

Planification stratégique de la **Faculté de médecine** **2013-2016**



Faculté de médecine

Université 
de Montréal

 ensemble
pour la santé

Je salue le travail de tous ceux et celles qui contribuent avec attention, dévouement et créativité à l'éducation et à la recherche à la Faculté de médecine de l'Université de Montréal.

Bonne lecture!

A handwritten signature in black ink, reading "Hélène Boisjoly", enclosed in a thin black rectangular border.

Hélène Boisjoly, M.D., MPH
Doyenne

Table des matières

a) Mise en contexte	1
b) Planification stratégique de la Faculté de médecine 2013-2016.....	3
c) Diagnostic	5
d) Mission, vision, valeurs et principes	7
e) Nos enjeux et stratégies pour les trois prochaines années.....	8
f) Nos projets	11
g) Nos indicateurs de performance	17
h) Structure de suivi du plan	18
Annexe	20

a) Mise en contexte

L'Université de Montréal

L'Université de Montréal est le premier pôle d'enseignement et de recherche du Québec, le deuxième corps étudiant en importance du Canada, avec plus de 60 000 étudiants, et la troisième université au pays pour son dynamisme en recherche, avec des revenus de recherche dépassant le demi-milliard de dollars. Elle occupe la 84^e position au classement du prestigieux *Times Higher Education* et elle est la seule université francophone canadienne à figurer parmi les 100 meilleurs établissements universitaires de tous les classements mondiaux.

La Faculté de médecine

Une institution de réputation mondiale, parmi les facultés fondatrices de son université, la Faculté de médecine de l'Université de Montréal a une triple mission d'enseignement, de recherche et d'amélioration de la santé dans les secteurs des sciences fondamentales, des sciences cliniques et des sciences de la santé. Avec ses 170 ans d'histoire, elle a littéralement participé au développement du Québec moderne. Elle compte 16 départements, 2 écoles et plus de 3 000 professeurs (incluant les professeurs de clinique), auxquels ont accès plus de 6 000 étudiants. Le tiers des médecins du Québec ainsi que plusieurs professionnels de la santé de la province sont formés à la Faculté de médecine. De plus, elle a récemment contribué à la création de l'École de santé publique à l'Université de Montréal. La Faculté de médecine est reconnue pour l'excellence de ses programmes d'études, comme en témoigne le succès remporté par ses étudiants aux examens de certification professionnelle canadiens et américains, et occupe l'avant-plan de la scène scientifique canadienne en recherche clinique et fondamentale.

La Faculté de médecine, c'est :

- ▶ La première faculté de médecine en Amérique du Nord concernant le nombre d'admissions au programme de médecine;
- ▶ La première faculté canadienne pour le nombre d'admissions en réadaptation, en orthophonie et en audiologie;
- ▶ La seule faculté de médecine au Canada à accueillir un département de nutrition;
- ▶ Plus de la moitié des fonds de recherche alloués à l'Université de Montréal;
- ▶ Un des plus vastes éventails de programmes de formation médicale postdoctorale du Canada, avec ses 73 programmes de résidence;
- ▶ La première faculté de médecine du Québec à avoir décentralisé en région la formation complète en médecine, en créant le Campus de l'Université de Montréal en Mauricie;
- ▶ La seule faculté de médecine francophone au monde à figurer parmi les 100 meilleures (*QS World University Ranking*)

Retour sur la planification stratégique de la Faculté de médecine 2009-2011

Les grandes orientations

- Transformer et moderniser nos programmes pédagogiques afin de répondre aux besoins sociétaux
- Investir dans nos secteurs d'excellence en recherche
- Participer activement aux développements structurants du réseau de la santé au moyen du Réseau universitaire intégré en santé de l'Université de Montréal (RUIS)
- Accroître le sentiment d'appartenance pour favoriser un milieu de travail et de formation de premier choix

Les cinq projets prioritaires

- Le Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM)
- Les Sciences de la santé
- La Santé mentale
- Les Communications
- La Médecine familiale

Retour sur la planification stratégique de l'Université de Montréal 2011-2015

Les grandes orientations

- Offrir une formation intellectuelle, scientifique et professionnelle de premier plan, qui répond aux besoins de la société d'aujourd'hui tout en jetant les bases de la société de demain
- Assurer le leadership de l'université en matière de recherche, de création et d'innovation
- Favoriser le développement et la réussite des étudiants
- Développer le plein potentiel international de l'université
- Déployer un milieu de travail favorable à l'épanouissement professionnel et au mieux-être des membres du corps enseignant et du personnel administratif et de soutien
- Agir en université citoyenne et responsable
- Assurer le développement de l'université en privilégiant une utilisation stratégique des ressources accessibles et en optimisant l'apport de nouvelles ressources

b) Planification stratégique de la Faculté de médecine 2013-2016

i. Pourquoi une planification stratégique?

La planification stratégique est, à la base, un exercice d'équipe qui permet d'établir les priorités de l'organisation. Ces priorités doivent rassembler la communauté facultaire autour d'une vision commune, claire et réaliste. De cette vision émanent des enjeux et stratégies prioritaires qui orienteront les projets, les décisions et les efforts de la communauté facultaire au cours des trois prochaines années.

ii. Comment a-t-elle été conçue?

Nous avons élaboré le plan 2013-2016 de la Faculté de médecine en tenant compte de son environnement et de sa mission actuelle¹.

Ses objectifs

Préalablement à l'exercice de planification, l'équipe de direction de la faculté avait énoncé certains objectifs qui ont orienté la réflexion ainsi que l'approche à utiliser, c'est-à-dire :

- ▶ Assurer l'arrimage entre le plan stratégique de la Faculté de médecine et celui de l'Université de Montréal;
- ▶ Assurer l'arrimage entre le nouveau plan stratégique et le précédent;
- ▶ Définir les enjeux et opportunités prioritaires de même que les stratégies à mettre en œuvre;
- ▶ Définir les grands projets et les chantiers stratégiques de la faculté pour les années à venir;
- ▶ Définir des indicateurs de performance afin de mesurer l'atteinte des résultats;
- ▶ Définir un mécanisme de gouvernance qui permettra à la faculté de suivre et de coordonner la réalisation des priorités prévues par le plan pour les années à venir, en vue d'atteindre les objectifs de 2016;
- ▶ Élaborer un plan stratégique clair et concret qui permettra de communiquer notre vision et d'orienter l'établissement des plans d'action des différents secteurs et départements;
- ▶ Conduire un exercice qui mobilisera la communauté facultaire autour du plan stratégique 2013-2016.

¹ La Faculté de médecine a été accompagnée par la firme Ernst & Young pour cette démarche de planification stratégique.

Une approche participative

Afin d'atteindre ces objectifs, la faculté a misé sur une approche participative qui s'est déployée sur plus de 10 mois, les principaux éléments de cette approche ayant été :

- Une consultation de la communauté facultaire (sondages);
- Des rencontres avec le rectorat et la direction d'autres facultés des sciences de la santé;
- Des rencontres avec nos partenaires (milieux de formation et centres de recherche);
- Un groupe de travail élargi, incluant des représentants du rectorat, de nos partenaires hospitaliers et des différents secteurs et départements de notre faculté;
- La participation de représentants des étudiants;
- Des « feedback » auprès des instances administratives de notre faculté, incluant le comité exécutif et le conseil de la faculté.

La méthodologie

Une méthodologie en trois phases nous a permis d'établir un plan qui se veut à la fois rassembleur et réaliste.

Phase 1 : le diagnostic

Phase 2 : l'analyse et l'élaboration du plan

Phase 3 : l'élaboration du plan de mise en œuvre



c) Diagnostic

Pour déterminer sa planification stratégique sur l'horizon 2013-2016, la faculté devait comprendre d'où elle partait en effectuant un diagnostic de l'état actuel, obtenu en examinant tant les facteurs internes (forces et faiblesses) que les facteurs externes (opportunités et obstacles). De plus, ce diagnostic a été un outil important afin d'engager les gens au changement pour l'avenir.

Les résultats du diagnostic sont présentés sous quatre grands thèmes : forces et faiblesses (environnement interne), opportunités et obstacles (environnement externe).

L'environnement interne de la faculté

A. Forces sur lesquelles la faculté pourra s'appuyer au cours des prochaines années

- 1. La richesse et la grande diversité de ses disciplines ainsi que des milieux affiliés*
- 2. L'engagement de ses partenaires*
- 3. La qualité et l'expertise de son corps professoral*
- 4. La qualité de l'enseignement ainsi que l'innovation pédagogique dans tous les secteurs*
- 5. La compétitivité de la faculté dans les différents domaines de recherche*
- 6. Le dévouement du corps professoral, des étudiants et du personnel envers la faculté et son avancement*

B. Faiblesses nuisant à la performance de la faculté et défis à relever au cours des prochaines années

- 1. La coordination de la faculté avec son réseau pour le recrutement de chercheurs*
- 2. La difficile synergie entre les sciences cliniques, les sciences fondamentales, les sciences de la santé et la santé publique*
- 3. L'encadrement et le soutien des étudiants tout au long de leur parcours scolaire et, plus particulièrement, l'encadrement de la transition du premier cycle aux cycles supérieurs et de celle de la fin des études au marché du travail*
- 4. L'éloignement de la faculté à l'égard de ses partenaires du réseau et de ses professeurs*
- 5. Le faible sentiment d'appartenance du corps professoral, des étudiants et du personnel envers la faculté*
- 6. Les outils et les moyens de communication utilisés par la faculté*

7. *La collaboration avec les autres facultés*
8. *La difficulté à cibler les priorités*

L'environnement externe de la faculté

C. Obstacles que devra surmonter la faculté et qui pourraient limiter l'atteinte de ses objectifs

1. *Les contraintes de financement et de concurrence pour les fonds*
2. *La qualité des infrastructures physiques de la faculté (campus de Montréal)*
3. *Les conditions parfois sous-optimales qui ne favorisent pas l'implication des professionnels dans l'enseignement*
4. *L'harmonisation de l'enseignement avec les partenaires hospitaliers*
5. *Le marché de l'emploi restreint pour les Ph. D. et certaines spécialités*
6. *Le manque de souplesse à réformer nos programmes ou à faire des changements organisationnels pour répondre aux besoins de la société*

D. Opportunités à saisir qui alimentent la vision triennale de la faculté

1. *L'évolution de la formation vers l'interdisciplinarité et le partenariat de soins*
2. *La volonté du gouvernement de réinvestir dans certains secteurs de recherche*
3. *Le développement de la philanthropie*
4. *Le besoin de complémentarité des milieux de la recherche et l'importance de tirer profit de la diversité des plateaux techniques et de la richesse de notre réseau de recherche*
5. *Les nouvelles recommandations de l'Association des facultés de médecine du Canada qui offrent de nouvelles opportunités en pédagogie*
6. *La transformation du CHUM qui offre de nouvelles opportunités en recherche et enseignement*
7. *La révision des contrats d'affiliation avec les partenaires*
8. *Le Réseau universitaire intégré en santé de l'Université de Montréal (RUIS)*
9. *Les investissements massifs du gouvernement dans les infrastructures de santé*
10. *La mise sur pied de l'École de santé publique de l'Université de Montréal (ESPUM)*

d) Mission, vision, valeurs et principes

MISSION

La Faculté de médecine est une institution d'avant-garde dont la vocation d'enseignement et de recherche repose sur une participation ACTIVE à l'avancement du savoir et de la maîtrise des compétences pour l'amélioration des soins de santé.

VISION

Par son engagement à promouvoir l'excellence en enseignement et en recherche dans le domaine des soins et des services de santé, la Faculté de médecine met l'accent sur la formation des professionnels de la santé et des scientifiques dans une approche interdisciplinaire qui vise ultimement l'amélioration de la santé et de la qualité de vie de la population.

Sur l'horizon du plan 2013-2016, la faculté s'emploiera à être mieux reconnue en enseignement et en recherche, sera innovatrice et proactive, travaillera en étroite collaboration avec ses partenaires et sera déterminée à fournir la meilleure expérience étudiante.

VALEURS ET PRINCIPES

Parmi les valeurs qui nous animent et qui furent énoncées dès 2009, il y a l'innovation, le respect, l'engagement social, la responsabilité et la rigueur, auxquels nous ajoutons maintenant deux principes : le partenariat patient ainsi que la volonté de contribuer à la santé et au bien-être des personnes de notre société. Le partenariat patient, un principe directeur de notre faculté, est devenu un élément important de notre image de marque. La santé et le bien-être, qui réfèrent à l'ensemble de notre communauté, soit nos étudiants, nos professeurs et notre personnel de soutien et d'administration, doivent être constamment présents dans l'actualisation de notre mission.

e) Nos enjeux et stratégies pour les trois prochaines années

Nous avons déterminé six enjeux auxquels la faculté doit faire face sur l'horizon 2013-2016. Ces enjeux sont souvent liés entre eux. Pour chaque enjeu, nous avons ciblé des stratégies qui s'appuient sur les quatre thèmes du diagnostic : forces, faiblesses, obstacles et opportunités. Ces stratégies sont souvent liées entre elles également.

1. Enseignement : renouveler rapidement l'enseignement en fonction des besoins en santé de la population

Une des responsabilités de la Faculté de médecine est de s'assurer que les programmes de formation offerts aux étudiants sont novateurs à l'égard tant des pratiques pédagogiques que de leur contenu et qu'ils répondent aux besoins actuels et futurs de la société. La formation devra permettre aux étudiants de satisfaire aux exigences de plus en plus élevées du marché de l'emploi et de s'épanouir professionnellement. Nous devons nous assurer que les programmes sont revus et actualisés de manière continue. La faculté a aussi la responsabilité de s'assurer d'un arrimage constant entre la recherche et l'enseignement pour qu'ils se nourrissent l'un l'autre et qu'ultimement, ils contribuent au développement et à la transmission des connaissances de pointe.

NOS STRATÉGIES

- 1.1 Faire preuve de souplesse dans l'actualisation des programmes au moyen d'une veille continue tournée vers les besoins et les opportunités d'innovation
- 1.2 Accélérer l'innovation en enseignement en l'articulant sur l'interdisciplinarité, les compétences transversales, le patient partenaire et la promotion de la santé et du bien-être

2. Recherche : maintenir une position de leader en recherche

Un grand défi auquel fait face notre faculté est de maintenir sa compétitivité à l'échelle nationale et internationale alors que le financement public de la recherche diminue. Également, afin d'assurer son leadership et de s'aligner sur les besoins de la population, la faculté doit se donner les moyens de repérer et de développer de nouveaux créneaux de recherche, de concert avec ses partenaires.

NOS STRATÉGIES

- 2.1 Faire progresser nos axes d'excellence : cardiologie (incluant métabolisme et nutrition), génétique-génomique, immunologie-oncologie, périnatalité et vieillissement et neurosciences (incluant santé mentale et troubles sensoriels)
- 2.2 Développer de nouveaux créneaux de recherche en fonction des besoins de la population, notamment en soins de première ligne, en réadaptation et en imagerie

3. Expérience étudiante et facultaire : mettre l'expérience étudiante et le bien-être des personnes au cœur de nos priorités

Le terme facultaire inclut ici toutes les personnes de la faculté, soit les étudiants, les professeurs et le personnel de soutien et d'administration. Dès le début de l'exercice de planification, il est apparu évident qu'il fallait améliorer l'encadrement et le soutien des étudiants tout au long de leur parcours scolaire et, plus particulièrement, l'encadrement de la transition du premier cycle aux cycles supérieurs et de celle de la fin des études au marché du travail. Il était aussi clair que nous devions améliorer l'appui à nos professeurs et à notre personnel de soutien et d'administration ainsi que notre reconnaissance à leur endroit.

NOS STRATÉGIES

- 3.1 Créer une vie facultaire au sein de nos différents milieux pour favoriser le sentiment d'appartenance chez les étudiants, les professeurs et le personnel de soutien et d'administration
- 3.2 Contribuer à mieux soutenir l'étudiant dans son cheminement pédagogique, professionnel et personnel, et ce, de l'accueil jusqu'au marché du travail
- 3.3 Améliorer le soutien aux professeurs, aux chercheurs et au personnel de soutien et d'administration dans l'accomplissement de leurs mandats
- 3.4 Travailler à se doter d'un meilleur environnement physique

4. Notoriété : augmenter la visibilité de la faculté

La Faculté de médecine est reconnue pour la qualité et l'expertise de son corps professoral, la qualité de son offre de services en enseignement, l'innovation pédagogique dans tous les secteurs et la compétitivité de ses chercheurs. L'exercice de planification a souligné l'importance de tabler sur ses réalisations afin de développer son image de marque et, par le fait même, de renforcer le sentiment d'appartenance de ses membres. Également, nous désirons accroître la visibilité internationale de la faculté, en arrimage avec l'une des grandes orientations stratégiques de l'Université de Montréal.

NOS STRATÉGIES

- 4.1 Développer notre image de marque et contribuer ainsi à mobiliser les différentes parties prenantes autour d'objectifs communs
- 4.2 Accroître notre visibilité internationale

5. Finances : augmenter notre capacité financière et assurer une allocation adéquate des ressources aux priorités

Les sources de financement public ne suffisent plus à répondre aux besoins de développement de la Faculté de médecine. Celle-ci doit trouver les moyens de diversifier ses sources de financement et de mieux utiliser les ressources dont elle dispose. Dans les prochaines années, elle misera sur la philanthropie et soutiendra davantage ses chercheurs pour l'obtention de fonds des organismes subventionnaires. Également, elle assurera une mise en priorité rigoureuse de ses projets et actions, la diffusion de cette priorisation à ses partenaires et la révision en continu de ses dépenses afin de dégager des marges de manœuvre lui permettant de soutenir financièrement de nouvelles initiatives en pédagogie et en recherche.

NOS STRATÉGIES

- 5.1 Développer nos compétences et notre compétitivité pour l'obtention de fonds en recherche et en philanthropie
- 5.2 Gérer de manière rigoureuse

6. Partenariats : travailler en étroite collaboration avec nos partenaires

Nos partenaires sont rassemblés dans le RUIS de l'Université de Montréal et incluent non seulement nos centres affiliés par contrat, mais également les centres de santé qui reçoivent une partie de nos clientèles étudiantes sans avoir de contrat d'affiliation ainsi que les six agences de la santé de notre territoire.

La faculté peut compter sur l'engagement de ses milieux d'enseignement affiliés, mais ces derniers veulent se sentir parties prenantes de la planification de l'enseignement et désirent un meilleur arrimage entre eux et le campus. Également, ils soulignent l'importance d'une meilleure coordination entre le campus et les centres de recherche pour le recrutement des chercheurs de même qu'un besoin de complémentarité entre les centres de recherche afin de tirer profit de la diversité des plateaux techniques et de la richesse de notre réseau.

De plus, l'exercice de planification a mis en évidence le besoin d'une meilleure collaboration entre toutes les facultés de la santé de l'Université de Montréal, afin d'accroître l'importance de la synergie dans leurs missions respectives.

NOTRE STRATÉGIE

- 6.1 Exercer un leadership mobilisateur déterminant les orientations et les modalités de fonctionnement avec nos partenaires pour assurer la cohérence des missions de soins, d'enseignement et de recherche

f) Nos projets

Des stratégies ciblées découlent les projets – notre portefeuille de chantiers – que nous avons regroupés sous trois rubriques :

- Enseignement et recherche, en lien avec les premier et deuxième enjeux;
- Expérience étudiante et facultaire, en lien avec le troisième enjeu;
- Partenariat, finances et notoriété, en lien avec les quatrième, cinquième et sixième enjeux.

La plupart des projets font partie de la programmation régulière du Bureau de la doyenne ou des vice-décanats concernés et seront réalisés avec les ressources en place. Les projets marqués d'un astérisque (*) demandent des ressources additionnelles, particulièrement financières, lesquelles ont été prévues dans la planification budgétaire triennale de la faculté.

Recherche et enseignement

P1 Stratégie de soutien et d'arrimage des milieux de recherche

Responsable : Vice-décanat à la recherche et à l'innovation scientifique

Ce projet doit faciliter l'arrimage entre les chercheurs et les centres de recherche pour les demandes de fonds et l'acquisition d'équipements et à mieux définir les priorités de recrutement autour de thématiques de recherche. À terme, il vise la création de regroupements thématiques de type consortium (ex. : neurosciences, recherche clinique, première ligne, imagerie, bio-informatique).

P2 Implantation du Département de neurosciences et mise à jour des programmes de sciences fondamentales

Responsable : Vice-décanat aux sciences fondamentales et aux études supérieures

Ce projet fait suite à la réflexion de la dernière année, puis aux décisions prises pour la refonte des départements de sciences fondamentales. Il faut maintenant actualiser nos décisions et procéder à la gestion de changements internes. Le projet comporte la concrétisation du Département de neurosciences ainsi que le développement de nouveaux programmes dans les autres départements de sciences fondamentales, par exemple en génétique humaine et en physiologie.

P3 Implantation de l'approche par compétences dans nos programmes d'étude

Responsable : Vice-décanat au développement continu des compétences professionnelles

Pour chaque profession, il y a maintenant des cadres de référence qui définissent les rôles que le professionnel est appelé à jouer dans les milieux de soins. Ces rôles nécessitent la maîtrise de plusieurs compétences. Ce projet vise à systématiser le processus d'accompagnement au développement des compétences et leur évaluation pour tous les programmes de formation de la faculté, du premier cycle au développement professionnel continu.

*P4 Restructuration du programme des études médicales de premier cycle

Responsable : Vice-décanat aux études médicales de premier cycle

La Faculté de médecine a entrepris la restructuration de son programme de médecine (MD). Ce projet, qui a mobilisé plus de 150 participants de tous les horizons, s'appuie sur une équipe solide en pédagogie médicale. Il a pour objectif de concevoir et d'implanter des modifications au programme MD qui permettront de former un médecin compétent et humaniste répondant aux critères du cadre de référence *Future for Medical Education in Canada*. Ces futurs médecins seront mieux outillés pour répondre aux besoins de la population. Du point de vue pédagogique, le projet implique un remaniement important du contenu, des méthodes et des outils d'apprentissage, dont l'implantation s'étalera sur quelques années. L'implantation des changements débutera par l'externat en 2013-2014.

P5 Projet de pratique collaborative et de partenariat patient

Responsable : Vice-décanat au développement continu des compétences professionnelles

Ce projet a pour objectif de développer un continuum intégré de formation sur le partenariat de soins dans nos programmes (1^{er}, 2^e et 3^e cycles, développement professionnel continu et recherche). Également, il a pour but de contribuer à l'émergence d'une solide culture d'amélioration continue du partenariat de soins dans le réseau des milieux de soins, de consolider et de pérenniser les mécanismes d'engagement patient tant dans l'enseignement (patients formateurs), dans la recherche (patients chercheurs) que dans les soins (patients ressources). Ainsi, la faculté souhaite devenir un centre de référence en matière de partenariat patient, contribuer à la transmission des savoirs et des compétences en matière de partenariat patient (notamment interfacultés, interuniversités et interétablissements) et, par conséquent, à l'amélioration de la santé de la population.

P6 Enseignement et recherche évaluative en promotion de la santé, à réaliser en collaboration avec l'ESPUM.

Responsables : Vice-décanat à la recherche et à l'innovation scientifique et Vice-décanat aux études médicales postdoctorales

Le projet vise à déterminer comment nous allons assurer l'enseignement et la recherche en promotion de la santé à la Faculté de médecine, maintenant que l'ESPUM est une faculté séparée.

P7 Mobilisation pour les agréments et les plans d'action et implantation d'un outil de suivi des évaluations des programmes d'études

Responsables : Vice-décanat aux études médicales de premier cycle, Vice-décanat aux études médicales postdoctorales, Vice-décanat aux sciences fondamentales et aux études supérieures et Vice-décanat associé aux sciences de la santé

Les agréments du premier cycle des études médicales et des 73 programmes de spécialités médicales nous présentent d'importants défis à relever au cours de l'exercice 2013-2014. Nous devons préparer les agréments à venir en nutrition et en orthophonie-audiologie. De plus, il faut maintenant assurer le suivi des agréments des programmes de réadaptation ainsi que des plans d'action déposés pour tous nos programmes de sciences fondamentales. Au-delà de cela, nous voulons mettre en place une structure de suivi, d'évaluation et d'amélioration en continu de tous nos programmes.

Expérience étudiante et facultaire

P8 Plan d'accompagnement du cheminement étudiant

Responsable : Vice-décanat associé à la vie étudiante et facultaire

Ce projet vise spécifiquement à structurer et à bonifier le soutien au cheminement scolaire et au choix de carrière des étudiants. En conformité avec la priorité stratégique de l'Université de Montréal relative à l'expérience étudiante et considérant que l'étudiant est au cœur des préoccupations quotidiennes de la faculté, les actions des prochaines années auront pour but de hausser le taux de persévérance et de réussite des étudiants, de consolider le soutien au financement étudiant, de renforcer le sentiment d'appartenance des étudiants ainsi que de préparer et de faciliter la transition des étudiants au marché du travail.

P9 Élaboration d'un plan d'accompagnement de la carrière des professeurs

Responsables : Vice-décanat aux affaires professorales et Vice-décanat à la recherche et à l'innovation scientifique

L'objectif de ce projet est l'élaboration d'un plan d'action incluant la détermination de moyens de valorisation (prix et distinctions) et de renforcement du sentiment d'appartenance de nos professeurs, deux conditions gagnantes pour favoriser leur adhésion à la mission facultaire. Le projet vise aussi à améliorer le soutien aux chercheurs pour l'obtention de fonds compétitifs, notamment par la création d'une vitrine de leur expertise.

P10 Mise en place d'un plan de valorisation et de reconnaissance du personnel de soutien et d'administration

Responsable : M^{me} Josée Véronneau, adjointe à la doyenne - Ressources humaines

L'objectif de ce projet est de mettre en place un plan de valorisation et de reconnaissance du personnel afin de structurer et de cibler nos activités et actions en lien avec les valeurs et les orientations stratégiques de la faculté et d'inciter les gestionnaires à adopter des comportements et une attitude favorables à la reconnaissance et à la valorisation du personnel.

P11 Promotion du bien-être des étudiants, des professeurs et du personnel de soutien et d'administration

Responsable : Vice-décanat associé à la vie étudiante et facultaire

Ce projet vise la mise sur pied de cours pour nos étudiants et d'initiatives telles que séminaires et ateliers faisant la promotion du bien-être auprès de toute la communauté facultaire. Par exemple, le nouveau cours du programme MD « Cultiver une pratique médicale attentive et attentionnée » propose une pratique de la pleine conscience (*mindfulness*), un outil simple et efficace pour apprivoiser le stress et améliorer bien-être, santé, résilience et performance du professionnel de la santé et de son patient.

*P12 Plan directeur des locaux et création d'espaces de vie

Responsable : Vice-décanat exécutif et affaires cliniques

L'objectif du projet est de répondre aux besoins actuels et futurs en locaux des unités (plan directeur immobilier), d'optimiser l'utilisation à long terme des locaux de la faculté et de mettre en place des règles de gouvernance ainsi que des mécanismes de suivi appropriés. À court terme, le projet vise également la création d'un nouvel espace commun (salon étudiant) au pavillon Roger-Gaudry afin de répondre aux besoins des étudiants en matière de vie facultaire de même que la modernisation de la clinique de nutrition.

*P13 Stratégie pour les technologies de l'information (TI)

Responsable : Vice-décanat exécutif et affaires cliniques

Le projet possède trois grands volets. Un premier volet consiste à donner à la faculté un plan directeur TI pour les trois prochaines années, en continuité avec le plan de la Direction générale des technologies de l'information et de la communication (DGTIC). Le second vise la mise en place de mécanismes durables et efficaces de gestion des activités TI, incluant l'instauration d'un guichet unique. Enfin, dans le dernier volet, la faculté procède à l'analyse d'un outil intégré de gestion académique, complémentaire au système universitaire Synchron.

Partenariats, finances et notoriété

P14 Structuration des partenariats au sein de l'Université de Montréal, et du RUIS

Responsable : Vice-décanat exécutif et affaires cliniques

Ce projet a pour but d'améliorer la synergie entre tous les partenaires du RUIS, de mieux définir les rôles et responsabilités de chacun et de se doter de structures qui favorisent la concertation afin que chaque partenaire se sente partie prenante des décisions qui peuvent avoir un impact sur son propre fonctionnement. Nous voulons aussi être mieux outillés pour profiter des opportunités qui s'offrent à nous à l'échelle provinciale, nationale et internationale. Le périmètre de ce projet inclut non seulement nos centres affiliés de formation et de recherche, mais également les autres facultés des sciences de la santé et l'Institut de recherche en immunologie et en oncologie (IRIC). À court terme, ce projet comporte notamment une stratégie de concertation entre les centres de simulation de notre RUIS.

P15 Contribution à la transformation du CHUM

Responsable : Vice-décanat exécutif et affaires cliniques

Ce projet vise à structurer notre contribution à la transformation du CHUM, en collaboration avec les autres facultés de la santé de l'université. Il comporte la validation de l'offre de services en enseignement du nouveau CHUM. En deuxième étape, il s'agit d'analyser s'il y a concordance ou non entre les besoins de nos programmes et cette offre de services et de voir à des solutions de rechange, le cas échéant. Il s'agit également de gérer notre partenariat avec le nouveau Centre de recherche du CHUM ainsi qu'avec la Grande École du CHUM.

P16 Accroissement de nos actions à caractère philanthropique dans le contexte de la grande campagne de financement Campus Montréal

Responsables : Vice-décanat à la recherche et à l'innovation scientifique et Bureau de développement et des relations avec les diplômés de la faculté (BDRD)

Ce projet vise à développer des activités de rayonnement et de fidélisation pour mieux faire connaître nos chercheurs aux donateurs actuels et potentiels et ainsi stimuler leur intérêt pour nos projets philanthropiques. Il veut également favoriser le développement d'une culture philanthropique dans la communauté facultaire pour inciter nos membres à prendre part aux différentes actions philanthropiques lancées par la faculté. Le projet prévoit également d'améliorer la gestion des chaires philanthropiques de la faculté.

P17 Élaboration d'un tableau de bord facultaire

Responsables : M^{me} Sylvie Monier, directrice des Services administratifs et M^{me} Martine Jalbert, adjointe au Vice-décanat exécutif et affaires cliniques

Ce projet vise la définition d'indicateurs de performance couvrant tout le spectre de nos activités.

P18 Mise sur pied de stratégies pour renforcer l'image de marque et le sentiment d'appartenance

Responsable : M^{me} Geneviève Bouchard, directrice du cabinet de la doyenne et responsable des communications et des relations internationales

Le projet consiste à mettre sur pied une stratégie (plan) de communication pour renforcer l'image de marque de la Faculté de médecine ainsi que le sentiment d'appartenance de ses professeurs et chercheurs. Le projet vise également à arrimer les stratégies de communication des autres projets de la planification.

P19 Accroissement de la visibilité internationale et consolidation des partenaires internationaux prioritaires

Responsable : M^{me} Geneviève Bouchard, directrice du cabinet de la doyenne et responsable des communications et des relations internationales

Ce projet s'effectuera en collaboration avec le Vice-rectorat aux relations internationales, à la francophonie et aux partenariats institutionnels. Le projet vise à faire un bilan de nos activités internationales et à déterminer nos priorités en vue d'accroître la visibilité internationale de la faculté au cours des prochaines années.

g) Nos indicateurs de performance

En fonction de la vision, des enjeux et des stratégies, le plan comporte des indicateurs de performance pour lesquels des cibles précises, mesurables et ambitieuses, mais réalistes, doivent être définies. Les indicateurs de performance seront utilisés pour mesurer la progression vers les objectifs stratégiques, réduisant l'écart entre l'état actuel et notre vision d'avenir. Ils permettront de vérifier l'efficacité des stratégies adoptées pour réaliser cette vision.

Enseignement et recherche

- Pourcentage des critères conformes lors des agréments par programme
- Montant total pondéré des octrois
- Montant total des octrois obtenus par chercheur
- Qualité des contributions majeures des professeurs et des chercheurs

Expérience étudiante et facultaire

- Qualité de l'expérience et du bien-être des étudiants
- Volume des demandes d'admission aux programmes d'études
- Taux de succès à la promotion des professeurs
- Mobilisation du personnel – volet reconnaissance
- Pourcentage du budget TI consacré au développement par rapport à celui du maintien des activités

Partenariat, finances et notoriété

- Satisfaction des partenaires
- Atteinte de l'objectif de la grande campagne de financement Campus Montréal fixé pour la faculté;
- Valeur des engagements annuels en philanthropie
- Nombre de nouvelles chaires créées
- Nombre de citations Facmed-UdeM dans les médias et articles scientifiques
- Rang de la faculté dans le grand palmarès des universités (comme *Times Higher Education*, *QS World University*, etc.)

h) Structure de suivi du plan

La structure de suivi du plan stratégique comporte trois volets.

Volet 1 – Suivi en continu

Ce volet sera assuré par le Vice-décanat exécutif et le comité restreint qui a piloté la planification stratégique. C'est le suivi de la mise en œuvre de la planification stratégique sur le terrain et le suivi de l'état d'avancement des projets avec mise en place de correctifs, le cas échéant. Ce suivi sera fait en collaboration étroite avec les différents vice-décanats responsables des projets ainsi qu'avec le comité de direction de la faculté. Le volet inclut également la mise à jour du tableau de bord stratégique et la gestion du changement, de façon générale.

Volet 2 – Suivi semestriel

Il s'agit de faire un bilan détaillé des réalisations et des résultats des projets facultaires au comité exécutif ainsi qu'au conseil de la faculté.

Volet 3 – Suivi annuel

Ce volet comporte un plan de communication de l'évolution de la planification stratégique et de l'atteinte des différents objectifs. Il prévoit un bilan des réalisations et des ajustements effectués en cours de route de même qu'un plan d'allocation des ressources.

Chaque projet a été décomposé en objectifs-étapes et actions qui seront programmés pour chacune des trois années de la planification stratégique. Lorsque nous communiquerons le suivi de la planification, nous serons en mesure d'évaluer le nombre d'objectifs en voie d'être atteints et le nombre d'actions mises en place et réalisées par rapport au nombre total planifié en début d'année. Les objectifs et actions en difficulté d'atteinte et d'implantation feront alors l'objet de stratégies particulières.

ANNEXE

3 secteurs, 16 départements et 2 écoles

