

# POUR UN DÉCANAT SOCIALEMENT RESPONSABLE<sup>2</sup> ET LUCIDE



## PLAN D'ACTION

Julien Poitras M.D., CMFC, FRCPC, BAV

## INTRODUCTION

Selon son plan stratégique 2020-2025, la Faculté de médecine de l'Université Laval a comme mission de « former des professionnelles et des professionnels de la santé et des chercheurs et chercheuses qui contribuent de manière innovante à la santé des personnes et des populations, dans les collectivités où elle s'engage. Elle favorise l'avancement, la diffusion et l'appropriation des connaissances dans un esprit de collaboration et dans un environnement de formation, de création et de recherche de calibre international ». Sa vision est « l'engagement de toute une communauté pour une Faculté socialement responsable ». Au plan historique, elle est la première faculté de médecine francophone fondée au Canada en 1853. Elle innove constamment afin d'offrir des programmes de formation et des activités de recherche qui répondent aux besoins de la population tout en prônant une pratique professionnelle collaborative. Les valeurs retenues sont la bienveillance, le courage, l'inclusion et la solidarité. Les trois grandes orientations stratégiques sont : une Faculté en phase avec les réalités professionnelles, sociétales et environnementales, une Faculté active près de vous, avec vous et une Faculté bâtie par et pour une communauté unie et en santé.

Mais les enjeux sont grands. La pandémie au Coronavirus est venue crier haut et fort l'importance de la santé dans nos sociétés, et également la fragilité de l'écosystème de notre système de santé. Elle a accéléré plusieurs transitions nécessaires dans nos comportements et nos agissements et en a appelé de façon importante à notre agilité. L'importance de la disponibilité de services de santé et de professionnels de la santé compétents est centrale dans la crise que nous traversons, mais il reste que pour disposer de professionnels de la santé, il faut en former, bien les former et les former aux bons endroits pour pouvoir répondre aux besoins de la population. Tout aussi important est la structuration d'une recherche en santé qui soit adaptée, souple et qui puisse réagir rapidement aux changements et défis que traverse la société, ce qui nous pousse à être encore plus innovants et à développer des collaborations qui permettent de miser sur des synergies gagnantes afin de conserver l'excellence scientifique qui est la nôtre.

La vision adoptée par la Faculté ces dernières années au regard de la responsabilité sociale, qui pour nous s'enchâsse dans une optique de santé durable, a amené de la cohérence en ancrant nos décisions dans les besoins présentés par la population. Les individus qui sont investis dans nos programmes de formation et nos recherches, nos étudiantes et nos étudiants, nos professeurs et professeures, notre personnel enseignant, notre personnel administratif, qu'ils ou elles soient au pavillon Vandry ou dans notre réseau d'enseignement et de recherche, sont, de par leur grande qualité, leur engagement et leur vision, notre force. Ce sont des vecteurs de changement remarquables, qui nous permettent de nous relever les manches et de regarder vers l'avenir avec confiance en bravant les défis qui se présentent à nous.

Cela dit, paradoxalement, à une époque et dans un contexte où nous devons reposer plus que jamais comme société sur des assises solides en termes de soins de santé et de formation de futurs professionnels de la santé aptes à répondre aux besoins changeants de nos populations aux prises avec une pandémie sans précédent, les impacts de la nouvelle formule budgétaire sur les facultés des disciplines de la santé du campus sont majeurs et inédits. Selon la nouvelle formule, trois de ces facultés « santé » devraient contribuer à 13 des 16 millions qui doivent être redistribués sur le campus. Ces faits ne rendent pas la tâche facile à la Faculté de médecine et nous devons redoubler d'imagination afin d'identifier des stratégies qui soient efficaces et porteuses afin d'apporter malgré tout notre contribution tant désirée à la société.

Je possède une expertise en gestion universitaire qui s'est enrichie dans les dernières années au décanat. Dans l'optique d'entreprendre un deuxième mandat, les pages qui suivent présentent ma vision de la Faculté, vision qui s'est bonifiée de la démarche de planification stratégique menée de 2018 à 2020 et qui a rallié l'ensemble de notre réseau d'enseignement et de recherche, de même que la population de notre Réseau universitaire intégré en santé et en services sociaux (RUISSS UL) dans une vaste entreprise de co-construction, en phase avec la planification stratégique universitaire. Le présent plan d'action jette les bases de ce que j'entends réaliser en cours de mandat au regard de nos missions d'enseignement, de recherche et de service à la collectivité, des bases qui sont congruentes avec notre plan stratégique 2020-2025. D'ailleurs, ce plan d'action est ponctué de citations (en bleu dans le texte) qui reprennent plusieurs éléments de la planification stratégique et viennent sceller l'arrimage des deux documents.

## MA VISION DU DÉVELOPPEMENT DE LA FACULTÉ

Une Faculté responsable socialement, ouverte et engagée  
au service de notre communauté universitaire, de notre société et du monde.

### 1 - UNE FACULTÉ RESPONSABLE SOCIALEMENT EN ENSEIGNEMENT

Cent vingt-et-un programmes sont en activité à la Faculté, dont 11 programmes de premier cycle, 30 programmes de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycle, 40 programmes de résidence et 19 programmes de moniteurs cliniques. Le réseau d'enseignement clinique et de recherche de la Faculté est par ailleurs le plus largement déployé au Québec dans 10 établissements desservant une population de 1,8 million de Québécois sur un territoire de 410 009 km<sup>2</sup>. Ce réseau comprend le CHU de Québec – Université Laval, le plus important centre hospitalier universitaire du Québec, l'Institut universitaire de cardiologie et de pneumologie de Québec – Université Laval (IUCPQ), le CIUSSS de la Capitale-Nationale, le CIUSSS Chaudière-Appalaches, le CIUSSS du Bas St-Laurent et le CIUSSS de Lanaudière, qui opèrent nos deux campus cliniques, les CIUSSS de la Côte-Nord, de la Gaspésie et des Îles ainsi que la Maison Michel-Sarrazin. Dans ce réseau, plus de 480 milieux de stages sont offerts à nos étudiantes et étudiants et 13 groupes de médecine de famille universitaire (GMF-U) sont en opération, dont près de la moitié en région. En 2022 deux pavillons d'enseignement seront ouverts à Lévis et Rimouski afin de d'offrir notre programme de doctorat en médecine dans ces milieux et de le déployer davantage sur le territoire, s'appuyant également sur un réseau de cinq sites d'externat longitudinaux intégrés (ELI), un nombre qui devrait doubler dans les prochaines années.

Performant très bien lors des processus d'agrément des organismes nationaux et internationaux, et parfois même de façon exceptionnelle (voir à ce sujet la performance de nos programmes en sciences de la réadaptation), la Faculté forme d'excellents professionnels et professionnelles de la santé et des chercheurs et chercheuses de haut calibre, et la qualité de sa formation est reconnue de par le monde. Ses diplômés se déploient sur l'ensemble du territoire du RUISSS UL, le plus vaste au Québec, mais également dans plusieurs établissements de la province, du Canada et du monde. L'expertise de nos diplômés dans nos établissements universitaires font de la région de Québec une région riche en termes de qualité des soins et de recherche en santé. La Faculté se veut inclusive de l'ensemble des programmes qu'elle opère et respectueuse de tous les étudiants et étudiantes qui la fréquentent, autant dans les sphères de la médecine que dans celles des sciences de la réadaptation, de la kinésiologie, des sciences biomédicales, et dans ses nombreux programmes de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycle. À cet égard, quatre vice-décanats se partagent la supervision des programmes, soit les vice-décanats aux études de premier cycle, aux études médicales postdoctorales, aux études en réadaptation et à la recherche et aux études supérieures (VDRES). Le Vice-décanat à la pédagogie et au développement professionnel continu (VDPDPC) a, quant à lui, la mission de développer, promouvoir et soutenir la pédagogie des sciences de la santé, dont la simulation. Il est appuyé dans cette mission par quatre Chaires de leadership en enseignement. Le Centre de ressources et d'apprentissage est par ailleurs un point névralgique de la Faculté où étudiantes, étudiants et enseignants ont accès à moult documents pédagogiques, équipements audiovisuels et informatiques. Finalement, notre Complexe intégré de formation en sciences de la santé offre un environnement d'études immersif et expérientiel, axé sur la collaboration interprofessionnelle.

### ENJEUX, PERSPECTIVES D'AVENIR, ACTIONS À PRIORISER ET MOYENS PROPOSÉS

#### Une pandémie qui s'éternise et dont les effets perdureront dans le temps

Au-delà des adaptations nécessaires de nos programmes, de nos activités de recherche et du fonctionnement même de notre Faculté, de par la nature même d'une faculté qui forme de futurs professionnels de la santé, nos membres subissent une pression accentuée au regard du fait qu'en plus de leur mission quotidienne d'enseignement et de recherche, ceux-ci ont très souvent une mission de soins, ou une mission de support à la mission de soins, qui s'ajoute à la première. En plus de la perturbation amenée par le travail à distance et la réorganisation de

la formation et de la recherche afin de se conformer aux impératifs sanitaires, plusieurs membres des corps étudiant et professoral vivent le stress d'un quotidien clinique fortement modifié, d'environnements de soins réorganisés, sécurisés, parfois déshumanisés, et d'une perte de repères. S'ajoutent des préoccupations sur leur propre sécurité, celle de leurs proches, de leurs familles, des dilemmes éthiques cliniques, des questions de sous exposition et de retards de formation. Et lorsque la pandémie s'éclipsera, le réseau d'enseignement et de formation des professionnels de la santé sera lui confronté à une deuxième urgence sanitaire – qui elle ne frappera pas les autres secteurs des campus universitaires : le retard sanitaire devra être comblé, soit le rattrapage des chirurgies, traitements, investigations et complications générées par la pandémie. La surcharge et la pression qui s'atténueront sur le campus seront toujours le pain quotidien d'une grande partie de nos membres pour plusieurs mois encore. Cet état de fait distinctif pour les facultés qui forment des professionnels et professionnelles de la santé demande une prise de conscience du reste du campus à ce sujet, de même qu'au niveau des instances gouvernementales. La double fonction de plusieurs de nos membres nécessite une approche délicate et des attentes modulées au regard de cette réalité spécifique, de même que la surveillance de l'apparition de signes de désespoir et de détresse, alors que plusieurs secteurs de la société seront en mode reprise, surfant sur une vague d'optimisme. Le principe de bienveillance et de compassion doit s'appliquer entre nous et à l'égard de nos membres pour lesquels, vaccin ou pas, l'avenir ne sera pas immédiatement rose.

### Une nouvelle formule budgétaire

La formule proposée par le comité de la nouvelle formule budgétaire est basée sur les revenus générés contribuant au budget de fonctionnement. Elle vient grever de façon significative les finances facultaires et notre capacité à répondre aux besoins de l'ensemble de nos programmes. Au-delà de cette nouvelle formule proposée, qui établissait initialement pour la Faculté un manque à gagner de près de 10 millions (sur un budget de près de 80 millions, soit une compression de 12,5 %), la direction universitaire, devant l'ampleur inégalée des compressions suggérées, a mis en place un corridor sur trois ans établissant un maximum de compressions de 5 % sur ces trois années. Cela signifie un budget amputé de 1,33 millions par année pendant trois ans pour la Faculté. La masse budgétaire compressible étant limitée par les salaires, ce 5 % se traduit au niveau des départements par un manque à gagner d'autour de 30 %. Au point de vue de l'enseignement, une manière de résorber ce déficit peut être de créer de nouveaux programmes ou d'augmenter les admissions. Cependant, générer des revenus étudiants à la hauteur de 4 millions sur trois ans, implique une croissance étudiante qui relève de l'impossible pour plusieurs secteurs. En effet, pour compenser cette compression il faudrait pour les trois prochaines années :

- 50 nouvelles admissions/année en médecine (ces admissions étant sous le contrôle du MSSS), ou bien ;
- 180 nouvelles admissions/année dans nos programmes de premier cycle, ou ;
- 112 nouvelles admissions/année dans nos programmes de deuxième cycle en réadaptation, ou ;
- 60 nouvelles admissions/année dans nos programmes de deuxième cycle, ou ;
- 22 nouvelles admissions/année dans nos programmes de troisième cycle, ou ;
- 180 nouvelles admissions/année dans nos programmes de résidence.

De nouveaux programmes ont été ou seront créés, dont le baccalauréat en audiologie en 2020 et éventuellement celui en sexologie. Mais institutionnellement, les délais nécessaires à leur création ne permettront pas de rencontrer nos obligations à court terme. Certaines augmentations de cohortes vont se concrétiser dans les prochaines années, dont en médecine (36 places d'ici 2022), avec une bonification financière pour les effectifs étudiants dans les deux pavillons d'enseignement délocalisés, mais aucun programme spécifique ne permettra de générer 4 millions à lui seul ; même pour les admissions requises au 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> cycle, qui ne semblent pas si élevées en nombre absolu, il faut considérer des coûts de près de 40 000 \$ par étudiante ou étudiant en termes de bourses et d'équipements, des coûts souvent assumés par nos professeures et professeurs qui doivent pour ce faire obtenir les subventions requises pour leurs projets. Et bien entendu, tout nouveau programme ou augmentation de cohorte nécessite de nouvelles ressources professorales et du personnel, donc le bénéfice n'est pas net. Des augmentations dans plusieurs programmes et de nouveaux programmes vont certainement contribuer à rectifier la situation budgétaire, mais les effectifs étudiants ne peuvent être la seule voie possible vers l'équilibre, vu l'ampleur des compressions requises.

« 1.1.3 Créer et implanter de nouveaux programmes  
 Implanter le baccalauréat en sexologie et la maîtrise en audiologie  
 Offrir un diplôme d'études supérieures spécialisées aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles  
 Implanter la maîtrise et le doctorat de recherche en sciences de la réadaptation  
 Développer un diplôme professionnel de 3<sup>e</sup> cycle interdisciplinaire  
 Diversifier l'offre de programmes de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles en recherche en fonction des secteurs d'avenir  
 Relancer les travaux de la création de la maîtrise en pédagogie universitaire des sciences de la santé (MAPUSS) »

## La diminution du financement des programmes de résidence et la compétence par conception

Le passage à la table de Classification académique aux fins de financement (CAFF) a amené une diminution importante du financement des programmes de résidence dont l'objectif pour le Ministère de l'Éducation et Ministère de l'Enseignement supérieur (MEES) était de refléter le fait que le financement antérieur de ces programmes était dans une large portion conservé par les établissements universitaires pour d'autres fins. La nouvelle formule budgétaire vient grever notre capacité à répondre aux besoins de l'ensemble de nos programmes, et particulièrement pour nos programmes de résidence requérant des investissements supplémentaires pour l'intégration de la compétence par conception (CPC) du Collège royal des médecins et chirurgiens du Canada (CRMCC). Les efforts de la Conférence des doyens de facultés de médecine et de notre institution devront être redoublés afin de faire reconnaître par le ministère les besoins budgétaires nécessaires à l'agrément de nos programmes et leur migration vers la CPC. Cela dit, les défis ne sont pas que budgétaires et nous travaillons avec les facultés québécoises et la Fédération des médecins résidents afin de faire valoir nos particularités et l'importance d'une certaine souplesse dans l'implantation de la CPC, particulièrement en période de pandémie.

## Des cohortes en augmentation

Un enjeu important des prochaines années concerne l'augmentation des cohortes étudiantes en médecine et notre capacité à absorber cette augmentation, à laquelle les deux nouveaux pavillons d'enseignement contribueront, mais pour lesquels les milieux de stage à l'externat et ensuite à la résidence (dont particulièrement en médecine familiale), sont à créer. Nous avons eu globalement de beaux succès dans les dernières années en valorisant l'enseignement en première ligne (nos places en médecine familiale étant presque toutes comblées), de même qu'en diminuant l'attrition dans divers programmes, dont ceux des sciences de la réadaptation, un mouvement amorcé suite à la révision de nos critères d'admission. Nous nous sommes par ailleurs positionnés afin d'accroître la diversité de nos admissions. Dans tous les cas, ces succès entraînent une croissance des besoins en termes de places de stage, l'étape universellement limitante quant à l'augmentation de nos cohortes. Cette augmentation des besoins se fait sentir également dans l'identification de places de stages pour former des infirmières praticiennes spécialisées de même que pour répondre aux besoins d'autres institutions d'enseignement supérieur dont l'Université du Québec à Rimouski. La solution se trouve dans l'optimisation de l'expérience de stages de nos effectifs étudiants, dans un meilleur partenariat avec les établissements de notre réseau de formation qui doivent percevoir le potentiel global de l'ensemble de leurs installations et dans le développement d'une structure de coordination des stages qui implique toutes les institutions d'enseignement supérieur à l'œuvre sur le territoire du RUISSS UL.

« 2.1.2 Favoriser l'accès à nos programmes  
 ACTIONS : Proposer des moyens pour encourager les personnes candidates provenant d'horizons variés  
 à choisir des études en sciences de la santé et en recherche  
 Adopter une nouvelle vision de l'admission dans nos programmes au regard de la responsabilité sociale et des besoins des personnes et des populations  
 Assurer une évaluation équitable des dossiers d'admission en tenant compte de la diversité des formations »

## Des modèles évolutifs

L'évolution des modèles d'enseignement des sciences de la santé dont la révolution que sont la compétence par conception et les activités professionnelles fiables nous oblige à revoir nos pratiques académiques de supervision et

de suivi de l'avancement de nos étudiants et étudiantes. Nous devons être de plus en plus ouverts au numérique, au télé-enseignement et à la télémédecine (pandémie oblige) et à la nécessaire évolution de la pédagogie des sciences de la santé pour répondre à ces nouvelles réalités. Ces nouveaux modèles vont bientôt faire l'objet d'agrèments et nos programmes et vice-décanats aux études devront être appuyés en ce sens. Parmi les étapes importantes et urgentes sied le développement d'un logiciel modernisé de gestion intégrée des stages soutenant les transitions en cours, et la généralisation de l'utilisation de portfolios électroniques permettant de suivre l'étudiant ou l'étudiante tout au long du continuum de formation. Les deux pavillons d'enseignement délocalisés, nos ELIs et le développement de nouveaux stages en région pour les programmes des sciences de la réadaptation vont contribuer à intégrer ces nouveaux modèles. D'ailleurs, le programme de médecine est en pleine révision afin de mieux s'adapter à la décentralisation de la formation, aux besoins évolutifs de la société et à l'accélération, déclenchée par la pandémie, du recours au numérique et aux communications à distance pour l'enseignement et les soins.

De même, il faut travailler davantage en collaboration interprofessionnelle avec le soutien du Réseau de collaboration sur les pratiques interprofessionnelles. Le rapprochement avec les facultés de pharmacie et de sciences infirmières ainsi que la création d'un Conseil trifacultaire se rencontrant régulièrement ouvrent la voie à une collaboration renouvelée et à la mise en place d'initiatives telles la première journée sur la collaboration interprofessionnelle qui devrait avoir lieu à l'automne 2021. Une meilleure intégration de nos activités au Complexe intégré de formation en sciences de la santé (CIFSS) permettra de mieux incarner l'idéal de collaboration interprofessionnelle qui nous est si cher et qui est si essentiel dans nos pratiques professionnelles.

À l'égard de l'évolution de nos modèles d'enseignement, notre secteur recherche au VDPDPC, dont la performance est en forte croissance, sera un partenaire de première importance. Notre Chaire de leadership en enseignement en pédagogie des sciences de la santé est mise à contribution afin de déterminer les meilleurs outils nous permettant de prendre les virages requis. La Chaire de leadership en enseignement par simulation des sciences de la santé – Université Laval et Université Côte d'Azur doit aussi être mise à contribution. La pandémie a renforcé le fait que la simulation virtuelle doit être explorée rapidement alors que les capacités des centres qui se basent sur l'utilisation de simulateurs ont des limites en termes d'occupation des locaux et de budget, et que la demande croît de façon exponentielle, en milieu urbain comme en région. Une réflexion est d'ailleurs en cours afin de restructurer notre centre de simulation pour mieux répondre aux besoins émergents en cette matière de même qu'afin de nous articuler avec la nouvelle réalité de nos pavillons d'enseignement en région et du nouveau complexe hospitalier du CHU de Québec – Université Laval.

« 1.1.2 Actualiser l'approche pédagogique en lien avec les nouvelles normes d'agrément et les exigences professionnelles

ACTIONS: Implanter les Activités professionnelles fiables (APF) au doctorat en médecine

Assurer la transition vers la Compétence par conception (CPC) dans l'ensemble de nos programmes d'études médicales postdoctorales

Arrimer nos programmes de formation en réadaptation avec les nouvelles normes d'agrément et les exigences professionnelles

1.1.4 Développer davantage d'occasions de formation expérientielles

ACTIONS: Développer de nouveaux sites d'externat longitudinal intégré (ELI) communautaires

Accroître les occasions d'apprentissage interprofessionnel dans les stages cliniques et de recherche

Collaborer avec des partenaires de différents milieux pour enrichir les opportunités de stages cliniques et de recherche

Renforcer le positionnement des cliniques universitaires comme milieux de formation interprofessionnelle et auprès des populations vulnérables

2.1.3 Déployer des programmes plus adaptés et personnalisés qui répondent aux réalités de nos apprenants et apprenantes

ACTIONS: Documenter les enjeux actuels afin d'offrir des programmes mieux adaptés aux besoins des apprenants et apprenantes

Adopter des approches pédagogiques plus inclusives qui répondent aux besoins d'apprentissage de tous les apprenants et apprenantes

2.1.4 Proposer des environnements créatifs qui soutiennent la culture d'apprentissage à vie

ACTIONS: Accroître notre offre de cours en ligne, MOOC, nanoprogrammes, formations par simulation en ligne et autres modes émergents

Offrir des outils de formation en ligne pour mieux soutenir nos enseignantes et enseignants sur l'ensemble de notre territoire

Développer des projets d'aménagement de salles de formation plus stimulantes et attractives»

## Des besoins populationnels à satisfaire dans le respect et l'équité

L'adéquation entre les compétences des professionnelles et professionnels de la santé que nous formons et les besoins de la population du territoire du RUISSS UL demeure un défi. Ceux-ci étant formés en grande majorité en milieu universitaire, nos programmes doivent s'assurer que nos curriculums permettent de diplômer des professionnelles et professionnels compétents qui peuvent se déployer sur l'ensemble du territoire, peu importe la densité de la population et l'organisation locale des soins. Nous devons particulièrement mieux répondre aux besoins des communautés des Premières Nations et des Inuits du Québec. Dans le cadre du Programme des facultés de médecine pour les Premières Nations et les Inuits du Québec, notre Faculté est celle qui accueille le plus de membres de ces communautés et nos programmes offrent maintenant tous un accès de type pipeline. Nous devons accentuer nos efforts, tel que nous nous y sommes commis dans l'Engagement conjoint à agir pour la santé des Autochtones publié par l'Association des facultés de médecine du Canada et le Principe de Joyce.

« 1.2.3 Renforcer et élargir, en tant qu'allié engagé, nos partenariats avec les communautés et les institutions autochtones pour agir à l'égard de la santé et du bien-être des Premières Nations et Inuits

**ACTION:** Développer des occasions d'apprentissage et de recherche avec les communautés autochtones  
Consolider notre réseau de partenaires autochtones sur l'ensemble du territoire

2.1.5 Accroître les occasions de formation dans toutes nos régions

**ACTIONS:** Offrir un programme délocalisé du doctorat en médecine à Lévis et à Rimouski

Déployer de nouveaux stages en région pour nos programmes en réadaptation

Accroître les mesures de soutien lors des séjours de nos étudiants et étudiantes en région

S'assurer d'un encadrement optimal pour déployer davantage de stages de recherche en région »

## Un réseau à vivifier

Les carrières des enseignantes et enseignants dans notre réseau d'enseignement demeurent difficiles à faire progresser dans le contexte de la compétition des priorités cliniques, d'autant plus en contexte de pandémie. Pour contrer le désinvestissement et protéger nos programmes, il faut accélérer et généraliser le mentorat et supporter dans ses efforts le Bureau d'assistance au personnel enseignant (BAPE) du Vice-décanat à la responsabilité sociale. Il faut aussi continuer à travailler en partenariat avec nos établissements afin que l'implication de nos professeurs en enseignement et en recherche soit reconnue à sa juste valeur comme composante intégrante d'un réseau de la santé qui soit performant, innovant et qui puisse se renouveler. C'est une priorité que s'est donnée le comité de direction élargi qui accueille les présidents directeurs généraux des établissements universitaires de notre réseau ainsi que les directeurs de nos centres de recherche. C'est un élément qui doit aussi faire partie des discussions des comités qui traitent des ententes découlant de la signature des nouveaux contrats d'affiliation.

## Des enjeux sociaux majeurs

Avec la pandémie, l'utilisation accélérée des nouvelles technologies affecte la société dans tous ses secteurs d'activité, incluant la santé, particulièrement avec la télémédecine, mais également dans le contexte de l'enseignement à distance. De plus, la survie même de notre espèce est menacée du fait de notre activité humaine qui compromet la santé de notre planète. En parallèle, la société se questionne sur les soins de fin de vie et le droit sur cette question est en pleine évolution. Enfin, la génétique ouvre la porte à des avancées importantes et significatives, mais qui peuvent amener des dérives. Les réponses à ces questions et à ces enjeux se trouvent entre autres dans la réflexion, une approche critique face à ces problèmes et la recherche. L'enseignement et la recherche en éthique sont donc cruciaux. Nous devons former davantage en recherche et maintenir nos avancées alors que nos étudiantes et étudiants de nos programmes professionnels s'inscrivent plus que jamais dans nos programmes d'études supérieures, favorisant l'éclosion de carrières de chercheurs cliniciens. Nos programmes doivent s'appuyer sur une réflexion de fond sur les sujets d'actualité qui auront un impact majeur sur nos pratiques et nos vies. La mise sur pied d'un secteur d'engagement de la population va contribuer à éclairer la Faculté au regard de ces enjeux majeurs.

## « 1.1.1 Actualiser et enrichir le contenu de nos programmes de formation

**ACTIONS :** Actualiser nos programmes de formation pour les enrichir sur des thèmes actuels et futurs dont les enjeux climatiques, les particularités de la pratique en région, la culture et les savoirs autochtones, la sécurité des patients et les transformations technologiques et numériques »

### **Le financement des programmes de moniteurs cliniques**

La déréglementation des frais de scolarité amène un enjeu important eut égard à l'accueil de moniteurs cliniques dans nos programmes, faisant grimper leurs frais d'études de façon importante. Ceci amène une iniquité au regard des autres provinces canadiennes dans lesquelles les mêmes moniteurs sont considérés comme pouvant exercer leur profession médicale et être rémunérés en tant que tel en même temps qu'ils ou elles font leur études. Une telle chose n'est pas possible au Québec. Des discussions doivent avoir cours avec les directions universitaires des facultés de médecine québécoises afin d'identifier une voie de passage.

## **2 - UNE FACULTÉ RESPONSABLE SOCIALEMENT EN RECHERCHE**

Le réseau de recherche de la Faculté compte six centres de recherche affiliés (le Centre de recherche du CHU de Québec – Université Laval, celui de l'IUCPQ, le CERVO, le CIRRI, le VITAM et le SASSS), 55 chaires de recherche en santé dont 29 chaires de recherche du Canada et deux Chaires d'excellence en recherche du Canada; on y dénote près de 80 fonds en philanthropie pour le soutien de programmes de bourses et de projets en formation ou en recherche. La recherche a généré en moyenne dans les dernières années autour de 150 millions en bourses, contrats et subventions de recherche, soit presque 50 % de ce qui est récolté par l'Université Laval. Malgré un contexte qui demeure difficile, la Faculté a fait des progrès intéressants dans les dernières années. Les professeures chercheuses et professeurs chercheurs de la Faculté participent activement au développement de nouvelles connaissances et au transfert de ces connaissances. Parmi les grandes thématiques en recherche de notre réseau, nous trouvons: l'oncologie; l'infectiologie-immunologie; la médecine régénératrice et moléculaire; les neurosciences et la santé mentale; la perte d'autonomie et la réadaptation; la reproduction, la génétique, la périnatalité et le développement; la santé cardiovasculaire, respiratoire et le métabolisme; la santé des populations; les soins et services de première ligne; les systèmes apprenant en santé et services sociaux. La Faculté est l'un des partenaires fondateurs d'Alliance santé Québec dont un des objectifs est d'accroître les retombées de la recherche et dont les assises sont la concertation, l'interdisciplinarité et le partenariat. Les arrangements pris entre la Faculté et les centres de recherche ont permis de distribuer le poids des recrutements des dernières années et ont accru notre potentiel commun. Une méthode rigoureuse de sélection, en collaboration avec les centres de recherche, permet de choisir les meilleurs candidats et de leur assurer une carrière fructueuse au sein de notre Faculté.

### **ENJEUX, PERSPECTIVES D'AVENIR, ACTIONS À PRIORISER ET MOYENS PROPOSÉS**

#### **Une formule et un contexte budgétaire défavorables**

La nouvelle formule budgétaire ne comptabilise dans les revenus des facultés que ceux qui contribuent au fonds de fonctionnement. Les revenus générés par nos professeurs chercheurs et professeures chercheuses, même s'ils contribuent à près de 50 % des revenus en recherche sous forme d'octrois et de subventions, ne sont pas considérés par le service des finances pour établir le budget de la Faculté. Ceci a fortement perturbé notre communauté de recherche dans les derniers mois, questionnant la logique d'une telle décision. Les activités de recherche, bien que captées par les crédits étudiants générés par les études aux cycles supérieurs, n'apparaissent pas reconnues à leur juste valeur par la nouvelle formule. Nos missions d'enseignement, de recherche et de formation à la recherche ont une valeur équivalente pour la Faculté et elles ont certainement été considérées comme tel eut regard aux investissements des dernières décennies, ce qui a permis des recrutements et des performances en recherche reconnus – alors que les mêmes choix n'ont pas été effectués par toutes les autres unités. Ces avancées ont permis de faire pro-

gresser de façon notable la notoriété de l'Université Laval. Certains considèrent que la nouvelle formule budgétaire ne reconnaît pas ces avancées et l'effet des investissements facultaires en recherche sur la notoriété de l'Université et son positionnement dans les classements nationaux et internationaux, alors que ces éléments sont des moteurs importants de recrutement en recherche aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles, et ce bien plus que la qualité de nos formations et de nos programmes (bien que celle-ci soit bien entendu très importante). Ainsi, la nouvelle formule budgétaire demande des ajustements financiers importants qui nous amènent à modifier notre stratégie de recrutement professoral, soit de modérer de façon importante ce recrutement. Pour compenser le manque à gagner de 4 millions discuté à la section précédente, il faudrait omettre de remplacer le départ d'environ sept professeures et professeurs par année, en tenant pour acquis qu'une dizaine d'entre eux nous quittent en moyenne annuellement. Et cela sans compter les intégrations annuelles de nos professeures et professeurs sous octroi et les besoins en enseignement que nous n'avons pas le choix de remplacer pour le maintien de nos agréments. Il va donc sans dire que notre capacité de recrutement via le processus d'accueil annuel s'en trouve fortement diminuée.

La recherche en santé étant un moteur important de la recherche universitaire partout au Canada pour les universités avec facultés de médecine, les restrictions financières imposées à la Faculté risque fortement de diminuer notre contribution à l'effort de recherche de l'Université Laval et à grever sa performance au niveau national. Afin d'en limiter les effets, il faut bien entendu s'assurer que nos professeures et professeurs investis en recherche soient productifs – et ce dans les limites de ce que permettent les concours provinciaux et nationaux dont les taux de succès sont moindres que dans les autres secteurs de la recherche universitaire. Il faut être imaginatifs et envisager des recrutements bifacultaires et rehausser notre niveau de collaboration. Il faut certainement optimiser le recrutement d'étudiantes et d'étudiants aux cycles supérieurs, dont des étudiantes et étudiants internationaux, pour lesquels notre proposition de diplôme court de troisième cycle devrait favoriser l'intégration. Paradoxalement, nos centres de recherche vont bien et même très bien, les derniers renouvellements par le FRQS se sont bien déroulés et nous avons ajouté un autre centre reconnu par le FQRS à notre arsenal de recherche sous la forme de VITAM, qui couvre tout un pan d'intérêts de la Faculté au regard des soins de première ligne et qui est pleinement en phase avec nos objectifs de santé durable et de responsabilité sociale.

### **Un contexte toujours plus compétitif**

La raréfaction des fonds de recherche transforme la quête de subvention en un enjeu de taille pour l'ensemble de nos équipes. Nous devons donc demeurer compétitifs, exceller et favoriser l'approche en réseau. Nous devons profiter de la volonté des professeures chercheuses et professeurs chercheurs de notre écosystème de travailler en collaboration, que ce soit entre chercheurs et chercheuses ou avec des cliniciennes et cliniciens. Il faut noter qu'en parallèle à la raréfaction de certains fonds de recherche, de nouvelles opportunités peuvent apparaître dans d'autres contextes et nous permettre de continuer à performer. Il faut entre autres encourager les collaborations à l'externe avec d'autres centres provinciaux, nationaux et internationaux. Afin de demeurer bien informés et de profiter des occasions qui se présentent, nous devons entre autres renforcer nos liens avec le Fonds de recherche du Québec et les Instituts de recherche en santé. À ce sujet, l'Alliance santé Québec est en voie de devenir un modèle québécois d'écosystème apprenant, notamment en raison de la force de ses partenariats et de l'espace collaboratif de recherche PULSAR. Pour sa part, l'Unité soutien SRAP animera dans sa reconduction quatre réseaux apprenants pour offrir aux chercheuses et chercheurs un riche creuset en recherche appliquée. Finalement, en trame de fond, les principes d'équité, diversité et inclusion doivent baliser nos actions et inspirer l'ensemble de notre communauté.

### **Le recrutement de nouveaux étudiants et étudiantes**

L'adaptation au contexte compétitif de la recherche au Québec n'est pas toujours simple pour plusieurs étudiantes et étudiants étrangers qui se retrouvent isolés, avec peu de ressources, particulièrement lorsque leur parcours académique est difficile. Il faut maintenir le renforcement positif entrepris par la Direction des affaires étudiantes du Vice-décanat à la responsabilité sociale au regard du bien-être des étudiantes et étudiants de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles. Nous devons agir de façon préventive en travaillant de concert avec le BAPE en offrant aux professeures chercheuses

et professeurs chercheurs de la Faculté une aide adaptée visant la prévention des difficultés dans un contexte de supervision en recherche, par exemple sous la forme d'ateliers et d'activités dirigées.

### La recherche clinique

De nombreux travaux ont été menés dans les dernières années concernant la valorisation de la recherche clinique. D'ailleurs, de plus en plus d'étudiantes et d'étudiants dans nos programmes professionnels s'incrivent en cours de formation à une maîtrise ou à un doctorat. Nous devons nous assurer que les professionnelles et professionnels de la santé que nous formons qui intègrent une fonction clinique puissent se consacrer à la recherche dans une proportion significative de leur emploi du temps s'ils le désirent, sans devoir assumer une pleine tâche clinique. Le comité de la recherche clinique, composé d'acteurs de nos centres de recherche, a comme mandat de proposer des solutions gagnantes, en synergie avec celles imaginées par nos établissements universitaires, et qui supportent un meilleur maillage entre nos départements universitaires et cliniques, ces derniers devant se sentir investis de l'importance de développer la recherche. On doit identifier, à partir des modèles de notre réseau qui sont des succès, des façons de mieux intégrer la recherche dans nos programmes de formation, particulièrement en résidence.

« Bonifier la formation en recherche pour nos résidentes et nos résidents »

### Des innovations méconnues

La Faculté regorge de gens talentueux qui chaque jour innovent en recherche, dans leur travail, dans leur enseignement, dans les outils et structures qu'ils se donnent. Il s'agit souvent d'un secret bien gardé puisque nous avons peu la culture de faire la promotion de nos succès, de nos innovations et de notre recherche. Nous devons poursuivre les avancées des dernières années afin de mieux faire connaître nos réalisations en recherche, en enseignement et en pédagogie, par des outils promotionnels ciblés dont la performance est mesurée et le rendement évalué. Nous devons nous présenter comme les champions que nous sommes. Notre site Web qui a intégré plusieurs innovations dans les dernières années est devenu une formidable vitrine pour la Faculté et il doit continuer à être animé de nos réalisations et permettre aux étudiantes et étudiants internationaux d'identifier facilement les chercheurs et chercheuses auxquels ceux-ci pourraient s'associer.

« 1.2.2 Intensifier le partage de connaissances avec le grand public

ACTIONS: Offrir davantage de formations grand public

Innover dans la diffusion des résultats de recherche et le partage de connaissances auprès du grand public »

### Et la responsabilité sociale en recherche ?

La recherche doit s'appuyer sur la participation des citoyennes et citoyens qui peuvent certainement inspirer les chercheuses et chercheurs au regard de leurs besoins prioritaires et jouer un rôle important dans le transfert des connaissances. Il faut prioriser un transfert de connaissances responsable, travailler sur son efficience afin que la population puisse bénéficier rapidement des avancées de nos équipes de recherche. Mais la responsabilité sociale c'est aussi s'occuper de nos chercheuses et chercheurs et de nos équipes de recherche qui traversent des périodes plus difficiles en termes d'obtention de subventions et de succès en recherche.

« Réviser les profils de sortie attendus dans nos programmes de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles en recherche pour être en adéquation avec les défis et opportunités en matière d'emploi »

1.1.5 Encourager les interactions entre la recherche axée sur les patientes et patients ainsi que les populations et la recherche fondamentale dans nos programmes de formation aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles

ACTIONS: Accroître les codirections de recherche incluant un tandem d'expertises en recherche clinique et en recherche fondamentale  
Encourager des codirections de recherche mobilisant nos partenaires en région

Assurer une représentativité d'expertises au sein de nos directions de programmes »

### 3 - UNE FACULTÉ RESPONSABLE SOCIALEMENT DANS SON RAYONNEMENT ET SON RECRUTEMENT

Globalement, la Faculté fait mieux en termes de rayonnement. Nos diplômées et diplômés contribuent de façon majeure à pourvoir en effectifs médicaux les diverses régions sociosanitaires du Québec. La Faculté a remporté le prix Keith de la Société de médecine rurale du Canada en 2019 et 2020, signant la Faculté canadienne qui forme le plus grand nombre de médecins de famille pratiquant toujours en région dix ans après leur diplomation. Qui plus est, les régions constituant notre RUISSS UL affichent au niveau de plusieurs indices de santé une performance au-dessus de la moyenne provinciale, notamment pour l'Indice fonctionnel global de l'état de santé et l'accès à un médecin : 83 % de la population de nos régions a accès à un médecin de famille comparativement à 73 % de la population des autres régions. L'obtention en 2017 de la reconnaissance internationale en responsabilité sociale *Aspire-to-Excellence*, souligne que nos professeures, professeurs, étudiantes et étudiants rayonnent par leurs recherches et innovations, et positionnent l'Université internationalement comme une grande université.

#### ENJEUX, PERSPECTIVES D'AVENIR, ACTIONS À PRIORISER ET MOYENS PROPOSÉS

##### Rayonner par notre planification stratégique

Notre exercice de planification stratégique, mené en co-construction, a permis de mobiliser l'ensemble de notre réseau d'enseignement et de recherche de même que notre réseau citoyen. Le simple fait de procéder de cette manière a eu des effets importants en termes de rayonnement, de mieux se faire connaître et de créer et recréer des alliances fortes avec notre réseau. En suivi de cet exercice et du lancement de la planification, largement diffusée dans notre réseau ainsi qu'à chaque participant, une révision de l'image de la Faculté a été réalisée et contribue également, en nous représentant davantage pour ce que nous sommes à ce moment de notre histoire, à nous faire rayonner.

##### Rayonner par nos étudiantes et étudiants

Nous rayonnons d'abord par notre clientèle étudiante et sommes reconnus au niveau canadien quant au fait que 25 % de nos étudiants en médecine vivent une expérience de mobilité internationale. Plusieurs s'impliquent dans des projets de service communautaire, entre autres auprès de clientèles vulnérables. Nous devons appuyer l'investissement social de nos étudiantes et étudiants et l'encourager. Alors que certains à l'admission font déjà preuve d'engagement communautaire, nous devons donner aux autres l'occasion de le développer en cours de formation par davantage d'activités de service communautaire, entre autres en région, et les encourager à persévérer ensuite à l'égard de cet altruisme, qu'on soit ou non en situation de pandémie. Nous devons également cibler avec le Vice-rectorat aux affaires externes, internationales et à la santé (VRAIES) les pays avec lesquels nous favoriserons des collaborations, en partenariat avec le Centre de coopération internationale en santé et développement.

##### Rayonner chez nous

Les actions de la Faculté demeurent méconnues de plusieurs professeures, professeurs, enseignantes, enseignants et partenaires. Nous devons accroître notre rayonnement dans nos milieux d'enseignement, dont en région. Nous devons continuer à mobiliser notre communauté afin de mieux nous faire connaître à notre propre réseau et travailler avec nos établissements, qui peuvent nous aider à renforcer cette entreprise de communication. Nos membres en région doivent se sentir partie prenante de leur département universitaire; nous devons à cet égard accroître notre offre de formation continue en région en nous donnant un modèle original qui puise à même nos forces en pédagogie, en transfert des connaissances et en décision partagée, dans notre nouvelle réalité qui est la formation à distance au moyen de la vidéoconférence. Finalement, nous devons continuer à bien utiliser les médias sociaux pour nous rapprocher de la population et de nos diplômées et diplômés. Quant à notre campus, nous continueront de collaborer aux initiatives en santé du VRAIES et aux tables pertinentes, comme celle des doyens santé, de même qu'à proposer des initiatives gagnantes et rassembleuses telles que la table internationale en santé.

« 1.3.3 Assurer un positionnement plus fort de notre Faculté dans les sphères décisionnelles et l'espace public

**ACTIONS:** Soutenir nos membres pour assurer une forte représentation au sein des organismes régionaux, provinciaux, nationaux et internationaux  
Soutenir nos membres dans leur participation aux discussions et débats dans l'espace public  
Saisir les opportunités de positionnement des réalisations de nos membres en fonction de l'actualité»

2.2.1 Améliorer les moyens de communication pour rejoindre notre communauté

**ACTIONS:** Simplifier les processus et modalités de communication  
Innover dans la manière de rejoindre nos membres

2.2.2 Augmenter le partage d'expertises dans nos réseaux de formation et de recherche ainsi qu'avec nos partenaires

**ACTIONS:** Créer des occasions de partage et de réseautage lors d'activités facultaires  
Soutenir les projets structurants porteurs pour nos milieux en encourageant la collaboration interdisciplinaire et intersectorielle  
S'assurer d'une représentation de nos membres installés en région au sein des différents comités facultaires  
Organiser des activités de transfert de connaissances et de rayonnement interpellant différents milieux»

## Rayonner auprès de nos citoyens

De nos forums citoyens est ressorti le fait qu'il faut mieux communiquer avec notre population, entre autres au sujet des initiatives de la Faculté susceptibles d'avoir un impact sur la santé. Les citoyennes et citoyens rencontrés ont exprimé une soif de connaître la Faculté, ses avancés scientifiques, ses innovations. Leur participation à notre planification stratégique et aux diverses initiatives de la Faculté dont le projet Aventure médecine est exemplaire. Nous devons mieux faire connaître à la population du RUISSS UL les développements scientifiques récents, les succès de nos chercheuses et chercheurs, les avancées et innovations pédagogiques, de même que nos activités philanthropiques. Notre site Web renouvelé et les Grands rendez-vous santé sont de beaux succès en ce sens.

« 1.2.1 Impliquer davantage de citoyennes et de citoyens dans la réalisation de notre mission facultaire

**ACTIONS:** Créer un bureau de partenaires en soins de santé  
Implanter un réseau facultaire d'engagement citoyen  
Augmenter la participation des citoyens et des citoyennes aux travaux de recherche»

## Rayonner de par le monde et recruter

Nous rayonnons internationalement par notre recherche, ce qui nous permet de recruter parmi les meilleurs. Nous pourrions mieux le faire, mais le rayonnement, c'est aussi une implication ciblée dans quelques régions du monde afin d'offrir à notre clientèle étudiante une expérience en santé mondiale, notre grain de soleil dans un monde qui en a bien besoin, une autre forme d'expression de notre responsabilité sociale et un enjeu de diplomatie du savoir. Notre Direction de la santé mondiale favorise une gestion centralisée et concertée des initiatives et des projets de développement et de formation en santé mondiale. À cet égard, nous devons maintenir et accroître nos liens avec la francophonie, à travers la Conférence internationale des doyens et des facultés de médecine d'expression française (CIDMEF) et le Réseau international francophone pour la responsabilité sociale en santé (RIFRESS). Nous devons en effet préciser clairement comment nous entendons contribuer à un monde plus juste et équitable dans un contexte post-pandémique et comment mieux y prendre notre place comme pôle de développement en santé durable.

« 1.3.4 Assurer un processus concerté de recrutement professoral et de perspectives de carrières attractives

**ACTIONS:** Analyser le portrait actuel du processus de recrutement professoral  
Définir les cibles à atteindre au regard de la diversité et des besoins  
Mettre en valeur les réalisations du corps professoral en lien avec la responsabilité sociale»

## Rayonnement et philanthropie

Le rayonnement, c'est aussi un outil important en philanthropie. Nous avons augmenté de façon majeure notre capacité et notre performance à cet égard dans les dernières années, en revoyant la structure et les ressources

attribués. Nous avons réussi à développer une culture de la philanthropie qui porte fruit et nous permet de distribuer annuellement à nos étudiants et étudiantes près de deux millions de dollars en bourses. Rayonner davantage nous permettra de rehausser notre capacité d'attraction en philanthropie. Il est important de mobiliser encore plus nos diplômés, retraités, parents d'étudiantes et d'étudiants pour nous appuyer dans ces efforts. Il faut explorer également le potentiel de philanthropie de notre réseau en région qui jusqu'à maintenant a été moins sollicité. L'implication de la population du RUISSS UL en soutien philanthropique peut être un de nos outils de responsabilité sociale en favorisant en parallèle des carrières dans les professions de la santé en région et en initiant des expériences de service communautaire. Par ailleurs, la collaboration avec la Fondation de l'Université Laval, dont la gouvernance a été revue, sera accrue et cette synergie facilitera l'atteinte de nos objectifs communs.

#### 4 - UNE FACULTÉ RESPONSABLE SOCIALEMENT EN GESTION

Les membres de la Faculté évoluent dans un complexe intégré de formation en sciences de la santé moderne, qui favorise la collaboration interprofessionnelle et le développement professionnel continu par le rassemblement sous un même toit des facultés de médecine, de pharmacie et des sciences infirmières. La Faculté compte 4 782 étudiants et étudiantes dont 2 618 au 1<sup>er</sup> cycle incluant plus de 400 externes, 227 étudiants et étudiantes aux programmes professionnels de 2<sup>e</sup> cycle, 971 aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles en recherche, et 966 à la résidence et en formation complémentaire. On y compte 5 575 professeurs, professeures, enseignantes et enseignants, dont 542 professeures et professeurs, 903 professeures et professeurs de clinique, 4 072 chargés et chargées d'enseignement, 58 chargées et chargés d'enseignement et responsables de formation pratique ainsi que 200 membres du personnel administratif. C'est la plus importante faculté de l'Université Laval sur le plan budgétaire. Les actifs du complexe intégré comptent entre autres un centre de simulation, un laboratoire d'anatomie et des espaces d'apprentissage variés et modulables pouvant répondre aux besoins d'une clientèle diversifiée avec cette préoccupation constante pour la collaboration interprofessionnelle. Sur le plan de la gouvernance, sous l'autorité du Conseil de la Faculté, le décanat est appuyé de sept vice-décanats qui collaborent avec 15 départements universitaires.

### ENJEUX, PERSPECTIVES D'AVENIR, ACTIONS À PRIORISER ET MOYENS PROPOSÉS

#### Une décroissance financière

Les effets de la nouvelle formule budgétaire ont été discutés dans les dernières pages. Les perspectives les plus prometteuses pour conserver l'équilibre financier sont le rehaussement du recrutement étudiant et le non remplacement de l'attrition professorale. D'autres avenues pourraient être explorées afin d'optimiser notre gestion et déjà la Faculté met en application certains principes afin d'y arriver. La mise en place d'un pool sécrétarial pour certains départements ainsi qu'une gestion commune de plusieurs processus entre le décanat et le vice-décanat exécutif en sont deux exemples. Une grande partie du personnel de direction a reçu une formation sur l'agilité et c'est notre souhait que plusieurs solutions émanent de nos équipes afin d'atteindre l'efficacité et l'agilité désirées. La diminution du nombre d'unités de la Faculté est une autre avenue qui pourrait être explorée, mais il apparaît que les économies réelles générées par de telles décisions seraient probablement négligeables. Au-delà de ces impératifs, il va sans dire qu'il faut continuer à être d'ardents défenseurs d'une gestion saine, équitable, transparente et intègre des fonds publics qui sont dévolus autant aux opérations de la Faculté qu'à celles de l'Université Laval. À cet égard, un comité de révision de la formule budgétaire a débuté ses travaux en décembre 2020 et est à l'œuvre afin de corriger certaines carences de la première version de la formule.

##### «2.3.1 Optimiser nos structures facultaires

**ACTION:** Analyser et réviser nos structures facultaires de façon concertée

##### 2.3.2 Optimiser nos processus administratifs

**ACTIONS:** Clarifier et simplifier nos processus administratifs de façon concertée  
Favoriser l'adoption des meilleures pratiques en gestion et assurer le partage d'expertises

Mettre en place des mécanismes organisationnels plus agiles assurant une gestion de projets concertée, efficace et alignée à nos orientations stratégiques»

### Une planification stratégique à co-porter

L'élaboration de notre planification stratégique s'étant appuyée sur la co-construction, son actualisation et son suivi vont également se déployer sous un mode collaboratif et de coopération entre les membres de la Faculté et les partenaires. Afin de favoriser l'implication des membres, quatre directeurs de département volontaires ont formé quatre équipes stratégiques constituées de membres de la Faculté de tout horizon. Celles-ci vont se pencher sur quatre enjeux prioritaires devenus plus aigus en période de pandémie, soit le bien-être du personnel, celui du corps professoral et enseignant, de même que les carrières professorales spuliennes et amcéliennes. À l'égard du plan stratégique, un tableau de suivi sera constitué et permettra de façon transparente d'en suivre l'évolution.

### Les étudiantes et étudiants au centre de nos préoccupations

Comme institution de savoir, ils et elles sont le point focal de notre gestion et de l'évolution de notre Faculté; leur bien-être, leur succès, la conciliation étude-famille-travail doivent être une préoccupation majeure de notre gestion et de nos décisions. La collaboration avec les associations étudiantes constitue une des façons efficaces pour être près des besoins de notre clientèle étudiante. C'est une collaboration qui a été exemplaire pendant la pandémie et nous entendons construire sur ce partenariat et nous rapprocher davantage de notre communauté étudiante afin de définir ensemble un « après COVID » qui soit congruent avec ses aspirations et inspiré des expériences positives qui ont été relevées au cours des derniers mois.

### Une gestion humaine et collaborative

Notre façon d'interagir doit être bienveillante, respectueuse, transparente et se faire dans la collaboration et la reconnaissance de la contribution de chacun, particulièrement dans le contexte du travail à distance où une certaine retenue naturelle peut faire défaut de par l'utilisation d'outils électroniques qui déshumanisent jusqu'à un certain point nos interactions. Par ailleurs, la parité des genres des gestionnaires en poste de direction à la Faculté demeure un défi à relever. Nos activités de reconnaissance de la contribution des membres de la Faculté de leur embauche jusqu'à leur retraite, doit être accrue. Comme institution d'enseignement, nous devons favoriser davantage l'accès à la formation continue de même qu'au perfectionnement, autant pour les professeures et professeurs et le personnel enseignant que pour les membres du personnel. Il faut de plus contaminer positivement les membres de la Faculté et encourager l'activité physique et les déplacements par des moyens actifs et collectifs. Une Faculté qui enseigne la santé doit se préoccuper de la santé durable de ses membres. De façon additionnelle, par principe et pour le bien-être de notre communauté, la Faculté entend contribuer à toutes les initiatives sur la campus qui visent à y améliorer la santé et à promouvoir la santé durable. Nous siégeons sur la table de concertation en santé durable, nous sommes en lien avec Mon équilibre UL et avons supporté la signature de la Charte de l'Okanagan. Par ailleurs, la pandémie nous a fortement secoués et une attention particulière doit être portée à nos membres afin de leur assurer soutien et encouragements à travers nos structures facultaires (dont la Direction des affaires étudiantes et le Bureau d'aide au personnel enseignant) et institutionnelles. Des activités spécifiques imaginatives et engageantes ont d'ailleurs été offertes dans les derniers mois. Prochainement, notre semaine trifacultaire de la responsabilité sociale sera une belle occasion de se pencher sur ces enjeux. Il faut aussi continuer à être très près de notre réseau clinique et de notre réseau de recherche. Les tournées d'établissements effectuées ces dernières années ont bien montré l'importance que la Faculté soit mobile, qu'elle se déplace et aille à la rencontre des acteurs du réseau.

## « 2.3.3 Soutenir notre personnel administratif dans leurs rôles et responsabilités

ACTIONS: Favoriser la consultation de notre personnel administratif pour améliorer le milieu de travail  
Explorer des avenues d'accompagnement et de mentorat pour toutes et tous

## 2.3.4 Soutenir l'ensemble de notre corps professoral et enseignant dans leurs rôles et responsabilités

ACTIONS: Accompagner notre corps professoral et enseignant dans leur cheminement de carrière

Valoriser les formations en pédagogie et en supervision d'étudiantes et d'étudiants pour les nouveaux membres de notre corps professoral et enseignant  
Outiller les membres de notre corps professoral et enseignant à assumer efficacement leurs responsabilités administratives  
Mettre en valeur l'ensemble de nos services et des mesures de soutien offerts en recherche, en pédagogie et en développement professionnel continu  
Sensibiliser l'ensemble de nos membres aux enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion en gestion, en enseignement et en recherche

## 3.1.1 Établir une stratégie intégrée d'actions portant sur la santé et le bien-être de tous les membres de notre Faculté

ACTIONS: Recueillir, analyser, transmettre et discuter régulièrement de l'information pertinente dressant le juste portrait du mieux-être de l'ensemble de nos membres

Déterminer des actions de manière concertée visant différentes sphères d'intervention pour le mieux-être :

- la promotion des saines habitudes de vie
- la conciliation travail ou études - vie personnelle
- la culture et les pratiques organisationnelles liées à la santé physique et psychologique
- des environnements sécuritaires, exempts d'harcèlement et d'intimidation

Mieux informer les étudiants et étudiantes de l'ensemble des services facultaires et universitaires de prévention, d'aide et de soutien disponibles

Organiser davantage d'activités de promotion et de sensibilisation accessibles à tous nos étudiants et étudiantes

Encourager la mobilisation de l'ensemble de notre communauté autour du mieux-être étudiant

Renforcer et diversifier les mesures de soutien disponibles à toutes les étapes du cheminement universitaire

## 3.2.1 Promouvoir l'engagement bénévole et philanthropique de nos membres

ACTIONS: Mettre en valeur les réalisations de nos membres témoignant des différentes facettes de l'engagement bénévole et philanthropique

Établir des relations plus étroites avec les organismes communautaires de notre territoire

Développer un plan facultaire de valorisation de l'action bénévole

## 3.2.2 Encourager nos membres à mener des actions concrètes pour la santé et le bien-être des personnes et des populations

ACTIONS: Sensibiliser notre communauté à ce qu'implique la responsabilité sociale en santé

Accompagner nos membres lors de projets de développement, d'implantation et d'évaluation d'initiatives socialement responsables

## 3.3.1 Favoriser les occasions de reconnaissance de nos membres

ACTIONS: Développer un plan de reconnaissance facultaire inclusif

Valoriser les fonctions associées à une carrière universitaire, notamment :

- la protection du temps consacré à la recherche et à l'enseignement
- la reconnaissance du rayonnement local, provincial, national et international

Mettre en place un plan d'animation de la vie facultaire visant une participation accrue de tous nos membres, incluant celles et ceux qui se situent à l'extérieur du campus

## 3.3.2 Optimiser le rayonnement de l'expertise et des réalisations des membres de notre Faculté

ACTIONS: Mieux faire connaître l'ensemble des bourses, distinctions et prix offerts par la Faculté, par l'Université et les organismes externes

Sensibiliser nos membres à l'importance de s'impliquer au sein de comités internes et externes ainsi que de les soutenir en ce sens

Mieux communiquer les succès de nos membres auprès des instances universitaires

Mettre de l'avant une stratégie de communication intégrée, proactive et en phase avec l'actualité qui permettra d'accroître la visibilité des membres de notre Faculté

## Le numérique

La technologie modifie notre façon de travailler et nous présente des outils pédagogiques performants qui peuvent appuyer notre mission d'enseignement et de recherche. Nous devons explorer les opportunités, éviter de réinventer la roue ou d'investir des projets qui dupliquent des outils déjà existants. Nous collaborerons à la stratégie numérique institutionnelle, tout en respectant le fait que les professionnels de la santé que nous formons sont avant tout des humains qui doivent développer des habiletés de communication et de collaboration. Nous devrons aussi explorer avec nos partenaires la façon dont nous pouvons mieux collaborer à des développements qui peuvent servir au bien commun de nos programmes et de nos initiatives. Il est finalement important de s'adapter aux nouveaux outils plus performants qui deviennent disponibles et surtout de bien profiter des forces de notre campus, dont les systèmes PULSAR et VALÉRIA.

## CONCLUSION

Notre histoire remonte à plus de 150 ans, des décennies d'excellence et de développement axées sur notre responsabilité sociale au regard de la population que nous servons. Nous avons ainsi donné une teinte forte et personnalisée à notre Université en mettant de l'avant des initiatives novatrices pour inviter la population à un dialogue prometteur. À travers ce parcours plus que centenaire, c'est par la collaboration, le fait de mettre des gens ensemble, en dialogue, que nous avons réussi à insuffler à nos équipes la détermination qui a permis de mener nos projets à bon port. Notre Faculté et son réseau d'enseignement et de recherche sont bien ancrés dans cette co-construction au bénéfice des programmes d'enseignement et de recherche, magnifiquement incarné par notre dernier exercice de planification stratégique. Cependant, de nombreux défis se présentent à nous en cette année de pandémie, et le défi financier n'est pas le moindre ; sans compromettre la réalisation de notre planification stratégique et sans remettre entièrement en question notre participation à celle de l'Université Laval, la nouvelle formule budgétaire en ampute certainement leur portée. La situation budgétaire de la Faculté étant unique parmi les facultés de médecine canadiennes, il nous apparaît crucial de poursuivre les démarches pour préserver sa force intrinsèque, afin qu'elle contribue, comme elle l'a fait brillamment jusqu'à maintenant, à la notoriété et au rayonnement de notre institution, en espérant qu'au final le bon sens prévaudra. À cet égard, un plan de contingence devrait certainement être considéré par l'institution afin de pallier à cette perte de notoriété que pourrait engendrer la nouvelle formule budgétaire si la version actuelle est maintenue, et ce en raison de ses effets sur le recrutement en recherche à la Faculté de médecine.

En bref, plusieurs actions sont proposées dans les dernières pages. Les deux nouveaux pavillons d'enseignement à Lévis et à Rimouski seront certainement un des points marquants du prochain décanat et nous devons nous assurer que ces projets prennent leur envol de façon harmonieuse et complémentaire aux externats longitudinaux intégrés que nous sommes à déployer sur le territoire. En parallèle à ces grandes transformations dans la formation en médecine, un soutien à l'actualisation de tous les programmes de la faculté demeure une priorité. Nous devons également accroître nos cohortes et absorber de façon efficiente cet accroissement, tout en supportant le développement de nouveaux programmes. Nous devons continuer à écouter la voix citoyenne, nous ouvrir davantage à la collaboration avec les communautés des Premières Nations et Inuits et mieux structurer notre programme de mentorat. Nous devons intensifier le réseautage, l'interdisciplinarité et l'intersectorialité, nous ouvrir aux nouvelles opportunités et bien investir l'Alliance santé Québec pour inspirer la recherche en santé durable. Nos efforts pour développer davantage la recherche clinique devront être maintenus de même que nous devons augmenter le recrutement d'étudiantes et d'étudiants aux cycles supérieurs. En termes de rayonnement, nous nous adapterons à la réalité qui découlera de la pandémie en tentant de conserver les acquis dont une offre de mobilité internationale qui soit contributive au développement des valeurs de responsabilité sociale de nos clientèles étudiantes. Au plan de la gestion, la Faculté visera à respecter les normes d'EDI, elle sera collaborative et fédérative, prenant de front le virage du numérique, tout en conservant nos apprenants au centre de nos préoccupations, de même que la reconnaissance de notre personnel et le soutien à nos équipes en période de pandémie de même qu'après celle-ci.

Je suis très motivé à aller encore plus loin pour notre Faculté et à relever les défis soulevés, tant ceux énumérés ci-dessus que ceux qui surgiront en cours de mandat, tout en m'appuyant sur notre histoire et notre engagement en responsabilité sociale. L'équipe qui m'accompagne partage cette vision et continuera de briller par sa bienveillance, sa compétence, son écoute, son esprit de collaboration, son engagement, sa force d'innovation et sa rigueur. Je m'engage à nouveau à être accessible et attentif aux membres de notre grande Faculté et à nos partenaires tout en mettant de l'avant les principes de la responsabilité sociale dans mes réflexions, décisions et actions.



Julien Poitras, MD, FRCPC, CMFC, BAV  
Doyen  
Faculté de médecine, Université Laval  
Pavillon Ferdinand-Vandry, bureau 4684  
1050, avenue de la Médecine  
Québec (Québec) G1V 0A6



