



# Plan stratégique facultaire et plan d'actions

2019-2024

Faculté de médecine dentaire

Université   
de Montréal  
et du monde.



## Comité de direction de la Faculté de médecine dentaire

**Shahrokh Esfandiari**, doyen

**Florin Amzica**, secrétaire de faculté et vice-doyen associé aux affaires étudiantes

**Sophie Arès**, directrice administrative

**Anne Charbonneau**, vice-doyenne aux études de 1<sup>er</sup> cycle

**Marie-Luce Houde-Simard**, conseillère en communication

**Antonio Nanci**, vice-doyen à la recherche et aux études de cycles supérieurs

**Lise Proulx**, conseillère en développement philanthropique

**Matthieu Schmittbuhl**, directeur des affaires hospitalières et des programmes de résidence

**René Voyer**, vice-doyen aux affaires cliniques

Pour tout commentaire ou toute question à propos de ce plan stratégique :

[doyen-fmd@umontreal.ca](mailto:doyen-fmd@umontreal.ca) ou 514 343-6005

Plan stratégique déposé en décembre 2019

# TABLE DES MATIÈRES

Mot du doyen.....	4
La Faculté de médecine dentaire.....	5
Présentation de la démarche .....	6
Nos grands défis à relever pour les prochaines années .....	7
Mission, vision et valeurs .....	8
Orientations stratégiques 2019-2024.....	8
Une dynamique organisationnelle performante .....	9
Un enseignement et un pôle de recherche attractifs .....	10
Un lien fort et durable avec nos diplômés et nos partenaires.....	11
Plan d'actions et composition des comités de chantiers .....	12
Remerciements .....	16

# MOT DU DOYEN

Je suis très heureux de vous présenter le plan stratégique 2019-2024 de la Faculté de médecine dentaire de l'Université de Montréal.

La réflexion qui a entouré l'élaboration de ce plan stratégique est le fruit d'une démarche collaborative à laquelle ont participé les membres de son corps enseignant, son personnel, ses étudiants, ses diplômés et donateurs, ses partenaires, son comité de direction et des spécialistes en développement organisationnel. Ce plan stratégique s'appuie sur l'histoire et les forces de la Faculté et, tout en veillant à les poursuivre, vise à confirmer l'importance de son rôle, dynamiser son savoir et mobiliser sa communauté.

Ce document d'orientation a également été préparé de façon à s'arrimer avec le plan d'action 2016-2021 « Transcender les frontières » de l'Université de Montréal. À l'instar des autres unités de l'Université, la Faculté participera à la « construction de l'avenir collectif » et aura l'opportunité de faire valoir sa créativité en réfléchissant aux défis de santé buccodentaire de notre société et en agissant directement pour le bien-être des communautés.

Au cours des dernières années, des liens entre la santé buccodentaire et la santé globale<sup>1</sup> ont été mis en lumière dans la littérature dentaire et médicale. Les frontières traditionnelles entre les domaines de la santé s'amenuisent et le développement des compétences reposera plus que jamais sur la collaboration et l'interconnexion des savoirs.

C'est donc en unissant nos talents et nos efforts que nous parviendrons à réaliser nos objectifs et que nous améliorerons la formation de nos dentistes de demain.



**Shahrokh Esfandiari,**  
Doyen

<sup>1</sup> La santé globale se définit comme « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». La santé est conçue comme un phénomène global, incluant les dimensions physique, sociale et psychologique.

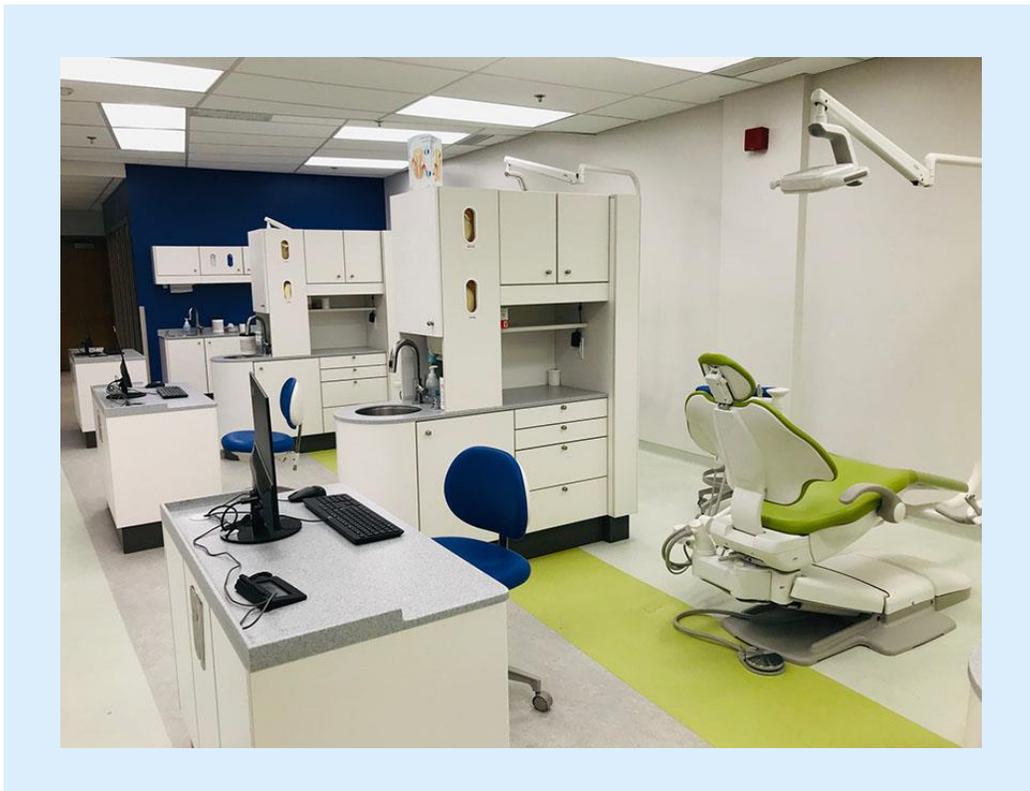
Gouvernement du Québec, Institut de la statistique, 2015. En ligne : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/etat-sante/sante-globale/index.html>

# LA FACULTÉ DE MÉDECINE DENTAIRE

Depuis sa fondation en 1904, la Faculté de médecine dentaire de l'Université de Montréal se démarque en formant plus de 60 % des dentistes généralistes du Québec. Elle est la seule faculté au Québec à former des orthodontistes et des spécialistes en dentisterie pédiatrique pédodontistes et, pendant de longues années, elle a également formé de nombreux prosthodontistes.

La plus importante clinique dentaire universitaire au Québec !

- 150 fauteuils dentaires
- 1 centrale de stérilisation
- 20 000 patients actifs
- 9 500 patients vus par an
- 30 000 rendez-vous donnés annuellement
- Capacité de 450 étudiants au Doctorat en médecine dentaire : la plus grosse faculté dentaire de 1<sup>er</sup> cycle au Canada
- Chef de file en microscopie électronique
- Dans les meilleures facultés de recherche dans le domaine des neurosciences
- Forte présence en milieux hospitaliers
- Fière de son implication dans les milieux communautaires
- Leader en formation dentaire continue



# PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

En janvier 2019, la Faculté de médecine dentaire a lancé une démarche de planification stratégique pour la période 2019-2024.

## Écouter

L'une des premières étapes était celle de consulter sa communauté, ses partenaires et ses clientèles au moyen d'un sondage électronique.

Les données recueillies par le sondage électronique ont servi à alimenter des ateliers de planification stratégique de la Faculté de médecine dentaire.

Le sondage a été envoyé à :

- Tous les membres de sa communauté interne : professeurs, chargés de cours et de clinique, étudiants du DMD, étudiants des cycles supérieurs, employés.
- Des échantillons représentatifs de sa communauté externe : diplômés, donateurs, partenaires et patients de la clinique dentaire.

## *Une démarche collaborative*

## Réfléchir

Le Comité de direction de la Faculté a ensuite tenu des ateliers de réflexion dans le but d'organiser une journée de retraite de planification stratégique avec les membres internes de la communauté facultaire.

La journée de retraite de planification stratégique a eu lieu le 4 juin 2019, à laquelle les membres de la direction facultaire et de nombreux professeurs, chercheurs, cadres, professionnels, membres du personnel et étudiants ont participé.

## S'organiser

Au terme de cette journée, plusieurs enjeux et priorités ont été soulevés par les participants. Le Comité de direction a retenu cinq grands défis et trois orientations stratégiques, qui s'inscrivent dans le déploiement du plan d'action de l'Université de Montréal.

## Agir

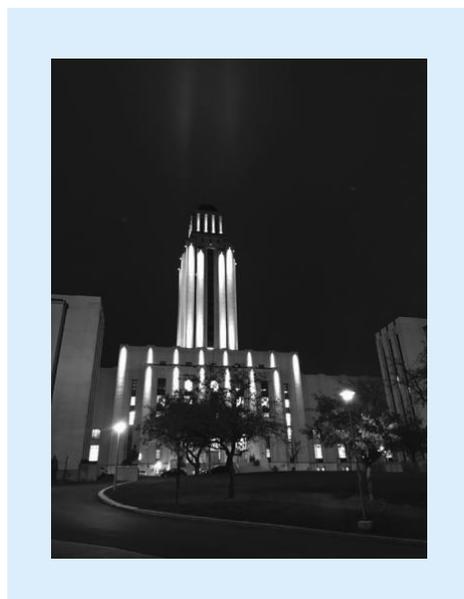
Pour réaliser ce plan d'une manière cohérente, concrète et durable, une approche de développement par chantiers a été adoptée par le Comité de direction. Les projets prioritaires et leurs étapes de réalisation, les parties prenantes et leurs rôles ainsi que les moyens d'harmonisation des actions vont rythmer le quotidien des activités facultaires pour les prochaines années.

Or, si la structure de ce plan s'avère bien établie, la condition de succès de ce grand projet demeure l'engagement de tous les membres de la communauté facultaire. Ce plan est un appel à la mobilisation de chacun et chacune.

## Mesurer

Afin de faciliter l'implantation du plan stratégique, chaque chantier sera attribué à un porteur de dossier. Ce porteur de dossier pourra s'adjoindre d'une équipe avec laquelle il établira des échéanciers, des actions à entreprendre et des indicateurs de suivi.

Le porteur de dossier aura la responsabilité de présenter annuellement l'état d'avancement de son chantier avec le comité de suivi du plan stratégique.

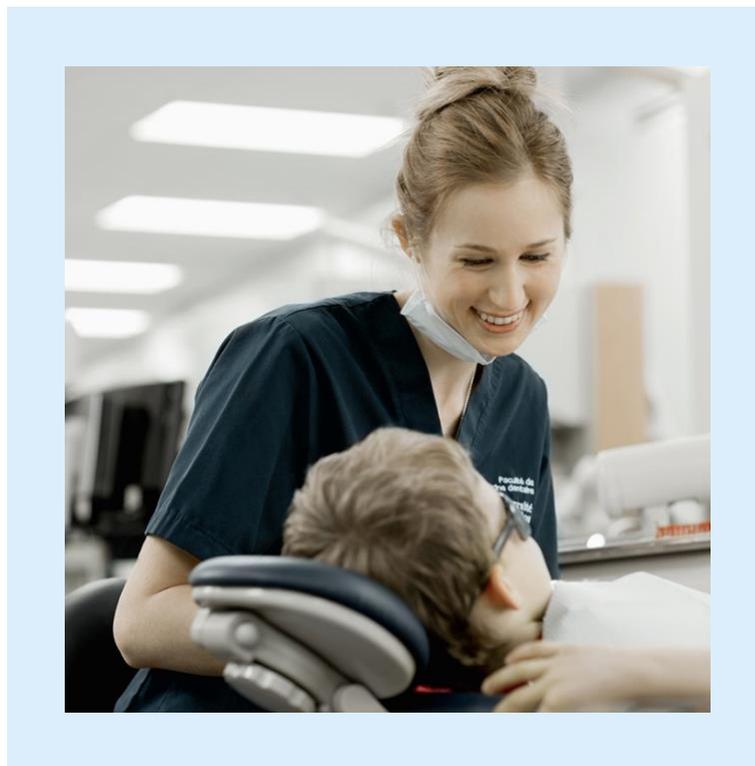


# NOS GRANDS DÉFIS À RELEVER POUR LES PROCHAINES ANNÉES

L'analyse contextuelle menée de concert avec la communauté facultaire a permis de dégager une vision d'avenir et de répondre aux questions fondamentales relatives à la mission facultaire. Elle a également permis d'identifier des enjeux qui préoccupent l'ensemble de ses membres.

Au total, les grands thèmes ont été retenus pour élaborer le plan stratégique 2019-2024 :

- Les enjeux de la réalité étudiante
- La transformation de l'enseignement en lien avec les nouvelles technologies et l'interdisciplinarité
- Le renforcement de l'intégration de la recherche dans l'enseignement clinique et l'interrelation entre la recherche fondamentale et la recherche clinique
- L'épanouissement et la valorisation du corps professoral, des personnels et des étudiants
- Les relations avec les diplômés, les donateurs et les partenaires



# MISSION, VISION ET VALEURS

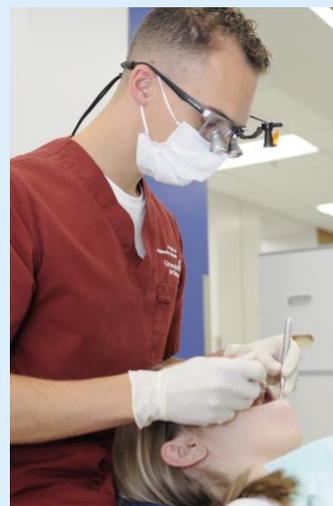
## Notre mission

La Faculté de médecine dentaire de l'Université de Montréal contribue au développement des connaissances et des pratiques innovatrices en médecine dentaire ainsi qu'à la promotion de la santé buccodentaire de la population selon des normes de compétence de niveaux national et international.

## Notre vision

La vision facultaire s'inscrit dans le plan d'action de l'Université de Montréal et vise à créer une culture d'excellence basée sur :

- Le développement de compétences chez les futurs dentistes, en partenariat avec les patients et les communautés
- Les avancements scientifiques dans les domaines buccodentaire et craniofacial
- L'essor d'une faculté mobilisée et en santé



## Nos valeurs

- **La collaboration**  
Développer un esprit d'équipe qui englobe l'écoute, le respect et le partage des connaissances pour atteindre un objectif commun.
- **L'ouverture**  
Encourager la curiosité et faire confiance aux membres de sa communauté pour créer un environnement sain.
- **L'intégrité**  
Être respectueux du travail de chacun pour s'ancrer sur des bases solides.
- **La diversité**  
Enrichir ses relations par les différences et cultiver les talents pour faire émerger des solutions innovatrices.

# ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2019-2024

Les orientations stratégiques sont les résultats des analyses et des réflexions qui guideront les actions pour les prochaines années. Elles consistent aussi à mettre en place des conditions gagnantes et des mécanismes concrets pour atteindre nos ambitions.

# 1

## Une dynamique organisationnelle performante

### Une Faculté en santé

Les enjeux contemporains auxquels font face les nouvelles générations d'étudiants (stress, anxiété de performance, épuisement, sentiment de solitude, tristesse, etc.) sont une réalité bien présente dans les universités. Devant ce contexte, la Faculté souhaite poursuivre les interventions déjà entamées et multiplier les actions afin de favoriser la santé psychologique de sa population étudiante. Elle désire également se doter d'importants moyens pour améliorer le bien-être de ses employés, bonifier le cheminement de carrière et la reconnaissance des professeurs et rendre la gestion des ressources plus efficiente.

En somme, l'objectif global de cette orientation est de former une communauté mobilisée, en santé, dans laquelle tous les membres se sentent valorisés et s'épanouissent collectivement.

*Chantiers :*

- **Multiplier les actions qui favorisent la santé et le bien-être de tous**
- **Améliorer le modèle de gestion et revoir les stratégies de recrutement et de mobilisation du corps professoral**
- **Communiquer efficacement avec tous les membres de la communauté**



# 2

## Un enseignement et un pôle de recherche attractifs

### Partager l'excellence tout en nous adaptant à l'évolution de la société

Les changements du tissu social ainsi que l'avancement des technologies poussent les institutions d'enseignement comme la nôtre à adapter leurs programmes et leurs méthodes pédagogiques.

Dans ce contexte, l'enseignant devient un guide qui soutient l'étudiant dans ses apprentissages et le développement de ses compétences. C'est dans cet esprit que les chantiers proposés dans cette orientation doivent être mis en œuvre.

Cet axe stratégique vise également à encourager l'ensemble du corps professoral à générer de nouvelles initiatives en recherche, notamment dans le secteur de la recherche clinique en diversifiant les projets interdisciplinaires et en valorisant la co-création.

*Chantiers :*

- **Adopter une démarche d'amélioration continue intégrant le développement de compétences**
- **Réorganiser les programmes de cycles supérieurs pour favoriser la recherche clinique**
- **Optimiser les solutions numériques essentielles à l'enseignement**



# 3

## Un lien fort et durable avec nos diplômés et nos partenaires

### Exprimer notre créativité

Renforcer le rayonnement des innovations, valoriser l'audace et les expertises du corps professoral sont tous des leviers qui permettent à une faculté de se distinguer et d'accroître son impact sur la société.

Par ailleurs, bon nombre des réalisations universitaires sont attribuables à la générosité des donateurs. Pour bonifier son réseau de donateurs, la Faculté devra entretenir des relations durables avec ses diplômés et inviter les membres de sa communauté à se poser des questions comme : « Qu'est-ce qui vous inspire à donner à la Faculté et aux communautés qu'elle dessert? », « Combien de temps désirez-vous consacrer à la philanthropie? ». Ce sont là de premiers gestes qui nous aideront à établir, pas à pas, les fondations d'une culture philanthropique.

*Chantiers :*

- Renforcer le rayonnement facultaire et ses relations avec les centres hospitaliers
- Être un *leader* en formation continue
- Instaurer une culture philanthropique
- Cultiver des partenariats solides et durables avec nos partenaires et nos diplômés



# PLAN D' ACTIONS ET COMPOSITION DES COMITÉS DE CHANTIERS

Comme mentionné dans la démarche, chaque chantier est attribué à un porteur de dossier. Ce chef de chantier pourra s'adjoindre d'une équipe avec laquelle il établira des échéanciers, des actions à entreprendre et des indicateurs de suivi. Des membres d'office ont été identifiés selon les actions à entreprendre et des pistes d'actions recommandées ont également été définies.

## PRIORITÉS

## CHANTIERS

1

2019-2022

### **Multiplier les actions qui favorisent la santé et le bien-être de tous**

*Pistes d'actions recommandées :*

- Accroître les moyens de soutien offerts aux étudiants et membres du personnel en vue d'une intégration de la santé et du bien-être dans leur quotidien
- Créer au moins une journée annuelle sur la santé et le bien-être
- Dynamiser l'utilisation des espaces afin de créer des milieux de vie accueillants et de favoriser les échanges entre les membres

**Chef de chantier**  
Sophie Arès

**Membre(s) d'office**  
Josianne Girard  
Chloé Grandjean

**Structure : autres membres**  
1 professeur  
1 employé clinique  
1 étudiant

2

2019-2022

### **Améliorer le modèle de gestion et revoir les stratégies de recrutement et de mobilisation du corps professoral**

*Pistes d'actions recommandées :*

- Améliorer le fonctionnement de nos cliniques en tenant compte de l'expérience patient
- Amener les gestionnaires à agir en amont en prévention des risques relatifs à la gestion des ressources humaines, financières et matérielles
- Valoriser le perfectionnement des ressources humaines
- Optimiser la gestion des données financières et implanter des mécanismes de contrôle
- Repenser notre modèle de carrière professorale (i.e. : temps partiel vs temps plein, clinique vs théorique)
- Revoir les modalités des dossiers de promotion
- Doter la Faculté d'un programme de mentorat

**Chef de chantier**  
René Voyer

**Membre(s) d'office**  
Hugo Ciaburro  
Justine Perez  
Josianne Girard  
Michel Sanchez

**Structure : autres membres**  
1 directeur de département  
1 professeur adjoint

3

2019-2022

### Communiquer efficacement avec tous les membres de la communauté

*Pistes d'actions recommandées :*

- Mettre en place une cascade de communication saine dans tous les secteurs
- Doter la Faculté d'outils en communications et technologies numériques

**Chef de chantier**

Marie-Luce Houde Simard

**Membre(s) d'office**

Samuelle Meunier

**Structure : autres membres**

1 professeur  
1 employé  
1 étudiant  
1 patient  
(occasionnel)

4

2020-2023

### Réorganiser les programmes de cycles supérieurs en sciences buccodentaires et la recherche clinique

*Pistes d'actions recommandées :*

- Repenser les programmes de maîtrise, doctorat et post-doctorat
- Augmenter le recrutement pour ces programmes
- Accroître et diversifier nos activités de recherche clinique

**Chef de chantier**

Antonio Nanci

**Membre(s) d'office**

Adjoint à la recherche  
1 directeur de programme

**Structure : autres membres**

1 professeur chercheur  
1 étudiant cycle supérieur  
1 étudiant DMD

5

2020-2024

### Adopter une démarche d'amélioration continue intégrant le développement de compétences

*Pistes d'actions recommandées :*

- Revoir les modes d'apprentissage actifs et modes d'évaluation
- Développer une plateforme d'échanges pour les professeurs, chargés de cours et chargés de clinique (colloques, rencontres, communautés de pratique)
- Réévaluer le contenu des cours et intégrer davantage la recherche dans le curriculum du 1<sup>er</sup> cycle

**Chef de chantier**

Anne Charbonneau

**Membre(s) d'office**

Carine Bertrand  
Michel Sanchez

**Structure : autres membres**

1 professeur  
1 chargé de cours / clinique  
1 étudiant

6

2020-2024

### Renforcer le rayonnement facultaire et nos relations avec les centres hospitaliers

*Pistes d'actions recommandées :*

- Valoriser les accomplissements facultaires en multipliant les actions de communication
- Élaborer un plan de rayonnement sur les plans local, national et international
- Améliorer et intensifier nos relations avec les centres hospitaliers

**Chef de chantier**  
Matthieu Schmittbuhl

**Membre(s) d'office**  
Marie-Luce Houde Simard

**Structure : autres membres**  
1 professeur  
1 étudiant

7

2020-2024

### Optimiser les solutions numériques essentielles à l'enseignement

*Pistes d'actions recommandées :*

- Développer des outils et favoriser l'intégration des technologies numériques dans les équipes d'enseignement et de soutien
- Solliciter la participation des étudiants dans l'élaboration des solutions numériques
- Stabiliser les infrastructures informatiques et assurer la sécurité des données
- Optimiser la gestion des opérations et des données informationnelles

**Chef de chantier**  
Michel Sanchez

**Membre(s) d'office**  
René Voyer  
Issa Berthe  
Marie-Josée Jobin

**Structure : autres membres**  
1 étudiant  
1 professeur  
1 chargé de clinique

8

2019-2024

### Instaurer une culture philanthropique

*Pistes d'actions recommandées :*

- Placer la philanthropie au cœur des réflexions et des activités facultaires
- Promouvoir l'impact des dons comme levier d'innovation
- Accroître le nombre de donateurs et de grands donateurs

**Chef de chantier**  
Shahrokh Esfandiari

**Membre(s) d'office**  
Lise Proulx

**Structure : autres membres**  
1 professeur  
1 chargé de clinique  
1 étudiant

9

:

2019-2024

### **Cultiver des partenariats solides et durables avec nos partenaires et nos diplômés**

*Pistes d'actions recommandées :*

- Diversifier et intensifier les échanges avec nos partenaires locaux, internationaux et nos diplômés du Québec et de l'étranger

**Chef de chantier**  
Shahrokh Esfandiari

**Membre(s) d'office**  
Jérémie Desport  
Florina Moldovan

**Structure : autres membres**  
1 professeur  
1 diplômé

10

2019-2024

### **Être un *leader* en formation continue**

*Pistes d'actions recommandées :*

- Mettre en commun les expertises du corps professoral de la Faculté pour exercer un leadership dans le développement professionnel des acteurs du milieu dentaire du Québec
- Offrir des formats de conférences novateurs

**Chef de chantier**  
Athéna Papadakis

**Membre(s) d'office**  
Mathilde Desoutter

**Structure : autres membres**  
Gilles Gauthier  
Nathalie Rei  
Ryma Kabir

# REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tous ceux et celles qui ont contribué à l'élaboration de ce plan stratégique par le partage de leurs réflexions et leur engagement.

Je remercie chaleureusement les professeurs, chercheurs, chargés de cours et de clinique qui, chaque jour, sont à l'œuvre pour offrir une formation dentaire de haut niveau, offrir des soins de qualité et repousser les limites de la science. Je remercie également tous les cadres, professionnels et membres du personnel, qui sont au cœur des opérations quotidiennes et du fonctionnement facultaire.

Enfin, je tiens à remercier nos donateurs, diplômés et partenaires qui, par leur engagement, permettent à des générations d'étudiants, de professeurs et de chercheurs de poursuivre leur rêve et d'atteindre les plus hauts sommets dans leurs domaines.

**Shahrokh Esfandiari,**

Doyen

## **Coordination et rédaction :**

Shahrokh Esfandiari, doyen

Marie-Luce Houde-Simard, conseillère en communication – Bureau du doyen

Hélène Labrecque, technicienne en coordination du travail de bureau – Bureau du doyen

Céline Martinez, conseillère principale en développement organisationnel – Direction des ressources humaines

En collaboration avec le Comité de direction de la Faculté de médecine dentaire.

## **Photographies :**

Lino Cipresso, photographe, Yves Lacombe, photographe, Marie-Michèle Paquin, photographe, Maxime Poisson, étudiant au DMD, Antonio Nanci, vice-doyen de la FMD.

La forme masculine est utilisée uniquement dans le but d'alléger le texte et désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes.



Faculté de médecine dentaire

Université  de Montréal et du monde.

[medent.umontreal.ca](http://medent.umontreal.ca)