

**PLAN DE MOBILISATION
ET DE PARTENARIAT
2026-2030**

TABLE DES MATIÈRES

Enjeux 1

Piliers et principes directeurs.....7

Objectifs stratégiques.....9

ENJEUX

Enjeu 1 – Accès, continuité et fluidité des soins et services

Un accès équitable et continu aux soins et services sur tout le territoire, en misant sur une complémentarité renforcée entre les établissements et une hiérarchisation claire de l'offre. Il repose sur des services de première ligne accessibles et bien organisés, des corridors de services efficaces et un filet social solide permettant de maintenir les clientèles dans leur milieu.

Cet enjeu concerne la capacité du réseau à offrir l'ensemble des services requis et à prévenir les découvertures, tout en assurant une transition fluide entre les différents niveaux de soins. L'enjeu met en évidence l'importance de la télésanté, du travail interdisciplinaire et de solutions adaptées aux réalités régionales afin de répondre aux défis de la pénurie de main-d'œuvre, des ressources limitées et de la transformation du réseau.

L'enjeu met en avant l'importance d'harmoniser les pratiques et les trajectoires cliniques. Il soutient l'avancement des priorités gouvernementales en matière de prévention, d'accès à la première ligne et aux soins spécialisés, ainsi que la transformation clinique indispensable pour assurer une réponse efficace et équitable sur l'ensemble du territoire.

Enjeu 2 – Équité territoriale et disparités régionales

L'équité territoriale en matière d'accès aux soins, aux services et à la formation repose sur la compréhension des réalités propres à chaque région, notamment leurs caractéristiques géographiques, démographiques et socioéconomiques. Les distances importantes, l'isolement de certaines communautés, la dispersion de la population et les dynamiques migratoires exigent une organisation des services adaptée aux besoins variés des milieux.

Les écarts d'accessibilité liés aux défis de transport, aux coûts logistiques, à la dévitalisation démographique et à la décroissance de plusieurs territoires créent des contraintes importantes pour les établissements. Les populations vivant dans des milieux éloignés ou faiblement densifiés requièrent une approche différenciée prenant en compte à la fois la capacité locale des établissements et les besoins particuliers des communautés.

Réduire ces disparités suppose une concertation accrue, le déploiement de solutions technologiques comme la télésanté, des stratégies d'attraction et de rétention du personnel, ainsi que le renforcement des capacités locales. La prise en compte systématique des spécificités régionales permet ainsi d'offrir des services plus justes et mieux adaptés à l'ensemble du territoire.

Enjeu 3 – Reconnaissance et valorisation des milieux de pratique et de leurs expertises

Cet enjeu met de l'avant l'importance de reconnaître et de valoriser la diversité des contextes de pratique, des expertises et des missions au sein des établissements du réseau et des universités, tout en considérant l'importance des missions universitaires des établissements désignés dans le développement et le soutien de leur réseau. Cette reconnaissance accroît la pertinence des interventions et améliore leur efficacité sur l'ensemble du territoire.

Cet enjeu met en évidence la nécessité de tenir compte des profils distincts des établissements et des réalités territoriales, particulièrement dans les régions périphériques et éloignées où l'offre de services est limitée et moins spécialisées. Les disparités en matière de missions, d'infrastructures et de capacités appellent une approche qui valorise ces expertises locales et les intègre pleinement au fonctionnement du réseau. La sécurisation culturelle, la réponse aux besoins des populations autochtones et la valorisation des contributions propres à chaque territoire demeurent des leviers essentiels pour renforcer l'équité et la cohérence du réseau.

Enjeu 4 – Leadership collectif et positionnement du RUISSSUL en contexte de transformation

La clarification du rôle et de la légitimité des RUISSS est essentielle dans un contexte de transformation de la gouvernance du réseau. Cet enjeu reconnaît les variations observées d'un RUISSS à un autre quant à l'exercice des rôles, des responsabilités et des pratiques, et vise à harmoniser les approches afin de favoriser la collaboration, la complémentarité et l'efficacité des actions à l'échelle du réseau.

La mise en place de Santé Québec et le partage des responsabilités entre le ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS) et Santé Québec génèrent des zones grises quant aux rôles et responsabilités des différents acteurs, pouvant fragiliser la place des RUISSS. Cet enjeu souligne l'importance, pour le RUISSSUL, de positionner clairement son leadership collectif capable de fédérer les établissements, d'éviter les dédoublements et de soutenir une gouvernance agile et concertée. La reconnaissance de son rôle, l'amélioration de sa visibilité, la clarification de ses mandats et le maintien d'une culture de collaboration sont essentiels pour renforcer son influence et sa capacité d'action dans un environnement complexe et en constante évolution.

Enjeu 5 – Disponibilité, attraction et rétention des effectifs médicaux et de la main-d'œuvre

La disponibilité des effectifs médicaux et du personnel du réseau, particulièrement en région, nécessite des stratégies concertées d'attraction, de rétention et de formation. La pénurie de main-d'œuvre, accentuée par la dévitalisation, l'exode des jeunes, le vieillissement et les départs à la retraite, fragilise l'accès aux soins et services. Les contraintes financières, les politiques d'immigration, les gels d'embauche et la réduction des programmes de soutien à la formation compliquent la situation.

Pour répondre à ces défis, l'enjeu met de l'avant la nécessité de renforcer l'attractivité des milieux régionaux, de créer des environnements de travail inclusifs et sécuritaires, de soutenir l'intégration des personnes immigrantes et d'arrimer la formation et les stages aux besoins réels du territoire.

Il souligne également l'importance d'une collaboration accrue entre les établissements afin de mobiliser et partager stratégiquement les effectifs médicaux et le personnel, permettant ainsi de soutenir les milieux en sous-effectif et de préserver les services sur l'ensemble du réseau.

Enjeu 6 – Situation économique et financement des réseaux

Composer avec les contraintes économiques touchant les réseaux de la santé, des services sociaux et de l'enseignement supérieur tout en maintenant l'accessibilité, la qualité, l'équité et l'innovation. Cet enjeu met également en évidence la nécessité d'adapter le financement en tenant compte des réalités particulières des établissements afin d'assurer leur capacité à remplir pleinement leurs missions et de répondre adéquatement aux besoins de leur population.

La pression exercée sur les établissements limite leur capacité d'innovation, de développement et de maintien de certaines offres de services. Les réductions de financement, la remise en question des offres de services, la privatisation partielle et les modèles de financement axés sur la performance accentuent les tensions entre collaboration et compétition. Dans ce contexte, l'optimisation des processus et la mutualisation des ressources deviennent des avenues essentielles à explorer pour soutenir la continuité et l'efficacité des services.

Cet enjeu met en lumière la nécessité d'une réflexion collective sur l'équité interrégionale, le financement de la mission universitaire et le soutien aux stratégies de main-d'œuvre, de formation et de recherche, dans un contexte économique incertain.

Enjeu 7 – Interconnectivité et transformation numérique

La transformation numérique vise à améliorer l'accès, la continuité, l'efficacité et la qualité des soins tout en réduisant les inégalités interrégionales et en assurant une gouvernance sécuritaire et éthique des données. L'enjeu souligne le cloisonnement persistant des systèmes d'information entre les établissements et les universités, qui limite la fluidité, le partage et la valorisation des données, et met en évidence la nécessité de solutions intégrées pour soutenir l'ensemble des missions.

La transformation numérique, incluant la télésanté, l'intelligence artificielle et le déploiement du dossier santé numérique (DSN) et des autres DCI, représente une occasion majeure de renforcer l'accès aux soins et l'arrimage recherche-clinique. Toutefois, les disparités d'accès aux infrastructures technologiques, les capacités financières limitées et les enjeux de sécurité, de cybersécurité et de gouvernance freinent son déploiement, particulièrement en région. Cet enjeu appelle à une stratégie fondée sur la concertation, la mutualisation des expertises et l'accompagnement des établissements afin d'assurer une transformation numérique cohérente, inclusive et durable.

Enjeu 8 – Évolution des besoins de santé et de services sociaux

La capacité d'adapter l'organisation des soins et services à l'évolution rapide et complexe des besoins de la population constitue un enjeu majeur pour le réseau.

Le vieillissement accéléré, la hausse des maladies chroniques, la détresse psychosociale, l'itinérance et les impacts postpandémiques exercent une pression croissante sur les services, particulièrement en première ligne. Les inégalités sociales, économiques et territoriales, de même que les défis liés à la prévention, à la littératie en santé et à la sécurisation culturelle, exigent une approche globale et intégrée. Cet enjeu appelle à revoir les modèles de prise en charge, à renforcer la prévention primaire et à mieux anticiper l'évolution des besoins de la population.

Enjeu 9 – Mise en œuvre et à l'échelle des solutions innovantes

La capacité du réseau à développer, implanter et déployer à grande échelle des solutions innovantes fondées sur la recherche et les données probantes repose sur une collaboration étroite entre les établissements, les universités et les centres de recherche. Cet enjeu met en lumière l'importance de la complémentarité des expertises, de la coordination des efforts et de la création de valeur pour les territoires.

Les défis liés au financement de la recherche, à la concurrence entre établissements et à la diminution des subventions fragilisent la capacité d'innovation du réseau. Ils soulignent la nécessité de renforcer le partage des bonnes pratiques, la mutualisation des expertises et le soutien aux plus petites structures, particulièrement en région.

Pour réussir la mise à l'échelle des innovations, le réseau doit s'appuyer sur des mécanismes structurés de transfert de connaissances, une gouvernance favorisant l'adoption des meilleures pratiques et une implication accrue des centres de recherche dans l'accompagnement, l'évaluation et l'adaptation des solutions innovantes. La concertation interétablissements et la collaboration universitaire deviennent ainsi des leviers essentiels pour assurer un déploiement cohérent, efficace et équitable des innovations sur l'ensemble du territoire.

Enjeu 10 – Formation, stages et développement des compétences tout au long de la vie

L'adéquation durable entre la formation, les stages et les besoins en main-d'œuvre du réseau de la santé et de l'enseignement exige une concertation accrue, l'adoption de stratégies pédagogiques innovantes et un accès équitable au savoir. L'enjeu vise à renforcer l'accessibilité aux parcours de formation sur l'ensemble du territoire et à soutenir l'évolution des compétences pour répondre aux besoins actuels et futurs du réseau.

Les contraintes associées aux stages, soit la disponibilité limitée des superviseurs, les coûts logistiques, la charge organisationnelle et restrictions budgétaires freinent la capacité de former et de déployer la relève, particulièrement dans les régions moins bien desservies. Cet enjeu souligne la nécessité de structurer la concertation autour des stages, de régionaliser les programmes de formation, de valoriser le rôle des superviseurs et de développer des modalités pédagogiques flexibles, incluant des approches hybrides et à distance.

La concertation entre le milieu clinique et le milieu académique est essentielle pour harmoniser les besoins du terrain et l'offre de formation, soutenir l'innovation pédagogique, faciliter l'arrimage entre les compétences recherchées et les programmes d'études, et renforcer l'attractivité des régions pour les étudiants et les professionnels.

Enjeu 11 – Responsabilité sociale et environnementale

L'intégration de manière cohérente des dimensions sociales, environnementales et économiques du développement durable dans la formation, l'organisation des soins et des services ainsi que dans les partenariats est essentiel pour renforcer la résilience du réseau face aux changements climatiques et aux enjeux sociétaux. Cet enjeu reconnaît la nécessité pour le réseau d'adopter des approches durables, d'anticiper les risques émergents et de soutenir l'équité environnementale et sociale dans l'ensemble des pratiques.

Les changements climatiques et les événements extrêmes créent de nouveaux défis en matière d'accès aux soins, de sécurité des infrastructures et de soutien aux populations vulnérables. Cela exige une approche intégrée de la santé (One Health), la réduction de l'empreinte environnementale du réseau et l'adoption de pratiques organisationnelles résilientes et durables.

L'enjeu met aussi en lumière l'importance d'influencer les pratiques, tant cliniques qu'administratives et pédagogiques, pour favoriser la transition écologique du réseau. Les membres du RUISSSUL, ainsi que les centres de recherche qui le compose, disposent d'un important potentiel de leadership pour promouvoir la santé durable, intégrer la résilience climatique dans les missions de formation, soutenir des partenariats territoriaux et mobiliser les milieux universitaires et cliniques dans une démarche de transformation durable.

PILERS ET PRINCIPES DIRECTEURS

RUISSSUL RÉSEAU UNIVERSITAIRE INTÉGRÉ DE SANTÉ
ET DE SERVICES SOCIAUX DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

PLAN STRATÉGIQUE 2026-2030

4 piliers et 5 principes directeurs

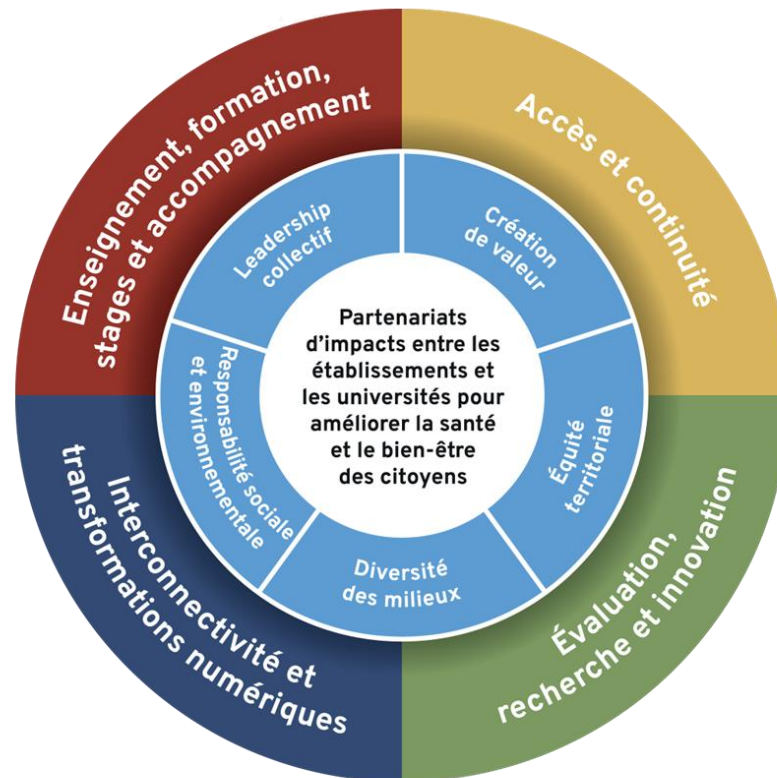
Créer une synergie et développer la capacité des partenaires pour :

Enseignement, formation, stages et accompagnement

Une offre d'enseignement et de formation qualifiante, renforcée par l'apprentissage des compétences tout au long de la vie pour répondre aux besoins de main-d'œuvre et maintenir un haut niveau d'expertise

Interconnectivité et transformations numériques

Des technologies numériques intégrées dans tous les aspects de la dispensation des soins et services, modifiant fondamentalement la manière dont les intervenants exercent leur travail et échangent efficacement entre eux



Accès et continuité

Une offre de service continue et efficace permettant à une personne de recevoir des soins et des services sécuritaires en temps opportun le plus près possible de son milieu

Évaluation, recherche et innovation

Une mise à l'échelle de solutions fondées sur les données probantes et l'innovation pour améliorer l'efficacité et l'impact des services

Version 1^{er} juin 2026

VRAI NORD

**Partenariat d'impacts entre les établissements et les universités
pour améliorer la santé et le bien-être des citoyens**

Nous nous engageons à mettre en œuvre des actions concertées pour
produire des résultats tangibles et durables

Leadership collectif

Nous privilégions une approche collaborative qui s'appuie
sur l'intelligence collective et la responsabilité partagée

Valeurs

Le RUISSSUL adhère aux
valeurs de Santé Québec
que sont :

- respect
- collaboration
- excellence
- engagement
- bienveillance

Équité territoriale

Nous développons des modalités pédagogiques, cliniques,
logistiques et organisationnelles qui tiennent compte des
disparités régionales pour favoriser l'accès équitable à la
formation et aux services

Diversité des milieux

Nous reconnaissons la richesse de tous les milieux
représentés et adaptons nos modes d'intervention aux
réalités régionales, en tenant compte du contexte de la
pratique et des compétences professionnelles existantes

Création de valeur

Nous mettons en œuvre des solutions durables, innovantes
et centrées sur les besoins prioritaires des parties
prenantes, générant des résultats d'impact et mesurables

Responsabilité sociale et environnementale

Nous gérons de façon responsable et durable nos activités
et leur impact social, économique et environnemental, afin
de répondre aux besoins actuels sans compromettre la
capacité des générations futures

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

ACCÈS ET CONTINUITÉ

Une offre de service continue et efficace permettant à une personne de recevoir des soins et des services sécuritaires en temps opportun le plus près possible de son milieu

1. Soutenir l'émergence et le développement des meilleures pratiques en matière de prévention et d'organisation des services de proximité afin de favoriser une distribution pertinente, équitable et optimale des services sur l'ensemble des territoires
2. Coordonner les actions visant à éviter les découvertures et bris de services de proximité afin qu'ils soient accessibles en tout temps dans leur milieu, sinon offerts temporairement dans un milieu périphérique convenu avec un établissement partenaire.
3. Coordonner les mécanismes permettant aux établissements d'opérer des corridors de services hiérarchisés et complémentaires aux services de proximité afin de rendre disponibles et fluides tous les services généraux, spécialisés et surspécialisés à la population.
4. Soutenir la réalisation d'actions visant à accroître la capacité du RUISSSUL à rendre disponibles les effectifs médicaux et la main-d'œuvre dans toutes les régions afin d'assurer un accès équitable aux services de proximité.

ENSEIGNEMENT, FORMATION, STAGES ET ACCOMPAGNEMENT

Une offre d'enseignement et de formation qualifiante, renforcée par l'apprentissage des compétences tout au long de la vie pour répondre aux besoins de main-d'œuvre et maintenir un haut niveau d'expertise

1. Impulser des actions concertées visant à assurer l'adéquation entre la formation et les besoins du réseau, tant en nombre qu'en développement des compétences, afin de fournir une main-d'œuvre qualifiée, disponible et alignée sur l'évolution des pratiques et des services.
2. Coordonner les mécanismes de planification et de gestion intégrée des stages afin de permettre l'atteinte des objectifs pédagogiques et une utilisation optimale des places de stage entre les établissements.
3. Soutenir la mise en œuvre de stratégies de reconnaissance, de valorisation et de soutien aux superviseurs de stages afin d'assurer l'attraction, la rétention et la disponibilité d'un nombre suffisant de superviseurs qualifiés en fonction de l'évolution des cohortes étudiantes.
4. Stimuler des actions concertées en littératie en santé afin de renforcer la capacité de la population à agir plus tôt sur ses besoins et à améliorer la pertinence et la valeur de ses recours aux services.
5. Soutenir la réalisation d'activités de développement professionnel et de transfert de connaissances afin de maintenir et de développer les compétences des intervenants, en cohérence avec les besoins des différents milieux et de l'évolution de la pratique, dans un contexte de collaboration interprofessionnelle.

INTERCONNECTIVITÉ ET TRANSFORMATIONS NUMÉRIQUES

Des technologies numériques intégrées dans tous les aspects de la dispensation des soins et services, modifiant fondamentalement la manière dont les intervenants exercent leur travail et échangent efficacement entre eux

1. Assister les établissements dans le déploiement de solutions technologiques harmonisées, sécurisées et interopérables afin de favoriser un partage fluide de l'information.
2. Épauler les établissements dans la mise en œuvre d'une stratégie intégrée de télésanté afin d'améliorer l'accès de proximité à l'expertise, optimiser les trajectoires de services et renforcer l'équité de l'offre de services.
3. Soutenir le développement des compétences et le partage des expertises en intelligence artificielle afin d'assurer un usage pertinent, d'appuyer la transformation des pratiques et de générer une valeur ajoutée pour les intervenants.

ÉVALUATION, RECHERCHE ET INNOVATION

Une mise à l'échelle de solutions fondées sur les données probantes et l'innovation pour améliorer l'efficacité et l'impact des services

1. Impulser des actions concertées et la mutualisation des expertises en recherche et en innovation afin d'accélérer la mise à l'échelle de solutions innovantes.
2. Catalyser les équipes cliniques et de la recherche afin d'accélérer la recherche translationnelle et l'implantation de solutions transformatrices
3. Unir les forces en évaluation des technologies et des modes d'intervention et de partage des connaissances afin de baser les décisions cliniques et organisationnelles sur les meilleures pratiques.