan stratégique :

Notre identité universitaire :

*Poursuivre l'engagement de la Faculté envers **les populations qui ont difficilement accès aux soins.**
Assurer la pérennité de la clinique ACCES et des autres initiatives de santé communautaire.*

Cependant, la faculté doit aussi respecter les conditions budgétaires que l'institution lui accorde, elle doit aussi financer une partie de ses opérations avec les honoraires provenant de ses cliniques étudiantes. Elle devra trouver un financement pour assumer cette mission. Ainsi, pour recruter les patients rencontrant des difficultés d'accès, la faculté devra développer des ententes avec le ministère de la santé du Québec, ou avec le gouvernement fédéral, selon le plan de soins dentaires devant être déposé, pour financer les soins à cette population. Elle pourra aussi solliciter les fondations privées, qui ont comme mission d'aider les populations vulnérables que l'on compte recruter pour nos cliniques étudiantes. Elle devra aussi vérifier auprès de la direction de l'Université Laval, quelles sont les possibilités de financement supplémentaire concernant ces besoins d'enseignement clinique, pour qu'elle puisse recruter parmi la population vulnérable. Ce financement servirait à combler ses besoins de diversifier les cas à traiter pour sa clinique universitaire étudiante, et du même coup, remplir sa mission sociale.

Pour augmenter le recrutement des patients, qui ont les caractéristiques pour remplir les besoins en enseignement des diverses cliniques étudiantes, mais qui ne peuvent payer immédiatement les soins rendus, mais qui se qualifient au crédit, un plan de paiements périodiques et étendus pourrait être envisagé. Cependant, ce dernier devrait être limité dans le temps. Ce plan ne pourrait être mis sur pied sans le support du service des finances et sans l'accord de la direction universitaire.

Le fonctionnement des cliniques étudiantes, qui est aussi à l'image d'un mini-hôpital, est dépendant du travail des employés de soutiens cliniques et administratifs, et des cadres qui les supervisent et coordonnent leurs actions. Ils doivent s'assurer de la disponibilité des fournitures et matériaux nécessaires pour offrir les traitements, du bon fonctionnement des appareils et instruments, de leur réparation au besoin, de la préparation des salles de traitement et de l'assistance des étudiants, du support informatique lié au dossier patient et à la prise de radiographie, de la fabrication et la réparation des prothèses dentaires, et d'autres de l'accueil des patients, des réponses téléphoniques et aux courriels, de la prise des rendez-vous, de la perception des honoraires, etc. Tout ce travail d'équipe permet d'assurer aux patients une expérience de traitement optimale. De plus, les étudiants bénéficieront d'un support lors des soins et d'une formation se rapprochant de ce qu'ils retrouveront en pratique dentaire privée. La faculté doit donc s'assurer du nombre suffisant d'employés et expliquer à chacun leur rôle précis dans la chaîne de fonctionnement de la clinique pour qu'ils puissent comprendre leur importance dans la réalisation de notre mission d'enseignement. Cette relation entre la faculté et ses employés permettra une clarification sur l'interdépendance de chacun et de l'entraide nécessaire pour bâtir une ambiance de travail stimulante, qui offrira aux patients une expérience de traitement dépassant leurs attentes. Ces actions d'équipe établiront les conditions propices à un enseignement permettant le dépassement et l'atteinte de l'excellence des étudiants. Ceci en accord avec le plan stratégique facultaire 2020-2022 qui met de l'avant l'importance de l'expérience-client lors des visites dans nos cliniques facultaires.

Plan stratégique :

La Bienveillance :

Améliorer la qualité de l'expérience-patient à toutes les étapes du cheminement en clinique (avant, pendant et après les soins).

Une autre partie importante de l'enseignement est celle qui précède l'entrée en clinique. Cette partie comprend à la fois de l'enseignement théorique, mais aussi des formations pratiques en laboratoire. Ces dernières se veulent une réplique de la clinique avec des mannequins, ou du moins, qui est semblable à un environnement qui comprend les instruments les plus utilisés en clinique, et lors du travail de laboratoire, que tous dentistes peuvent être appelés à réaliser. La formation pré-clinique demande une supervision en présentiel par du personnel enseignant compétent pour toutes les étapes de laboratoire. Elle prépare les étudiants à leur entrée en clinique. Les étudiants doivent avoir une supervision permettant de détecter leurs difficultés, ce qui permet de mettre en place des mesures correctives avant que ces derniers ne commencent les traitements sur patients. Il faut donc s'assurer que les laboratoires soient fonctionnels en tout temps durant la formation, et qu'ils correspondent aux besoins actuels de formation, mais aussi qu'ils puissent évoluer selon le développement des technologies d'apprentissage, pour préparer au mieux nos étudiants dans ces phases pré-cliniques importantes au traitement sur patients.

L'évaluation des étudiants fait partie intégrante de l'enseignement. Elle permet de vérifier le niveau de compréhension de la matière, des concepts, du développement psychomoteur et de l'évolution du savoir-être, souvent un corollaire du professionnalisme en médecine dentaire. La faculté admet chaque année environ 50 étudiants dans son programme de 1^{er} cycle et 2 ou 3 étudiants pour chacun de ses

programmes de formations graduées. Ces petits groupes d'individus invitent à une grande proximité entre les enseignants et les étudiants. Ces années-ci, nos professeurs font face à un nouvel enjeu lors des évaluations: Lorsque certains étudiants dérogent des règles ou se font prendre en situation de plagiat possible. En effet, les étudiants peuvent mettre de la pression sur les professeurs, en invoquant soit le racisme, un biais associé à leur orientation sexuelle ou à leur religion. Même si ces accusations sont fausses dans la majorité des cas, cette pression peut devenir insupportable. Ces situations génèrent beaucoup de stress et demandent beaucoup d'effort aux professeurs pour les contredire et soutenir la vérité sans avoir un support facultaire, universitaire. Devant cette montagne, ces derniers vont souvent abandonner les charges. La faculté fera les représentations à la direction de l'université pour que tous les enseignants aient un support devant ces situations, en prévoyant un processus plus équitable pour tous qui permettra aussi une meilleure protection aux enseignants. L'université devrait aussi donner un support pour encadrer l'enseignant durant le processus, diminuant le poids que ces derniers portent sur leurs épaules.

En plus d'évaluer les performances académiques des étudiants, la faculté a le devoir de former un professionnel de la santé buccodentaire, qui après l'obtention de son doctorat en médecine dentaire de notre université et son permis de pratique de l'Ordre des dentistes du Québec, peut de manière autonome traiter des patients directement, sans supervision aucune. La faculté a aussi la responsabilité de s'assurer du professionnalisme de l'étudiant qui gradue. Une évaluation du savoir-être doit donc être mise en place pour s'assurer de l'atteinte de cet objectif. Présentement, il n'existe pas d'évaluation commune par les professeurs de chacun des étudiants pour vérifier l'atteinte de cet objectif. Durant le mandat, on devra mettre en place une telle évaluation commune. Pour ce faire, on devra premièrement définir les critères de savoir-être à évaluer qui représenteront le professionnalisme recherché. Parmi ceux qui pourraient être utilisés, le nombre de rendez-vous manqués, l'interaction étudiant-professeur, l'interaction étudiant-patient, la ponctualité, ont ce potentiel sans être exhaustifs. Ensuite, il faudra s'assurer que ces critères soient évalués dans toutes les cliniques étudiantes auxquelles l'étudiant participe, et enfin que l'évaluation soit partagée à tous les enseignants en clinique pour qu'elle fasse partie de la note globale de l'étudiant, dans chacun des cours cliniques, selon une proportion de la note finale définie à la suite d'une consultation de tous les professeurs et enseignants cliniques. Un mandat sera donné au vice-décanat aux études de premier cycle d'initier un chantier pour vérifier sa nécessité, ensuite la développer, pour finalement l'intégrer dans une évaluation standardisée commune du savoir être au premier cycle, dans chacun des cours cliniques. À la suite des résultats obtenus, une discussion avec les directeurs des programmes gradués sera entreprise pour valider la pertinence de l'étendre à ce cycle d'étude.

Pour obtenir leur permis d'exercice, les étudiants qui viennent de graduer du premier cycle, doivent réussir l'examen du Bureau National d'Examen Dentaire du Canada (BNED). Cet examen est constitué de questions de toutes les disciplines de la médecine dentaire et il permet d'assurer la standardisation de la compétence du dentiste au niveau national. Bon an mal an, on observe un certain pourcentage d'échec parmi nos étudiants. Pour améliorer et réduire cette proportion d'échec, il faudra analyser les statistiques, discipline par discipline, pour détecter si on retrouve un pourcentage d'échec plus élevé dans des disciplines précises. On pourra ainsi tirer des conclusions et intervenir pour ajuster l'enseignement et réduire le taux d'échec dans ces disciplines, donnant comme résultat une diminution des échecs à l'examen global.

Volet recherche

La recherche est aussi une pierre angulaire de notre mission et on doit la supporter pour qu'elle se développe au niveau souhaité. Le plan stratégique facultaire 2020-2022 indique l'importance de la recherche dans son fonctionnement, son intégration intime avec l'enseignement et le support qu'elle

compte lui accorder. La faculté a un centre de recherche universitaire intégré très actif, le Groupe de Recherche en Écologie Buccale (GREB), reconnu internationalement pour ses recherches en microbiologie, immunologie, virologie, biologie des phages, biologie moléculaire, génie tissulaire et biomatériaux. Le GREB a intégré un nouveau professeur de la faculté en biomatériaux permettant de développer ce secteur de recherche. Ce centre de recherche est essentiel aux étudiants inscrits à la maîtrise aux programmes de 2^e cycle. Il leur permet de poursuivre leur recherche, en générant des sujets et en les intégrant dans les programmes de recherche des professeurs-chercheurs qui y travaillent. Pour assurer que les besoins du GREB soit bien compris et supportés par la faculté, on développera avec la direction de ce centre de recherche une communication continue avec la direction facultaire, par une participation périodique mais fréquente au comité de régie hebdomadaire, permettant à toute la direction d'être mise au courant des divers dossiers communs et de ceux que la faculté pourrait appuyer à l'externe et/ou auprès de la direction universitaire.

La faculté a un second centre de recherche le Centre d'Excellence pour la Santé Buccodentaire et le Vieillessement (CESBV), d'une envergure moindre mais ciblant la relation entre la santé buccodentaire et le vieillissement des individus. Ce centre concentre ses recherches dans trois secteurs principaux : le transfert de connaissance, la promotion et prévention de la santé buccodentaire, l'accès aux soins pour les personnes âgées en perte d'autonomie. Ce centre, dont je suis le fondateur et directeur, travaille à développer des outils de dépistage de la santé buccodentaire pour les professionnels non-dentaires, à trouver des produits et procédures qui préviennent le développement des maladies parodontales et la carie dentaire, et à rechercher des modes de dispensation des soins aux personnes en perte d'autonomie. Les recherches sont majoritairement cliniques ou épidémiologiques, ce qui augmente le ratio facultaire de recherche sur patients. Ce centre qui base ses recherches sur des sujets dont la croissance populationnelle est parmi la plus rapide de notre société, et dont les problèmes et les besoins en traitement sont immenses, devra aussi recevoir un support facultaire pour se développer. Des thèmes comme la télé-dentisterie, l'utilisation des divers fluorures en prévention et traitement, le déplacement du dentiste pour des traitements au domicile, sont des questionnements importants d'avenir pour la population vieillissante. De plus, le CESBV est le centre de recherche où la grande majorité des étudiants du programme de formation spécialisée en gérodontologie sont intégrés pour réaliser leur projet de recherche. Le CESBV devient essentiel au programme de formation en gérodontologie et à la maîtrise en sciences dentaires qui y est associée.

Il existe à Québec, hors campus, des groupes de recherche qui travaillent sur des sujets liés à la santé buccodentaire tel que le développement de bioprothèse mandibulaire et sur l'apnée du sommeil. Ces groupes sont localisés dans les milieux hospitaliers. Il faudrait que la faculté prenne des actions pour les contacter afin de vérifier les possibilités de collaboration et de réseautage avec nos groupes de chercheurs.

Pour augmenter les succès aux demandes de subvention des professeurs-chercheurs et la production en recherche, on devrait vérifier la possibilité de faire des demandes auprès des fondations privées qui pourraient certainement être intéressées à supporter les recherches cliniques ou sur les services. Il faut bien cibler ces dernières pour ces demandes, en vérifiant que leur mission est liée au projet déposé.

Pour assurer la pérennité de nos centres de recherche, il faut aussi bien encadrer et supporter nos jeunes professeurs-chercheurs par un mentorat avec des chercheurs aguerris, par des collaborations en début de carrière.

La complétion d'un protocole de recherche est souvent fastidieuse par le nombre de formulaires à remplir, la demande au comité d'éthique et toutes les étapes administratives nécessaires. Une ressource qui serait mise au service des chercheurs facultaires permettant, sous la supervision des chercheurs, de

rédigier certaines parties du protocole, ainsi que les étapes liées à l'éthique, permettrait d'alléger le travail des chercheurs. Ils pourraient concentrer leur temps et efforts sur la partie en lien avec leur expertise et ainsi augmenter leur productivité et leurs chances de succès au concours sur lesquels ils appliquent.

Déjà, les chercheurs facultaires mènent une panoplie de recherches, plus intéressantes les unes que les autres. Cependant, on aimerait augmenter la recherche clinique et épidémiologique et sur les services de santé à la faculté. Pour ce faire, on peut essayer de mailler les chercheurs du GREB avec nos professeurs cliniques et, lorsque possible, utiliser nos cliniques étudiantes pour recruter et mener ces recherches.

Les cliniques étudiantes sont un milieu riche pour la recherche. Ce milieu reçoit une grande quantité de patients ayant une diversité de conditions buccodentaires, de santé, de statuts socio-économiques, permettant d'ajuster les résultats de recherche selon ces facteurs externes. Cette grande diversité permet de comparer certaines conditions buccodentaires, selon l'âge, le sexe et d'autres données socio-démographiques. L'utilisation des données cliniques permet aussi de vérifier le succès de traitements curatifs ou préventifs entre eux, ou l'efficacité de services offerts. Cette diversité et la quantité de sujets des cliniques étudiantes qui y sont traités ou examinés, permettent aux chercheurs de répondre à des questions de recherche qui ne pourraient se faire aussi rapidement et de manière aussi valide. Les cliniques étudiantes, par la diversité et la quantité de patients traités, permettent d'accélérer les recherches, facilitant le recrutement dans les contextes où les sujets sont plus difficiles à trouver. De plus, ces cliniques étudiantes ont déjà les données recueillies dans le dossier patient informatisé, à la fois sur l'état buccodentaire et médical, ainsi que sur les composantes personnelles du patient, ce qui accélère encore plus la conduite de la recherche. Les procédures et les traitements offerts dans ces cliniques étudiantes sont fortement standardisés et basés sur les évidences scientifiques. Ceci implique une forte accumulation de résultats basés sur des procédures similaires ce qui augmente leurs comparabilités. Ceci augmente d'autant la qualité des données, un but toujours recherché lors d'un projet de recherche. La faculté devra travailler avec l'équipe informatique pour permettre l'accès aux données dénominalisées cliniques du dossier informatisé. Elle devra s'assurer de l'existence d'une procédure permettant d'obtenir le consentement éclairé à l'utilisation des données des patients inscrites dans le dossier ou, à défaut, d'en développer une. Cette banque de données est riche en données diverses et elle permettrait aux professeurs-cliniciens de développer des projets basés sur celles-ci, dont les coûts de recrutement des sujets seraient presque éliminés, augmentant ainsi potentiellement la production en recherche de nos professeurs cliniciens.

Volet rayonnement\recrutement

La faculté jouit d'une réputation enviable au Canada et a des liens privilégiés dans le monde francophone international, par ses collaborations universitaires en France. Plusieurs de nos professeurs sont invités à présenter dans des colloques, congrès, au niveau national et à l'international. Nos chercheurs publient leurs résultats dans des journaux scientifiques de qualité. Le rayonnement facultaire est tributaire de sa réputation de formation de qualité de ses gradués qui pratiquent partout au Québec, ailleurs au Canada, et dans le monde. Il faut donc maintenir au plus haut standard chacun de nos programmes pour continuer d'envoyer partout le message qu'une formation à la Faculté de Médecine Dentaire de l'Université Laval garantit à la population un professionnel de la santé buccodentaire des plus compétents. Comme nos professeurs sont des ambassadeurs de la faculté, il faut les valoriser et les encourager à présenter leurs résultats de recherche, des techniques de traitement innovantes partout dans des forums nationaux et internationaux. La faculté doit aussi s'assurer d'une visibilité dans les événements universitaires locaux, dans les congrès provinciaux, par une présence et un kiosque qui la met en évidence ses programmes, ses infrastructures modernisées, ses centres de recherche facultaires, ses collaborations locales, nationales et internationales. Plusieurs collaborations avec les facultés des

universités françaises ont été développées dans le passé avec des échanges d'étudiants qui venaient ou allaient faire une certaine partie de leur programme d'étude. Ces échanges, qui ont duré des années, ont été réduits pour nos étudiants, par un décret, loi ou règlement français, qui n'autorise plus les étudiants hors du giron européen à pouvoir venir effectuer des soins dentaires en France. Depuis ce temps, la France ne nous offre plus la réciprocité d'accueil d'étudiants. Nous accueillons cependant encore chez nous des étudiants français. Ces stages internationaux, auxquelles participent nos étudiants, permettent une ouverture à des pratiques différentes, et positionne notre faculté à l'international. La faculté, avec le vice-rectorat aux affaires externes internationales et à la santé, devra reprendre contact avec les doyens de ces facultés françaises pour vérifier la possibilité d'obtenir une exemption d'application de cette règle pour le Québec. Ce qui permettrait de reprendre la réciprocité d'accueil de ces stages, qui sont si porteurs pour les étudiants et notre positionnement international, lorsque la situation pandémique le permettra. De plus, on devrait vérifier la possibilité d'étendre ces collaborations à la Belgique ou à la Suisse francophone, ce qui permettrait de solidifier notre positionnement international en Europe. Ces collaborations internationales devraient aussi être étendues à la recherche entre nos chercheurs et ceux de ces facultés françaises. Des missions devraient être prévues, pour expliquer nos expertises à ces partenaires potentiels, et vérifier les terreaux fertiles qui pourraient déboucher sur des projets communs.

Bien que les stages internationaux soient porteurs pour nos étudiants, des populations locales vulnérables par leur limitation d'accès sont présentes chez nous, dans notre province, au sein même de notre ville (population autochtone en réserve, population âgée en perte d'autonomie). Une clinique mobile facultaire devrait être développée pour rejoindre cette clientèle. Une entente pour une prise en charge des soins dentaires de certains centres d'hébergement publics pourrait être conclue avec le ministère et le CIUSSS de la Capitale-Nationale ou celui du CISSS de Chaudière-Appalaches. Une rémunération à l'acte des services étudiants pourrait être conclue pour financer son fonctionnement. Ce service public à la population augmenterait la visibilité et le rayonnement de la faculté. Une entente pourrait être établie avec le gouvernement québécois pour offrir des soins sur une réserve autochtone par nos résidents multidisciplinaires, dans le cadre de stage permettant une expérience hors des pratiques habituelles, et permettrait un contact, une familiarisation avec la culture autochtone. Le financement de ces stages se ferait par une entente de paiement avec le ministère par taux horaire par résident à la faculté, selon le travail fait. Cette facturation permettrait de couvrir les frais associés au transport, logement, nourriture et supervision. Ce service public confirmerait que la faculté prend des mesures concrètes pour remplir sa mission sociale. Une demande sera faite aux employés-cadres qui m'assisteront pour développer et ensuite concrétiser un plan de promotion de la faculté permettant d'augmenter sa visibilité et son rayonnement sur différentes plateformes en collaboration avec l'aide de l'université.

La faculté devrait être à l'avant-garde du développement durable et devenir de plus en plus verte. La faculté devrait envisager de diminuer son empreinte écologique, en récupérant les gants et les masques qui sont utilisés dans toutes les cliniques facultaires. Des quantités importantes de gants cliniques et de masques sont jetés présentement, alors que leur recyclage est possible par des entreprises québécoises qui offrent ce service. Nous évaluerons la faisabilité de ce projet. Cette action, en lien avec le développement durable, permettrait de distinguer la faculté des autres facultés canadiennes et augmenterait notre visibilité nationale.

La société québécoise est devant une pénurie de main d'œuvre historique dans tous les domaines. Notre faculté n'échappe pas à ce phénomène, alors que le personnel clinique, tel que les assistantes et les hygiénistes dentaires disponibles sont rares. Il en est de même pour le personnel administratif, tel que les agentes de bureau et le personnel cadre. Les techniciens dentaires, le personnel technique

d'entretien de l'équipement, les préposés au magasin ne sont pas plus faciles à trouver. On constate que les postes de professeur sont difficiles à combler, le nombre de candidats disponibles est ténu. Avant de planifier le recrutement, la faculté doit donc s'adapter à cette situation en s'assurant premièrement de retenir les personnes qui y travaillent; enseignants, employés et cadres. Il faut donc mettre en place pour chacun, un climat de travail attractif, et des conditions compétitives pour éviter que nos talents quittent la faculté pour des prés qui leur semblent plus verts. Bien sûr, il faut en même temps, et d'une manière continue, mettre en place un plan de recrutement agressif, pour éviter des bris de services ou que l'on surcharge les employés en poste. Cette surcharge pourrait faire boule de neige en faisant perdre en séquences plusieurs ressources. On doit préalablement bien comprendre les enjeux de recrutement pour les divers corps d'emploi. Cette situation, si elle persiste ou s'accroît, pourrait devenir dramatique pour la poursuite de notre mission d'enseignement. Parmi les conditions attractives, une est de donner plus d'autonomie à tous les travailleurs dans la réalisation de leur tâche. En même temps, cette autonomie doit être assortie d'une responsabilité individuelle de s'impliquer pour atteindre un but fixé dans leurs tâches. L'augmentation du degré d'autonomie de ces ressources implique aussi que l'on doive comprendre que certaines erreurs puissent se produire dans les tâches qui seront effectuées. Cependant, ces quelques erreurs, sous une supervision bienveillante, seront de beaucoup surpassées par une meilleure rétention du personnel, une augmentation de productivité, un climat de travail plus agréable et une diminution des absences au travail, en plus d'améliorer l'expérience des patients qui seront traités dans nos cliniques étudiantes et des professeurs. Pour établir un climat propice au travail, tous doivent avoir une meilleure compréhension de l'importance de leur rôle dans la chaîne des actions nécessaires à poser pour réaliser la mission facultaire. Il faut aussi mettre en place une culture de collaboration et d'entraide de tous vers la réalisation de la mission facultaire. Tous doivent être mis à contribution afin de trouver des solutions aux problématiques auxquelles nous ferons face. La direction facultaire et les employés cadres devront se mettre en mode écoute, pour permettre que la voix de ceux qui sont sur le terrain puisse venir à eux, permettant ainsi au besoin de modifier leur vision de la situation vers des solutions mieux adaptées.

Pour l'enseignement, plusieurs postes de professeurs nécessitaient d'être dotés et présentement deux postes en dentisterie opératoire ont été accordés en plus d'un poste à 50% de tâche en pédodontie. De plus, le processus de recrutement d'un professeur en parodontie est débuté. Il faudra essayer de mettre les bouchées doubles pour recruter un professeur en orthodontie. Présentement, un professeur retraité comble nos besoins en enseignement. Cependant, nous ne pouvons pas compter sur ses services à long terme. Il est très difficile d'intéresser présentement un candidat en raison du nombre limité de professionnels francophones dans cette discipline. Ces derniers ont tous des cliniques très occupées. Il faudra peut-être intéresser un étudiant ou un dentiste généraliste qu'il faudra faire former en orthodontie vers une carrière académique en enseignement. Cette situation devient préoccupante et devrait faire l'objet d'efforts rapidement. Les postes annoncés permettront à terme, de mettre à niveau un corps professoral qui souffrait d'un manque chronique de ressources. Cependant, les délais entre l'annonce et l'entrée en service, peut au mieux prendre un an, mais probablement bien plus et il faudra donc encore palier avec l'ajout d'enseignants jusqu'à leurs arrivées. Dans l'éventualité où j'obtiens le poste de doyen de la faculté, il faudra engager une ressource enseignante compétente pour prendre en charge les cours théoriques du programme de gérontologie et une partie de la supervision clinique du programme. Ce recrutement devra se faire durant l'hiver 2023 pour entrer en poste à la session d'automne 2023. Il faudra aussi refaire une planification du remplacement des professeurs, ou du moins mettre à jour le plan existant.

Dans les derniers 10 ans, il est préoccupant de constater qu'en plus de perdre des professeurs ayant atteint l'âge de la retraite, nous avons perdu les services de plusieurs jeunes professeurs à l'apogée de leurs carrières. Plusieurs de ceux-ci nous ont quitté pour une carrière en bureau privée, invoquant souvent les limitations et difficultés rencontrées dans le fonctionnement de la clinique des professeurs et de manière secondaire leur capacité à maintenir leurs compétences dans cet environnement. Récemment, d'autres professeurs ont obtenu une réduction de leur pourcentage de tâche pour leur permettre de quitter la pratique intra-universitaire à la clinique des professeurs, pour rejoindre des pratiques privées afin de maintenir leurs compétences et s'assurer une majoration de revenu, pour diminuer l'écart que l'on retrouve avec une pratique complètement privée. Cette situation devient hautement préoccupante devant une difficulté de recrutement de professeurs de carrière, dans une époque de pénurie globale de main d'œuvre, dans un bassin limité de candidats francophones. Pour limiter ces départs trop nombreux, pour garder et attirer les meilleurs talents, il faut pouvoir réformer la pratique intra-universitaire qui, en respectant les conventions des employées qui soutiennent leurs activités, doit devenir plus fonctionnelle et productive pour les utilisateurs. Pour se faire, elle doit se transformer pour se rapprocher plus étroitement du fonctionnement d'une pratique privée, mais en respect des conventions collectives en place. En particulier, l'enjeu des horaires d'été des assistantes, qui peuvent quitter plus tôt en après-midi, génère des frustrations pour les utilisateurs, qui doivent terminer souvent seuls leur traitement. Il faudra explorer divers scénarios assortis d'incitatifs, dont le maintien volontaire en poste, avec l'ajout d'une prime ou d'un bonus qui s'additionnerait au temps payé régulier. Parallèlement, on devra aussi s'assurer de la capacité d'accès de tous les professeurs lors de cette réforme. Une grande consultation auprès des professeurs-utilisateurs ou des utilisateurs potentiels sera mise de l'avant pour déterminer les choses à modifier, celles à conserver et les attentes des utilisateurs sur son mode de fonctionnement. On doit ensuite passer rapidement à des actions concrètes vers une amélioration des conditions de pratique à la clinique des professeurs, qui est un incontournable de la rétention de nos professeurs. Cette problématique facultaire à résoudre sera au sommet des priorités.

Volet gestion

La gestion est un élément incontournable de la direction d'une organisation. Le type de gestion que je souhaite implanter, en est une qui privilégie l'écoute, la transparence, la collaboration et la confiance envers les gens qui travaillent, tout comme moi, à l'atteinte de notre mission facultaire. On doit pouvoir mettre en place un climat de confiance où la gestion de ces ressources humaines se fait plus sous le mode service plutôt que sous le mode contrôle uniquement. Je vais m'assurer que les cadres qui gèrent le fonctionnement sur le terrain adhèrent à cette vision où l'entraide et le travail d'équipe dans un climat de confiance sont plus propices à une productivité améliorée. Les cadres qui m'assisteront auront aussi comme mission de ramener les meilleures pratiques et innovations de gestion implantées ailleurs à l'université, qui ont créé un sentiment d'appartenance fort et un climat propice à une meilleure productivité. Je vais aussi m'assurer de bien outiller les employés cadres, pour qu'ils puissent répondre aux demandes et donner des résultats concrets rapidement aux étudiants, aux employés et aux enseignants. Cette gestion se fera dans le respect des différentes conventions collectives, dont celles avec l'Association des dentistes cliniciens enseignants de la Faculté de médecine dentaire de l'Université Laval (ADCFMDUL), du Syndicat des professeurs de l'Université Laval (SPUL), du Syndicat des employés et employés de l'Université Laval (SEUL), de l'Association du personnel administratif professionnel de l'Université de Laval (APAPUL), et du Syndicat des chargées et chargés de cours de l'Université Laval (SCCCUL).

Les ressources informationnelles qui comprennent les systèmes informatiques sont au cœur de toute la vie facultaire. Tous dépendent du bon fonctionnement des réseaux, de l'internet, et chacun possède un

ordinateur, un téléphone intelligent ou d'autres appareils branchés. Tant les étudiants, que les enseignants ou les employés doivent à un moment ou un autre dans leur tâche utiliser un appareil informatique branché au réseau. Ce secteur névralgique pour la faculté nécessite qu'on s'assure d'avoir sur place les équipes nécessaires à son bon fonctionnement, qu'on puisse gérer directement cette équipe pour qu'en cas de problème, on puisse dans un court laps de temps remettre les systèmes sur pied. Il faut se rappeler que, dans les cliniques étudiantes facultaires, on utilise un dossier informatisé d'une grande complexité informatique et que la prise de radiographies est aussi informatisée. On doit donc avoir une équipe informatique solide gérée à l'interne, menée par un leader ayant une expertise en informatique, une expérience adéquate et une capacité de mener une équipe d'informaticiens. Un plan de développement des ressources informationnelles basé sur les besoins des utilisateurs, des cliniques et des évolutions des systèmes devra être préparé par l'équipe informatique, permettant à la direction de prendre les décisions et faire les demandes d'infrastructures nécessaires à l'évolution des besoins. Ce plan devra découler d'une consultation des besoins en enseignement. Une réévaluation annuelle des besoins devra être réalisée, ce qui permettra de suivre l'évolution du plan et d'ajuster le rythme des changements à faire. Le logiciel SALUD, choisi pour l'enseignement clinique, n'a ni pour les cliniques étudiantes, ni pour la clinique des professeurs rempli les promesses qui y semblaient associées. Il faudra évaluer la nécessité de le changer pour un logiciel qui serait plus adapté aux besoins d'enseignement clinique de la faculté. Une consultation de l'Université de Montréal, qui a aussi fait le choix de SALUD à la même époque que nous, sera faite pour vérifier si les divers constats faits et la conclusion tirée sont similaires aux nôtres. Une évaluation des diverses possibilités devra être entreprise, présentée aux enseignants pour éventuellement, en collaboration avec la direction de l'Université, adopter une solution mieux adaptée que le logiciel SALUD pour nos cliniques d'enseignement. Le logiciel SALUD a été intégré à la clinique des professeurs, avec aussi le constat que ce dernier est loin d'être adapté aux besoins des utilisateurs. La faculté s'impliquera avec les utilisateurs de la clinique des professeurs pour trouver une solution informatique si possible locale, plus adaptée à leurs besoins. Il faudra dans un esprit de rétention des ressources d'enseignement, trouver des incitatifs de rétention de nos professeurs. L'université dans cet esprit pourrait supporter en tout ou en partie la mise en place de cette solution, qui pourrait aussi servir de projet pilote pour un remplacement potentiel du logiciel SALUD pour les cliniques étudiantes.

Les relations externes sont importantes pour le rayonnement de la faculté mais aussi pour son évolution. Le doyen devra établir des liens privilégiés, sinon renforcer ses liens existants avec l'Ordre des dentistes du Québec (ODQ) afin de mieux comprendre les enjeux de la profession et de collaborer plus efficacement pour les résoudre. Elle pourra aussi adresser avec l'ODQ des enjeux populationnels qui sont liées à la formation des professionnels en santé buccodentaire. La commission de l'agrément dentaire du Canada (CADC) est un autre organisme avec lequel on devra renforcer nos liens.

Le doyen de la faculté devra agir avec leadership dans le forum des doyens canadiens. Avec ses collègues des deux autres facultés dentaires de Montréal, le doyen devra développer une voix québécoise unifiée vis-à-vis du ministère de la santé et des services sociaux du Québec, et des autres doyens canadiens.

Ma gestion sera empreinte de transparence, ainsi tous les enjeux qui ne demandent pas la confidentialité pourront être abordés avec la communauté facultaire pour permettre la circulation de l'information et ouvrir la discussion sur les solutions possibles pour résoudre celles-ci. Cette approche est l'essence du milieu universitaire où les enjeux se discutent, et souvent ouvre la porte à des solutions innovantes et mieux adaptées aux réalités du terrain. De même, la planification budgétaire sera présentée en transparence aux professeurs lors du conseil de faculté, permettant de recevoir des questions de précision, et selon les interventions au conseil facultaire, des ajustements permettant de s'adapter aux divers besoins qui auraient pu ne pas y être couverts.

Dans les dernières années, on a engagé des professeurs invités qui ont beaucoup contribué à la mission d'enseignement. Leur présence est souvent essentielle au fonctionnement de la faculté et à l'enseignement à donner. Cependant, lorsque l'engagement d'un professeur invité se répète d'année en année, on peut concevoir que l'on fait face à un besoin qui n'est pas ponctuel mais récurrent à long terme. Dans ces circonstances, on devrait considérer demander l'ouverture de postes de professeurs réguliers pour combler ce besoin d'enseignement, en tenant compte que les critères pour l'engagement de l'un ou l'autre, sont similaires.

Les employés sont essentiels au fonctionnement de la faculté, et les professeurs en sont l'âme pour remplir la mission d'enseignement et de recherche facultaire. À ce titre, ces derniers devraient être consultés lorsque des enjeux influencent directement ou indirectement l'enseignement et la recherche. Ceux-ci devraient être impliqués dans la recherche de solutions de ces enjeux dans ces circonstances.

Ma philosophie de gestion des employés implique que le travail d'équipe et l'entraide sera une valeur importante de ma direction. On doit aussi s'assurer que les employés comprennent bien les décisions qui sont prises et qui influencent leurs tâches. On doit aussi poser des gestes et actions concrets pour leur donner confiance par le respect de la parole donnée, des promesses faites. Plusieurs enjeux touchent ces derniers, et on doit leur permettre à travers des consultations de s'exprimer et de participer à déterminer les solutions qui souvent peuvent être mieux adaptées à la réalité du terrain. L'établissement d'un calendrier de rencontre statutaire des divers groupes d'employés avec le doyen pourrait aussi permettre un meilleur suivi de l'évolution des diverses solutions mises de l'avant, et permettrait de connaître plus rapidement les enjeux à régler. La direction devra s'assurer que l'environnement de travail est libre de harcèlement et que l'orientation sexuelle, la religion ou la race n'exercent aucune influence sur les décisions qui les touchent ou affectent leurs tâches. On s'assurera que les promotions sont octroyées selon la compétence et sans influence liée à des liens personnels. Tous ces gestes et actions permettront d'augmenter la fierté de faire partie de l'équipe de travail de la Faculté de médecine dentaire de l'Université Laval et, en créant ce sentiment d'appartenance, on augmentera la productivité et améliorera le fonctionnement global de la faculté.

Les étudiants qui viennent acquérir une formation dans notre Faculté sont l'essence même de nos actions, la raison d'être de l'engagement de toutes les personnes qui y travaillent. Les étudiants ont le droit d'exiger un enseignement basé sur les dernières connaissances disponibles et c'est un devoir facultaire de s'en assurer. Ils doivent pouvoir apprendre leur profession dans un environnement clinique minimalement comparable celui des cliniques privées où ils iront offrir des soins à la population. Les étudiants ont aussi le droit d'être évalués d'une manière juste et équitable, libre de préjugés dont ceux liés à la race, à la religion et à l'orientation sexuelle. La faculté a le devoir de leur offrir un environnement d'étude libre de harcèlement. Durant leur formation, la voix des étudiants doit être entendue régulièrement par la direction afin de solutionner les diverses problématiques qu'ils peuvent vivre lorsque les situations le justifient. La direction mettra en place un processus de rencontre pour la direction étudiante de toutes les années de formation à chacune des sessions. Il est clair que devant des situations urgentes et importantes, la porte du doyen et des autres membres de la direction sera toujours ouverte.

Conclusion

La direction d'une faculté de médecine dentaires n'est ni facile ni simple, elle demande une rigueur empreinte de souplesse et une capacité de rassembler à la fois les étudiants, les enseignants et les employés vers nos missions et, tous ensemble, vers la réalisation de la formation de professionnels de la santé buccodentaire hautement qualifiés qui agiront avec professionnalisme et empathie pour offrir les meilleurs services à la population. Pour y arriver, la collaboration, l'entraide et le travail d'équipe doivent devenir le lien qui nous unis tous vers le même but. La confiance offerte à l'autre, le respect de chacun dans nos interactions, l'ouverture aux idées de l'autre, les responsabilités assumées par chacun dans la réalisation des tâches, la transparence même dans les situations complexes nous mènera invariablement à la réalisation de nos missions facultaires, dans un climat agréable, propice à l'épanouissement de chacun et plus productif. Ce qui constitue vraiment la faculté, ce ne sont ni les murs et le toit du bâtiment, ni les équipements, bureaux ou ordinateurs, ce sont ses gens, les employés, les enseignants, les étudiants, qui sont ses actifs les plus précieux. Je n'ai pas la prétention de vous dire que ce chemin sera sans heurts ou soubresauts, ou que tous les défis seront aplanis à la satisfaction de tous et chacun. Je vous promets, si vous m'accordez votre confiance que, à la suite de discussions collégiales, je déciderai d'une manière transparente, juste et équitable, je mettrai tous les efforts pour mériter celle-ci en défendant ardemment les besoins et demandes de notre faculté, et je serai présent, pour vous, à la Faculté pour ce faire.