



SAVOIR PRENDRE SOIN DE SOI,
DES AUTRES ET DE LA PLANÈTE

PLAN D'ACTION POUR LA
CANDIDATURE AU POSTE DE
DOYENNE DE LA FACULTÉ DE
MÉDECINE DE L'UNIVERSITÉ
LAVAL

Marie Arsenault
médecin clinicienne
enseignante-titulaire
10 FÉVRIER 2025

La Faculté de Médecine (FMED) de l'Université Laval a été pionnière en enseignement médical francophone en Amérique. Elle a exercé et exerce encore un leadership très fort dans le domaine de l'éducation, de la recherche et des soins de santé et de réadaptation au Québec, au Canada et à l'international. Depuis sa fondation en 1848, elle est reconnue pour son engagement envers la formation de professionnels compétents et socialement responsables ainsi que pour sa recherche novatrice.

Mon engagement envers la Faculté de médecine repose sur une solide expérience variée en enseignement, recherche et en gestion. Je suis extrêmement fière de faire partie de la communauté de l'Université Laval et de sa Faculté de médecine depuis 1985, année où j'ai débuté mes études au doctorat en médecine suivies de mes années de résidence en médecine interne puis en cardiologie. En 1997, à la suite d'une formation complémentaire clinique et en recherche de 3 années à Paris puis Boston, j'ai retrouvé mon *alma mater* et débuté ma carrière en y intégrant plusieurs facettes toutes aussi enrichissantes les unes que les autres : prodiguer des soins à mes patients, superviser et enseigner à des étudiants du premier, deuxième et de troisième cycle, faire de la recherche fondamentale et clinique et agir en tant que gestionnaire en poste de direction en milieu hospitalier puis universitaire.

J'ai eu le grand privilège de faire partie de l'équipe de direction de la FMED de juillet 2017 à septembre 2024 d'abord comme directrice du département facultaire de médecine puis d'être recrutée par le doyen Poitras pour devenir vice-doyenne aux études médicales postdoctorales en 2018. J'ai eu à gérer de multiples dossiers facultaires, universitaires, ministériels, provinciaux et nationaux. Je connais très bien les principaux interlocuteurs et collaborateurs de la Faculté à tous ces niveaux. J'ai négocié, collaboré et innové positivement avec eux pendant plusieurs années. Ma lettre de présentation ainsi que mon *curriculum vitae* fourniront plus d'informations détaillées aux lecteurs intéressés.

Forte d'une expérience enrichissante et variée en **clinique, enseignement, recherche, gestion et direction** s'étalant sur 28 ans, c'est avec un grand enthousiasme ainsi qu'avec une grande humilité que je propose ma candidature au poste de Doyenne de la Faculté afin de poursuivre mon indéfectible engagement envers **mon *alma mater*, ma Faculté et mon Université**.

Les 7 piliers sur lesquels repose mon plan d'action

Ce document présente mon plan d'action pour relever les défis actuels déjà bien présents ainsi que futurs auxquels nous ferons face, tout en renforçant la position de leader de la FMED dans un contexte mondial en mutation. Le plan est en cohérence et en synergie avec le plan institutionnel de l'Université, élaboré par l'équipe de la Rectrice D'Amours en co-construction avec la communauté universitaire. Il est basé sur mes valeurs personnelles les plus fondamentales et s'appuiera spécifiquement sur les piliers suivants :

Pilier 1 : la bienveillance

Notre mission académique et sociétale est de former des professionnels* qui auront le mandat de prendre soin des autres mais, pour ce faire, nous devons également apprendre à prendre soin de nous-mêmes. J'applique la bienveillance concrètement, au quotidien dans mes interactions et dans mes actions. Nous devons nous rappeler que nous travaillons avec et pour des êtres humains. Les problèmes de santé mentale sont omniprésents et en croissance. Qu'ils soient la conséquence des effets persistants de la pandémie, des bouleversements au travail, de la situation planétaire et sociétale, des avancées technologiques fulgurantes et déstabilisantes, notre communauté facultaire n'échappe pas à ces sources d'anxiété. Une attitude bienveillante est donc d'autant plus essentielle; elle doit être prioritaire.

* : J'utiliserai le genre masculin orthographique et de grammaire pour faciliter la lisibilité du texte tout au long du document.

Pilier 2 : la collaboration

La collaboration repose sur la communication, la confiance et un objectif partagé. Préserver notre relation de collaboration avec nos partenaires internes et externes sera un enjeu crucial pour les prochaines années. Une bonne synergie entre la Faculté et ses partenaires favorisera un développement durable et cohérent. Cet esprit collaboratif doit se ressentir au sein de notre personnel, entre nos apprenants, nos enseignants, entre nos chercheurs et leurs équipes. Nous devons cultiver le lien de confiance avec nos collaborateurs et si nécessaire le rebâtir.

Notre système de santé peine à remplir sa mission: une étroite collaboration entre les professionnels de la santé que nous formerons sera essentielle pour redéfinir le mode de fonctionnement du système de santé et lui permettre de remplir sa mission. Nos étudiants doivent être formés dans cette vision de collaboration interprofessionnelle et être des acteurs de changement respectueux et positifs qui tenteront de briser le *statu quo* empreint de cynisme et de corporatisme transformer le système de santé et le rendre efficace et accessible à tous.

Pilier 3 : La quête de stabilité

La Faculté a vécu dans les dernières années une période de transformation bien alignée sur sa planification stratégique mais celle-ci s'est implantée dans un climat d'incertitude et d'anxiété lié principalement à la pandémie, à un contexte de pénurie de main d'œuvre et dans une Faculté rencontrant des difficultés budgétaires récurrentes. De plus, nous vivons actuellement dans un monde en mutation où l'instabilité géopolitique semble s'accroître et où la santé planétaire est sévèrement malmenée. Je crois que la Faculté et tous ses membres ont besoin d'une période de stabilisation pour pouvoir continuer à construire et innover. La stabilisation permet de s'évaluer, d'optimiser nos façons de faire, de s'équilibrer mais aussi de demeurer performant en restant agile. Cela implique obligatoirement un exercice d'introspection. Une Faculté stable n'implique pas une Faculté stagnante mais plutôt une Faculté solide, pérenne et fiable sur laquelle bâtir. Nous devons clarifier les rôles, s'assurer de la satisfaction de notre clientèle et de nos collaborateurs, stabiliser nos équipes, favoriser « l'empowerment » de nos employés et de leurs gestionnaires et s'assurer que l'imputabilité académique et administrative des personnes en poste de direction soient respectées.

Pilier 4 : La lucidité

Une Faculté de médecine doit agir avec lucidité, car elle joue un rôle déterminant dans la formation des futurs professionnels de la santé et dans l'avancée des connaissances. Sa mission repose sur sa capacité à former des gens compétents, éthiques et outillés pour relever les défis sociétaux. La lucidité est essentielle pour naviguer dans une société où les besoins évoluent et dans un contexte où les ressources sont limitées. Cela implique de mieux anticiper les besoins de santé publique, d'intégrer les avancées pédagogiques, scientifiques et technologiques dans les programmes de formation, et de repenser nos pratiques en fonction des réalités démographiques, sociales et économiques. Nous devons planifier pour l'augmentation de certaines cohortes étudiantes mais nous devons le faire en fonction des ressources et des espaces disponibles actuellement et dans le futur. La Faculté de médecine doit évaluer les implications éthiques et sociales de ses décisions, en s'assurant qu'elles profiteront équitablement à l'ensemble de la société. En agissant de manière lucide, la Faculté de médecine contribue à bâtir un système de santé résilient, équitable et durable.

Pilier 5 : L'Innovation

Soutenir le développement pédagogique, l'innovation et la recherche est essentiel pour répondre aux défis croissants du secteur de la santé et pour améliorer la qualité des soins aujourd'hui et demain. Dans un monde en constante évolution, une Faculté de médecine doit se positionner comme un leader et un catalyseur de progrès. L'innovation et la recherche sont des piliers sur lesquels nos futurs professionnels de la santé vont s'appuyer pour savoir comment prendre soin de notre population.

Encourager l'innovation implique de favoriser un environnement de recherche dynamique, attirant des talents et des investissements locaux, nationaux et internationaux et en favorisant les collaborations. En soutenant l'innovation et la recherche, la Faculté joue un rôle crucial dans la construction d'un système de santé durable, résilient et équitable. La Faculté de médecine est incontestablement un de ces leaders mondiaux en recherche et innovation. Nos actions doivent viser à consolider et optimiser encore plus cette position de leadership, à la pérenniser mais aussi à l'élargir vers de nouveaux champs d'excellence. Nous devons agir en partenariat étroit avec nos centres de recherche, s'assurer que nous avons des objectifs stratégiques communs, que nous prenons des décisions qui seront au bénéfice de tous tout en respectant nos ressources qui ne sont pas illimitées.

Pilier 6 : L'Excellence

Le rôle premier de la FMED est de former les professionnels compétents, des chercheurs et du personnel hautement qualifié qui sauront prendre soin de notre population et répondre aux besoins actuels et futurs. Nos programmes de formation ont déjà atteint un haut niveau d'excellence; nous devons nous assurer de le maintenir et viser à le dépasser en fournissant les ressources de soutien nécessaires. Viser et soutenir l'excellence est naturel dans un milieu académique. Je crois possible d'intégrer une vision globale d'excellence, multi facettaire, constructive et saine. L'excellence peut être atteinte en mettant l'accent sur la progression personnelle, les efforts, et l'apprentissage continu. Nous devons reconnaître différentes formes d'excellence (innovation, engagement, résilience et persévérance) chez nos apprenants et ne pas se concentrer uniquement sur les performances académiques. Ces efforts doivent être reconnus et publicisés avec fierté au sein de notre Faculté. Chez tous nos enseignants quel que soit leur statut universitaire, chez tous nos chercheurs ainsi qu'au sein de notre personnel facultaire, quel que soit le type d'emploi occupé, nous devons toujours reconnaître les efforts mis pour tendre vers cet objectif d'excellence personnel et collectif.

Pilier 7 : Un leadership authentique, équilibré ET efficace

Un leadership authentique se base sur la sincérité, l'écoute, l'intégrité et la cohérence. Les décisions doivent être guidées par des motivations altruistes et un engagement envers l'intérêt collectif. Un leader ne doit pas jouer un rôle. Il doit être stratégique et efficace en demeurant authentique. Un leader doit admettre ses limites et s'entourer de collaborateurs en qui il a confiance, qui sont inspirants et qui guideront ses décisions. Obtenir l'unanimité autour d'une décision est parfois un objectif impossible à atteindre mais l'écoute et l'ouverture et le dialogue préalable aux prises de décisions sont essentiels. Face aux défis académiques, administratifs et humains, le doyen doit être efficace tout en maintenant un climat de bienveillance et d'écoute. Je préconise ce style de leadership authentique, équilibré et efficace basé sur l'écoute, la collaboration et l'honnêteté.

MA VISION POUR LA FACULTÉ

En tant que candidate au poste de Doyenne, je propose pour la Faculté de médecine, une vision bienveillante, rassembleuse, innovante et optimiste mais aussi lucide et efficace, favorisant la création et l'atteinte du plein potentiel de chacun des membres de la communauté facultaire.

Je propose une Faculté de médecine visant l'excellence, proactive et stratégique; une faculté répondant efficacement et concrètement aux grandes transformations sociétales, technologique et planétaires afin de former une communauté bien outillée pour faire face aux défis. Je souhaite former des acteurs de changement objectifs, positifs et optimistes. Savoir et « savoir être » doivent être deux concepts indissociables et devenir la « marque de commerce » de notre Faculté. Je propose une Faculté de médecine où on apprend simultanément à prendre soin de soi, des autres, de la société et de la planète au bénéfice de la santé globale. Cette vision peut se résumer par ces quelques mots à la fois simples mais lourds de sens :

PRENDRE SOIN DE SOI POUR POUVOIR PRENDRE SOIN DES AUTRES ET DE NOTRE PLANÈTE

SITUATION DE LA FACULTÉ DE MÉDECINE EN 2025

La FMED est globalement en « bonne santé ». Elle forme d'excellents professionnels de la santé et excelle également en recherche. Elle a consolidé sa position de leader dans plusieurs domaines et la planification stratégique de l'équipe du doyen Poitras a été bien mise en œuvre. Bien que confrontée à des obstacles imprévus telle une pandémie mondiale, elle a réussi à garder le cap et à progresser. Voici brièvement quelques faits saillants illustrant les principales forces de notre Faculté :

- **Une communauté facultaire compétente et dévouée :** La Faculté peut compter sur une communauté dévouée, compétente, résiliente, collaboratrice et innovante au service de ses apprenants. Tous ses membres sont porteurs de notre mission commune. Notre communauté facultaire est notre colonne vertébrale sur laquelle nous nous appuyons pour remplir cette mission avec brio.
- **Une leader en recherche:** La Faculté continue d'exceller en recherche biomédicale et en réadaptation et se positionne parmi les meilleures au Canada. Elle se positionne première au sein de notre Université. Nous pouvons être très fiers de nos chercheurs; leurs travaux sont reconnus sur la scène internationale et sont une source de fierté et de rayonnement de notre institution. Un nombre croissant de nos chercheurs sont titulaires de chaires de recherche et nous avons pu recruter des experts reconnus mondialement sur des chaires d'excellence en recherche du Canada. Nous avons accueilli un nombre croissant d'étudiants étrangers favorisant notre rayonnement et la diversité dans nos équipes de recherche. Nos centres de recherche sont forts, bien établis et en dynamique de croissance et de développement.
- **Une Faculté qui offre d'excellents programmes:** Plusieurs de nos programmes ont été soumis dans les dernières années à des visites d'agrément et ont réussi cet examen avec brio. Nos programmes forment des professionnels et des étudiants gradués recherchés par les employeurs ou comme futurs chercheurs de carrière dont nous pouvons tous être très fiers. Nos curriculums de formation sont solides.
- **Une Faculté qui a innové en enseignement :** La pandémie a impliqué une remise en question du mode d'enseignement traditionnel : la Faculté a bien répondu à la demande et s'est réinventée avec la création des cours à distance, co-modaux, etc... Nous avons introduit la réalité virtuelle comme mode d'enseignement dans certains cours. L'enseignement par compétence a été implanté avec succès dans les programmes de résidence en médecine. Les externats longitudinaux intégrés (ELI) ont pris de l'expansion et sont désormais bien implantés et reconnus comme une alternative aux externats réguliers. Un nouveau département d'innovation en enseignement médical (DIEM) est sur le point de voir le jour. Pédagogia et Apprentiss sont des fleurons de notre Faculté qui ont contribué à cette innovation en enseignement dans nos programmes.
- **Une Faculté qui s'est déployée :**
 - **Campus délocalisé.** L'ouverture des campus à Lévis et Rimouski avec Aventure Médecine a été un franc succès. Les ELI se sont également déployés en région. ExploREA a vu le jour avec une offre de stages en réadaptation en région augmentée.
 - **Croissance des cohortes.** La Faculté réussit à relever le défi des augmentations de cohortes étudiantes avec brio. Les cursus d'enseignement ont été adaptés. Des solutions innovantes ont été trouvées pour accueillir physiquement ces nouveaux étudiants en louant des locaux hors campus dans l'édifice de Beneva à proximité du pavillon Vandry.
 - **Ouverture de nouveaux programmes.** La Faculté a développé de nouveaux programmes de formation tel le baccalauréat en sexologie afin de répondre aux besoins sociétaux.
 - **Recrutement d'enseignants et de chercheurs.** Malgré une situation budgétaire facultaire difficile, la Faculté a poursuivi ses efforts de recrutement avec succès grâce à des efforts combinés avec tous nos partenaires.
- **Une Faculté transformée.** La Faculté a revu son mode de fonctionnement global et plusieurs de ses processus généraux. Une transformation interne s'en est suivie avec une réorganisation de ses secteurs d'activité et un nouveau mode de gestion a été implanté.
- **La naissance de l'École de réadaptation.** L'école de Réadaptation a vu le jour, créant ainsi une visibilité, un rayonnement et une représentativité accrues pour nos programmes en réadaptation. Une équipe de direction forte, dynamique et inspirante est à la tête de l'École, à l'écoute de ses membres et de ses apprenants.
- **Une Faculté leader en responsabilité sociale :** Plusieurs initiatives majeures ont vu le jour dans le secteur de la responsabilité sociale, de la santé durable et planétaire, regroupées sous un vice-décanat et divers services dédiés permettant à la faculté de garder sa position de leader dans ce domaine.

PRINCIPAUX DÉFIS AUXQUELS NOUS SOMMES CONFRONTÉS

La liste présentée plus haut n'est assurément pas exhaustive mais résume bien la force et le dynamisme de notre Faculté. Nous pouvons être fiers de la Faculté de médecine de l'Université Laval. Cette grande fierté face à nos accomplissements ne doit cependant pas nous rendre aveugles aux énormes défis auxquels nous devons maintenant faire face et pour lesquels nous devons nous outiller. **Ces défis ne doivent pas nous faire peur ou nous ralentir mais doivent agir comme des moteurs pour guider nos actions.** Plusieurs de ces défis étaient présents depuis quelques années mais, loin de disparaître, **ils se sont maintenant installés, concrétisés et amplifiés.** Voici les principaux défis auxquels la Faculté de médecine et sa communauté sont confrontés :

Défi 1 : Santé mentale

Notre communauté facultaire n'échappe pas à l'augmentation globale des troubles anxieux et des symptômes d'épuisement professionnel. Cet enjeu exige une veille puis une réponse systématique et soutenue de la part de la Faculté. Ces enjeux étaient présents en 2017 mais ne se sont pas résorbés, loin de là. Les séquelles de la pandémie (impossibles à prévoir) et autres enjeux sociétaux continuent d'affecter la santé mentale et le bien-être d'une proportion inquiétante d'étudiants, de notre personnel, de nos enseignants et de nos chercheurs. Cet état d'esprit global dans la société n'est pas propice au succès académique, à l'acceptation du changement, au développement ni à la création mais plutôt à la fermeture sur soi et à la recherche de sécurité.

Objectif lié à ce défi : Augmenter le soutien notre communauté facultaire et faire de la santé mentale une priorité.

Défi 2 : Santé planétaire et enjeux sociétaux

La santé planétaire n'est plus un enjeu théorique; les impacts sont désormais concrets et un sentiment d'urgence s'est installé. L'objectif de <1,5 degrés Celsius visé par les accords de Paris a été dépassé en 2024. Les catastrophes climatiques font régulièrement la une des infos. La santé des humains est déjà significativement affectée par les changements climatiques et le sera d'autant plus dans les années à venir. Des mouvements migratoires liés aux changements climatiques et aux situations géopolitiques instables seront plus fréquents. Les populations vulnérables seront en croissance. Les personnes âgées déjà très vulnérables auront énormément de difficulté à s'adapter aux vagues de chaleur récurrentes et autres catastrophes climatiques. Les membres des Premières Nations, lesquels ont un très lien intime avec environnement et la planète depuis des millénaires, seront aussi parmi les plus affectés par les changements climatiques : ils sont porteurs d'une sagesse que nous devons écouter. Les initiatives mondiales pour une transition vers une société verte et la décarbonation sont remises en cause dans plusieurs pays. Les COPs font du sur-place. On pourrait ressentir un sentiment d'impuissance et du cynisme face aux nouvelles initiatives visant à améliorer la santé planétaire. **Mais le futur n'est pas déjà écrit;** nous avons le pouvoir et le devoir d'agir et de changer les choses.

L'Université Laval est cosignataire de la charte de l'Okanagan et la faculté de médecine est également cosignataire de la Déclaration des institutions universitaires en santé sur la santé planétaire, une initiative de l'Association des facultés de médecine du Canada (AFMC). Cette charte et cette déclaration tracent les grandes lignes qui doivent inspirer nos actions. On y retrouve, outre la quête de la carboneutralité et la sortie de la dépendance aux combustibles fossiles, plusieurs engagements alignés avec mon plan d'action tels (*bref résumé non exhaustif*): Intégrer les efforts pour une planète en santé et la santé durable dans le devoir du soignant; se donner des compétences et un langage commun en santé planétaire; dispenser aux professionnels de la santé et aux apprenants une formation fondée sur les preuves et la pertinence; encourager la recherche sur la santé planétaire; veiller à ce que la recherche et les activités de sensibilisation en matière de santé planétaire soient officiellement reconnues; reconnaître que l'optimisation de la santé humaine est l'un des motifs de changement les plus puissants et collaborer avec d'autres disciplines pour décloisonner les initiatives.

Notre adhérence à la Charte et à la Déclaration ne doit PAS rester théorique.

Objectif lié à ce défi : Contrer le cynisme; former des acteurs de changement proactifs et défenseurs de la santé planétaire et de tous les humains. Outiller notre communauté pour faire face à ce défi en augmentant nos initiatives et activités de formation et mobiliser nos experts/champions.

Défi 3 : Changements démographiques

Le Québec de demain sera gériatrique et multiethnique. Pour la première fois en 2024, les naissances au Québec ont été inférieures aux décès. Les besoins de formation et de recherche doivent s'adapter à notre population vieillissante et à ses effets sur le système de santé. Nous devons former des apprenants qui sauront soigner nos aînés en tenant compte des spécificités liées au grand âge. Les cursus de nos programmes doivent refléter cette démographie. Tous les professionnels de la santé devront être capable d'adapter leurs soins en fonction de l'âge de leur patient. Nous devons nous assurer également que nos axes de recherche tiennent compte de cette réalité démographique.

L'accueil de migrants viendra enrichir notre société et pallier partiellement le déclin démographique mais le contexte géopolitique actuel est instable et il est difficile de prévoir quelle sera la politique d'immigration du Québec et du Canada dans un avenir rapproché. Nos étudiants gradués internationaux sont directement ciblés par des mesures restrictives. Quelle que soient les décisions politiques, nous devons adapter notre enseignement, nos soins et notre recherche en santé à ce nouveau visage multiethnique de la population du Québec que donnent les populations immigrantes à notre province. Nous devons également rester aux aguets de toute forme de racisme qui pourrait se manifester.

Objectif lié à ce défi : Former des professionnels qui sauront adapter leurs soins et leur recherche à la nouvelle démographie québécoise; débusquer et contrer toute forme de racisme.

Défi 4 : Système de santé à un point de rupture

Le système de santé québécois peine à fournir à la demande dans sa structure actuelle et doit se réinventer. L'accessibilité demeure un problème important. Les régions demeurent moins bien desservies bien qu'une amélioration soit en cours. Nous peinons à résorber les retards cliniques accumulés pendant la pandémie près de trois ans après la fin de celle-ci. Nos professionnels sont surchargés, tendent vers le cynisme et montrent des signes d'épuisement. Nos apprenants, nos enseignants et nos chercheurs devront être ces acteurs de changement qui permettront au système de santé de se réinventer, de briser les moules, les idées préconçues et de pouvoir répondre à sa mission. Appliquer sans cesse la même recette ne mènera pas à un changement. **Je crois que la prévention, la collaboration et l'interprofessionnalisme seront nos bouées de sauvetage.** Nous devons sensibiliser tous nos apprenants à l'importance centrale non seulement du traitement mais aussi de la collaboration, de la prévention et de la réadaptation. « Collaboration, prévention, traitement et réadaptation » doivent devenir indissociables au sein de notre Faculté, un cercle vertueux en somme. Pour réussir cette orientation collaborative interprofessionnelle, FMED devra tendre la main vers les autres facultés et s'assurer d'être perçue comme une partenaire d'égal à égal et non pas comme intrusive et dominatrice. La médecine doit descendre de son piédestal datant du passé et rejoindre ses partenaires pour instaurer un climat de collaboration plus sain.

Objectif lié à ce défi : Former des professionnels qui seront des collaborateurs interprofessionnels et qui contribueront à réinventer notre système de santé. Renforcer le cercle vertueux de la collaboration, prévention, traitement et de la réadaptation.

Défi 5 : Une nouvelle réforme dans le système de santé

Nous vivons une énième mouture de réformes du système de santé avec la naissance de Santé Québec. L'enseignement et la recherche ne sont pas des priorités de cette nouvelle structure dont la mission est de rentabiliser et d'optimiser l'accès aux soins à court terme. *De facto*, l'enseignement et la recherche bien qu'essentiels, n'ont pas pour but la rentabilité et l'efficacité à court terme. Malheureusement, les premiers gestes concrets posés par Santé Québec ont

été des coupures budgétaires importantes, imposant aux dirigeants d'établissements hospitaliers de faire des choix douloureux. L'insatisfaction et le cynisme se font sentir dans le réseau. Il pourrait s'avérer encore plus difficile de mobiliser notre corps enseignant clinique pour l'enseignement, la recherche ou les tâches académiques de gestion et de direction si ceux-ci sont déjà submergés par la clinique et insatisfaits. Le dialogue entre le gouvernement et les professionnels de la santé est sous-optimal et contre-productif depuis des décennies. Nous ne devons pas hésiter lorsque nécessaire à tenter de rétablir un climat de communication sain et à agir en médiateur entre nos partenaires. Nous devons briser le moule de discussion confrontant, conflictuel et corporatiste. L'état d'esprit négatif qui s'est installé dans le réseau de la santé risque malheureusement de déteindre sur nos apprenants et de se manifester sous la forme d'un curriculum caché dans nos milieux d'apprentissage. Nous devons montrer l'exemple à nos apprenants et agir en tant que modèles de rôle. Dans un tel contexte global, il y a un risque de voir l'enseignement et la recherche baisser dans les priorités sur le terrain et que ceci fasse naître des conflits entre la Faculté et certains de ses collaborateurs cliniques ou hospitaliers. Il sera donc primordial de préserver et de cultiver les excellentes relations que nous avons avec nos partenaires de longue date et de maintenir un dialogue collaboratif et respectueux. Il pourrait malheureusement arriver que ces collaborateurs soient poussés à prendre des décisions étant défavorables à l'enseignement et la recherche ou, à tout le moins, ne favorisant pas leur développement. Nous devons éviter la confrontation et faire front commun avec eux pour tenter soit de faire changer ces politiques défavorables ou d'en minimiser les impacts tout en défendant ensemble l'académisme avec vigueur. La faculté de médecine compte parmi ses membres des experts en santé publique, organisation des soins, santé durable, saines habitudes de vie, prévention, réadaptation, etc. qui pourraient aider à réinventer notre modèle de soins de santé. Malheureusement, les décisions concernant la Santé demeurent souvent à un niveau politique ou corporatiste. Nous devons travailler à faire changer ce discours, à publiciser notre expertise afin qu'elle se fasse connaître et entendre.

Objectif lié à ce défi : Garder notre corps professoral mobilisé. Préserver la place de l'enseignement et de la recherche dans notre réseau; s'assurer de faire les gestes politiques et stratégiques nécessaires pour les préserver, mobiliser et supporter nos experts.

Défi 6 : Augmentation de la vulnérabilité dans la population

Santé des Premières Nations : Les données sur la santé des peuples autochtones au Québec met en lumière des disparités marquées et malheureusement persistantes. Ces communautés font toujours face à des défis uniques qui trouvent leurs racines dans des contextes historiques, sociaux et culturels complexes. Nos apprenants, nos enseignants et nos chercheurs doivent intégrer concrètement les enjeux touchant les populations autochtones. Nous devons combattre le racisme et nous débarrasser de toute attitude paternaliste. Nous devons nous positionner en tant qu'institution d'enseignement comme des collaborateurs proactifs formant des professionnels et des chercheurs, lesquels seront des acteurs de changement en partenariat avec les communautés. Nous devons poursuivre également nos efforts déjà entrepris pour former un plus grand nombre de professionnels autochtones

Immigration : Les populations immigrantes sont souvent en situation de précarité économique et sociale. L'accès aux soins de santé s'avère encore plus problématique pour eux qui ont à apprendre le fonctionnement d'une nouvelle structure sociale et culturelle dans un nouveau pays dont ils ne maîtrisent souvent pas la langue. Nos professionnels de la santé doivent être sensibilisés à cette réalité dès le début de leur formation. Nos programmes de formation doivent s'y adapter. Cette nouvelle diversité se manifesterait heureusement au sein de notre population étudiante mais nous devons redoubler d'efforts afin contrer toute forme de racisme.

Précarité financière et sociale : Une proportion significative de la population fait face à une forme de précarité financière qui peut avoir des impacts directs sur sa santé physique et mentale. L'itinérance devient de plus en plus visible partout au Québec. La crise des opioïdes n'est plus limitée aux grandes villes Canadiennes de l'Ouest. La crise du logement se fait sentir partout dans la province. Nos apprenants doivent être sensibilisés à ces enjeux sociaux dès le début de leur formation, être capable d'identifier les populations vulnérables et adapter les soins à leurs besoins. Faire ses études

universitaires sans autre revenu qu'une bourse équivaut à vivre dans la précarité, frôlant le seuil de la pauvreté. Les membres de notre communauté facultaire ne sont pas immunisés contre ces problèmes sociaux et peuvent vivre des situations difficiles eux-mêmes. Nous devons en être conscient et en tenir compte. Nos équipes de recherche doivent tenir compte de ces réalités sociales. Nous devons mobiliser et soutenir nos experts dans ce domaine de recherche.

Objectif lié à ce défi : Sensibiliser la communauté facultaire aux enjeux de vulnérabilité. Adapter nos programmes et notre recherche à cette nouvelle réalité. Mobiliser et soutenir nos experts.

Défi 7 : Incertitude chez les étudiants internationaux

La situation géopolitique actuelle et les changements climatiques provoqueront des mouvements populationnels. De plus en plus d'étudiants internationaux désirent venir étudier à l'Université Laval. Ils contribuent à notre rayonnement et enrichissent nos programmes et notre société par leur culture. Malheureusement, une certaine fermeture de la part des politiciens et d'une portion de la population ont pour résultat cibler certains sous-groupes dont les étudiants internationaux en résidence temporaire. Ces décisions ont un potentiel de limiter significativement la présence de ces étudiants dans nos programmes de formation. Nos programmes gradués et nos équipes de recherche seront directement affectées. Le financement des universités, déjà difficile, sera aussi affecté par la forte diminution de cette clientèle étudiante. Nous devons rester aux aguets et réagir fortement aux initiatives gouvernementales avec lesquelles nous sommes en désaccord. Les Universités québécoises ont déjà fait part de leur forte opposition à ces mesures. Nous devons tous demeurer solidaires dans ce dossier épineux et délicat. Du lobbying constant sera nécessaire, accompagné d'une présence médiatique forte et collaborative lorsque jugé pertinent.

Objectif lié à ce défi : Faire la promotion de nos programmes de 2^e et 3^e cycles; encourager l'inscription tout en s'arrimant aux initiatives institutionnelles. Anticiper les impacts concrets sur le terrain et préparer un plan d'action avec les secteurs touchés.

Défi 8 : Technologies émergentes

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) et autres technologies dans les curriculums et les pratiques cliniques est essentielle pour maintenir notre position de leader en enseignement et en recherche. L'IA se développe à une vitesse vertigineuse, et il est impossible de prévoir ce qu'elle nous réserve sur le plan sociétal. L'implantation concrète de ces technologies aura un impact majeur sur nos apprenants et nos enseignants, sur la prestation des soins de santé ainsi que sur la planification de carrière de nos professionnels, de nos chercheurs et de nos étudiants gradués. Notre personnel administratif sera également touché par l'application de l'IA. Ces nouvelles technologies ont le potentiel de causer un tort important au système de santé, à l'enseignement et à la recherche. *A contrario*, je préconise que nous nous prenions une position de leaders pour faire de ces nouvelles technologies des outils précieux, bénéfiques et révolutionnaires qui aideront à décharger les professionnels en santé et rendront nos apprenants, nos enseignants, nos chercheurs et notre personnel plus efficaces. Plusieurs grandes Facultés de médecine mondiales ont déjà amorcé l'intégration de l'IA dans leur enseignement et ont mis sur pied des initiatives enthousiasmantes. Nous devons absolument passer en mode proactif et ne pas prendre de retard. Nous devons créer des collaborations stratégiques interfacultaires sur le campus, avec d'autres universités tant au niveau national qu'à l'international. Nous devons recenser et fédérer les forces académiques en IA déjà présentes dans notre faculté et agir en collaboration avec les autres afin de nous assurer d'une implantation éthique et bénéfique de l'IA dans notre enseignement, notre recherche et nos soins de santé. C'est une tâche que nous ne pourrions pas réussir en solo. Nous devons aussi mobiliser nos forces internes en simulation, réalité virtuelle et télémédecine et les mettre en synergie avec l'IA.

Objectif lié à ce défi : Intégrer l'IA à nos cursus d'enseignement, s'assurer que toute notre communauté facultaire soit formée pour maîtriser cette technologie; optimiser nos partenariats, en développer de nouveaux et tenter de recruter des experts en IA et santé (soins, pédagogie, recherche, administration).

Défi 9 : Contexte budgétaire délicat

Le budget de fonctionnement de la Faculté est tributaire de plusieurs facteurs sur lesquels nous avons peu ou pas de contrôle. La masse salariale, par exemple, est tributaire des ententes collectives et est peu compressible : elle est notre principal poste de dépense. Elle dépasse maintenant les revenus de la Faculté. Depuis plusieurs années, le budget de la Faculté de médecine est fortement déficitaire et le sera encore cette année de plus de 4 M\$ (déficit qui sera mis à jour en fin d'année financière et qui sera probablement plus grand). Cette situation crée un inconfort et des frictions avec nos partenaires du secteur des finances de l'Université. Nous fonctionnons sur la « marge de crédit ». Cette situation est un frein à la planification de notre développement et à l'innovation. Elle pourrait nuire au renouvellement du corps professoral. Notre priorité est de desservir notre clientèle étudiante et de préserver ces services à tout prix. Cela risque d'être difficile si la clientèle étudiante augmente sans que les ressources financières nécessaires ne suivent. Un nouveau mode de financement ministériel pour les Universités est entré en vigueur récemment et aura un impact encore difficile à bien évaluer mais la situation budgétaire de la FMED risque d'être précaire dans les prochaines années. La possible diminution de la clientèle étudiante internationale aux études graduées a un impact budgétaire direct. Les contraintes financières publiques exigeront une gestion rigoureuse, une priorisation des opérations essentielles et la recherche de sources de financement alternatives, telles que la philanthropie ou les partenariats privés. La situation de déficit budgétaire chronique est malsaine; cette problématique doit être adressée ouvertement, dans une optique de recherche de solutions pérennes, lucides et constructives.

Objectif lié à cet enjeu : avoir des discussions saines, constructives et lucides afin d'arriver à un plan avec le secteur finances universitaire visant à ne plus avoir un budget déficitaire.

Défi 10 : Une saine remise en question de la place du travail et de la carrière

La vision globale du travail de nos apprenants, de nos enseignants, de nos chercheurs et de notre personnel a évolué dans les dernières décennies et cette évolution s'est cristallisée pendant la pandémie. Nous suivons en ce sens un courant planétaire. Le bien-être au travail, la santé mentale et la conciliation travail-famille ne sont heureusement plus négociables. Le travail multi-tâches excessif et récurrent n'est plus accepté. Les notions de « vocation » et de « don de soi inconditionnel » hérités de l'implication historique de nos communautés religieuses dans les soins et l'enseignement avant la Révolution Tranquille font partie du passé. Nous ressentons une saine réticence de la part de nos membres à accepter des postes académiques, de gestion ou de direction si ceux-ci s'avèrent clairement désavantageux pour leur qualité de vie ou pour leur santé financière. Cette vision plus saine du travail et de la carrière n'est pas synonyme de paresse : elle est synonyme de bon sens. Le dévouement et le dépassement au travail demeurent des valeurs fondamentales très fortes qui habitent nos apprenants, nos enseignants, nos chercheurs et notre personnel mais plus à n'importe quel prix. L'Université Laval occupe le 1^{er} rang dans un récent sondage en tant que meilleur employeur dans la région de la Capitale-Nationale. Mais nous ne devons pas nous asseoir sur nos lauriers; la FMED doit tout faire pour mériter elle aussi cet honneur. Le télétravail s'est installé définitivement avec ses impacts très positifs mais aussi quelques effets négatifs tels l'isolement social, le flou entre la vie professionnelle et personnelle, la charge mentale accrue, la diminution du sentiment d'appartenance et la difficulté à collaborer. Nous vivons avec des mouvements de personnel fréquents fragilisant les équipes et diminuant la transmission et la pérennité des connaissances à la base de notre fonctionnement. Nous risquons de vivre une diminution du sentiment d'appartenance à son équipe de travail, à la Faculté et l'Université.

Objectif général lié à cet enjeu : Tenir compte de cette saine nouvelle réalité dans tous les dossiers facultaires et nous y adapter. Mieux former le personnel facultaire aux réalités de l'écosystème de la santé. Faire de la FMED un milieu de travail recherché.

Défi 11 : Désinformation

Nous vivons une époque unique dans l'histoire de l'humanité quant aux moyens de communication et de diffusion de l'information. Les opinions concernant divers sujets dont plusieurs touchant la santé sont discutés ouvertement sur les plateformes numériques et réseaux sociaux tant par des novices que des pseudo-experts. Cet accès quasi illimité permet une meilleure diffusion de l'information sur les problèmes de santé et donne aux patients la possibilité d'être mieux informés, de prendre en main leur santé et de devenir de meilleurs collaborateurs avec les professionnels qui les soignent. Malheureusement, il est difficile de s'assurer de la véracité des informations qui sont véhiculées par ces différents médias. Nos professionnels de la santé doivent être formés à reconnaître les fausses informations, à les dénoncer respectueusement et à être capables de rétablir la vérité basée sur les évidences scientifiques de manière rationnelle, logique et non violente. Ils doivent être capable de présenter les faits réels à leurs patients et leurs proches et à la société en général ainsi que de faire face à d'éventuelles décisions impactant la santé publique n'étant pas basées sur la science. La Faculté de médecine n'a PAS pour mandat de faire du prosélytisme politique ni de former des activistes professionnels : par contre, en tant que professionnels, enseignants et chercheurs formés sur des bases scientifiques solides visant l'excellence, nous devons nous assurer que les apprenants que nous formons se baseront eux aussi sur des faits objectifs et seront capables de les défendre en utilisant le bon langage dans l'espace publique et médiatique pour le bien de la santé de tous les êtres humains et de la planète.

Objectif lié à cet enjeu : Savoir contrer la désinformation en santé en visant l'excellence. Former des professionnels outillés pour conseiller et quelquefois débattre respectueusement en se basant sur la science.

Défis spécifiques liées à la Recherche

Financement limité : Bien que le Canada dispose d'agences comme les IRSC, le CRSNG et le CRSH, les budgets alloués sont souvent insuffisants pour répondre aux besoins des chercheurs et pour assurer la pérennité des équipes de recherche. Les taux de réussite aux concours de subventions demeurent faibles. La pression pour publier dans des revues prestigieuses et la valorisation excessive des indicateurs sont parfois disproportionnées et anxiogènes. Nous faisons face à des élections fédérales et provinciales dans les 18 prochains mois et les nouveaux gouvernements pourraient revoir à la baisse le financement de la recherche pour rétablir les finances publiques et choisir de cibler certains domaines plus que d'autres. Les budgets fédéral et provincial, fortement déficitaires, n'inciteront pas à investir en recherche. Nos chercheurs et nos centres de recherche pourraient être directement affectés.

Bureaucratie et charge administrative : Les chercheurs doivent consacrer une part toujours plus importante de leur temps à des tâches administratives, comme la gestion des subventions, la rédaction de rapports, l'utilisation de nouveaux formulaires, se conformer à de nouvelles exigences des organismes subventionnaires, etc... au détriment du temps dédié à la recherche et à la supervision d'étudiants gradués. Le soutien offert par les centres de recherche, les Facultés et Universités est certes apprécié et aidant mais demeure parfois insuffisant et manque de coordination. Le roulement de personnel administratif et la perte des connaissances historiques au sein des équipes de soutien ainsi que les restrictions budgétaires peuvent contribuer, bien involontairement, au manque de soutien aux chercheurs.

Difficulté à recruter des d'étudiants gradués : Il est de plus en plus difficile de convaincre des étudiants de s'inscrire aux études graduées, que ce soit en raison de difficultés financières anticipées, de perspectives d'emploi incertaines ou tout simplement par manque d'intérêt. Des efforts importants sont déployés par l'Université et la Faculté afin de favoriser les études graduées en améliorant entre autres le support pédagogique et financier sous forme de bourses pour les étudiants et les professeurs-chercheurs qui les accueillent. Une proportion importante de nos apprenants aux cycles supérieures proviennent de l'international; tel que mentionné précédemment, les politiques gouvernementales les plus récentes sont plus restrictives et ne sont pas propices à l'inscription de cette clientèle internationale qui a malheureusement subi un déclin significatif en 2024.

Objectif lié à ces défis : En collaboration étroite avec les directions de centres de recherche, optimiser le soutien aux chercheurs et leurs équipes et s'assurer d'avoir des objectifs communs.

ACTIONS À PRIORISER

Compte tenu de ces défis importants auxquels la Faculté sera confrontée et des objectifs généraux à atteindre qui y sont associés, voici des actions plus spécifiques que je propose de prioriser dans les secteurs d'activité suivants : **L'enseignement, la recherche, le recrutement, le rayonnement, la gestion et la philanthropie.**

Enseignement

1. Apprenants :

Nos apprenants sont notre raison d'être et notre priorité. Ils ont la lourde tâche d'apprendre à soigner, à prévenir la maladie, à réadapter les gens ou à trouver de nouvelles façons de le faire via leurs travaux de recherche dans un contexte sociétal en mouvance. Les défis ci-haut les touchent déjà tous directement. Notre mission est de leur enseigner à viser l'excellence tout en s'assurant de leur bien-être pour en faire des professionnels équilibrés. Nous voulons former nos apprenants en leur inculquant les rôles incontournables de la prévention et de la collaboration interdisciplinaire. Nous voulons former nos apprenants afin qu'ils deviennent des acteurs de changement optimistes et proactifs dans la société et pour la planète. Ils auront à assurer de la pérennité de notre système de santé. Nous voulons former des apprenants qui seront des ambassadeurs de la santé et qui auront à cœur la santé de tous les êtres humains. Voici certaines actions à prioriser :

- **Améliorer notre écoute et notre collaboration avec nos étudiants**
 - Permettre aux associations étudiantes de présenter leurs rapports et recommandations aux comités facultaires pertinents tels le comité études, le comité de la recherche, le comité directeur ou le conseil facultaire en mettant un point récurrent aux ordres du jour des rencontres dédiés aux étudiants.
 - Effectuer un suivi de ces rapports et recommandations
 - Questionner les apprenants sur leur vision des enjeux les concernant.
- **Encourager la persévérance et l'excellence**
 - Revoir régulièrement nos façons de souligner la persévérance dans tous nos programmes et viser à les optimiser; s'arrimer avec les initiatives institutionnelles.
 - Réviser nos programmes de bourses afin d'optimiser les occasions de soutien et d'en développer de nouvelles en ayant en tête l'enjeu de précarité financière; revoir notre plan de développement philanthropique si nécessaire.
- **Veiller au bien-être et à la santé mentale de nos étudiants**
 - Obtenir des indicateurs sur le bien-être de nos apprenants dans tous nos programmes et en faire un suivi régulier pour atteindre des objectifs concrets; collaborer étroitement avec les associations étudiantes sur ce sujet et la DAE.
 - Appuyer fortement les initiatives étudiantes touchant l'environnement, l'écoanxiété, la santé mentale et la santé planétaire
- **Faire de la collaboration interprofessionnelle un incontournable**
 - Augmenter les occasions de contacts et d'apprentissage entre les apprenants des divers programmes de notre faculté et, ultimement, des autres facultés santé.
 - Encourager et faciliter les initiatives étudiantes encourageant la collaboration interprofessionnelle et la connaissance des autres professionnels de la santé
 - Augmenter les occasions de contact entre nos experts facultaires et universitaires dans ce domaine et nos apprenants.
- **Faire de la prévention en santé un incontournable**

- Augmenter les occasions de contacts et d'apprentissage entre les programmes de formation ciblant la prévention, les soins et la réadaptation.
- Encourager et faciliter les initiatives étudiantes touchant la prévention.
- Augmenter les occasions de contact entre nos experts facultaires et universitaires dans ce domaine et nos apprenants.
- **Former de futurs acteurs de changement positifs et proactifs pour le système de santé québécois**
- Organiser des événements fréquents et récurrents permettant la discussion de grands enjeux sociétaux et médiatiques touchant la santé avec nos apprenants.
- Enseigner à nos apprenants à utiliser de façon éthique, respectueuse et responsable les moyens de communication dont les réseaux sociaux pour devenir des acteurs de changement durables et positifs
- Organiser des activités de discussion et de formation sur la gestion des médias, la détection de la désinformation et l'art de débattre respectueusement.
- En tant que membre de la direction ou du corps enseignant, se faire un devoir d'agir en tant que modèle de rôle positif et proactif en évitant d'enseigner un curriculum caché teinté de cynisme et de préjugés.
- **Sensibiliser les apprenants aux populations vulnérables**
- Sensibiliser systématiquement nos apprenants aux changements socio-démographiques, au vieillissement de la population et aux populations vulnérables
- Soutenir les initiatives étudiantes en lien avec les populations vulnérables; encourager l'implication communautaire
- **Maitriser les nouvelles technologies**
- Organiser de forums de discussion sur les aspects éthiques de ces nouvelles technologies et anticiper les implications de ces technologies dans leur formation et leur carrière future
- Inclure les apprenants dans nos comités ciblant l'intégration des nouvelles technologies

2. Enseignants

Nos enseignants ont la noble et difficile tâche de former des apprenants qui seront des professionnels du plus haut niveau, persévérants, responsables et en bonne santé mentale. Nos enseignants doivent savoir prendre soins d'eux et demeurer des modèles de rôle positifs. Ils doivent adapter leur enseignement aux nouvelles approches pédagogiques et technologiques. Nous devons les soutenir, leur offrir des occasions de formations professorales adaptées et diversifiées. Nous devons reconnaître leurs accomplissements, en être fiers et les remercier. Voici les actions à prioriser afin d'atteindre ces objectifs :

- **Soutenir la santé mentale**
- Obtenir des indicateurs sur le bien-être de nos enseignants et en faire un suivi régulier concret.
- Encourager les initiatives professorales liées au bien être, à la santé mentale et à la santé planétaire
- Revoir et optimiser et mieux publiciser les ressources offertes à notre corps professoral via le BAPE.
- Contre le cynisme et le découragement par tous les moyens disponibles : aller physiquement à la rencontre de nos enseignants sur le terrain (hôpitaux, cliniques et centres de recherche), les écouter et donner suite à ces rencontres.
- **Encourager les initiatives en santé planétaire et durable**
 - Identifier nos experts et champions
 - Soutenir et encourager les initiatives professorales
- **Encourager et valoriser la formation continue en pédagogie**
- En collaboration avec nos enseignants, optimiser les formations pédagogiques et le développement professionnel continu en compétences pédagogiques: réévaluer régulièrement les besoins et adapter l'offre de formation pédagogique en fonction des transformations sociétales et technologiques.
- Collaborer étroitement avec nos experts et Pédagogia pour optimiser et publiciser les formations pédagogiques.
- **Favoriser la maîtrise des nouvelles technologies et les avancées pédagogiques**
- Développer et publiciser fortement des formations sur l'utilisation des nouvelles technologies en pédagogie en adéquation avec les avancées technologiques, spécifiquement sur l'IA.
- **Valoriser la profession d'enseignant et reconnaître les accomplissements des membres de notre Faculté**

- Recenser les occasions de reconnaissance de nos enseignants dans chacun de nos programmes en collaboration avec les départements facultaires et voir comment les optimiser ou en développer de nouvelles.
- Optimiser la façon dont l'excellence en enseignement est publicisée à la Faculté. Revoir nos modes de communication.
- **Optimiser le support administratif offert par la Faculté à ses enseignants**
 - Sonder nos enseignants sur leur degré de satisfaction quant au support offert par la Faculté.
 - Déterminer des indicateurs de satisfaction face au soutien facultaire et en faire un suivi afin de les améliorer.
- **Mieux intégrer nos enseignants en région**
 - S'assurer que les nos enseignants en région ont accès au même support et aux mêmes outils de formation pédagogiques qu'en centres urbains (déterminer des indicateurs et en faire le suivi).
 - Demander un bilan à chaque unité (département) et un plan d'action pour optimiser les contacts et la formation continue de nos enseignants en région.
 - Demander un plan d'action à chaque unité (département) pour optimiser le sentiment d'appartenance de nos enseignants en région (déterminer des indicateurs et en faire le suivi)
 - Effectuer un suivi des plans de carrière académique et de promotion de tous nos professeurs mais avec une attention particulière à ceux exerçant en région pour identifier les obstacles potentiels à leur promotion.
- **Encourager la persévérance et la relève dans les tâches d'enseignement, de gestion et de direction**
 - Communiquer directement avec nos enseignants; évaluer leur niveau de satisfaction quant au niveau de soutien dans leur département clinique (financier, temps libéré) pour effectuer leurs tâches académiques; identifier les obstacles à l'implication académique rencontrés sur le terrain.
 - Aller physiquement (équipe de direction) à la rencontre des enseignants dans les milieux cliniques et de stages afin de discuter des enjeux identifiés
 - Déterminer les facteurs limitant l'implication des cliniciens dans une carrière académique au long terme et tenter de trouver des solutions pérennes.
 - Encourager les codirections (duos) de programmes pour alléger la tâche et la nomination d'adjoints pour les postes de direction départementales et dans les vice-décanats lorsque nécessaire. Planifier des périodes de transition lors des fins de mandats (avant et après).
 - Ouvrir la discussion conjointement avec les directions de département facultaires et cliniques sur le meilleur mode de soutien à nos enseignants cliniciens en comparant la situation dans les autres Facultés québécoises, canadiennes et internationales; discuter spécifiquement des enjeux de temps libéré et de soutien salarial et des impacts sur la relève. Un comité de travail (task force) sera rapidement créé à cet effet.

3. Programmes

Nous devons offrir des programmes de formation en visant la persévérance et le plus haut niveau d'excellence, répondant aux besoins sociétaux. Nous devons maintenir à jour nos programmes afin de répondre et même dépasser les normes de formation nationales. Nous devons nous assurer que les programmes soient synchrones avec les avancées technologiques et pédagogiques les plus récentes. Planifier nos capacités d'accueil et de croissance de façon lucide et responsable en fonction des ressources disponibles et, si nécessaire, revoir nos méthodes d'enseignement pour s'adapter aux cohortes en croissance. Voici les actions à prioriser pour atteindre ces objectifs :

- **Anticiper et faire un suivi serré des besoins liés aux cohortes en croissance**
 - S'assurer du suivi de l'implantation des cohortes en croissance dans les programmes de médecine et de résidence.
 - Faire une veille continue de la taille des cohortes prévues dans tous les programmes de la Faculté.
 - S'assurer de planifier les ressources nécessaires pour répondre à ces demandes d'augmentation compte tenu de la situation budgétaire délicate
- **Intégrer officiellement la bienveillance et le bien-être dans nos objectifs de programmes**

- Intégrer ou optimiser la notion de bienveillance et de bien-être dans les objectifs et politiques officielles de tous nos programmes et s'assurer d'un suivi concret
- S'assurer que nos programmes incluent dans leurs objectifs la planification de carrière, la gestion du temps, du stress, de l'anxiété et des finances.
- Optimiser la formation sur la santé des premières nations dans nos tous nos programmes
- Optimiser la formation contre le racisme et favorisant l'E.D.I. dans tous nos programmes
- **Intégrer officiellement la santé planétaire, la vulnérabilité et les changements socio-démographiques dans nos objectifs de programmes**
 - Intégrer des objectifs d'apprentissage ciblant la santé planétaire, les populations vulnérables et les changements socio-démographiques incluant des stages permettant les contacts avec ces populations.
 - Créer et publiciser des profils d'études ciblés sur ces enjeux
 - Valoriser l'implication communautaire
 - Encourager la mobilité internationale; optimiser les opportunités de stages internationaux
- **Intégrer officiellement les nouvelles technologies à nos programmes**
 - Intégrer des objectifs d'apprentissage ciblant les nouvelles technologies dont spécifiquement l'IA dans tous nos cursus et exercer une veille pédagogique pour en suivre les nouveaux développements; détecter les programmes les plus à risque d'être affectés rapidement et les traiter en priorité.
- **Augmenter la place de la collaboration interprofessionnelle et de la prévention au curriculum de nos programmes**
 - Amorcer des discussions inter-programmes et inter facultaires pour créer un cursus interprofessionnel longitudinal
 - Consolider, optimiser les occasions de formation déjà existantes et viser la création de nouvelles opportunités
 - Cibler dans un premier temps nos programmes facultaires; cibler dans un 2^e temps les programmes de pharmacie et de sciences infirmières puis finalement les autres programmes santé. Procéder par étapes, lentement mais sûrement.
 - S'arrimer aux opportunités liées à la possible création d'une clinique universitaire multidisciplinaire en santé (voir fin du document)
- **Développer de nouveaux programmes pour répondre aux besoins sociétaux de notre système de santé**
 - Évaluer de façon rapide et proactive mais aussi lucide toute demande de création de nouveaux programmes
 - S'assurer que nous avons les ressources financières, matérielles et professorales pour soutenir ces nouveaux développements
 - S'assurer d'avoir la collaboration de nos partenaires des autres facultés si nécessaire s'il y a possibilité d'empiètement dans les domaines de compétences.
- **Optimiser le soutien administratif aux programmes**
 - Sonder nos directions de programmes, recenser leur niveau de satisfaction et faire un suivi proactif.
 - Déterminer des indicateurs, faire un suivi des améliorations, s'assurer de notre compétitivité avec les autres facultés de médecine et du respect de normes d'agrément.
- **Répondre aux normes de formation en évolution**
 - Rester aux aguets des nouvelles normes de formation et s'assurer que les programmes auront les ressources pédagogiques, administratives et financières pour y répondre.
 - S'assurer que les ressources nécessaires sont disponibles pour soutenir les programmes ayant à implanter des correctifs pour donner suite à une visite d'agrément; faire un suivi proactif post visites d'agrément en mode amélioration continue.

Pédagogie

Nos enseignants doivent penser en mode « apprenant à vie » non seulement pour maintenir leurs compétences professionnelles mais aussi pour le développement de leur compétences pédagogiques. Nous devons leur faciliter la tâche en offrant des formations qui répondent à leurs besoins et qui sont synchrones avec les changements sociaux, démographiques, technologiques et planétaires. Nos ressources expertes en pédagogie ne sont pas infinies, nos chercheurs en pédagogie et nos professionnels œuvrant à Pédagogia devront être fortement soutenus pour pouvoir

répondre à cette mission. Les ressources de formation en simulation, réalité virtuelle et intelligence artificielle seront aussi limitées et leur utilisation devra être optimale et partagée par le plus grand nombre possible d'utilisateurs. Nous devons planifier les besoins en espaces, ressources matérielles, techniques et professorales pour les dix prochaines années tout en sachant que la technologie évolue et pourrait rendre cette planification obsolète à moyen terme. Nous devons probablement revoir nos méthodes classiques d'enseignement pour pouvoir accueillir nos cohortes grandissantes puisque nos espaces physiques sont limités. Voici les actions à prioriser en fonction des enjeux identifiés plus haut :

- **Optimiser et valoriser la formation continue des enseignants en pédagogie**
- S'assurer qu'il y a des opportunités de formation pédagogiques adaptées aux nouvelles technologies et aux changements sociétaux et démographiques. Favoriser la reconnaissance des activités de formation pédagogique pour aider les enseignants à atteindre les cibles annuelles de DPC obligatoires et pas seulement le DPC en compétences cliniques.
- **Optimiser nos offres de formation touchant les nouvelles technologies : IA et réalité virtuelle**
- Rester à niveau et faire une mise à jour régulière des formations sur les technologies qui évoluent rapidement
- **Encourager les formations ciblant l'interdisciplinarité, la prévention, la santé durable et planétaire**
- Faire une mise à jour des opportunités de formation dans ces domaines et les optimiser.
- Augmenter l'implication de nos professeurs formateurs et chercheurs spécialisés en interdisciplinarité et en prévention, en santé publique et santé durable et planétaire dans nos activités de formation et les utiliser comme personnes ressources dans nos divers programmes
- **Développer des formations en gestion des médias, de la désinformation, les aspects éthiques liés aux médias et sur l'art de débattre**
- **Réévaluer nos méthodes d'enseignement classiques en vue d'optimiser nos ressources matérielles et professorales**
- **Intégrer de façon optimale le nouveau département d'innovation en éducation médicale (DIEM)**
 - S'assurer que la mission du nouveau département soit en cohérence avec les priorités sociétales dont la santé planétaire, la santé mondiale, les nouvelles technologies et leurs impacts sur la pédagogie.
 - Favoriser l'implantation rapide des découvertes et innovations des membres du DIEM dans nos programmes d'enseignement et auprès de notre corps professoral.

RECHERCHE

Notre recherche se porte bien mais nous devons préserver cette position tant sur le plan national qu'international. Nous sommes les leaders en recherche à l'UL tant en termes de rayonnement que de financement. Nous devons soutenir nos chercheurs tout au long de leur carrière en étroite collaboration avec les Centres de recherche, surtout quand ils traversent une période difficile. Les cheminements de carrière et les nouveaux recrutements doivent répondre à la fois aux besoins des Centres et aux besoins académiques de la faculté. Ceci implique un partage d'objectifs, des besoins, des prévisions ainsi qu'une excellente compréhension des situations budgétaires respectives entre les Centres de recherche et la faculté. Les directions de départements facultaires où les nouveaux chercheurs sont intégrés à titre de professeurs doivent faire partie des discussions. Nous devons prendre acte de notre précarité budgétaire et des conflits possibles avec les centres de recherche que cette situation pourrait créer lors de discussions concernant le développement et le recrutement. Finalement, la recherche clinique est en bien meilleure santé qu'elle ne l'était il y a plusieurs années mais elle demeure très fragile dans plusieurs disciplines et méritera une attention constante. Voici certaines actions à prioriser :

- **Optimiser le support aux chercheurs**
 - Optimiser les offres de formation pédagogiques adaptées à nos chercheurs qui supervisent des étudiants gradués.
 - Viser à maintenir et si possible augmenter notre recrutement d'étudiants gradués

- S'arrimer rapidement aux initiatives institutionnelles valorisant les études graduées en les adaptant à notre réalité
- Demeurer aux aguets des décisions gouvernementales touchant les étudiants internationaux et s'arrimer fortement aux initiatives institutionnelles dans ce dossier.
- Évaluer, en collaboration avec nos directions des Centres de recherche et nos chercheurs, la façon d'optimiser le soutien aux équipes de recherche temporairement en difficulté financière ou en pénurie de ressources humaines.
- Évaluer la façon d'optimiser le soutien administratif aux chercheurs sans dupliquer les efforts mais plutôt en les mettant en synergie.
- **Optimiser les taux de succès aux divers concours de subvention salariales, de fonctionnement et de chaires**
 - Optimiser le mentorat aux jeunes chercheurs et former les mentors.
 - Augmenter notre présence sur les comités d'évaluation provinciaux et nationaux.
 - Faire la promotion et expliquer les règles de recrutement et de soutien offerts aux chercheurs de la FMED auprès des organismes subventionnaires et des comités d'évaluation afin de s'assurer que nos candidats soient évalués à leur juste valeur lorsque comparés à ceux des autres Universités.
 - Assurer une présence de la direction de la Faculté auprès de ces organismes; cultiver nos relations et optimiser nos collaborations. Faire un « lobbying » éthique et efficace.
- **Augmenter notre nombre de chaires en partenariat privés**
 - Optimiser nos partenariats avec le privé et effectuer la recherche active de nouvelles possibilités de collaboration.
 - Optimiser nos liens avec le secteur philanthropique de nos partenaires à cet effet. Être constamment en mode de recherche de donateurs de façon pro-active.
- **Augmenter nos collaborations internationales**
 - S'arrimer rapidement aux initiatives institutionnelles
 - Optimiser nos partenariats internationaux et effectuer la recherche active de nouvelles possibilités de collaboration (ex : Horizon Europe et chaire Nice-Côte-d'Azur)
- **Optimiser la collaboration et communication avec nos Centres de recherche**
 - Organiser des rencontres statutaires entre les équipes administratives des Centres et de la Faculté pour permettre un meilleur arrimage dans le traitement des dossiers communs.
 - Offrir un soutien aux chercheurs harmonisé et cohérent (Faculté vs. Centres)
- **Défis spécifiques à la recherche clinique**
 - Faire un recensement dans les diverses unités cliniques et identifier les secteurs en difficulté en collaboration avec les directions de nos centres de recherche, nos directions de département facultaires et les chefs d'unités cliniques concernées.
 - Discuter ouvertement avec les services cliniques des enjeux de temps protégé et de contraintes salariales rencontrées par les chercheurs cliniciens et tenter de trouver des solutions ensemble au bénéfice de tous.
 - Maintenir le dialogue avec le MSSS, les organismes subventionnaires et les fédérations médicales pour optimiser la rémunération des chercheurs-cliniciens tout au long de leur carrière mais avec une attention sur la mi-carrière et fin de carrière.

RECRUTEMENT

Notre faculté doit planifier son recrutement de façon lucide en fonction des ressources disponibles et des besoins en enseignement et couvrant toutes les expertises essentielles dans tous ses programmes. Elle doit prévoir le recrutement de nouveaux chercheurs qui rempliront les besoins de développement des Centres de recherche, favoriseront l'innovation et le rayonnement mais tout en s'assurant également que les besoins professoraux des unités de la faculté soient comblés. Tout ceci doit se faire dans une période d'instabilité budgétaire. Nous devons nous rappeler que notre budget est dédié quasi totalement à notre masse salariale et que nous sommes en déficit chronique. Nous devons, dans un tel contexte, travailler avec des données objectives, mises à jour régulièrement et

préparer des scénarios de recrutement qui doivent être eux aussi régulièrement revus et ajustés au besoin. Voici quelques actions prioritaires pour y arriver :

- Obtenir des données claires sur les ressources professorales facultaires actuelles, de leur distribution démographique, des départs anticipés et des recrutements à venir et garder ces données à jour avec des indicateurs de suivi clairs; discuter de ces données en comité directeur et s'assurer que les informations sont connues de tous les membres de la direction facultaire.
- Mettre en corrélation les ressources disponibles et les besoins de nos programmes de formation, de nos départements facultaires et de nos Centres de recherche afin de s'assurer d'une cohérence dans les priorités de recrutement
- Briser les « silos décisionnels » de recrutement
- S'assurer de maintenir une expertise dans tous nos domaines de formation prioritaires et identifier les secteurs à risque de pénurie imminente afin de cibler un recrutement pour y pallier.
- Identifier rapidement les nouvelles recrues potentielles (clinique ou recherche), faire un suivi longitudinal de leur progression avec une mise à jour de leur situation pendant leur formation.
- Conclure le renouvellement de l'entente collective avec l'Association des médecins cliniciens enseignants de l'Université Laval (AMCEL) et visant une optimisation des opportunités de carrière à tous les stades, dont la gestion de fin de carrière.

PHILANTHROPIE ET RAYONNEMENT

PHILANTHROPIE :

La philanthropie joue un rôle crucial dans notre faculté en soutenant la recherche, l'enseignement, la persévérance et l'excellence. Que ce soit sous forme de bourses, de création de chaires ou de soutien à des initiatives ciblées, les dons philanthropiques sont une part essentielle de soutien financier d'autant plus essentielle en période d'instabilité budgétaire. Nous devons optimiser nos initiatives philanthropiques et rechercher activement la contribution d'éventuels donateurs individuels, d'organismes privés et corporatifs. Voici quelques actions à prioriser pour y arriver :

- **Former notre communauté aux enjeux philanthropiques, spécifiquement l'équipe de direction**
 - Élaborer un cursus de formation obligatoire pour le doyen ou la doyenne, les vice-doyens et les directeurs de département sur les enjeux liés à la philanthropie et l'approche de potentiels donateurs.
 - Offrir un soutien et/ou une formation similaire à nos enseignants et chercheurs intéressés
 - Organiser des séances d'information sur le rôle de la philanthropie dans une faculté de médecine; faire connaître ce secteur d'activité trop souvent méconnu (midi-conférences, présentations sous d'autres formats, etc...)
- **Optimiser et augmenter nos initiatives philanthropiques**
 - Évaluer les opportunités de discussions à portée philanthropique avant la participation officielle à des activités sociales ou médiatiques du doyen ou de son équipe de direction; cibler les opportunités au préalable; avoir un plan d'action et de suivi des discussions amorcées après ces rencontres; création d'une équipe « Stratégique ».
 - Publiciser et tenter d'encourager la philanthropie auprès des membres de notre Faculté; optimiser notre méthode de contact pour améliorer notre taux de donateurs.
 - Faciliter la création de fonds spécifiques associés au Fonds départementaux de recherche et d'étude (FRE); ouvrir le dialogue avec les fondations des établissements hospitaliers lors de conflits potentiels et agir en facilitateurs.
 - Revoir régulièrement nos programmes de bourses et les adapter aux besoins les plus urgents et aux priorités facultaires et de sa communauté.
 - Développer de nouveaux programmes de bourses selon nos capacités
- **Encourager les partenariats privés et internationaux**
 - Participer proactivement aux activités propices aux ententes philanthropiques
 - S'arrimer aux initiatives institutionnelles et internationales

- Accueillir positivement les initiatives personnelles pouvant mener à de telles ententes et offrir un support optimal et proactif à ces initiatives afin d'augmenter leurs chances de succès
- S'arrimer avec les Fondations des établissements de santé pour des projets poursuivant un objectif commun.

RAYONNEMENT

Le rayonnement joue un rôle essentiel pour valoriser les accomplissements des tous les membres de notre communauté : c'est un outil de fierté qui nourrit le sentiment d'appartenance. En rayonnant, nous nous assurons que nos partenaires connaissent nos accomplissements et soient fiers de collaborer avec nous. Le rayonnement permet de diffuser nos connaissances, nos innovations, nos créations tant localement qu'au niveau national et international. C'est un outil précieux pour attirer des étudiants internationaux, de futurs recrutements professoraux et pour convaincre d'éventuels donateurs à investir dans nos apprenant, nos enseignants et nos chercheurs. Bien que la faculté performe bien sur cet aspect, nous devons poursuivre nos efforts pour non seulement maintenir notre rayonnement mais pour l'accroître. Voici quelques actions à prioriser pour y arriver :

- **Mieux publiciser nos accomplissements (étudiants, enseignants, chercheurs, personnel).**
 - Revoir notre politique de diffusion médiatique et tenter de l'optimiser
 - Utiliser les médias sociaux de façon optimale et éthique; ne pas hésiter à quitter les réseaux sociaux qui ne répondent pas à nos critères éthiques.
 - Se positionner sur les grands enjeux touchant la santé, l'enseignement et la recherche; être plus présent dans les médias
- **Renforcer nos liens avec la population**
 - Développer notre secteur « patient-partenaire »
 - Optimiser le rôle des représentants du public sur nos comités facultaires et élargir cette représentation
 - Optimiser la présence de la Faculté de médecine lors d'événements locaux et régionaux offrant une possibilité de contact et d'échange directs avec la population
- **Leader sur les tables régionales, provinciales, ministérielles, nationales et internationales**
 - S'assurer d'être représentés sur toutes les tables décisionnelles essentielles
 - S'assurer d'avoir une stratégie claire et un message concret et cohérent à transmettre sur ces comités

GESTION

La faculté de médecine gère un budget énorme, les membres de sa communauté sont nombreux, ses programmes sont multiples, ses apprenants sont diversifiés, ses enseignants sont en majorité hors campus et n'ont pas pour principale tâche l'enseignement, son réseau s'étend sur tout l'Est du Québec desservant plus de 1,8 M de personnes. Par sa taille, la faculté de médecine ses enjeux de manière décuplée. Une gestion impeccable et rigoureuse est essentielle pour s'assurer que nos ressources financières, matérielles et humaines soient traitées de la meilleure façon possible, avec lucidité et responsabilité. Voici quelques actions à prioriser

- **Réévaluer annuellement le rôle et la mission de chaque unité**
 - Viser à ce que l'École de Réadaptation, les départements et vice-décanats aient un plan stratégique avec des objectifs incluant du développement et de l'innovation; que ces plans soient connus et discutés en comité de direction
 - S'assurer que les directeurs et vice-doyens aient le support nécessaire pour mettre en œuvre ces plans stratégiques
- **Stabiliser, réviser et optimiser notre mode de gestion interne**
 - Faire un bilan du mode de gestion implanté; viser une stabilisation globale.
 - Identifier rapidement les zones d'inconfort et les cibles d'amélioration
 - Viser une gestion équilibrée répondant prioritairement aux besoins académiques et tenant compte de l'imputabilité des membres en situation de gestion et de direction.
 - S'assurer que nos départements et vice-décanats ont les ressources humaines nécessaires pour les soutenir dans leur mission de développement et d'innovation.

- **Soutenir et optimiser nos initiatives visant la santé mentale et bien-être de notre personnel**
 - Mettre officiellement la santé mentale et le bien-être au centre de nos objectifs de gestion et de notre mission
 - Inclure la santé mentale et le bien-être officiellement dans nos politiques, processus et prises de décisions
 - Optimiser notre façon de reconnaître et publiciser les accomplissements et l'excellence de notre personnel
 - Viser une amélioration du sentiment d'appartenance et de contrôle sur ses tâches (empowerment).
 - Outiller notre personnel et le former rapidement pour lui permettre de maîtriser les nouvelles technologies.
 - Donner suite rapidement aux sondages/consultations qui seront faits auprès de notre personnel; faire un suivi avec des indicateurs concrets.
- **Améliorer la satisfaction de nos partenaires face aux services offerts par la Faculté**
 - Identifier, corriger et faire un suivi systématique d'indicateurs de satisfaction des services offerts par la Faculté auprès de nos apprenants, enseignants, chercheurs et collaborateurs internes et externes.
- **Pérenniser les équipes**
 - Viser à diminuer le taux de roulement du personnel et à pérenniser les équipes en place
 - S'assurer du transfert des connaissances essentielles et de la pérennité de ces connaissances
 - Améliorer l'attractivité de la Faculté de médecine
- **Viser un soutien proactif plutôt que réactif**
 - Viser un soutien proactif et non pas réactif et ce à tous les niveaux, anticiper les besoins de notre clientèle
 - Viser des équipes de soutien stables, favorisant le développement et l'innovation de la part des membres de la Faculté
- **Régulariser notre situation budgétaire**
 - Poursuivre rapidement les discussions nécessaires avec les finances de l'Université afin de dénouer l'impasse budgétaire chronique dans un esprit de collaboration mais avec lucidité.
 - Implanter si nécessaire un plan de contingence, incluant la possibilité d'un accompagnement externe.
 - Planifier avec lucidité et responsabilité les dépenses de la Faculté en fonction des budgets réellement disponibles.
 - Adapter nos possibilités de développement, innovation et recrutement aux ressources disponibles de façon lucide et responsable.

EN TERMINANT :

UN PROJET DE CLINIQUE INTERDISCIPLINAIRE : UN RÊVE QUI DEVIENDRA RÉALITÉ?

Depuis plusieurs années, je réfléchis à la meilleure façon d'exposer nos apprenants rapidement à la « vraie vie » professionnelle. Les milieux de stage hospitaliers et en cliniques sont surchargés, de très jeunes apprenants s'ajouteraient difficilement au nombre effarant de stagiaires qui s'y côtoient déjà. Je suis convaincue qu'une exposition très précoce permettrait aux apprenants d'intégrer rapidement les principes de collaboration interprofessionnelle, de prévention, de soins, et de réadaptation en les vivant réellement dans un contexte de soins. Lentement, le rêve de pouvoir mettre sur pied une clinique santé universitaire où toutes ces compétences transversales seraient enseignées aux étudiants de multiples programmes a fait son chemin dans mon esprit. Un tel projet ne peut se faire rapidement sans une excellente planification et sans s'assurer de la collaboration de tous et sans préparer minutieusement le terrain. Nous devons prêcher par l'exemple à l'intérieur même de notre propre faculté au sein de nos propres programmes avant d'inclure ceux des autres facultés. Nous devons montrer que la faculté de médecine est capable de collaborer, regarder vers l'avenir, que les désaccords historiques et les frictions chroniques sont choses du passé. Nous devons être à l'écoute des besoins de nos collaborateurs tout autant qu'ils seront à l'écoute des nôtres. Il faudra « détricoter » des idées préconçues, des dogmes. « La médecine » devra descendre de son piédestal historique pour rejoindre les autres professionnels, d'égal à égal pour que nos apprenants cohabitent et apprennent ENSEMBLE.

Conséquemment, en addition aux enjeux et actions proposées dans le plan d'action, je propose donc d'amorcer les discussions avec mes vis-à-vis, collègues doyens et doyennes des autres Facultés Santé afin que nous puissions travailler ensemble à faire naître une **clinique universitaire de santé multidisciplinaire** à visée académique et en collaboration interprofessionnelle. Cette clinique, unique au Québec, permettrait à nos apprenants de se côtoyer en stage dès le début de leur formation avec des opportunités concrètes et quotidiennes d'appliquer leur savoir et leur « savoir-être ». Nous pourrions développer des initiatives en santé durable et en santé planétaire. Plusieurs cliniques universitaires mono-disciplinaires existent déjà sur le campus, travaillant en silo; nous pourrions viser à fédérer nos initiatives et ainsi agir en symbiose et façon constructive et innovante. Les avancées pédagogiques et travaux de recherche en pédagogie en sciences de la santé, en prévention, en interdisciplinarité y trouveraient un terreau fertile. Les nouvelles technologies et la recherche sur cette thématique pourraient y être testées avant une implantation plus large. Nos laboratoires de simulation pourraient s'y arrimer. En surplus, cette clinique remplirait son rôle de responsabilité sociale en offrant des soins ambulatoires à la population de la grande région de Québec, dans un esprit d'académisme, d'enseignement et de recherche. Je suis tout à fait consciente des défis énormes qu'un tel projet peut rencontrer. Je tendrai la main à mes collègues doyens et doyennes des autres Facultés Santé afin de permettre à ce projet novateur et fédérateur de voir le jour. Le timing est très favorable : la direction universitaire discute actuellement avec la congrégation des Sœurs du Bon Pasteur, actuelles propriétaires de superbes bâtiments adjacents au Campus, de l'achat de ces bâtiments avec l'idée d'y intégrer une possible clinique universitaire. Je resterai aux aguets de ce dossier inspirant.

Conclusions

Je vous ai proposé dans ce document une vision, basée sur mes valeurs les plus profondes ainsi qu'un plan ambitieux pour aider la faculté et sa communauté à naviguer à travers les défis qui se dressent devant elles tout en poursuivant sa croissance. Ce document est le fruit de mes réflexions personnelles, de ma longue expérience au sein de la faculté ainsi que des multiples discussions passionnantes que j'ai eu avec plusieurs membres de la communauté dans les derniers mois et qui ont guidé cette réflexion. Je tiens à les remercier, ils et elles se reconnaîtront. Je n'ai malheureusement pas pu consulter toutes les personnes et collaborateurs qui auraient eu des éléments assurément forts pertinents à me présenter.

Un plan demeure un plan tant qu'on n'est pas concrètement en poste. Des enjeux inattendus feront assurément surface. La théorie se heurte parfois à une réalité insoupçonnée. L'imprévisible est par définition... imprévisible. Ce plan n'est donc pas figé: il s'ajustera et ne s'appliquera jamais avec dogmatisme. Les piliers sur lesquels le plan s'est construit, eux, ne changeront pas : la bienveillance, l'esprit de collaboration, la quête de stabilité, la lucidité, l'esprit d'innovation, la quête de l'excellence et le leadership authentique et efficace. Les grands défis identifiés sont déjà bien réels et ne disparaîtrons pas. Certains défis pour la faculté sont plus d'ordre fonctionnels : budget, possibilité de développement limité, recrutement, gestion etc... D'autres défis semblent plus théoriques mais ils sont tout aussi importants et méritent la même attention et la même énergie : bien-être et santé mentale, renouveau du système de santé, collaboration, prévention, santé planétaire, et... Je poursuivrai les consultations avec les membres de la communauté facultaire et nos partenaires dès mon entrée en poste; un nouveau plan stratégique sera élaboré le plus rapidement possible.

Je termine en rappelant que je propose de mettre tous mes efforts et mon leadership au service d'une Faculté de médecine dont tous les membres seront outillés pour simultanément prendre soin de soi, des autres, de la société et de la planète au bénéfice de la santé globale des êtres humains.

"Un bon leader emmène les gens là où ils veulent aller. Un grand leader les emmène là où ils ne veulent pas nécessairement aller, mais où ils devraient être."

– Rosalynn Carter