



Plan d'action de candidature décanale

Faculté de médecine

Université Laval

Présenté par

Mathieu Leboeuf, MD, MPH, FRCSC

6 février 2025

La Faculté de médecine de l'Université Laval, forte de son héritage et de son rôle de pionnière dans la francophonie, fait face à des défis et des opportunités sans précédent. Ce plan d'action propose une vision stratégique et ambitieuse pour relever ces défis et positionner la Faculté comme un leader en enseignement, en recherche et en innovation.

Parmi les priorités, la création d'un **Institut de pédagogie et d'innovation en santé numérique** émerge comme une initiative clé pour transformer les pratiques pédagogiques et explorer les avancées technologiques en santé numérique. Cet institut servira de plateforme interdisciplinaire, favorisant la recherche, la formation et l'innovation en santé numérique. En intégrant des outils comme l'intelligence artificielle et les technologies émergentes, il renforcera l'impact global de la Faculté, tout en s'alignant sur les tendances internationales.

Ce plan d'action, conçu sur un horizon de quatre ans, se veut un document de travail et un guide stratégique destiné à planifier, à coordonner et à concrétiser mes idées et mes initiatives. Il vise à renforcer la qualité et l'impact de l'enseignement, de la recherche, du recrutement, du rayonnement, de la gestion, de la philanthropie et des relations avec les diplômés au sein de la Faculté de médecine de l'Université Laval.

Pour concrétiser ces objectifs ambitieux, je m'appuierai sur une philosophie de discussions et d'échanges qui sera un élément clef de ma politique décanale des quatre prochaines années si j'ai l'honneur d'être nommé doyen de la Faculté de médecine. Bien que discussions et échanges ne doivent pas être confondus avec inaction ou immobilisme, je suis convaincu que les solutions les plus durables émergent d'une collaboration active et d'une réflexion collective. Un travail d'équipe pour résoudre des problèmes complexes porte de bien meilleurs fruits qu'une solution émanant d'un seul esprit.

C'est ainsi qu'il sera possible de mettre en place des solutions pérennes, bien adaptées et rassembleuses. L'action suivra la consultation. Chaque engagement sera suivi d'actions concrètes et mesurables, traduisant les intentions en réalisations tangibles.

Volet enseignement

Moderniser l'enseignement et soutenir une formation inclusive

Contexte et enjeux

La Faculté de médecine de l'Université Laval se distingue sur les scènes nationale et internationale par son engagement envers l'excellence pédagogique et la formation de professionnels compétents et responsables. Cependant, plusieurs défis actuels exigent des solutions innovantes pour maintenir et renforcer cette excellence.

Parmi ces défis, on compte l'augmentation des cohortes en médecine, nécessitant une adaptation des infrastructures et des ressources humaines; le suivi du nouveau programme de sexologie, en pleine phase d'ajustement et de croissance; et la rétention des étudiants dans les programmes de réadaptation, où plusieurs tentent de faire le pont vers le programme de médecine. Par ailleurs, la diplomation au sein des programmes d'études graduées présente des taux perfectibles, et le stress associé aux examens et entrevues d'admission dans les programmes de spécialités médicales demeure un enjeu majeur.

Vision stratégique

Ma vision pour l'enseignement repose sur trois piliers : l'innovation pédagogique, le soutien aux étudiants, et l'intégration des technologies de pointe. Ces piliers orienteront les actions visant à moderniser et à consolider les programmes, tout en préservant un environnement éducatif inclusif et bienveillant, propice à la réussite de tous les étudiants.

Avec ses trois campus, la Faculté de médecine s'est déjà distinguée par son expertise en enseignement hybride, notamment grâce à la diffusion simultanée des cours et leur enregistrement pour une réécoute différée. Ces pratiques exemplaires constituent une base solide pour aller encore plus loin dans la personnalisation de l'apprentissage et dans la modernisation des approches pédagogiques.

L'enseignement ne doit pas simplement transmettre des connaissances, mais captiver et inspirer. À l'image de ce que Churchill soulignait avec son humour caractéristique : « Je suis toujours prêt à apprendre, même si je n'aime pas toujours qu'on m'enseigne », il s'agit de créer des environnements éducatifs où les étudiants s'épanouiront grâce à des approches actives et innovantes. Celles-ci incluent des méthodes interactives, comme les simulations numériques, les simulations à réalité virtuelle immersive et l'intégration des patients partenaires, pour susciter un apprentissage authentique et engageant.

Actions prioritaires et moyens proposés

1. Adaptation des programmes aux nouvelles réalités

- **Modernisation des contenus et des méthodes pédagogiques** : Bien que l'enseignement en mode hybride soit déjà une pratique courante à la Faculté de médecine, il reste à explorer de nouvelles avenues pour enrichir cette expérience. Par exemple, le développement de contenus interactifs, comme des simulations virtuelles et des

applications basées sur l'intelligence artificielle (IA), renforcerait l'engagement des étudiants en facilitant leur apprentissage tout en reflétant les pratiques modernes de l'éducation en santé. En plus des approches technologiques telles que les simulations virtuelles, l'intégration de patients partenaires dans des ateliers éducatifs offrirait aux étudiants des perspectives uniques sur la réalité des soins. Ces contributions enrichiraient les apprentissages et ancreraient les pratiques éducatives dans une approche centrée sur le patient.

- **Exploitation des infrastructures inter-campus** : La connectivité exceptionnelle entre les trois campus constitue un atout majeur. Elle permet une diffusion fluide des cours en format hybride et une interaction enrichissante entre étudiants et enseignants. Pour maximiser ce potentiel, nous devons développer davantage d'activités synchrones interactives et des collaborations inter-campus, notamment via des projets communs ou des ateliers interdisciplinaires.
- **Renforcement des ateliers pratiques** : Les cours en petits groupes, déjà bien implantés, offrent une excellente opportunité d'apprentissage personnalisé. Leur portée devrait être élargie en intégrant des outils d'évaluation en temps réel et des exercices collaboratifs guidés par des technologies avancées.
- **Collaboration interdisciplinaire renforcée** : Stimuler des synergies entre les départements et écoles, actuellement rares voire inexistantes, pour créer des expériences d'apprentissage intégrées et enrichissantes. Par exemple, des modules combinant la médecine, la kinésiologie, la sexologie et les sciences de la réadaptation pourraient favoriser une compréhension holistique des enjeux de santé tout en développant des compétences transversales essentielles chez les étudiants. À plus long terme, explorer la possibilité d'appartenances multi-départementales, voire multi-facultaires, permettrait de briser les murs institutionnels et de favoriser une collaboration encore plus étroite entre les disciplines en tirant parti de l'expertise unique de chaque unité.

2. Soutien accru aux étudiants et au corps professoral

- **Valorisation des ressources existantes** : La Faculté de médecine bénéficie du soutien inestimable de la Direction de l'aide aux étudiants (DAE) et du Bureau d'assistance au personnel enseignant (BAPE), qui proposent une gamme diversifiée de services essentiels tels que le mentorat, le soutien psychologique et des ateliers de gestion du stress. Pour maximiser leur impact, il serait pertinent d'amplifier leur visibilité, notamment à travers des campagnes ciblées de communication et des collaborations accrues avec les départements pour mieux intégrer leurs ressources dans les parcours académiques et professionnels.
- **Renforcement des collaborations internes** : Pour répondre aux besoins croissants des cohortes et des enseignants, la Faculté devrait travailler plus étroitement avec ces ressources. Cela inclut l'organisation d'ateliers adaptés aux réalités spécifiques des programmes de médecine, tels que la gestion du stress lié aux entrevues d'admission ou aux examens des spécialités médicales.
- **Accessibilité et sensibilisation** : Bien que ces services soient déjà en place, il est crucial de s'assurer que tous les étudiants et enseignants connaissent leur disponibilité. Des campagnes d'information ciblées et des points de contact dédiés faciliteraient l'accès à ces ressources et maximiseraient leur impact.

- **Renforcement de la rétention dans les programmes de réadaptation** : Bien que la DAE offre déjà des services d'accompagnement et de mentorat, il est crucial de développer des initiatives spécifiquement adaptées aux défis des étudiants en réadaptation. Ces actions pourraient inclure des ateliers sur les opportunités de carrière dans le domaine, des témoignages d'anciens diplômés et des rencontres avec des professionnels pour mettre en valeur les perspectives enrichissantes offertes par ces programmes.
- **Soutien au corps étudiant** : Le bien-être et la réussite des étudiants constituent des priorités fondamentales pour la Faculté de médecine. En plus des services offerts par la Direction de l'aide aux étudiants (DAE), il serait pertinent de renforcer l'accompagnement académique et personnel des étudiants à travers une approche concertée avec leurs regroupements. Cela inclut la création de programmes de mentorat par les pairs, la mise en place d'ateliers ciblés sur la gestion du temps et la résilience, et l'élargissement des opportunités de consultation confidentielle pour répondre aux défis psychosociaux. De plus, le développement de sondages réguliers, en partenariat avec les associations étudiantes, permettrait de recueillir des retours directs pour mieux adapter les services à leurs besoins spécifiques.
- **Soutien au corps professoral** : Il est essentiel de former les enseignants à l'utilisation des nouvelles technologies et des pédagogies actives pour mieux répondre aux besoins des cohortes croissantes. En collaboration avec Pédagogia, il faudra déployer des formations spécifiquement orientées vers cet objectif, en veillant à couvrir des aspects non abordés par les programmes existants. Par ailleurs, il est crucial de valoriser les externats longitudinaux intégrés (ELI) pour renforcer la confiance des milieux communautaires dans leur capacité à former des étudiants. Cette approche permettrait d'augmenter la capacité de formation tout en offrant aux étudiants une expérience clinique enrichissante et contextualisée, ancrée dans les besoins réels des communautés.

3. Créer de nouvelles CLE interdisciplinaires

- En collaboration avec d'autres facultés, développer des CLE axées sur des thématiques émergentes telles que l'intelligence artificielle en santé, la santé mondiale, la santé environnementale, la santé des personnes trans, et la neurodiversité. Ces chaires, en s'appuyant sur des approches interfacultaires et innovantes, permettraient de promouvoir l'excellence pédagogique tout en formant des professionnels capables de répondre aux défis complexes de la santé moderne.

4. Préparation stratégique et mise en œuvre des recommandations issues de l'agrément des programmes de résidence

- **Progrès réalisés et enjeux identifiés** : Les audits internes des programmes de résidence ont déjà été complétés et les faiblesses clairement identifiées. Le principal défi concerne le support clérical fourni aux directeurs de programmes, qui, malgré des améliorations récentes, demeure une source d'insatisfaction. Avec plus de 50 directeurs de programme se partageant une douzaine d'agentes administratives, une répartition optimale des tâches reste une priorité. Depuis septembre 2024, un nouveau système impliquant le soutien d'agentes de planification et de recherche a été instauré et commence à porter ses fruits. Un autre point d'attention porte sur des situations

d'intimidation signalées dans certains programmes de résidence. Bien que ces incidents aient été pris en charge avec des résultats globalement satisfaisants, il est anticipé que les visiteurs d'agrément pourraient insister sur ce sujet.

- **Actions prioritaires :**

- 1. Poursuite et consolidation des corrections après la visite d'agrément**

- Finaliser les ajustements nécessaires pour renforcer les processus cléricaux et administratifs soutenant les directeurs de programmes, notamment en optimisant la répartition des tâches entre les agentes administratives et les agentes de planification et de recherche, afin de mieux répondre à leurs besoins spécifiques et de réduire les délais dans le traitement des demandes administratives.
- Poursuivre les efforts de sensibilisation et de prévention sur les enjeux d'intimidation, tout en valorisant les progrès réalisés jusqu'ici.
- Instaurer une démarche claire et structurée pour gérer les situations d'intimidation et les plaintes qui pourraient en découler, tant sur les campus que dans les milieux cliniques.

- 2. Analyse et mise en œuvre des recommandations post-agrément**

- Revoir en profondeur les recommandations formulées par les visiteurs après la visite d'agrément prévue en mars 2025.
- Collaborer avec les directeurs de programmes et les médecins résidents pour établir un plan d'action prioritaire répondant aux lacunes identifiées.
- Mettre en place des échéanciers clairs et un comité de suivi pour superviser la mise en œuvre des recommandations.
- **Partager les éléments pertinents avec tous les programmes :** Organiser des ateliers ou des sessions d'information pour diffuser les bonnes pratiques et anticiper les ajustements nécessaires à l'implantation des recommandations.

- 3. Renforcement de la communication interne et externe**

- Organiser des rencontres régulières avec les parties prenantes clés (directeurs de programmes, superviseurs de stages, médecins résidents) pour garantir une transparence totale et un engagement collectif.
- Communiquer les progrès réalisés aux organismes d'agrément et à la communauté universitaire, renforçant ainsi la confiance et la reconnaissance envers les programmes de résidence de la Faculté.

- **Résultats attendus**

- Une mise en œuvre efficace des recommandations issues de l'agrément, consolidant les forces existantes et répondant aux points faibles identifiés.

- Une amélioration continue des processus administratifs et pédagogiques pour répondre aux attentes des directeurs de programmes, des superviseurs et des médecins résidents.
- Une reconnaissance accrue de la Faculté comme un leader en gestion et en qualité des programmes de résidence.

Résultats attendus

- **Augmentation des taux de rétention et de diplomation** dans les programmes de réadaptation et d'études graduées grâce à un soutien et une pédagogie mieux adaptés aux besoins des étudiants.
- **Amélioration du bien-être étudiant** par des initiatives ciblées de soutien psychologique et une optimisation des processus d'évaluation, notamment pour les admissions et les programmes de résidence, afin de mieux répondre aux préoccupations et aux besoins des étudiants.
- **Renforcement de la qualité et de la compétitivité des programmes** grâce à l'innovation pédagogique et à l'intégration de technologies éducatives émergentes, comme l'intelligence artificielle.
- **Développement de nouvelles CLE interdisciplinaires**, promouvant l'innovation pédagogique à travers des collaborations interfacultaires et internationales.
- **Formation d'étudiants prêts à relever les défis de la médecine moderne** grâce à des approches éducatives enrichies par les technologies numériques et les thématiques émergentes.
- **Mise en œuvre des recommandations issues de l'agrément des programmes de résidence** pour consolider les forces existantes et répondre aux axes d'amélioration identifiés.

Conclusion

L'enseignement constitue le cœur de la mission de la Faculté de médecine. En modernisant les programmes, en intégrant les technologies émergentes et en soutenant activement nos étudiants et enseignants, nous bâtissons une Faculté à la pointe de l'innovation pédagogique.

Grâce à des initiatives structurantes comme la création de nouvelles CLE interdisciplinaires en collaboration avec d'autres facultés, nous pourrions développer des approches éducatives enrichies et adaptées aux besoins des générations futures. Ces actions renforceront l'excellence académique et formeront des professionnels capables de relever les défis complexes de la médecine moderne.

Volet recherche

Stimuler l'innovation et renforcer la recherche interdisciplinaire

Contexte et enjeux

La Faculté de médecine bénéficie d'une recherche diversifiée et compétitive, soutenue par des équipes performantes et des partenariats internationaux, notamment avec l'Université Côte d'Azur, l'Université de Lille, et l'Université d'Antananarivo. Cependant, plusieurs défis freinent le

plein déploiement de ce potentiel : un financement gouvernemental de plus en plus compétitif, des coûts élevés pour l'accès aux bases de données hospitalières, et la nécessité de soutenir davantage les étudiants internationaux et locaux dans leurs parcours de recherche.

Pour répondre à ces enjeux et stimuler l'innovation, la création de l'**Institut de pédagogie et d'innovation en santé numérique** pourrait jouer un rôle central. En tant que plateforme interdisciplinaire, cet institut explorerait des technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle, tout en développant des approches pédagogiques novatrices adaptées aux besoins de la formation en santé. En s'appuyant sur les forces existantes, il favoriserait des collaborations locales et internationales, tout en établissant des partenariats stratégiques avec d'autres facultés de l'Université Laval, telles que les facultés de pharmacie, sciences infirmières, médecine dentaire, sciences et génie, et droit. Cette approche collaborative maximiserait l'impact de l'Institut en créant des synergies uniques au sein de l'Université, tout en renforçant son leadership dans la formation et l'innovation en santé.

Vision stratégique

Ma vision pour la recherche repose sur deux piliers : augmenter le financement de la recherche par des stratégies diversifiées et renforcer la collaboration interdisciplinaire pour stimuler l'innovation et attirer des talents à l'échelle nationale et internationale. L'Institut de pédagogie et d'innovation en santé numérique jouera un rôle central non seulement en transformant la pédagogie médicale, mais aussi en inspirant des approches inter facultaires et interdisciplinaires qui pourront servir de modèle à d'autres disciplines au sein de l'Université Laval.

Actions prioritaires

1. Diversification et optimisation du financement

- **Augmenter les collaborations avec l'industrie** : Développer des partenariats avec des entreprises dans les secteurs émergents, tels que les technologies médicales et l'intelligence artificielle, pour financer des projets de recherche appliquée.
- **Renforcer les collaborations internationales** : Exploiter les partenariats existants, comme celui avec l'Université Côte d'Azur, pour répondre à des appels à projets internationaux et accéder à des subventions européennes et transnationales.
- **Renforcer le soutien aux équipes dans les demandes de subventions** : Travailler en collaboration avec les structures existantes pour identifier les besoins additionnels et optimiser davantage les candidatures, afin de maximiser les taux de succès.

2. Soutien aux étudiants chercheurs

- **Rétention et diplomation au deuxième cycle** : Créer des initiatives personnalisées d'accompagnement, telles que le mentorat par des chercheurs expérimentés et des ateliers sur la gestion de projets de recherche.

- **Faciliter l'accès aux banques de données** : Négocier des ententes avec les institutions hospitalières pour réduire les coûts ou explorer des subventions spécifiques dédiées à l'accès aux données.
- **Encourager le recrutement international** : Développer des programmes de bourses compétitifs pour attirer des étudiants internationaux et alléger leurs coûts associés.

3. Renforcer la collaboration interdisciplinaire

- **Créer des projets transversaux** : Encourager des initiatives de recherche intégrant plusieurs disciplines à l'intérieur et à l'extérieur de la Faculté de médecine (médecine, sciences sociales, intelligence artificielle, etc.) pour répondre à des problématiques globales. En incluant l'évaluation expérientielle des patients, ces initiatives permettraient de mieux aligner les innovations en santé avec les besoins réels des usagers, tout en favorisant une collaboration interdisciplinaire entre la médecine, les sciences sociales et la santé publique.
- **Optimiser les plateformes collaboratives** : Tirer parti des infrastructures numériques existantes pour faciliter le travail conjoint entre chercheurs locaux et internationaux, et explorer des outils peu coûteux ou déjà disponibles pour soutenir la collaboration.
- **Diversifier les événements scientifiques** : Bâtir sur le succès des symposiums interdisciplinaires existants en élargissant les thématiques, en augmentant la participation des partenaires externes, et en explorant de nouvelles approches pour maximiser les échanges entre chercheurs, étudiants et collaborateurs. Ces événements devraient également devenir des leviers de financement philanthropique, en invitant des entreprises privées à les subventionner.

4. Créer un Institut de pédagogie et d'innovation en santé numérique

- **Développer un institut dédié à la pédagogie et à l'innovation en santé numérique** pour explorer les applications de technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle, dans la recherche clinique, la médecine préventive et la gestion des données de santé. Cet institut servira de plateforme interdisciplinaire, favorisant la collaboration entre chercheurs, cliniciens, et partenaires technologiques, tout en renforçant les capacités de recherche et d'innovation de la Faculté.

Résultats attendus

- **Augmentation des fonds de recherche** grâce à une diversification des sources de financement, incluant des collaborations internationales et des partenariats industriels.
- **Amélioration des taux de rétention et de diplomation des étudiants au deuxième cycle**, grâce à un soutien personnalisé et à un accès facilité aux ressources nécessaires à leurs projets.
- **Accès optimisé aux banques de données hospitalières**, favorisant une recherche clinique plus active et pertinente.

- **Renforcement des collaborations interdisciplinaires**, avec la création de projets transversaux innovants et l'optimisation des outils numériques collaboratifs.
- **Valorisation des événements scientifiques** comme des leviers pour la collaboration et des opportunités philanthropiques, soutenant à la fois l'échange de connaissances et des initiatives éducatives.

Conclusion

La recherche constitue un pilier essentiel de la mission de la Faculté de médecine, alimentant l'innovation et les avancées scientifiques au service des individus et des populations. En diversifiant les sources de financement, en renforçant les collaborations interdisciplinaires, et en développant des initiatives structurantes comme l'Institut de pédagogie et d'innovation en santé numérique, la Faculté pourra se positionner comme un leader dans les domaines de la recherche technologique et de la santé numérique.

Grâce à l'optimisation de nos ressources existantes, à des partenariats stratégiques avec d'autres facultés et à la valorisation des initiatives scientifiques comme les symposiums, nous pourrions stimuler l'innovation, attirer de nouveaux talents et développer des projets à forte valeur ajoutée pour la société et la communauté universitaire.

Volet recrutement et rétention professorale

Assurer un corps professoral stable et valorisé

Contexte et enjeux

La Faculté de médecine repose sur un corps professoral diversifié, composé de professeurs de carrière et de professeurs contractuels, pour répondre aux besoins croissants de l'enseignement et de la recherche. Cependant, plusieurs défis menacent la stabilité du corps professoral : sentiment d'appartenance précaire, soutien administratif jugé insuffisant, dépendance aux subventions pour le recrutement, et enjeux liés à la fin de carrière des professeurs AMCEL. La croissance des cohortes étudiantes amplifie ces pressions, nécessitant des solutions innovantes et durables.

Vision stratégique

Ma vision pour le recrutement et la rétention professorale repose sur deux piliers :

- **Renforcer le soutien et la reconnaissance des professeurs** : À chaque étape de leur carrière universitaire, il est essentiel de créer un environnement de travail motivant et adapté, qui valorise leurs contributions tout en répondant à leurs besoins spécifiques.
- **Encourager des stratégies de recrutement innovantes et durables** : En collaborant avec les organismes subventionnaires, les partenaires externes et les instances internes, nous mettrons en place des initiatives structurées pour attirer et retenir des talents académiques et cliniques de haut calibre. Cela inclut des actions ciblées, comme les entrevues de sortie avec les résidents finissants, qui permettront de mieux comprendre leurs aspirations et de renforcer leur lien avec la Faculté pour une implication future.

Actions prioritaires

1. Renforcer la rétention professorale

- **Optimisation du soutien clérical** : Identifier les besoins spécifiques des différents membres du corps professoral à travers des consultations régulières et adapter les services administratifs pour répondre efficacement à leurs attentes. Cette optimisation inclut également une meilleure accessibilité aux outils technologiques, tels que MS Teams, pour faciliter les interactions des cliniciens avec la Faculté de médecine et améliorer leur expérience administrative.
- **Renforcement du mentorat interprofessoral** : Développer un programme structuré de mentorat où les professeurs de carrière accompagnent les professeurs contractuels et les nouveaux arrivants. Ce programme inclurait des objectifs personnalisés pour chaque mentoré, des sessions de partage d'expertise, et des mécanismes d'évaluation pour mesurer son impact. En favorisant une culture d'entraide et de collaboration, cette initiative contribuerait à améliorer l'intégration et à renforcer l'engagement au sein de la Faculté.

2. Renforcer le sentiment d'appartenance

- **Valorisation continue des enseignants** : Soutenir les mécanismes existants de reconnaissance, comme les distinctions annuelles et les initiatives de développement professionnel, en veillant à ce qu'ils soient accessibles et adaptés aux besoins de tous les membres du corps professoral.
- **Journée des cliniciens** : Organiser un événement annuel pour célébrer les réalisations des cliniciens enseignants, favoriser les échanges et renforcer leur intégration. Cet événement pourrait se tenir dans les milieux cliniques eux-mêmes, afin de mieux ancrer la Faculté dans les réalités du terrain et de renforcer les liens avec les professionnels de santé sur le terrain. Une telle approche augmenterait la présence de la Faculté au-delà des murs du pavillon Vandry, tout en valorisant le rôle central des cliniciens dans la formation et la recherche.
- **Faciliter les échanges entre pairs** : Créer des opportunités de collaboration entre cliniciens et professeurs de carrière pour encourager une meilleure cohésion au sein du corps professoral.

3. Stimuler le recrutement par des approches innovantes

- **Développement des professeurs sous octroi** : Collaborer avec les organismes subventionnaires et les centres de recherche pour bonifier les candidatures des chercheurs de la Faculté, dont les diplômés du programme de clinicien chercheur. Pour ces derniers, il faut mettre en exergue leur double rôle en recherche et en pratique clinique.
- **Diversification des sources de financement** : Explorer des partenariats avec des entreprises et des institutions externes pour financer des postes sous octroi ou des chaires privées, tout en garantissant une indépendance académique.
- **Recrutement international** : Développer des stratégies, en collaboration avec les instances rectoriales, pour attirer des talents étrangers en surmontant les barrières

administratives et financières liées à l'immigration. Des campagnes de rayonnement à l'international devraient être considérées pour renforcer la visibilité de la Faculté. En outre, accueillir des professeurs invités internationaux pourrait constituer un levier efficace pour établir des collaborations, enrichir l'expérience académique et identifier des talents susceptibles de rejoindre la Faculté à plus long terme.

- **Renforcer le lien avec les médecins résidents finissants** : Mettre en place des entrevues de sortie pour recueillir leurs impressions et identifier leurs aspirations professionnelles. Ces échanges permettraient d'orienter des opportunités de recrutement, de comprendre leurs motivations pour une implication future dans la Faculté, et de renforcer leur sentiment d'appartenance, favorisant ainsi la philanthropie et la rétention.

4. Soutenir les diplômés du programme de clinicien chercheur

- **Soutien ciblé pour l'obtention de subventions** : Créer des ateliers spécifiques pour accompagner les diplômés dans leurs demandes de subventions, en collaboration avec les équipes de recherche et les organismes subventionnaires.
- **Explorer la mise en place de postes de transition** : Travailler avec les organismes subventionnaires et les partenaires externes pour établir des contrats à durée déterminée permettant aux diplômés de rester engagés dans la recherche clinique en attendant d'obtenir des subventions. Cette initiative pourrait être réalisée grâce à des partenariats stratégiques ou des mécanismes de financement partagés.

5. Prendre en compte les enjeux de fin de carrière

- **Dialogue et accompagnement** : Instaurer un programme d'accompagnement pour les professeurs AMCEL et les professeurs de clinique proches de la retraite, visant à planifier leur transition tout en valorisant leurs contributions avant et après leur départ. Pour les professeurs de clinique, ce programme pourrait inclure des occasions de continuer à s'impliquer dans l'enseignement, par exemple en animant des ateliers en petits groupes ou en partageant leur expertise avec les étudiants. Une telle approche permettrait de capitaliser sur leur expérience tout en offrant un modèle flexible et valorisant de participation académique après la retraite du milieu clinique.
- **Reconnaissance des professeurs en fin de carrière** : Bien que des distinctions et événements soient déjà organisés pour souligner l'impact durable des professeurs en fin de carrière, ces initiatives pourraient être perfectionnées en diversifiant les formes de reconnaissance et en augmentant leur visibilité au sein de la communauté facultaire.
- **Appel à la discussion collective** : Initier une réflexion institutionnelle pour mieux comprendre les besoins et attentes des professeurs en fin de carrière, en vue de futures négociations collectives.

Résultats attendus

- **Renforcement de l'engagement et du sentiment d'appartenance des professeurs** : Une amélioration notable de la satisfaction et de la rétention des professeurs, grâce à des mécanismes de soutien administratif et de mentorat adaptés à leurs besoins.
- **Soutien accru aux cliniciens chercheurs** : Une augmentation des taux de succès des diplômés du programme de clinicien chercheur dans l'obtention de subventions, favorisée par des partenariats stratégiques avec des organismes subventionnaires.
- **Recrutement facilité** : Une diversification des sources de financement permettant d'attirer de nouveaux talents, notamment par le biais de postes sous octroi et d'initiatives de recrutement international.
- **Exploration de solutions innovantes** : Des avancées vers la création de postes de transition pour les diplômés en recherche clinique, renforçant leur engagement académique malgré les contraintes budgétaires.

Conclusion

Le recrutement et la rétention d'un corps professoral de qualité sont des priorités fondamentales pour la Faculté de médecine. En renforçant le soutien et la reconnaissance des professeurs, en stimulant des initiatives de mentorat et en travaillant en collaboration avec des partenaires externes, nous bâtissons une communauté académique stable, motivée et innovante.

Grâce à des solutions pragmatiques et collaboratives, telles que les postes de transition et le soutien aux cliniciens chercheurs, la Faculté pourra relever les défis de demain tout en maintenant un environnement propice à l'enseignement, à la recherche et à l'innovation. Ces initiatives garantiront la stabilité et la croissance de la Faculté, tout en répondant aux attentes des générations futures d'étudiants et de chercheurs.

Volet rayonnement

Amplifier l'impact local et international de la Faculté

Contexte et enjeux

La Faculté de médecine de l'Université Laval jouit d'une solide réputation grâce à ses équipes de recherche performantes, ses collaborations internationales et les réussites de ses étudiants et professeurs. Toutefois, certaines initiatives stratégiques pourraient être renforcées pour maximiser son impact global :

- **Publications scientifiques en pédagogie médicale** : Encourager une production ciblée dans ce domaine pour consolider le rôle de la Faculté comme leader en innovation pédagogique.
- **Reconnaissance des contributions discrètes et du *scholarship*** : Mettre davantage en lumière les réalisations des professeurs et étudiants, en valorisant des contributions parfois moins visibles mais tout aussi significatives.
- **Présence numérique** : Explorer des approches novatrices pour enrichir la visibilité numérique de la Faculté, notamment à travers la mise en valeur de ses initiatives en santé numérique.

- **Renforcement des collaborations internationales** : Capitaliser sur les partenariats actuels tout en intégrant des projets structurants comme l'Institut de pédagogie et d'innovation en santé numérique, qui pourrait servir de levier pour renforcer les échanges avec des institutions internationales et des pays émergents.

Vision stratégique

La vision pour le rayonnement de la Faculté repose sur trois axes :

1. **Renforcer la production et la valorisation des publications scientifiques, notamment en pédagogie médicale.**
2. **Valoriser toutes les contributions, qu'elles soient visibles ou plus discrètes, afin de refléter pleinement la richesse de la communauté facultaire.**
3. **Augmenter la présence numérique stratégique, en mettant les technologies comme l'intelligence artificielle au service de la mission facultaire.**
4. **Renforcer l'engagement communautaire** : Mettre sur pied des initiatives qui incluent les patients partenaires et valorisent l'implication des populations locales dans les projets éducatifs, de recherche et de sensibilisation afin de promouvoir une médecine centrée sur l'humain et de générer des impacts tangibles dans la communauté.

Actions prioritaires

1. Accroître la visibilité scientifique

- **Publications en pédagogie médicale** : La création prochaine du Département de l'innovation en éducation médicale (DIEM) jouera un rôle clé pour stimuler la recherche et les publications dans ce domaine. En complément, des ateliers de rédaction et un soutien spécifique aux projets pédagogiques innovants permettront de renforcer la productivité et la diffusion des travaux.
- **Valorisation des équipes performantes** : Bien que certains mécanismes de reconnaissance soient déjà en place pour célébrer les succès des équipes de recherche et les réalisations pédagogiques, leur diffusion demeure un défi. Pour y remédier, il sera nécessaire de consolider les stratégies de communication, notamment en améliorant la mise à jour et la centralisation des coordonnées des membres du corps professoral clinique. Cela permettra d'assurer une meilleure diffusion de l'information auprès de l'ensemble de la communauté facultaire et des partenaires.

2. Renforcer les liens internationaux

- **Collaboration stratégique** : La Faculté bénéficie déjà de partenariats fructueux avec des institutions prestigieuses telles que l'Université Côte d'Azur, l'Université de Lille, et l'Université d'Antananarivo. Ces collaborations, en particulier celles permettant des échanges étudiants avec Lille et bientôt Antananarivo, méritent d'être consolidées et élargies. Il est essentiel d'explorer de nouveaux projets conjoints dans des domaines complémentaires et

d'augmenter la portée de ces échanges en développant les liens avec des pays émergents ou des régions ayant des besoins pédagogiques importants.

- **Mobilité internationale** : Il faut faciliter les opportunités de mobilité pour les étudiants et les professeurs grâce à des programmes d'échange, des stages et des projets collaboratifs, tout en assurant un soutien logistique et administratif pour garantir leur succès.

3. Valoriser toutes les contributions

- **Reconnaissance des contributions peu mises en avant**: Développer des mécanismes pour identifier et mettre en valeur les contributions et le scholarship des membres plus discrets mais fortement performants, notamment à travers des portraits ou des dossiers thématiques dans les publications de la Faculté et à travers du soutien à la diffusion du scholarship dans les mediums existants.
- **Réussites étudiantes** : Mettre en valeur les réalisations étudiantes par des prix, des événements et des publications. Identifier et réduire les obstacles auxquels les étudiants font face pour publier leurs travaux, tels que le manque de mentorat, les ressources limitées ou les défis liés à la visibilité académique. Développer des stratégies ciblées, comme des ateliers de rédaction scientifique, un accompagnement personnalisé par des professeurs-chercheurs et l'accès à des revues académiques adaptées, pour encourager et faciliter leurs contributions à la recherche.

4. Augmenter la présence numérique stratégique

- **Utilisation ciblée des réseaux sociaux** : Développer une stratégie claire pour exploiter les plateformes numériques, centrée sur la promotion des initiatives d'enseignement, de recherche et de développement technologique.
- **Exploitation de l'IA** : Utiliser l'intelligence artificielle pour optimiser la diffusion des contenus et analyser l'impact des communications sans remplacer le travail humain dans la création des publications.
- **Promouvoir l'impact international de l'Institut de pédagogie et d'innovation en santé numérique** : Utiliser l'Institut comme levier pour développer des collaborations stratégiques avec des institutions internationales, des entreprises technologiques et des organisations universitaires. En mettant en avant son rôle à la fois dans l'innovation pédagogique et l'amélioration des soins de santé grâce aux technologies numériques, l'Institut contribuera à transformer les pratiques éducatives et cliniques à l'échelle mondiale. Cette initiative permettra également de positionner la Faculté comme un leader mondial dans l'intersection entre pédagogie, santé et innovation numérique.

5. Renforcer l'engagement de la communauté

- **Inclusion des patients partenaires** : Les patients partenaires jouent un rôle essentiel dans l'amélioration des soins de santé. En les intégrant à des événements et à des projets locaux de sensibilisation, la Faculté renforcera son

lien avec la population qu'elle dessert et valorisera l'importance d'une médecine centrée sur le patient.

- **Appui sur les actions existantes** : Ces initiatives s'inscrivent dans la continuité des collaborations locales déjà en place, notamment avec les communautés autochtones, ainsi que des programmes éducatifs en milieu communautaire et des efforts de sensibilisation à la santé publique. En enrichissant ces bases solides, la Faculté pourra développer de nouveaux partenariats et intégrer des approches novatrices, comme l'implication des patients dans les processus décisionnels et pédagogiques. Ces actions consolideront le rôle de la Faculté en tant que leader dans l'engagement communautaire et la médecine centrée sur le patient.
- **Collaborer avec les communautés autochtones** : Renforcer les liens existants en développant des projets éducatifs, de recherche et de sensibilisation en partenariat avec les communautés autochtones. Ces collaborations comporteront des initiatives pour intégrer des savoirs autochtones dans les curriculums, organiser des événements partagés sur les campus ou développer des ateliers pour mieux comprendre les besoins de ces populations. Ces projets serviront de modèles pour d'autres initiatives d'engagement communautaire, tant à l'échelle locale que sur le plan international.

6. Promouvoir les CLE comme leviers de rayonnement

- Renforcer le positionnement de la Faculté à travers la création de CLE interdisciplinaires en partenariat avec des facultés telles que celles de pharmacie, sciences infirmières, sciences et génie, et droit. Ces chaires, dédiées à des enjeux mondiaux comme l'intelligence artificielle en santé, la santé mondiale et la neurodiversité, renforceront les collaborations internationales et l'impact de la Faculté.

Résultats attendus

- Une augmentation significative des publications en pédagogie médicale, soutenue par le Département de l'innovation en éducation médicale (DIEM) et des initiatives spécifiques de soutien à la rédaction.
- Une meilleure reconnaissance des contributions des membres plus discrets mais fortement performants, renforçant le sentiment d'appartenance et d'inclusion au sein de la communauté facultaire.
- Positionnement de la Faculté comme un acteur global grâce à des initiatives comme l'Institut de pédagogie et d'innovation en santé numérique et les CLE interdisciplinaires.
- Un renforcement des collaborations internationales, notamment avec Lille, Antananarivo et Nice, offrant de nouvelles opportunités de mobilité pour les étudiants et les professeurs. La Faculté pourrait également développer des partenariats stratégiques avec des institutions situées dans des pays émergents ou ayant des besoins importants en soutien pédagogique. Ces collaborations permettraient de répondre à des enjeux éducatifs globaux tout en renforçant l'impact social et humanitaire de la Faculté.

- Une présence numérique enrichie et alignée sur la mission de la Faculté, augmentant la visibilité de ses initiatives éducatives, scientifiques et technologiques.
- Une diffusion améliorée des informations internes, permettant à tous les membres du corps professoral de rester informés des réussites et des initiatives de la Faculté.

Conclusion

Le rayonnement de la Faculté de médecine repose sur sa capacité à valoriser la diversité et l'excellence de ses contributions, tout en explorant de nouvelles opportunités à l'échelle internationale, locale et numérique. Grâce à des initiatives stratégiques telles que l'Institut de pédagogie et d'innovation en santé numérique, la création de nouvelles CLE, le DIEM, et les collaborations avec des institutions prestigieuses comme les universités de Lille, Antananarivo, et Côte d'Azur à Nice, ainsi qu'avec des communautés autochtones locales, la Faculté continuera à consolider sa position comme un leader académique et scientifique.

L'enseignement ne doit pas seulement transmettre des connaissances, mais inspirer. À l'image de la poésie du quotidien de Philippe Katerine, les approches pédagogiques doivent captiver, étonner et transformer. En enrichissant sa présence numérique, en amplifiant l'impact de ses collaborations et en s'inspirant des partenariats locaux, notamment avec les communautés autochtones, la Faculté renforcera son rôle dans l'innovation et l'éducation. Ces efforts garantiront un impact durable sur les générations présentes et futures d'étudiants, de chercheurs et de professeurs.

Volet gestion

Structurer efficacement pour soutenir la mission de la Faculté

Contexte et enjeux

La gestion efficace d'une Faculté de médecine aussi dynamique et diversifiée repose sur des principes clairs et des structures adaptées. La croissance des activités académiques et administratives met en lumière plusieurs besoins stratégiques :

- **Clarification des responsabilités** : Tous les employés doivent avoir une chaîne hiérarchique claire pour assurer une communication efficace et éviter les chevauchements.
- **Renforcement de la délégation** : Les vice-décanats, en particulier ceux à la recherche et aux études médicales postdoctorales, bénéficieraient grandement de l'ajout d'adjoints professeurs pour alléger la charge de travail et mieux structurer les responsabilités.
- **Optimisation des comités** : Les comités décisionnels de grande taille manquent souvent d'efficacité, et un recentrage sur des groupes restreints serait bénéfique. Une révision des mandats et des modes de fonctionnement des comités et conseils sera également entreprise pour clarifier leurs objectifs, optimiser la prise de décision et assurer une meilleure cohérence dans leurs actions. Cette démarche inclurait la définition de mécanismes de suivi et d'évaluation pour garantir que chaque comité contribue efficacement aux priorités stratégiques de la Faculté.

Vision stratégique

Ma vision pour la gestion repose sur des principes d'équilibre et d'écoute active. Une gestion efficace nécessite à la fois le courage de prendre des décisions audacieuses et la sagesse d'écouter et de comprendre les besoins des membres de la Faculté. Comme l'affirmait Churchill, « le courage est ce qu'il faut pour se lever et parler ; le courage est aussi ce qu'il faut pour s'asseoir et écouter. »

C'est dans cet esprit que je propose que la gestion de la Faculté de médecine s'appuie sur cinq principes fondamentaux, résumés par les chiffres 0, 1, 3, 10 et 150, des repères qui guideront nos actions et nos décisions au quotidien.

- **0** : Reconnaître qu'il est parfois approprié de ne rien faire. Un travail bien fait par un subordonné n'a pas besoin d'être modifié.
- **1** : Il doit y avoir un seul patron. Chaque employé doit savoir clairement à qui se rapporter.
- **3** : Argumenter avec trois arguments pour maximiser l'impact.
- **10** : Limiter les comités décisionnels à 10 membres ou moins pour préserver leur efficacité.
- **150** : Ne pas dépasser 150 employés sous la supervision directe d'un gestionnaire, selon le nombre optimal pour maintenir une relation de qualité.

Actions prioritaires

1. Clarification des responsabilités hiérarchiques

- Simplifier et clarifier les organigrammes existants pour chaque unité de la Faculté, afin de s'assurer que chaque employé connaît son superviseur direct de manière transparente et compréhensible.
- Renforcer les pratiques existantes de communication ascendante et descendante pour optimiser la fluidité des échanges et garantir que les informations circulent efficacement à tous les niveaux.

2. Renforcement de la délégation au sein des vice-décanats

- Créer des postes professoraux d'adjoints au sein des vice-décanats, en priorisant ceux aux études médicales postdoctorales et à la recherche.
- Structurer les responsabilités des adjoints pour le vice-décanat aux études médicales postdoctorales selon les grands champs : spécialités chirurgicales, spécialités médicales, spécialités de laboratoire, et médecine familiale.
- Élaborer des descriptions de tâches précises pour éviter les chevauchements et assurer une efficacité maximale.

3. Optimisation des comités décisionnels

- Limiter les comités décisionnels à moins de 10 membres pour garantir une prise de décision rapide et efficace.

- Revoir les mandats des comités pour recentrer leurs travaux sur des objectifs stratégiques.

4. Promotion de la délégation éclairée

- Mettre en place des formations pour les gestionnaires sur l'art de la délégation, afin de maximiser les résultats tout en responsabilisant les subordonnés.
- Intégrer des mécanismes de suivi pour s'assurer que les responsabilités déléguées soient bien exécutées.

Résultats attendus

- Une optimisation des organigrammes existants, rendant les chaînes de supervision plus transparentes et compréhensibles pour tous les employés.
- Un renforcement des pratiques de communication ascendante et descendante, améliorant la fluidité des échanges et l'accès à l'information à tous les niveaux.
- Un soutien accru aux vice-décanats, notamment grâce à l'ajout d'adjoints professeurs dans les domaines prioritaires, permettant une meilleure délégation des responsabilités.
- Une optimisation des comités décisionnels, avec des groupes restreints favorisant des discussions stratégiques et des décisions rapides.
- Une culture organisationnelle valorisant la délégation éclairée et responsabilisant les membres de l'équipe, renforçant l'efficacité et la satisfaction au travail.

Conclusion

Une gestion structurée et efficace est le socle de toute organisation prospère, et la Faculté de médecine ne fait pas exception. En optimisant les organigrammes, en renforçant les pratiques de communication et en soutenant les vice-décanats avec des adjoints professeurs dédiés, la Faculté pourra maximiser son efficacité opérationnelle.

Ces initiatives, combinées à une approche claire des responsabilités et à une délégation éclairée, permettront de créer un environnement de travail collaboratif, où chaque membre de l'équipe joue un rôle actif dans la réalisation des objectifs stratégiques. Inspiré par des principes simples mais puissants (0, 1, 3, 10, 150), ce modèle de gestion favorisera une prise de décision agile et une cohésion organisationnelle, en accord avec la mission éducative et scientifique de la Faculté.

Volet philanthropie, financement des programmes et relations avec les diplômés

Mobiliser la générosité pour bâtir l'avenir éducatif et scientifique

La philanthropie joue un rôle clé dans le développement des activités éducatives, de recherche et des initiatives stratégiques au sein de la Faculté de médecine. Parmi les mécanismes en place, les Chaires de leadership en enseignement (CLE) se distinguent comme des outils stratégiques pour établir des partenariats avec des entreprises privées et des institutions académiques. Ces partenariats permettent de financer des projets pédagogiques novateurs tout en garantissant une indépendance totale dans la gestion des fonds.

Progrès réalisés et défis à relever

Les CLE, bien qu'elles soient un levier prometteur, restent en nombre limité, et plusieurs chaires manquent de dynamisme ou de visibilité. En parallèle, la Faculté mène des campagnes de levée de fonds avec de bons résultats, notamment grâce à un meilleur engagement des diplômés et partenaires. Cependant, des défis demeurent :

- La mobilisation des diplômés récents pour initier leur participation philanthropique.
- L'équilibre entre des communications régulières et l'évitement d'un sentiment de surcharge parmi les donateurs et partenaires.

Actions prioritaires

1. Engagement des diplômés récents

- **Créer une culture philanthropique dès la diplomation** : Mettre en place des initiatives spécifiques pour les jeunes diplômés, comme des événements d'accueil ou des opportunités de dons symboliques afin de les intégrer au cercle des donateurs dès le début de leur carrière.
- **Options de dons flexibles** : Proposer des contributions accessibles, telles que des micro-dons ou des engagements mensuels de faible montant, pour encourager une participation durable.
- **Valorisation des contributions** : Souligner l'impact collectif des dons des jeunes diplômés à travers des campagnes thématiques (ex. : « Les diplômés d'aujourd'hui pour les médecins de demain », avec des déclinaisons pour d'autres professions comme « Les diplômés d'aujourd'hui pour les ergothérapeutes de demain »). De plus, accorder une attention particulière à la fin de la résidence en introduisant des initiatives telles qu'un plan de carrière personnalisé, des entrevues de fin de résidence pour recueillir la perspective des diplômés futurs ou récents, et des plans d'intégration dans la Faculté pour ceux souhaitant s'y engager. La création d'un poste d'officier dédié à l'avenir des finissants renforcera ces initiatives en coordonnant le soutien et en aidant les nouveaux diplômés à naviguer cette transition cruciale.

2. Révision des stratégies de communication

- **Adapter les communications** : Évaluer régulièrement la fréquence et le contenu des communications pour mieux répondre aux attentes des donateurs et partenaires, tout en évitant une surcharge perçue.
- **Valoriser les contributions de manière ciblée** : Personnaliser les remerciements et les communications importantes pour renforcer le lien entre les donateurs et la Faculté, tout en mettant en avant l'impact concret de leurs contributions.

3. Renforcement des CLE comme levier central

- **Revitaliser les CLE existantes** : Collaborer avec leurs porteurs pour maximiser leur impact et aligner leurs objectifs avec les priorités stratégiques de la Faculté.
- **Créer de nouvelles CLE** : Développer des partenariats avec des secteurs émergents comme les technologies médicales et l'intelligence artificielle pour diversifier les domaines de financement.
- **Visibilité accrue** : Renforcer la communication autour des CLE pour mieux informer les partenaires et donateurs de leur rôle et de leurs succès.

Résultats attendus

- Une meilleure participation des diplômés récents grâce à des stratégies adaptées et accessibles.
- Une fidélisation accrue des donateurs grâce à des communications pertinentes et ciblées.
- Une réduction des plaintes liées au « trop-plein » de courriels, grâce à des outils de segmentation et des messages personnalisés.
- Une revitalisation des CLE et une augmentation du nombre de chaires actives alignées sur les priorités stratégiques.
- Un financement accru pour soutenir des projets éducatifs et novateurs, renforçant la position de la Faculté comme un leader en pédagogie et en innovation.

Conclusion générale

Ce plan d'action reflète ma vision ambitieuse et collaborative pour l'avenir de la Faculté de médecine. En consolidant l'enseignement, en innovant dans la recherche avec des initiatives structurantes comme l'Institut de pédagogie et d'innovation en santé numérique, en renforçant la gestion, et en mobilisant les ressources philanthropiques et humaines, nous bâtissons une Faculté encore plus inclusive, dynamique et tournée vers l'excellence.

Tout en s'appuyant sur les solides traditions qui font la force de notre institution, ce plan incarne une volonté de changement dans la continuité. En conciliant innovation et respect des assises qui nous définissent, nous pourrions inspirer, innover et transformer la santé et l'éducation, au bénéfice des générations présentes et futures.

Absit iniuria verbis. Que mes propositions, bien que parfois ambitieuses, soient perçues comme un appel à l'amélioration collective et un hommage aux efforts déjà accomplis. Ensemble, grâce à une action concertée et des valeurs fortes, nous bâtissons une faculté qui rayonne localement et internationalement, tout en restant profondément enracinée dans les communautés qu'elle sert.

C'est avec cette vision en tête que je propose de marier tradition et innovation pour façonner l'avenir. Il faut s'autoriser l'extraordinaire! Ce plan reflète cet esprit d'audace et de créativité, en posant les bases pour inspirer, transformer et bâtir ensemble l'avenir de notre Faculté.