

# PLAN D'ACTION 2019-2023

## FACULTÉ DES SCIENCES INFIRMIÈRES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Présenté par Mireille Lavoie  
Doyenne de la Faculté

### INTRODUCTION

Ce plan d'action vise à préciser les enjeux, opportunités et actions que je compte prioriser dans le cadre d'un prochain mandat à titre de doyenne de la Faculté des sciences infirmières (ci-après Faculté) de l'Université Laval. Il repose sur l'expérience que j'ai acquise au cours des dernières années à titre de doyenne, d'adjointe à la doyenne, de vice-doyenne aux études supérieures et à la recherche, et de professeure chercheuse. Il prend essor sur divers succès et réalisations que nous avons accomplis au cours de ce premier mandat, dont par exemple :

- L'obtention d'un poste de vice-doyenne aux études supérieures et à la recherche, permettant notamment de soutenir le déploiement d'activités scientifiques, l'octroi de soutien financier en recherche, le développement de nos programmes d'études graduées et l'encadrement des étudiantes<sup>1</sup> aux cycles supérieurs;
- Le développement du Plan stratégique 2017-2021 de la Faculté, découlant d'un processus de consultation et d'analyse (<https://www.fsi.ulaval.ca/sites/default/files/documents/pdf/Faculte/plan-strategique-fsi-2017-2021-final.pdf>);
- L'implantation d'un programme de baccalauréat par compétences, et la confirmation que notre Faculté s'est classée première au Québec quant au taux de réussite des étudiantes qui se sont présentées à l'examen de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ) à l'automne 2017 et 2018 ;
- L'obtention de l'agrément de l'OIIQ des programmes de Diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) et de Maîtrise en sciences infirmières – pratique spécialisée en soins de première ligne, pour un période de cinq ans (2017-2022);
- L'offre des nouveaux programmes de Diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) et de Maîtrise en sciences infirmières – pratique spécialisée en soins aux adultes, répondant à la demande du Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS) en raison des besoins des milieux cliniques;
- La mise en place d'un plan de recrutement étudiant visant à rendre plus attractif nos programmes en diversifiant les modes de promotion et en participant de façon plus active aux activités de recrutement (ex. : institutionnelles) et à leur organisation ;
- L'engagement de nouvelles ressources, dont quatre professeurs de carrière – incluant un poste stratégique, des chargés d'enseignement et chargés de cours, ainsi que des membres du personnel en gestion des études et administratif.

Tel que précisé dans notre Plan stratégique, la Faculté a pour mission « de former des personnes engagées qui contribuent de manière exceptionnelle à promouvoir une meilleure santé individuelle et collective, ainsi que des soins et des services de santé efficaces, équitables et accessibles à tous. Elle base ses activités sur des approches collaboratives innovantes et sur un agir exemplaire qui incitent à leur tour les étudiantes à s'engager de manière autonome, collaborative, éthique et responsable, dans une perspective globale. » Sa vision consiste à « Former et innover ensemble pour transformer les soins et promouvoir la santé ». Ce plan est

---

<sup>1</sup> L'emploi du genre féminin pour représenter les infirmières et infirmiers ainsi que les étudiantes et étudiants, sera privilégié ici uniquement afin d'alléger le texte.

fondé sur les valeurs de l'autonomie, la collaboration, la responsabilité et l'engagement, le souci de la dignité humaine et de la justice distributive, et la scientificité. Il repose enfin sur une intention ferme d'exercer un leadership, c'est-à-dire une influence positive dans les domaines de l'enseignement, de la recherche, de l'action stratégique et politique, et de la performance.

Le présent document expose le plan d'action que je prévois réaliser au cours d'un deuxième mandat, en couvrant les volets de l'enseignement, de la recherche, du rayonnement et du recrutement, ainsi que de la gestion. Il s'inspire largement du Plan stratégique actuellement déployé par la Faculté, et précise d'autres actions qu'il convient de mettre en place. Il s'inscrit également en cohérence avec les objectifs de la Planification stratégique 2017-2022 de l'Université Laval.

## **LES DÉVELOPPEMENTS EN ENSEIGNEMENT : ENJEUX ET OPPORTUNITÉS**

*Selon son Plan stratégique, la Faculté se mobilise afin d'exercer un leadership en enseignement « en proposant des programmes qui répondent aux besoins de la population et des mesures qui soutiennent la réussite étudiante. »*

La Faculté offre un programme de baccalauréat comportant deux majeures, ce qui maximise l'accès à une formation infirmière de niveau universitaire : 1. La formation initiale qui s'adresse aux finissantes d'un DEC en sciences de la nature; et 2. La formation DEC-Bac qui s'adresse aux finissantes d'un DEC en soins infirmiers.

Depuis l'ouverture d'un premier programme de maîtrise en 1991, la Faculté propose maintenant quatre programmes de maîtrise permettant de répondre aux besoins de santé de la population, et au développement des meilleures pratiques cliniques (recherche, professionnelle, infirmière praticienne spécialisée en soins de première ligne et infirmière praticienne spécialisée en soins aux adultes<sup>2</sup>). Nous collaborons également à la dispensation de la maîtrise en santé publique, sous la responsabilité administrative de la Faculté de médecine. Enfin, les étudiantes peuvent compter sur l'offre de deux programmes de doctorat, l'un en sciences infirmières et un autre en santé communautaire<sup>3</sup>, concourant tous deux au développement des connaissances et des pratiques dans leurs champs respectifs mais toutefois complémentaires.

Au cours des prochaines années, le principal enjeu, qui représente de fait une opportunité, sera d'assurer la formation de la relève infirmière, notamment en raison des départs à la retraite à venir des infirmières dans le réseau de la santé<sup>4</sup>, conjugués à la baisse démographique annoncée des étudiantes provenant du collégial, mais aussi en réponse à la demande croissante

---

<sup>2</sup> Ces deux derniers programmes incluent deux diplômes : un diplôme d'études supérieures spécialisées et une maîtrise en sciences infirmières – infirmière praticienne spécialisée en soins de première ligne ou en soins à la clientèle adulte. Ils reposent sur une réglementation complexe et des exigences issues des ordres professionnels que sont l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ) et le Collège des médecins du Québec (CMQ).

<sup>3</sup> Il s'agit également d'un programme bi facultaire (FSI-FMED) sous la responsabilité administrative de notre Faculté.

<sup>4</sup> Selon le *Portrait sommaire de l'effectif infirmier du Québec 2017-2018*, 11 231 infirmières et infirmiers étaient âgées de 55 ans ou plus, et 17 118 âgées entre 45 et 54 ans.  
(OIIQ, p. 5; [https://www.oiiq.org/documents/20147/3410233/Portrait+sommaire+2017-2018\\_final.pdf](https://www.oiiq.org/documents/20147/3410233/Portrait+sommaire+2017-2018_final.pdf))

d'infirmières détenant une formation de pratique avancée. Il faut également reconnaître que la figure des problématiques de santé de la population est en constante évolution. Celles-ci se sont par exemple chronicisées et complexifiées, notamment par la présence de comorbidités. Les soins et services de soins infirmiers requis se doivent donc d'emboîter le pas pour répondre aux besoins qui en découlent.

La réalisation de ces activités d'enseignement profite de la disponibilité d'un milieu universitaire interdisciplinaire fertile. Mentionnons ici le regroupement de trois facultés en sciences de la santé (médecine, pharmacie et sciences infirmières) dans un même pavillon, soit le Complexe intégré de formation en sciences de la santé (CIFSS). Dotant de ce fait les facultés d'un ensemble de ressources et services communs, le CIFSS contribue à promouvoir l'importance de la collaboration interprofessionnelle, notamment grâce à la mise en place, dès 2009, du Réseau de collaboration sur les pratiques interprofessionnelles en santé et services sociaux (RCPI). Parmi les ressources partagées du CIFSS, mentionnons la disponibilité du Centre Apprentiss, qui représente un vaste centre d'apprentissage par simulation à la disposition de nos étudiantes. Ceux-ci ont la possibilité d'y faire des apprentissages dans des environnements recréant des milieux cliniques variés et par le biais d'activités de simulation qui présentent plusieurs avantages sur le plan pédagogique. Ces infrastructures représentent des opportunités d'apprentissages non négligeables.

Notre Faculté s'engage donc dans la poursuite de l'amélioration continue de ses programmes, l'innovation et le renforcement de la collaboration, et dans le soutien de l'accessibilité, la persévérance et la réussite de nos étudiantes.

## **1. Consolider, bonifier et développer nos programmes de formation**

### *1.1 En poursuivant l'implantation et la mise en œuvre de l'approche programme et de l'approche par compétences au baccalauréat*

La Faculté a travaillé à remodeler ses contenus dans une perspective privilégiant l'offre d'une formation par compétences, une vision programme (prônant l'harmonisation des contenus de cours de la première jusqu'à la dernière session) et inter programmes (visant à assurer une continuité optimale d'un cycle à l'autre). Les efforts visant à réviser la séquence des cours, à optimiser la cohérence à l'intérieur du programme, la congruence avec la pratique infirmière actuelle et l'atteinte d'un meilleur équilibre entre la formation théorique et la pratique, portent fruit si on considère notamment le taux de réussite de nos étudiantes aux examens de l'OIIQ au cours des deux dernières années.

### *1.2 En consolidant les programmes combinés de DESS et de Maîtrise en sciences infirmières – pratique spécialisée en soins aux adultes*

Ces programmes de formation ont été développés et sont offerts depuis l'automne 2017, soit dès la demande du MSSS en ce sens. Nous poursuivons leur consolidation en vue de l'obtention de l'agrément de l'OIIQ dont le processus d'évaluation est prévu à l'automne 2019.

### 1.3 En assurant la disponibilité de milieux de stage aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles

Une difficulté rencontrée dans la délivrance des programmes de 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles, et qui revient de façon constante, consiste à assurer la disponibilité de places de stages requises pour permettre à nos étudiantes de compléter leur formation. À titre d'exemple, nos programmes gradués de pratique infirmière spécialisée en soins de première ligne (IPS-PL) et de soins aux adultes (IPS-SA) devront accueillir un nombre croissant d'étudiantes afin de répondre aux cibles d'admission fixées par le MSSS. À ce titre, il est attendu que nos cohortes devraient plus que doubler d'ici 2020-2021, et donc passer de 25 à 50 étudiantes par année. Cette dernière demande représente un enjeu également partagé avec les milieux cliniques dont les ressources en supervision sont parfois limitées.

Afin d'assurer la disponibilité des milieux de stage requis, nous poursuivons donc nos échanges avec nos partenaires (ex. : les Directions des soins infirmiers, Directions de l'enseignement des milieux clinique et Faculté de médecine) afin de coordonner nos efforts, identifier les ressources nécessaires et les stratégies. Nous poursuivons aussi nos travaux afin de soutenir au mieux les superviseurs de stage dont nous reconnaissons l'importance de leur contribution dans la formation de cette relève. Nous révisons en ce sens les activités de formation et tâchons de trouver des solutions afin de les accompagner dans leur fonction (ex. : développement d'un intranet en soutien à la gestion des stages, création de forums).

### 1.4 En renouvelant l'accréditation/l'agrément de l'Association canadienne des écoles de sciences infirmières (ACESI) du programme de baccalauréat

L'agrément de l'Association canadienne des écoles de sciences infirmières de la Faculté prenant fin en 2019, nous avons entrepris les démarches afin de renouveler ce dernier, puisque nous souhaitons faire reconnaître l'excellence de notre programme de baccalauréat et, du même coup, lui offrir une vitrine sur le plan national et international.

### 1.5 En explorant le développement de nouvelles offres de formation au 2<sup>e</sup> cycle

Afin d'augmenter l'attractivité des études supérieures à notre Faculté et de répondre aux besoins les plus pressants des milieux cliniques, je prévois explorer la possibilité de développer de nouvelles offres de formation au 2<sup>e</sup> cycle. En ce sens, un comité a déjà été mis en place afin de réfléchir à l'offre d'une majeure en soins infirmiers et santé dans la communauté, qui s'inscrirait notamment dans les efforts de mobilisation du réseau de la santé afin de répondre aux besoins de la population en terme de soutien à domicile (SAD), voire de soins « intensifs » à domicile (SIAD). Nous poursuivrons également nos réflexions afin d'évaluer la pertinence de développer des majeures en soins auprès de la personne âgée ou en soins critiques. Il s'agit là de spécialités dans lesquelles nous détenons déjà des expertises au sein du corps professoral et qui pourraient répondre au besoin de formation des infirmières.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> 13% des infirmières et infirmiers du Québec travaillent présentement en gériatrie et gériatrie et 10% dans le domaine des soins critiques (OIIQ, *Portrait de la relève infirmière 2017-2018*, p. 9; <https://www.oiiq.org/documents/20147/237836/Portrait-releve-2017-2018.pdf>).

### *1.6 En bonifiant l'offre de formation à distance*

Je prévois soutenir le développement de l'offre de formation à distance, et ce à même le bassin actuel de nos cours dans nos programmes réguliers. De ce fait, il serait possible d'intéresser davantage d'étudiantes à s'inscrire dans nos programmes sachant qu'une partie de leur formation pourrait s'effectuer à distance. Ceci pourrait permettre de susciter l'intérêt d'étudiantes provenant de l'extérieur de la région de Québec (ex. : Premières Nations) et celles qui doivent déjà conjuguer en fonction de leur horaire de travail comme infirmières (ex. : pour les étudiantes détenant déjà un permis de pratique comme infirmière).

## **2. Innover et renforcer la collaboration**

### *2.1 En multipliant les opportunités de stages internationaux*

Notre programme de baccalauréat inclut déjà un Profil international. Nous tâcherons néanmoins de poursuivre nos démarches afin d'y renouveler nos partenariats internationaux et multiplier les opportunités de stages. Nous prévoyons également examiner les exigences (professionnelles et institutionnelles) qui permettraient de mettre sur pied un profil international au 2<sup>e</sup> cycle et l'accueil d'étudiantes étrangères, sachant que les étudiantes provenant de l'étranger doivent parfois posséder un droit d'exercice infirmier au Québec.

### *2.2 En poursuivant la collaboration avec nos partenaires pour maintenir et développer la formation infirmière en pratique avancée*

Tel que déjà évoqué plus haut, la formation des étudiantes IPS-PL et IPS-SA exige une collaboration des plus étroites, particulièrement avec nos partenaires des milieux cliniques et la Faculté de médecine, et ce autant dans le cadre de la dispensation des cours que la réalisation des stages. Je prévois donc poursuivre nos collaborations en ce sens, mais également explorer avec eux les possibilités de développement de programmes de 2<sup>e</sup> cycle en soins à domicile, auprès de la personne âgée et en soins critiques.

### *2.3 En poursuivant la collaboration interfacultaire au sein des programmes en santé*

Il va pratiquement de soi que nous poursuivrons nos collaborations avec les facultés engagées dans la formation des professionnels de la santé, notamment dans le cadre des programmes bi-facultaires actuels, soit la Maîtrise en santé publique et le Doctorat en santé communautaire. Par ailleurs, la collaboration interprofessionnelle étant une composante essentielle de la prestation de soins et services de santé de qualité et efficiente, j'ai récemment proposé aux doyens des facultés de médecine, pharmacie et sciences sociales, d'explorer la possibilité de développer un profil interprofessionnel en santé. Suite à une première rencontre regroupant nos équipes, nous avons convenu de poursuivre nos réflexions en ce sens.

## **3. Soutenir l'accessibilité, la persévérance et la réussite**

### *3.1 En maintenant l'offre de mentorat, de tutorat et de bourses d'études*

L'offre de mentorat et de tutorat est une stratégie de soutien des étudiantes de nos programmes de baccalauréat que notre Faculté souhaite maintenir. Le mentorat est offert

afin de soutenir des étudiantes dont l'intégration à la vie universitaire et la rencontre de ses exigences sont vécues plus difficilement. Le tutorat vise quant à lui à soutenir les étudiantes de 1<sup>ère</sup> année susceptibles d'éprouver des ennuis dans certains cours plus exigeants, ou les étudiantes provenant de pays étrangers vivant des problématiques particulières liées à leur intégration.

### *3.2 En faisant la promotion des passages intégrés ou accélérés vers les cycles supérieurs*

Des procédures favorisant la promotion de la disponibilité de passages intégrés (qui permet à l'étudiant de s'inscrire à des cours d'un grade supérieur) ou accélérés (qui permet à l'étudiant de progresser plus rapidement de la maîtrise au doctorat, c'est-à-dire sans rédaction de mémoire), et permettant de faciliter de tels passages lorsque l'étudiante détient les acquis nécessaires seront mises en place.

### *3.3 En poursuivant l'offre d'une École d'été*

L'offre d'une École d'été créditée auprès des étudiantes graduées vise à renforcer leurs apprentissages théoriques et méthodologiques, et à les soutenir dans la progression attendue de leur projet de recherche. Considérant les besoins des étudiantes en ce sens et leur appréciation renouvelée de cette École, je souhaite maintenir cette offre au cours des prochaines années.

## **LE DÉVELOPPEMENT EN RECHERCHE : ENJEUX ET OPPORTUNITÉS**

*Selon son Plan stratégique, la Faculté se mobilise afin de contribuer « au développement de savoirs sur les soins et services de santé destinés aux personnes-familles-communautés dans leur environnement, et en stimulant l'intégration de ces savoirs dans les pratiques. »*

Au fil des ans, la Faculté des sciences infirmières de l'Université Laval a développé des expertises reconnues en recherche tant sur le plan national qu'international. Ces expertises touchent principalement les thématiques suivantes : Assises philosophiques et théoriques de la discipline infirmière ; Développement et évaluation des soins, interventions et pratiques infirmières; Approches participatives et centrées sur la personne; Promotion et éducation pour la santé; Organisation et administration des soins et des services ; Transfert et utilisation des connaissances.

Il va de soi que la Faculté n'échappe pas à la décroissance globale des fonds de recherche des organismes subventionnaires, des ministères, fondations, entreprises et autres. Conjuguée aux départs à la retraite de plusieurs professeurs chercheurs hautement subventionnés, l'entrée de fonds de recherche à la Faculté a donc diminué ces dernières années. Néanmoins, les efforts des professeurs actuels et l'expertise des quatre nouveaux professeurs laissent présager des possibilités de croissance fort prometteuses.

Notre Faculté s'engage donc à poursuivre l'appui au développement de la recherche ainsi que la valorisation de la recherche et la promotion d'activités de diffusion et d'intégration des savoirs.

## **1. Poursuivre l'appui au développement de la recherche**

### *1.1 En appuyant les professeures ainsi que les étudiantes aux études supérieures dans la recherche de soutien financier*

Les professeurs de la Faculté pourront continuer de bénéficier du support d'une conseillère en développement de la recherche qui offre non seulement un soutien aux étudiantes et aux professeurs en recherche de financement (bourses et subventions), notamment en effectuant une veille sur les opportunités parfois plus méconnues, mais aussi en les conseillant dans la préparation de leurs demandes, leurs budgets, leur curriculum vitae, etc. La conseillère poursuivra également les liens nécessaires avec les différentes instances de recherche de l'Université, tel le Bureau de la recherche et de la création, le Bureau de liaison Université-Milieu et le Bureau international, qui viennent déjà en appui aux professeurs chercheurs. La planification des ateliers et formations sera maintenue afin d'assurer ce soutien nécessaire.

### *1.2 En soutenant les professeurs afin qu'ils puissent développer et consolider leur programmation de recherche*

Outre l'appui apporté par la conseillère en développement de la recherche, les jeunes professeurs se verront attribuer une charge progressive d'enseignement afin d'entreprendre au mieux leur programmation. Dans la mesure des fonds facultaires disponibles, ils pourront bénéficier de bourses de démarrage en recherche. Certains des professeurs ayant une excellente productivité en recherche et répondant aux critères requis par les organismes subventionnaires (ex. : FRQ, CRSH et IRSC) seront encouragés à soumettre leur candidature à titre de chercheur boursier et titulaire de Chaire; dans ce dernier cas nous ferons appel au soutien du Bureau des chaires et des entités structurantes.

### *1.3 En mettant en place des activités axées sur le développement des compétences en recherche pour les étudiantes des cycles supérieurs*

Outre les activités coordonnées par la conseillère en développement de la recherche, je compte prioriser, au cours de ce second mandat, le développement d'une plateforme (ex. : via ENA) permettant aux étudiants de consolider leurs compétences en recherche, et ce notamment afin de faciliter leur passage vers les études de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles. On pourra par exemple y retrouver la rediffusion de certaines conférences scientifiques, des activités ou capsules de formation, des documents de références, des liens web menant à des ressources, publications, outils déjà existants – comme par exemple à l'Université même.

## **2. Valoriser la recherche et promouvoir les activités de diffusion et d'intégration des savoirs**

### *2.1 En poursuivant l'organisation d'activités de transfert et d'intégration des savoirs scientifiques*

Plusieurs initiatives de la Faculté ont permis de bonifier l'offre d'activités scientifiques et, de ce fait, de participer au déploiement d'une culture scientifique animée. J'entends par

exemple poursuivre l'organisation de la Journée scientifique annuelle, en collaboration avec l'Association des étudiantes et étudiants en sciences infirmières inscrits aux études supérieures (AESIIES) et l'Association des étudiantes et étudiants en sciences infirmières de l'Université Laval (AEESIUL, 1<sup>er</sup> cycle). Celle-ci vise à encourager nos étudiantes à partager les résultats de leurs projets d'étude et de recherche avec les professeurs et chercheurs, ainsi que des infirmières, conseillères cliniques, assistantes infirmières-chefs et gestionnaires œuvrant dans divers milieux de pratique (CLSC, CSSS, centres hospitaliers de la région de Québec et des environs) et issus de domaines cliniques variés.

J'ai par ailleurs l'intention de poursuivre l'organisation de diverses activités scientifiques, tout en privilégiant une alternance entre les types d'activités et en recherchant une certaine originalité, afin de maintenir leur potentiel d'attractivité et perpétuer une vie facultaire active et dynamique en recherche.

### *2.2 En appuyant la diffusion scientifique de niveau local, national et international*

La Faculté continuera d'encourager et de soutenir la présentation de conférences scientifiques en partenariat avec des centres et groupes de recherche, d'associations professionnelles et de milieux cliniques de la grande région de Québec ou provinciaux (tels le Réseau de recherche en interventions en sciences infirmières (RRISIQ), le Centre d'excellence sur le vieillissement de Québec (CEVQ), ou encore le Centre de recherche du CHU de Québec – Université Laval.

### *2.3 En répondant à l'appel de l'Université pour participer à des projets rassembleurs*

Au cours des dernières années, l'Université Laval a sollicité l'ensemble de ses facultés pour notamment participer à des projets rassembleurs, tel l'Alliance Santé Québec et Sentinelle Nord. La Faculté des sciences infirmières souhaite continuer à s'investir dans ces projets dont la mission est en parfaite cohérence avec les expertises et les orientations de recherche des professeurs chercheurs de notre Faculté, soit : l'adaptation des individus aux changements; la compréhension des interactions de l'humain avec son environnement, particulièrement bien que non exclusivement auprès de populations autochtones; les déterminants de la santé, le développement de saines habitudes de vie et d'environnements favorables; la promotion et l'éducation pour la santé; les inégalités sociales et situations de pauvreté/de précarité; ainsi que l'organisation de services de santé adaptés et de politiques publiques. Les professeurs seront encouragés à profiter de l'opportunité que représente d'ailleurs la mise en place de la plateforme collaborative de recherche et d'intervention en santé durable (PULSAR).

## **LE RAYONNEMENT ET LE RECRUTEMENT : ENJEUX ET OPPORTUNITÉS**

*Selon son Plan stratégique, la Faculté se mobilise afin de participer « à la résolution d'enjeux sociaux qui concernent les soins et la santé sur la scène locale, nationale et internationale. »*

La Faculté, par ses activités d'enseignement, de recherche et de diffusion des connaissances, contribue à son rayonnement et à celui de l'Université Laval. Il convient cependant de poursuivre nos efforts afin de faire reconnaître le plein potentiel de l'ensemble de nos activités, ce qui contribuera à coup sûr à soutenir nos objectifs de recrutement. Mais plus encore, nous souhaitons demeurer engagés dans la résolution d'enjeux sociaux concernant les soins et la santé des populations.

La Faculté continuera par ailleurs à mettre en lumière la plus-value de la formation universitaire des infirmières, qui a notamment été soulignée par le Groupe de travail sur la formation de la relève infirmière. À titre de rappel, les interventions et les soins requis dans les domaines des soins critiques, de la santé communautaire et de problèmes de santé mentale complexes, ne peuvent être dispensés que suite à une formation de niveau universitaire<sup>6</sup>; et ceux-ci sont des domaines prioritaires à adresser pour faire face aux besoins et services de santé actuels et de demain. L'un des constats mentionnés par le président du Groupe de travail, Dr Pierre Durand, était qu'il demeurait persuadé que la proposition de l'OIIQ était « la meilleure proposition pour permettre aux infirmières de la relève de faire face aux défis du réseau de la santé et des services sociaux et pour répondre aux besoins de la population québécoise »<sup>7</sup>. Cette proposition stipulait notamment que le baccalauréat devait devenir la « norme d'entrée » dans la profession infirmière.

Année après année, la Faculté des sciences infirmières accueille un total d'environ 1200 étudiants (soit l'équivalent d'environ 1000 EÉÉTP). Même si ces cohortes sont déjà très appréciables, nous souhaitons maintenir voire augmenter notre recrutement, et ce notamment en raison du développement de la profession infirmière et de la mouvance des besoins de la société en matière de soins et services de santé. Nous sommes cependant au fait de la décroissance annoncée des cohortes étudiantes au collégial, qui pourrait avoir une incidence sur le nombre de demandes d'admission. Cet état de fait ne s'est pas matérialisé à l'automne 2018, mais nous poursuivons nos efforts de recrutement.

Notre Faculté s'engage donc à mettre en valeur ses succès et son rayonnement, à entretenir des partenariats stratégiques fructueux pour l'enseignement, la recherche et la performance, à renforcer l'approche philanthropique et les liens avec les diplômés, ainsi qu'à maintenir voire augmenter le recrutement étudiant.

## **1. Mettre en valeur les succès et le rayonnement à tous les niveaux**

### *1.1 En poursuivant et bonifiant la diffusion des réalisations en enseignement et en recherche*

---

<sup>6</sup> Il est en effet par exemple reconnu que le diplôme d'étude collégial donnant accès à la profession ne couvre pas l'ensemble du champ d'exercice infirmier, notamment en ce qui concerne les soins critiques, la santé mentale et la santé communautaire. (OIIQ, 2012, *La relève infirmière du Québec. Une profession, une formation*, p. 10; [https://www.oiiq.org/sites/default/files/uploads/pdf/l\\_ordre/dossiers\\_strategiques/OIIQ\\_sommaire\\_releve\\_infirmiere\\_du\\_quebec.pdf](https://www.oiiq.org/sites/default/files/uploads/pdf/l_ordre/dossiers_strategiques/OIIQ_sommaire_releve_infirmiere_du_quebec.pdf))

<sup>7</sup> Durand, P. (2013). *Rapport du président du Groupe de travail sur la formation de la relève infirmière*, Ministère de la santé et des services sociaux, p. 29; <http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2013/13-945-01W.pdf>.

Afin de mettre plus efficacement en valeur l'ensemble des efforts ayant mené à l'amélioration continue de nos programmes de formation et au développement des connaissances issues de nos travaux de recherche, la Faculté continuera de renouveler ses modes de diffusion et de trouver les moyens nécessaires pour partager nos réussites avec la communauté. Je pense ici par exemple à la mise à jour continue de notre site web et sa modernisation, à la diffusion sur des réseaux sociaux (ex. : Facebook), et la poursuite de l'organisation annuelle de notre Soirée reconnaissance. Les activités organisées par les associations étudiantes et leur participation active à celles-ci (ex. : Soirée de remise des uniformes, Code orange, Gala Henderson, Jeux des infirmières et infirmiers du Québec, Journée scientifique de la Faculté), témoignant notamment de leur leadership et de leur engagement, continueront également d'être mises en valeur.

Il est aussi dans mon intention de poursuivre mes encouragements et mon soutien pour la mise en candidature de nos professeurs, étudiants, membres du personnel et diplômés à des concours ou prix d'excellence aussi bien universitaires, régionaux, nationaux qu'internationaux.

## **2. Entretien des partenariats stratégiques fructueux pour l'enseignement, la recherche et la performance**

### *2.1 En renforçant les opportunités de collaboration avec les milieux de pratique et cliniques soutenant l'enseignement et l'ancrage scientifique des chercheurs et des étudiantes aux cycles supérieurs en sciences infirmières et en santé communautaire*

Au cours de ce second mandat, je compte poursuivre la consolidation et le développement de partenariats qui représentent des alliances structurantes et porteuses pour notre Faculté, et ce dans une perspective de partage d'expertise et de mise en commun des services. Nous comptons déjà sur des collaborations fructueuses au sein même de l'Université (ex. : les facultés membres du CIFSS et les services de l'Université), mais également avec des milieux de pratique, cliniques et d'enseignement (ex. : CHU de Québec-Université Laval, CIUSSS de la Capitale Nationale, CISSS Chaudière-Appalaches, Institut national médico-sanitaire-Bénin, etc.), ainsi que des regroupements et organisations professionnelles en sciences infirmières (ex. : Ordre des infirmières et infirmiers du Québec et l'Ordre régional, Secrétariat international des infirmières et infirmiers de l'espace francophone).

### *2.2 En consolidant et développant des partenariats de recherche*

Il va sans dire qu'il en va de même concernant la nécessité de maintenir et améliorer les partenariats en recherche. Les professeurs de la Faculté sont déjà activement impliqués avec des partenaires en recherche (ex. : Centre de recherche sur le cancer de l'Université Laval, Centre d'excellence sur le vieillissement, Centre de recherche sur les soins et les services de première ligne, Centre de recherche de l'UICPQ et du CHU de Québec, Réseau de recherche en interventions en sciences infirmières du Québec, Réseau de recherche en santé des populations du Québec). Leurs activités s'inscrivent tant dans une perspective locale, nationale qu'internationale. Je compte poursuivre le soutien requis en ce sens, et encourager

particulièrement les jeunes professeurs chercheurs dans leurs démarches afin d'intégrer au plus tôt des équipes et centres de recherche actifs et productifs.

### **3. Renforcer l'approche philanthropique et les liens avec les diplômés**

Au cours de ce mandat, je souhaite explorer et mettre en œuvre des activités philanthropiques au sein de notre Faculté, notamment afin d'augmenter les opportunités d'offres de bourses pour les étudiants des trois cycles et les possibilités de fonds de recherche pour nos professeurs.

#### *3.1 En élaborant des stratégies de sollicitation en collaboration avec la Fondation de l'Université*

Je prévois tout d'abord créer un comité restreint qui explorera notre potentiel de développement d'une culture philanthropique, et ce en collaboration avec la Fondation de l'Université Laval. Il sera ainsi possible de planifier des stratégies et un calendrier de sollicitation, de manière à maximiser notre potentiel de recherche de financement.

#### *3.2 En réalisant des activités susceptibles de susciter un sentiment d'appartenance envers la Faculté de la part des étudiantes, des diplômées et du personnel*

En collaboration avec les associations étudiantes (celle du 1<sup>er</sup> cycle ainsi que celle du 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles), j'entends identifier des activités qui permettront de consolider le sentiment d'appartenance de nos étudiantes envers la Faculté, et dans une perspective d'entretenir nos liens avec les diplômés. Je compte aussi encourager et poursuivre l'organisation d'événements et d'activités qui contribuent à soutenir ce sentiment d'appartenance (ex. : Soirée de remise des uniformes, Soirée reconnaissance et autres activités à caractère social), non seulement dans une perspective philanthropique mais pour cultiver un climat d'études et de travail harmonieux et agréable.

#### *3.3 En favorisant le réseautage et la participation des diplômées aux activités de la Faculté*

Toujours en collaboration avec la Fondation de l'Université Laval, des mesures seront identifiées et mises en place afin de demeurer plus facilement en contact avec nos diplômées, et ainsi favoriser la poursuite de leur participation et implication dans les activités de la Faculté.

### **4. Maintenir, voire augmenter le recrutement étudiant**

Tel qu'énoncé plus haut, un plan de recrutement des étudiants a récemment été mis en place afin de rendre plus attractif nos programmes, notamment avec la collaboration du Bureau de recrutement de l'Université. Il a par exemple conduit à la diversification de nos modes de promotion. Nous poursuivrons en ce sens.

#### *4.1 En mettant en valeur nos programmes de formation*

Des efforts continuent d'être investis afin de renouveler notre image facultaire et son site web, et de prendre contact avec les clientèles susceptibles d'être intéressées par chacun de nos programmes des 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles au Québec et ailleurs dans le monde. Il va sans dire que la promotion à l'effet que le baccalauréat (DEC-Bac et formation initiale) puisse devenir la « norme d'entrée » dans la profession infirmière pourrait éventuellement conduire à

favoriser l'intéressement des étudiants du collégial, surtout avec la disponibilité des profils international, recherche, entrepreneurial et l'ajout éventuel d'un profil en développement durable et peut-être interprofessionnel. Ceci pourrait également conduire à intéresser davantage d'infirmières à entreprendre des études graduées parmi nos programmes existants. De fait, l'offre des programmes relativement nouveaux de Diplôme et de Maîtrise IPS-PL et IPS-SA, combinée à la proposition de nouvelles majeures au 2<sup>e</sup> cycle (voir section 1.5) pourraient aussi représenter un pouvoir attractif.

#### *4.2 En poursuivant le recrutement d'étudiantes francophones à l'international*

Plusieurs étudiantes étrangères (provenant par exemple du Bénin, Brésil, Sénégal, Cameroun, Liban) participent déjà aux programmes de formation de notre Faculté, plus particulièrement aux études graduées. Au cours de ce prochain mandat, je souhaiterais poursuivre les démarches déjà entreprises auprès d'autres pays et établissements d'enseignement afin d'augmenter leur recrutement dans nos programmes. Parallèlement, et de concert avec les ressources existantes à l'Université Laval (ex. : Bureau international, Bureau de la vie étudiante), nous travaillerons à consolider nos mesures d'accueil et d'accompagnement afin de faciliter leur intégration et leur réussite académique.

#### *4.3 En soutenant l'obtention de bourses d'études*

Un comité conjoint des bourses, regroupant les bourses de soutien à la réussite de la Faculté des études supérieures et postdoctorales avec les possibilités de bourses provenant du Fonds d'enseignement et de recherche – dont les fonds proviennent des donateurs à la Fondation de l'Université Laval, a été mis en place. Je compte réunir les membres de ce comité afin de favoriser une meilleure vision de l'ensemble des bourses disponibles et de favoriser une organisation plus optimale de la gestion des offres de bourses, des processus d'affichage, d'évaluation et d'attribution.

#### *4.4 En mettant en place des plans de collaboration*

Afin de favoriser la réussite des étudiantes dans leur parcours de formation aux études graduées, je compte soutenir les efforts des comités de programme afin qu'ils mettent en place des plans de collaboration, tel que promulgués par la Faculté des études supérieures et postdoctorales. Bien qu'il s'agisse d'un outil facultatif, il demeure que son contenu peut contribuer favorablement à une organisation optimale du travail, ainsi qu'à une clarification, dès le départ, des réalisations attendues de la part de l'étudiante et des modalités d'encadrement prévues par le professeur.

### **LA GESTION : ENJEUX ET OPPORTUNITÉS**

*Selon son Plan stratégique, la Faculté se mobilise afin de veiller « à la qualité et l'efficacité des services facultaires et en assurant une imputabilité facultaire exemplaire. »*

Les activités d'enseignement, de recherche et de services réalisées dans la communauté ne sauraient s'opérer sans l'engagement et la collaboration de l'ensemble de notre personnel

(professeurs de carrière, professeurs de clinique, responsable de formation pratique, chargés d'enseignement, chargés de cours, personnel professionnel et employés de soutien). Il va de soi que nos accomplissements et notre réussite en dépendent. Comme je le répète souvent, ce n'est qu'ensemble que nous pouvons accomplir notre mission facultaire.

Par ailleurs, il est à noter qu'une force de notre Faculté a été celle de retrouver et maintenir non seulement un équilibre budgétaire, mais de démontrer notre capacité de développement, ce qui a notamment permis de recruter quatre nouveaux professeurs. Il va sans dire que la Faculté a pu compter en ce sens sur la collaboration de l'ensemble des membres du personnel. Sans présumer des années à venir et des contraintes extérieures parfois imposées, la Faculté peut espérer être en mesure de rencontrer l'ensemble de ses responsabilités, et même de poursuivre son développement, en nous appuyant notamment sur le maintien anticipé de notre effectif étudiant au baccalauréat et son augmentation aux études graduées, ainsi que sur le développement d'activités philanthropiques.

En termes de gestion, notre Faculté s'engage à planifier et soutenir le développement du corps professoral et du personnel enseignant, à valoriser un environnement de travail favorisant le recrutement et la rétention de ressources humaines engagées et mobilisées, et à gérer de manière efficace et durable.

## **1. Planifier et soutenir le développement du corps professoral et du personnel enseignant**

### *1.1 En planifiant les effectifs professoraux en fonction des besoins en enseignement, des programmes révisés et des orientations de recherche à privilégier*

La plus récente révision du plan de déploiement des effectifs d'enseignement et de recherche 2018-2023 de la Faculté a mené à l'embauche récente de quatre nouveaux professeurs, dont l'une attribuable à la création d'un poste stratégique. Ceux-ci apportent un dynamisme contagieux, porteur de possibilités et de développements novateurs des plus prolifiques pour la Faculté. Considérant les prochains départs à la retraite prévus, le nombre de demandes d'année d'étude et de recherche anticipées et la nécessaire intégration progressive des nouveaux arrivés, il est prévu de recruter au moins cinq autres professeurs d'ici 2023. Il va sans dire que nous planifions de même le nécessaire remplacement des chargés d'enseignement et le recrutement constant de chargés de cours afin d'assumer nos responsabilités en enseignement.

### *1.2 En soutenant l'ensemble du personnel enseignant*

Plusieurs défis sont présentement relevés par l'ensemble du personnel enseignant de notre Faculté et seront à poursuivre au cours des prochaines années : soit l'implantation de notre programme de baccalauréat par compétences, le développement et la consolidation de nos programmes IPS-PL et IPS-SA, le passage de l'ensemble de nos programmes de 2<sup>e</sup> cycle vers une approche par compétences, l'amélioration continue de nos programmes de 3<sup>e</sup> cycle présentement en évaluation institutionnelle, ainsi que l'exploration et l'élaboration de nouvelles offres de formation. Je prévois donc définitivement maintenir le soutien requis

pour l'ensemble du personnel enseignant et les directions de programme, notamment le maintien de l'offre de services pédagogiques assurés par les conseillères en formation.

**1.3 *En encourageant l'utilisation des stratégies institutionnelles innovantes***

Au surplus, je projette continuer d'explorer la possibilité de créer une Chaire de leadership en enseignement (CLE), et possiblement d'orienter celle-ci vers l'offre d'une formation en soins infirmiers et en santé dans la communauté, en soutien à domicile (SAD) et en soins « intensifs » à domicile (SIAD). Cette Chaire pourrait inclure un volet adapté aux organisations et communautés nordiques.

**2. Valoriser un environnement de travail sain, favorisant le recrutement et la rétention de ressources humaines engagées et mobilisées**

**2.1 *En optimisant le recrutement du personnel administratif et de gestion, et en soutenant la mobilité interne***

L'une des valeurs fortes de notre Faculté se traduit par notre engagement à favoriser le développement du plan de carrière de l'ensemble de notre personnel administratif, et il en demeurera ainsi. De fait, nous continuerons à planifier le déploiement de nos effectifs administratifs en prenant en compte le désir de chacun de se développer, de parfaire leurs connaissances et d'acquérir des expériences pratiques pertinentes. Nous encouragerons donc la mobilité par des offres d'affectation temporaire chaque fois où il sera possible de le faire, confirmant ainsi notre volonté d'investir dans le soutien du développement professionnel de chacun, de même que les déagements pour perfectionnement.

**2.2 *En suscitant l'engagement des membres de la Faculté dans l'amélioration des pratiques opérationnelles et en encourageant l'innovation***

Nous demeurons à l'écoute des membres du personnel et sollicitons leurs idées dans l'amélioration de leurs tâches dans un souci d'éliminer la redondance ou toute action sans valeur ajoutée dans les processus, et dans le but d'instaurer une culture d'amélioration continue.

**2.3 *En favorisant la synergie, l'esprit d'équipe, le leadership, la communication et l'imputabilité***

Nous entendons maintenir les rencontres d'équipes dans les différentes sphères d'activités telles la gestion des études, des finances, des technologies de l'information, notamment concernant l'environnement numérique d'apprentissage et des communications, ainsi que les assemblées et comités de travail liés à l'enseignement et la recherche. Nous visons ainsi à partager les défis qui se présentent dans les divers projets ou même les problématiques opérationnelles, à susciter la collaboration interdisciplinaire et intersectorielle dans la réalisation des mandats respectifs, et à valoriser ainsi un environnement de travail collégial et stimulant. Je compte aussi poursuivre le développement de synergies avec d'autres facultés et services afin d'optimiser le partage de bonnes pratiques et de ressources.

### 3. Gérer de manière efficace et durable

#### 3.1 *En développant des approches de gestion soutenant le développement durable*

Étant partie prenante comme Faculté au sein d'un Centre intégré de formation en sciences de la santé (CIFSS), nous nous engageons à maintenir nos efforts dans une gestion partagée des services et infrastructures mis en commun, tels le Centre Apprentiss et le Centre de ressources d'apprentissage (CRA), avec les Faculté de médecine et de pharmacie dans un objectif d'efficacité et de durabilité à long terme. Nous poursuivrons également nos efforts facultaires afin de réduire la consommation de papier (notamment par la gestion de dossiers en version électronique), et de planifier des activités écoresponsables ou carboneutres.

#### 3.2 *En révisant les processus et modes de fonctionnement pour améliorer l'efficacité et créer de la valeur*

Nous souhaitons au cours du prochain mandat mener à bien notamment deux projets à valeur ajoutée : l'informatisation des cahiers des stages – au terme de la révision des programmes, et la mise en forme du site visant le développement des compétences en recherche.

### CONCLUSION

Par ce plan d'action, j'ai tâché de démontrer que la Faculté des sciences infirmières est aujourd'hui en très bonne position pour faire face aux enjeux qui se traduisent de fait par des opportunités conduisant à des actions parfois déjà entreprises ou planifiées.

La Faculté offre des programmes de formation ayant déjà fait leurs preuves, et elle poursuit ses efforts afin de développer d'autres possibilités. Elle peut compter sur un personnel enseignant détenant les expertises lui permettant de transmettre les savoirs et expériences les plus à jour, et de participer directement à répondre aux besoins de santé, de soins et de services requis par la population et à travers l'ensemble du réseau de la santé. Elle est aussi engagée dans une vie scientifique donnant lieu à l'offre d'un ensemble d'activités susceptibles d'intéresser une diversité d'auditoires, contribuant également à son rayonnement. Par ses activités d'enseignement et de recherche, elle travaille ainsi à demeurer attractive et à maximiser son potentiel de recrutement.

Ce plan précise les actions prioritaires que je prévois poursuivre au cours d'un second mandat. Je considère que celles-ci me permettront de mener à bien le développement de la Faculté des sciences infirmières, mais surtout de remplir sa mission universitaire et sociale. C'est avec beaucoup d'enthousiasme que j'entrevois la possibilité de poursuivre ce mandat, mais surtout de continuer à travailler avec chacune des personnes investies dans la poursuite de sa réussite.



Mireille Lavoie  
Doyenne