



Plan

stratégique 2011-2014 Le patient au cœur des savoirs

Un plan stratégique inscrit dans la continuité >>>	1
Mission, vision et valeurs du CHU Sainte-Justine >>>	2
Analyse du contexte >>>	4
Orientations stratégiques 2011-2014 et priorités d'action >>>	6
<i>Grandir en santé</i> : notre vision de l'avenir >>>	15
Conclusion: Relever ensemble les défis à venir >>>	16
Annexe I: Retour sur le plan stratégique 2007-2010 >>>	17
Annexe II: Tableau résumé de l'analyse de l'environnement interne et externe >>>	20

Un plan stratégique inscrit dans la continuité

Le plan stratégique 2011-2014 précise les orientations et les priorités du CHU Sainte-Justine d'ici 2014, dans le cadre de ses missions de soins, d'enseignement, de recherche, de promotion de la santé, de réadaptation et d'évaluation des technologies et des modes d'intervention.

L'objectif de cette planification est de faire du CHU Sainte-Justine un **centre de gestion de la connaissance**, assurant aux mères et aux enfants du Québec une **santé globale** reposant sur un **équilibre physique, psychique, moral et social**.

La précédente planification stratégique visait à actualiser les projets clinique, de recherche et d'enseignement de l'établissement et à mettre en place six pôles d'excellence disposant chacun d'un plan d'affaires spécifique: périnatalité, neurodéveloppement, hémato-onco-immunologie, sciences cardiaques, maladies musculosquelettiques et sciences du mouvement, promotion de la santé. Elle voulait aussi préparer le CHU au projet de modernisation et d'agrandissement *Grandir en santé*, destiné à lui permettre de répondre aux besoins et aux exigences de la prochaine génération de mères et d'enfants. Tous ces objectifs avaient pour horizon de réalisation l'année 2014. La planification stratégique 2011-2014 s'inscrit donc dans la **continuité** de la précédente et reprend la plupart des orientations précédentes en les actualisant.

Cet exercice de planification stratégique a été réalisé grâce à une **mobilisation** importante des équipes à tous les niveaux. Il repose sur un bilan approfondi des réalisations du plan stratégique 2007-2010 et sur une analyse de l'environnement du CHU Sainte-Justine dans ses dimensions politiques, démographiques, économiques, sociales et scientifiques.

Véritable **outil de pilotage**, le plan stratégique constitue un document de référence pour les intervenants et les gestionnaires du CHU Sainte-Justine et orientera les actions individuelles et collectives pour les années futures. Il permettra également à tous nos partenaires de connaître notre vision et les démarches entreprises pour y parvenir.

Pour un retour détaillé sur le plan stratégique 2007-2010, voir l'annexe I.

«J'ai appris que les gens vont oublier ce que vous avez dit, les gens vont oublier ce que vous avez fait,

Mission, vision et valeurs du

La planification stratégique 2011-2014 est une feuille de route que nous nous donnons pour réaliser

Notre mission

Notre mission est d'améliorer la santé – considérée comme un équilibre physique, psychique, social et moral – des enfants, des adolescents et des mères du Québec en collaboration avec nos partenaires du système de santé et ceux des milieux de l'enseignement et de la recherche. Le CHU Sainte-Justine entend assumer pleinement chacun des six mandats découlant de sa mission universitaire :

- ☀ soins spécialisés et ultraspecialisés;
- ☀ recherche fondamentale et clinique en santé de la mère et de l'enfant;
- ☀ enseignement auprès des futurs professionnels de la santé et des intervenants du réseau;
- ☀ promotion de la santé;
- ☀ évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé;
- ☀ réadaptation, adaptation et intégration sociale pour les enfants et les adolescents présentant une déficience motrice ou de langage.

Notre vision

Un réseau hospitalier universitaire intégrant les meilleurs soins et services, l'enseignement et la recherche pour les mères et les enfants du Québec.

Pour réaliser notre vision, il nous faut :

- ☀ Offrir des soins et des services de prévention et de réadaptation à la fine pointe de la science et de la technologie.
- ☀ Générer sans cesse de nouvelles connaissances, les transférer sans délai auprès des équipes cliniques et évaluer leur impact.
- ☀ Développer des partenariats nationaux et internationaux pour rester toujours à la fine pointe et assurer les meilleures pratiques.
- ☀ Multiplier les efforts de recherche et d'enseignement de qualité en pédiatrie, en périnatalité, en réadaptation et en promotion de la santé, en collaboration avec l'Université de Montréal et les grands réseaux de recherche.
- ☀ Offrir un environnement permettant aux enfants, aux familles et aux équipes de trouver tous les éléments propres à restaurer leur équilibre de santé.

mais les gens n'oublieront jamais comment ils se sont sentis grâce à VOUS. » – Maya Angelou

CHU Sainte-Justine

notre mission, dans le respect de nos valeurs fondamentales, afin que notre vision devienne réalité.

Nos valeurs

Pour accomplir sa mission, le CHU Sainte-Justine fait appel à de nombreuses personnes œuvrant dans de multiples domaines d'activité et provenant d'une grande diversité de disciplines, de formations et d'horizons sociaux. Cette multiplicité d'acteurs trouve son unité d'action par l'adhésion à un ensemble de valeurs qui expriment l'idéal de l'institution et constituent la base de sa personnalité.

L'engagement auprès des mères et des enfants

Chacun, au CHU Sainte-Justine, contribue activement à l'atteinte de la mission et des orientations de l'établissement en développant ses compétences et en mettant son talent au profit de la clientèle et de l'organisation. L'organisation reconnaît l'esprit d'initiative et encourage le développement des compétences et le rayonnement des individus dans leur champ d'expertise.

Le respect de l'individu

L'ensemble du CHU Sainte-Justine éprouve pour l'enfant, l'adolescent, la mère, la famille et la personne en général un respect qui se reflète dans les actions, les attitudes, les paroles et les comportements de tous les intervenants, qu'il s'agisse des employés, des médecins, des cadres, des fournisseurs, des bénévoles ou des partenaires, non seulement à l'égard de la clientèle, mais aussi entre eux.

L'esprit de collaboration

La collaboration interne et externe est essentielle à la réalisation de la mission du CHU Sainte-Justine et doit s'exercer de manière assidue et efficace. Elle repose sur le travail en équipe dirigé vers un but commun. Chacun contribue à l'équipe et est reconnu comme membre à part entière.

La quête de l'excellence

L'excellence se traduit par la volonté individuelle et organisationnelle d'accomplir son travail de manière remarquable, dans tous les domaines et de façon continue, notamment par l'innovation et la créativité au sein des équipes. L'organisation favorise le développement des compétences par la formation continue.

Analyse du contexte

Notre établissement est ancré dans sa communauté et au service des Québécoises et des Québécois. La démographie, l'économie, l'évolution des technologies, les orientations gouvernementales et la situation de la main-d'œuvre sont autant de facteurs qui agissent sur la capacité du CHU Sainte-Justine à atteindre ses objectifs. Notre planification stratégique 2011-2014 s'est donc fondée sur une analyse rigoureuse de notre environnement.

Évolution des priorités gouvernementales

Le gouvernement du Québec alloue déjà plus de 45 % de son budget à la santé. Bien que les pressions soient grandes pour y investir davantage, l'État fait face à d'autres priorités majeures. Les contraintes budgétaires sont donc croissantes et s'expriment déjà sur l'exercice budgétaire 2010-2011. Le CHU Sainte-Justine doit poursuivre ses efforts pour que la périnatalité et la pédiatrie soient priorisées et pour exprimer clairement les besoins en soins précoces et en prévention et promotion de la santé, afin d'obtenir une juste part des ressources. En tant qu'acteur responsable de la société, le CHU Sainte-Justine s'est engagé dans une transformation profonde de son organisation pour obtenir des gains d'efficacité et de performance et il doit faire connaître cette démarche aux décideurs, médecins et membres du personnel.

Réseau de la santé

Le plan stratégique 2011-2015 du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a défini le rôle des centres hospitaliers universitaires dans le développement des Réseaux universitaires intégrés de santé (RUIS). Le CHU Sainte-Justine est un des acteurs principaux du RUIS de l'Université de Montréal et ainsi, participe à tous les travaux de mise en place des nouvelles modalités d'organisation des soins. De plus, la table nationale des RUIS permet au CHU Sainte-Justine d'intervenir dans la réforme du système de santé et de défendre son mandat de centre hospitalier universitaire mère-enfant provincial.

Maintien du taux de fécondité jusqu'en 2056

Depuis quelques années, le nombre de naissances ne cesse d'augmenter au Québec, passant de 72 478 naissances en 2002 à 88 600 naissances en 2009. L'indice de fécondité est à 1,65 enfant par femme. Selon les tendances observées par l'Institut de la statistique du Québec (scénario de référence¹), le nombre des naissances devrait se maintenir entre 80 000 et 87 600 jusqu'en 2056. L'accroissement naturel devrait rester positif jusqu'en 2029, puis le nombre de décès devrait surpasser le nombre de naissances, du fait de la hausse prévisible des décès annuels de baby-boomers.

Évolution des technologies

Le domaine de la santé et des services sociaux est entré dans une période d'effervescence technologique qui s'est traduite par le lancement d'importants projets d'informatisation répondant à une tendance mondiale. C'est dans cette optique que le CHU Sainte-Justine a débuté l'implantation du dossier patient électronique (projet Dossier clinique informatisé, avec le logiciel OACIS). D'autres projets sont en développement, tant au CHU Sainte-Justine que dans le réseau de la santé, afin d'assurer la continuité des soins et d'intégrer des systèmes d'information au chevet du patient. Une autre tendance forte est la complémentarité et la synergie des équipes d'experts des milieux de la santé et de l'industrie. Ces partenariats génèrent des retombées significatives pour les milieux de l'innovation et de l'économie du Québec. Ils constituent une opportunité de rayonnement international pour le Québec et de valorisation de l'excellence clinique et scientifique.

Disponibilité de la main-d'œuvre

La disponibilité de la main-d'œuvre restera un défi de taille pour l'ensemble du réseau dans les prochaines années. Elle risque d'être ressentie de façon plus aiguë dans les secteurs les plus spécialisés comme la néonatalogie et les soins intensifs pédiatriques, compte tenu de l'expérience et de l'expertise requises et des exigences très élevées associées au travail. Cela implique notamment de développer la capacité d'attraction, d'intégration et de rétention des ressources humaines et de poursuivre les efforts pour faire face à l'étalement urbain.

¹ Institut de la statistique du Québec, « Perspectives démographiques du Québec et des régions – Faits saillants p. 15 », édition 2009; Idem p 34.

Nouveaux défis en matière de soins aux mères et aux enfants

Le taux de mortalité infantile a baissé de façon considérable au Québec en raison, notamment de l'évolution du dépistage prénatal et des technologies de soins.

Toutefois, l'âge plus élevé des mères et la procréation assistée entraînent une augmentation de la prématurité et des accouchements multiples, et un taux plus élevé de survie des bébés prématurés et de petit poids se traduit par une demande de soins plus importante dans les secteurs de la néonatalogie et de la réadaptation. De nombreuses disparités persistent et le faible niveau socio-économique demeure un facteur important de morbidité. Plus que jamais, l'amélioration de la santé et du bien-être des enfants et des jeunes passe par la prévention et la promotion de la santé. En périnatalité, il s'agit de prévenir la prématurité et le retard de croissance intra-utérine. À l'adolescence, l'augmentation de l'embonpoint, de l'obésité et du diabète impose des programmes individuels et collectifs efficaces de saines habitudes de vie.

Par ailleurs, la prise en charge précoce et efficace de plusieurs maladies chroniques entraîne une importante demande de suivi à long terme. Une telle tendance, observable dans plusieurs domaines des soins aux mères et aux enfants, notamment la cancérologie pédiatrique, exige une transformation de l'offre de services.

Finalement, un ensemble de développements et de découvertes scientifiques et technologiques permettent d'envisager le développement de la médecine personnalisée (utilisation de nouvelles méthodes d'analyse moléculaire visant à assurer une identification des facteurs de risque et une meilleure prise en charge de la maladie et son identification). En plus d'améliorer la santé des individus et de la population, la médecine personnalisée permettrait de mieux contrôler les coûts de santé. Elle représente aussi un potentiel de développement économique et d'innovation extrêmement important pour la société québécoise et le CHU Sainte-Justine s'inscrit dans cette démarche dans les années à venir.

Modernisation du CHU Sainte-Justine

Le CHU Sainte-Justine a franchi plusieurs étapes dans la réalisation de son vaste projet de modernisation *Grandir en santé*. En août 2010, le ministère de la Santé et des Services sociaux a reconnu l'importance de réaliser les travaux de modernisation de l'existant et d'agrandissement par la construction de nouveaux bâtiments. Parallèlement à *Grandir en santé*, il est nécessaire de planifier les prochaines phases du développement du CHU Sainte-Justine. Ainsi, le plan directeur immobilier (PDI) devra être mis à jour pour tenir compte des changements à venir dans l'utilisation des espaces de l'hôpital actuel. La participation de tous à un effort coordonné de révision des pratiques et des processus représente un enjeu majeur pour assurer une transition harmonieuse, l'intégration optimale des nouveaux modes de fonctionnement, l'adaptation à de nouvelles technologies et une gestion du changement efficace.

La contribution de la Fondation au développement du CHU Sainte-Justine

Bien au-delà de sa mission première – soutenir le CHU dans la réalisation de ses priorités –, la Fondation entreprend et contribue à la concrétisation de projets novateurs et inédits qui placent le CHU Sainte-Justine à l'avant-garde internationale dans le domaine de la pédiatrie et de la santé mère-enfant. En soutenant, par exemple, la réalisation de projets comme le Centre de promotion de la santé, le programme Circuit, l'aménagement de chambres de soins palliatifs, la Fondation permet au CHU d'instaurer des programmes qui ne sauraient voir le jour dans le cadre du financement public. L'élan apporté par la campagne *Grandir en santé* illustre la capacité de la Fondation CHU Sainte-Justine de mobiliser la communauté.

Pour la présentation des forces et faiblesses, enjeux et menaces du CHU Sainte-Justine, voir l'annexe II.

4

orientations

et priorités d'action 2011-2014

La planification stratégique 2011-2014 reprend plusieurs des **orientations** de la période précédente. Chacune est déclinée en **priorités**, qui feront elles-mêmes l'objet de plans d'action au sein des directions, programmes et secteurs de l'établissement.

Derrière toute cette réflexion se trouve le désir de **placer le patient et sa famille au cœur des savoirs**, c'est-à-dire de prendre en considération la réciprocité qui s'exerce entre l'équipe soignante, l'équipe de soutien et le patient et sa famille, et de considérer la synergie des efforts de toutes les personnes impliquées comme un facteur clé de réussite.

Toutes les orientations et priorités définies s'inscrivent dans la démarche globale de modernisation **Grandir en santé**.

- 1  L'intégration des soins, de l'enseignement et de la recherche centrée sur le patient et sa famille
- 2  La contribution stratégique du CHU Sainte-Justine dans les différents réseaux
- 3  La mobilisation des personnes
- 4  La modernisation des lieux et des technologies

Vision

Un réseau hospitalier universitaire intégrant les meilleurs soins et services, l'enseignement et la recherche pour les mères et les enfants du Québec

Mission

Améliorer la santé des enfants, des adolescents et des mères du Québec

Orientations 1

L'intégration soins – enseignement – recherche centrée sur le patient et sa famille

Engagement
Respect
Collaboration
Excellence

Orientations 2

La contribution stratégique du CHUSJ dans les différents réseaux

Orientations 3

La mobilisation des personnes

Orientations 4

La modernisation des lieux et des technologies

Afin d'illustrer le caractère fondamental de la planification 2011-2014 pour notre établissement, le cadre stratégique a été représenté sous la forme d'un corps: un corps institutionnel vivant et interactif, qui place les femmes et les enfants du Québec dans son cœur, et qui s'appuie sur les orientations stratégiques pour réaliser sa mission et atteindre la vision qu'il a en tête.

stratégiques



Orientation 1

L'intégration des soins, de l'enseignement et de la recherche centrée sur le patient et sa famille

Les soins ultraspécialisés, l'enseignement et la recherche se sont grandement développés grâce au projet clinique, aux programmes de formation et aux pôles d'excellence. Une meilleure **synergie** est toutefois recherchée entre ces dimensions afin de répondre de façon pertinente aux besoins des patients et de leur famille. Cette synergie permettra au CHU Sainte-Justine de devenir un véritable **centre de gestion de la connaissance**, c'est-à-dire un lieu où de nouvelles connaissances sont sans cesse générées, évaluées, transférées sur les lieux d'interface avec les patients, intégrées dans la pratique et transmises à d'autres.

Remarque: Afin de ne pas créer de confusion avec les axes de recherche, les axes d'excellence mentionnés dans le plan stratégique 2007-2010 ont été rebaptisés « pôles d'excellence ». C'est le terme qui est utilisé dans ce document.

Priorités de l'orientation 1

Positionner les programmes-clientèles comme moteur d'arrimage entre les différentes missions et les besoins de la clientèle.

Le modèle d'organisation par programmes-clientèles adopté depuis la fin des années 1990 permet d'apporter à la population tous les services qui lui sont nécessaires et constitue un milieu favorable à la création, au transfert et à l'évaluation de nouvelles connaissances. Les programmes-clientèles sont les plaques tournantes de la synergie des missions du CHU Sainte-Justine, et ce, en collaboration constante avec les services de soutien.

Consolider les services et innover dans la dispensation des soins spécialisés et surspécialisés appropriés pour répondre aux besoins.

Cette priorité concerne directement l'offre de services et de soins. Elle se traduit dans différents domaines : actualisation du projet clinique, développement de guides cliniques, poursuite des projets d'organisation du travail, développement des soins ambulatoires complexes, etc.

Maximiser l'impact des activités de recherche de calibre international afin d'accélérer le transfert des connaissances jusqu'au chevet du patient et de contribuer au développement d'une médecine personnalisée.

Nos équipes de recherche visent à identifier de nouvelles méthodes de prévention et d'intervention, à trouver des traitements moins invasifs et plus efficaces le plus rapidement possible et à développer le potentiel de la médecine personnalisée. En tirant profit de l'impact significatif des activités de recherche fondamentale et clinique de haut calibre, le CHU Sainte-Justine contribuera à faire du Québec un lieu où les enfants, les adolescents et les mères ont et maintiennent l'un des meilleurs niveaux de santé au monde.

Développer la mission de promotion de la santé et l'approche préventive en lien avec les autres missions du CHU Sainte-Justine.

En plus de viser l'excellence des soins aux enfants malades, nous souhaitons intervenir pour prévenir l'apparition de la maladie. La santé des adultes commence à se façonner dès la vie intra-utérine et, après la naissance, de nombreux facteurs, dont l'environnement économique et social dans lequel vit l'enfant, influencent ses habitudes de vie et conditionnent sa santé. Les interventions individuelles et collectives de prévention et de promotion de la santé, déjà mises en œuvre par de nombreux intervenants du CHU, doivent se généraliser et faire partie de la culture de l'institution.

Exploiter l'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé comme un processus intégré à nos prises de décision.

La mission d'évaluation des technologies et des modes d'intervention est de soutenir les activités du CHU Sainte-Justine pour qu'il dispose des ressources de pointe permettant d'atteindre les objectifs de sa mission. Il est essentiel que les prises de décision reposent sur une revue des preuves scientifiques et des données probantes générées par des évaluations terrains.

Assurer le transfert des connaissances dans l'ensemble des disciplines et dans un contexte interprofessionnel.

Le transfert des connaissances est assuré, entre autres, par le Centre du savoir mère-enfant qui associe l'enseignement théorique, les méthodes de simulation (notamment grâce au nouveau Centre d'apprentissage des attitudes et habiletés cliniques) et la pratique au chevet du patient. Ce transfert des connaissances devra passer par le déploiement du CHU virtuel, c'est-à-dire de modes de communication à distance dans différents domaines. Un important volet sera consacré à l'enseignement, sous forme d'un guichet unique permettant à toutes les clientèles (parents, médecins, infirmières, professionnels) d'accéder à l'ensemble des activités académiques. Ce volet offrira divers outils d'apprentissage, allant de la documentation numérisée à des modules d'autoformation en ligne et à la diffusion, en direct par Internet, de conférences et d'autres activités de formation continue. Sur un autre plan, des programmes de mentorat et de *coaching* sont développés sur le terrain pour faciliter le transfert de connaissances.

Orientation 2

La contribution stratégique du CHU Sainte-Justine dans les différents réseaux

Cette deuxième orientation traduit le désir du CHU Sainte-Justine de se transformer en « **réseau hospitalier universitaire** » voué au transfert de l'expertise à travers tout le réseau mère-enfant et qui permettra un rayonnement et une collaboration internationaux. Un réseau fort et dynamique constitue la plate-forme idéale pour rendre accessible l'expertise en soins ultraspecialisés du CHU Sainte-Justine à l'ensemble du Québec. C'est pourquoi notre établissement participe aux travaux et réflexions des ministères, agences, universités, RUIS et autres institutions et organismes de recherche et d'enseignement. Nous sommes aussi un **partenaire de choix** pour les entreprises avec qui nous développons des produits innovants issus du croisement de nos domaines d'expertise respectifs.



Priorités de l'orientation 2

Planifier, coordonner et maximiser les synergies du travail en réseau dans toutes les missions

L'optimisation du travail en réseau concerne toutes les missions du CHU et tous les secteurs. Du fait de la clientèle desservie et de notre mission universitaire, la majorité des intervenants et employés de notre établissement est appelée à travailler en collaboration avec différents partenaires, à l'interne ou à l'externe. La synergie a lieu lorsque ces collaborations ont un but commun, par exemple un projet de recherche, un comité de travail interétablissements, un projet de modernisation d'un secteur, la mise en œuvre d'interventions en prévention et en promotion de la santé, une participation à un projet du RUIS de l'Université de Montréal, etc. La consolidation du Centre d'activités réseau (CAR) est une traduction concrète de cette priorité. La certification gouvernementale de certaines thématiques cliniques comme la traumatologie ou la lutte contre le cancer constitue un autre exemple significatif.

Renforcer le rayonnement du CHU Sainte-Justine par les pôles d'excellence.

Les premiers résultats de la mise en place de pôles d'excellence sont extrêmement positifs et démontrent la très haute qualité de notre institution en matière de soins, de recherche et d'enseignement. Nous souhaitons désormais nous positionner parmi les cinq meilleurs au monde dans ces domaines phares. La mise en valeur des premiers résultats de nos pôles d'excellence nous permettra de consolider de nouveaux partenariats d'affaires, de renforcer notre positionnement à l'échelle nationale et de bâtir un *leadership* international. L'arrimage entre les axes de recherche du Centre de recherche et les pôles d'excellence du CHU fait l'objet du plan de développement qui sera déposé cet hiver au Fonds de la recherche en santé du Québec (FRSQ).

Assumer un leadership national en recherche clinique

Au cours des dernières années, nous avons priorisé le développement et le soutien des activités de recherche clinique, notamment par la création de l'Unité de recherche clinique appliquée (URCA). Notre vision d'ici 5 ans est de devenir l'un des dix centres les plus performants dans le domaine de la santé mère-enfant au monde. En misant sur notre expertise et notre notoriété en recherche clinique académique, nous voulons également être un centre de référence pour l'industrie biopharmaceutique, pour l'organisation de recherche clinique.

Développer des partenariats stratégiques qui incluent la valorisation de la recherche et le partenariat d'affaires.

La combinaison des forces du CHU Sainte-Justine et des opportunités liées à l'environnement des entreprises privées et de commercialisation préfigure le développement croissant de partenariats stratégiques. Ce virage important ouvre la voie à de nouvelles sources de financement. L'objectif est de valoriser le savoir-faire et l'expertise disponibles au CHU Sainte-Justine et d'assurer des retombées équitables pour le CHU Sainte-Justine, ses équipes et les partenaires industriels.

Maintenir l'arrimage des initiatives de collaboration avec la Fondation du CHU Sainte-Justine et nos partenaires philanthropiques afin d'en optimiser l'impact auprès de la communauté.

L'une des priorités de la Fondation est la capacité de rendre des comptes afin d'assurer les donateurs de l'utilisation judicieuse des fonds et de les fidéliser, de manière à maintenir le *leadership* du CHU Sainte-Justine. Le jumelage des efforts et l'arrimage des priorités du CHU Sainte-Justine avec sa Fondation et ses autres partenaires philanthropiques sont donc indispensables. C'est en demeurant en phase avec les objectifs du CHU que la Fondation réussit à mobiliser la communauté. À cet égard, elle intervient tant dans le déploiement du projet clinique et de ses pôles d'excellence, que dans la modernisation des lieux et de la technologie et dans le rayonnement local et international de l'établissement.

Positionner la mission internationale selon les trois angles d'intervention : humanitaire, institutionnel et commercial

Le CHU Sainte-Justine a acquis, au fur et à mesure de son histoire, une très large expertise dans le transfert de connaissances et le développement de structures de santé à travers le monde. Il assure la présidence du Réseau mère-enfant de la francophonie, un réseau de 20 hôpitaux universitaires situés sur quatre continents. Plusieurs activités de coopération et de rayonnement (incluant l'accueil de missions étrangères) se déroulent régulièrement. Dans le souci d'arrimer, de suivre, de communiquer, de valoriser les efforts et d'évaluer les retombées de toutes les initiatives internationales, le CHU Sainte-Justine souhaite clarifier leur positionnement, ce qui implique, entre autres, un inventaire, une structuration et la définition d'orientations en la matière.

Orientation 3

La mobilisation des personnes

La réalisation de la mission du CHU Sainte-Justine, de ses priorités et de ses projets repose en grande partie sur la **disponibilité** et la **mobilisation** des équipes clinique, administrative et de soutien, hautement qualifiées et motivées. Le CHU Sainte-Justine souhaite développer un milieu où l'employé est reconnu pour son **engagement**, où il peut développer ses **compétences**, participer à des activités de niveau universitaire et rayonner dans son champ d'expertise. Le CHU Sainte-Justine a à cœur de mettre en place des conditions d'exercice satisfaisantes et d'agir sur les facteurs qui influent sur les conditions et le milieu de travail de la main-d'œuvre, tout en favorisant la synergie des équipes de soins et de soutien.



Priorités de l'orientation 3

Développer un milieu de travail stimulant, valorisant et adapté aux nouveaux besoins.

Le milieu de travail englobe plusieurs dimensions, notamment les mécanismes de communication, la responsabilisation et le soutien des équipes, le climat de travail, la reconnaissance des compétences, etc. À titre d'exemple, cette priorité inclut le développement d'un programme de mieux-être au travail pour les employés, qui pourrait de plus comprendre une offre de services très diversifiée s'adressant spécifiquement aux employés.

Créer des conditions favorables à la rétention et à la fidélisation du personnel.

La rétention et la fidélisation du personnel doivent être évaluées et expliquées afin d'élaborer des stratégies tenant compte des réalités et aspirations de la nouvelle génération. Par ailleurs, le CHU Sainte-Justine doit continuer de cerner les facteurs qui influencent l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, et créer un climat positif, notamment par des rencontres d'appréciation.

Optimiser le savoir-faire des ressources humaines pour une organisation du travail qui vise des gains de performance et d'efficacité.

L'optimisation nécessite une révision des façons de faire, donc une réorganisation du travail permettant une adéquation des besoins et des ressources, selon les compétences requises. À titre d'exemple, l'introduction de dyades infirmières/infirmières auxiliaires dans des secteurs de soins ambulatoires sera évaluée.

Mettre en œuvre des moyens pour une pratique professionnelle valorisante et favorable aux pratiques collaboratives.

Plusieurs moyens doivent être considérés, notamment la reconnaissance des compétences, la responsabilisation au sein d'une équipe de travail ou d'une équipe de soins et la reconnaissance institutionnelle d'une pratique dans un environnement universitaire et en réseau. Dans tous les cas, l'appropriation de l'interdisciplinarité et son intégration dans les pratiques sont essentielles.

Innover par la création de profils de carrière et d'expertises multidisciplinaires.

Les conditions favorables au développement de carrière englobent les projets ou initiatives de développement des compétences et de plans de carrière adaptés aux besoins. Le projet MELEPI (Modèle d'éventail de l'étendue de la pratique infirmière) en est un bon exemple.

Mesurer de façon continue l'impact sur le bien-être, la pratique professionnelle, la rétention et le recrutement.

La mesure de l'impact des actions de mobilisation des personnes est primordiale, car elle constitue l'information de base d'une bonne planification, utilisation et mobilisation du capital humain.

Orientation 4

La modernisation des lieux et des technologies

Le CHU Sainte-Justine souhaite **moderniser** ses espaces et son parc d'équipements afin de remplir l'ensemble de ses missions tout en assurant la cohérence de l'organisation spatiale et fonctionnelle des infrastructures. L'environnement technologique évolue sans cesse et il est nécessaire de rendre les **technologies** accessibles afin d'améliorer la **performance**, l'**efficience** et l'**innovation** au sein du CHU Sainte-Justine et d'être à l'**avant-garde** dans tous les domaines.



Priorités de l'orientation 4

Poursuivre la réalisation du projet *Grandir en santé* en intégrant les démarches de revues des processus dans une approche participative.

Plusieurs phases du projet *Grandir en Santé* se réaliseront dans les trois prochaines années, dont les étapes clés de conceptualisation des espaces de soins et de travail pour les prochaines décennies. En arrimage avec les travaux de modernisation, une transformation de l'organisation est souhaitée et nécessitera la participation de tout un chacun à un effort coordonné de révision des pratiques et des façons de faire.

Moderniser les espaces afin de les rendre fonctionnels, à la fine pointe de la pratique et sécuritaires, dans le but de répondre aux besoins de la clientèle et d'intégrer les missions.

La modernisation des bâtiments existants est absolument nécessaire pour continuer à offrir aux patients des soins et services sécuritaires et de qualité, et disposer d'un environnement universitaire approprié. Les espaces doivent favoriser l'intégration des soins, de l'enseignement et de la recherche et la sécurité de l'environnement doit être garantie (contrôle des accès, plan des mesures d'urgence, etc.).

Accroître la composante organisationnelle de développement durable

Le CHU Sainte-Justine, en tant que partenaire du milieu de la santé, employeur et entreprise citoyenne, est pleinement conscient de sa responsabilité de favoriser un environnement sain pour les patients, les visiteurs, les intervenants et pour la communauté à laquelle il appartient. Il est à l'écoute des préoccupations en cette matière et poursuit ses efforts de développement durable et de protection de l'environnement pour l'amélioration du bien-être collectif.

Adopter des technologies dans le but d'améliorer l'efficacité des soins et des services tout en s'assurant d'un environnement technologique stable et sécuritaire.

Les technologies permettent d'améliorer l'efficacité dans notre environnement et seront davantage présentes dans les prochaines années. Elles ont deux objectifs: 1) Améliorer la performance et l'efficacité; 2) Soutenir les soins et services et contribuer au développement technologique de la médecine. À titre d'exemple, un outil informatisé de gestion des lits et un outil informatisé de gestion des fournitures ont

comme objectif d'améliorer l'efficacité du service rendu. La sécurité et la stabilité de l'environnement technologique sont toutefois préoccupantes et l'accent sera mis sur la sécurité des actifs informationnels.

Développer, évaluer et faire place aux technologies innovantes.

Le CHU Sainte-Justine s'inscrit dans une dynamique de transformation technologique permanente guidée par une vision commune aux chercheurs, cliniciens, gestionnaires et enseignants. L'utilisation des technologies dans un objectif de recherche et de développement apporte au CHU Sainte-Justine une nouvelle dimension et permet de créer des opportunités dans des domaines comme l'introduction des nanotechnologies et l'intelligence artificielle, adaptées à la médecine.

Disposer de l'information pertinente pour améliorer la prise de décision clinique et administrative et pour favoriser la gestion des connaissances.

L'objectif est d'améliorer la capacité de mesurer et de maîtriser l'activité grâce à l'évolution des outils de pilotage qui intégreront les données patients, cliniques, administratives. Plusieurs projets cliniques (ex: OACIS), administratifs (ex: système de gestion) ou de recherche (ex: bases de données) vont déjà dans ce sens.

Grandir en santé

notre vision de l'avenir

Doté d'un budget de 995 M\$ par le gouvernement du Québec en août 2010, le projet *Grandir en santé* est à la fois un projet de construction et de rénovation des installations du CHU Sainte-Justine et une nouvelle façon de travailler, visant à répondre de manière adaptée aux besoins sans cesse croissants des patients et de leur famille, des médecins, des équipes de soins, des chercheurs et des étudiants. La planification stratégique 2011-2014 s'inscrit dans cette démarche.

Modernisation et agrandissement

Le projet prévoit la construction des deux nouveaux bâtiments, le bloc des unités spécialisées et le Centre de recherche, ainsi que la modernisation des infrastructures existantes, incluant l'agrandissement du Centre de cancérologie Charles-Bruneau amorcé en 2007. Au terme du projet, la superficie totale du CHU Sainte-Justine sera de 200 000 m², ce qui représente une augmentation de 65%. De plus, les équipes auront accès aux nouvelles technologies et à des plateaux techniques d'avant-garde.

Intégration des soins, de l'enseignement et de la recherche

Grandir en santé permettra de regrouper les soins, l'enseignement et la recherche dans des lieux communs créant un environnement favorable à l'innovation et à l'humanisation des soins. Leur conception s'appuie sur des approches innovantes, des tendances architecturales modernes et des soins centrés sur l'enfant et sa famille.

Un milieu favorisant la collaboration

Les équipes interdisciplinaires pourront collaborer davantage entre elles ainsi qu'avec les patients et leur famille, une pratique déjà en œuvre dans l'établissement.

Une recherche de calibre international

Le nouveau Centre de recherche pourra bénéficier d'infrastructures physiques de calibre international, à la hauteur des talents qu'il regroupe. Les nouveaux laboratoires renforceront la synergie entre les équipes, élément clé pour de nouvelles découvertes majeures en santé des mères et des enfants.

Un impact positif pour le réseau de la santé

En tant que centre hospitalier universitaire spécialisé dans les activités de santé de la mère et de l'enfant, le CHU Sainte-Justine poursuivra encore plus efficacement son travail auprès du réseau de la santé. Dans son nouvel environnement, il mettra toute sa compétence au service des professionnels de la santé et de la population, notamment grâce à ses programmes de télémédecine permettant le transfert des compétences sur l'ensemble du territoire.

Conclusion

Relever ensemble les défis à venir

Le plan stratégique 2011-2014 nous indique la voie à suivre pour offrir des soins toujours meilleurs et toujours plus spécialisés à la population québécoise. Il comporte de nombreux **défis**, à la hauteur des qualités et des compétences des personnes qui œuvrent au CHU Sainte-Justine. Celles-ci permettront à notre établissement de continuer à produire des **connaissances** et à les partager à travers tout le réseau de la santé, tout en considérant **le patient et sa famille** comme des partenaires de la pratique.

Au cours des trois prochaines années, nous effectuerons un suivi régulier de nos activités grâce à différents **indicateurs**. Ceux-ci permettront à la fois d'évaluer la réalisation des orientations stratégiques, et de donner une image fidèle de la situation financière de notre établissement et de ses gains **d'efficacité** et de **performance**.

En étant tous résolument mobilisés et impliqués dans l'atteinte des objectifs du plan stratégique 2011-2014, nous nous donnons collectivement l'assurance que les mères et les enfants du Québec trouveront au CHU Sainte-Justine une **expertise** de niveau international. Malgré les inconnues et les incertitudes, nos réalisations passées témoignent de notre capacité à relever les défis de taille. C'est ainsi que le projet *Grandir en santé* deviendra bientôt une réalité, confirmant le positionnement du CHU Sainte-Justine comme une entreprise citoyenne et créatrice, haut lieu **d'innovation** et de **collaboration** avec des partenaires de tous les domaines, mais où l'essentiel n'est jamais perdu de vue: le **respect** et le **bien-être de la personne**.

Annexe I: Retour sur le plan stratégique 2007-2010

Le plan stratégique 2007-2010: rappel

Trois priorités

Les priorités du CHU Sainte-Justine telles que définies dans la planification stratégique 2007-2010 étaient:

- ☀ Développer et mettre en œuvre une vision clinique adaptée aux années 2000 traduite dans un projet clinique avec l'intégration des axes d'excellence;
- ☀ Participer de façon optimale au continuum de soins et de services pour les mères et les enfants dans une dynamique de réseau;
- ☀ Développer l'excellence au niveau international, principalement par la mise en place d'axes d'excellence.

Cinq orientations

Pour réaliser ces priorités, le plan stratégique 2007-2010 était composé de cinq orientations, qui ont ensuite donné lieu à des projets spécifiques:

- ☀ Le projet clinique et ses axes d'excellence;
- ☀ Le travail en réseau;
- ☀ Les ressources humaines;
- ☀ La modernisation;
- ☀ La qualité et la sécurité.

Une fois les orientations déclinées en projets, des plans détaillés de mise en œuvre et de suivi ont été élaborés par les équipes concernées. Il est à noter que l'orientation 1 avait pour horizon 2014 mais se déclinait tout de même en projets et en cibles à atteindre concernant l'offre de soins et de services sur la période 2007-2010.

Remarque: Afin de ne pas créer de confusion avec les axes de recherche, les axes d'excellence ont, depuis, été rebaptisés « pôles d'excellence ». C'est le terme qui sera repris dans la suite du document.

Évaluation

Orientation 1: Le projet clinique et ses pôles d'excellence

Les programmes ont été mis en place et sont évalués chaque année. Les plans d'affaire des pôles d'excellence ont également été élaborés et leur état d'avancement mesuré d'année en année. De plus, les éléments ci-dessous ont été réalisés:

- ☀ Projet clinique adopté par l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal (ASSSM) et le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS).
- ☀ Actualisation du plan régional en santé mentale pour les deuxième et troisième lignes.
- ☀ Réalisation de nombreuses évaluations des technologies et modes d'intervention.
- ☀ Nouveau programme de subvention conjoint pour le développement de la recherche clinique et l'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé.
- ☀ Développement des plans d'affaires pour chacun des pôles d'excellence et premiers résultats encourageants: acquisition de nouvelles plate-formes et équipements majeurs, recrutements stratégiques ciblés, synergie soins-enseignement-recherche.
- ☀ Acquisition de nouvelles plate-formes et d'équipements majeurs.
- ☀ Révision des modes de fonctionnement et consolidation du plan d'effectifs médicaux en néonatalogie.
- ☀ Création d'un institut universitaire de psychiatrie en troubles envahissants du développement, le Centre d'excellence en troubles envahissants du développement de l'Université de Montréal (CETEDUM).
- ☀ Inauguration du premier Centre de promotion de la santé au Canada pour les mères et les enfants.
- ☀ Obtention du statut d'hôpital promoteur de la santé par l'Organisation mondiale de la santé (OMS).
- ☀ Soutien au développement de carrière des chercheurs et augmentation de la productivité scientifique.
- ☀ Acquisition d'une masse critique de chercheurs dans les créneaux d'excellence.

- ☀ Hausse du nombre d'étudiants au postdoctorat, nombreux programmes de bourses et activités annuelles.
- ☀ Création d'une infrastructure de soutien au développement de la recherche clinique: l'Unité de recherche clinique appliquée (URCA).
- ☀ Développement des projets des pôles d'excellence – volet recherche.
- ☀ Mise en place du projet GENESE (Centre d'excellence en génomique de la santé de l'enfant), doté d'une subvention dans le cadre du nouveau programme du Fonds de la recherche en santé du Québec (FRSQ) intitulé «Projet de développement stratégique innovant».

Orientation 2: Le travail en réseau

À la suite de la réforme de la santé portant sur la réorganisation des services, le travail en réseau était un défi majeur à relever. De nombreux efforts ont été accomplis incluant, en 2009, un bilan des activités réseau qui s'est avéré très révélateur (1 084 activités en un an). Le CHU Sainte-Justine a la volonté de travailler de plus en plus dans une perspective de réseau, avec ses partenaires du Réseau universitaire intégré de la santé (RUIS) de l'Université de Montréal, avec ceux des autres RUIS et avec les Centres de santé et de services sociaux (CSSS). Cette volonté organisationnelle s'est traduite par la création, en avril 2010, du Centre d'activités réseau (CAR) du CHU Sainte-Justine, responsable de coordonner à l'interne, l'ensemble des contributions de l'établissement au réseau et ce, afin de mieux répondre aux besoins et d'assurer des synergies. Les réalisations ci-dessous témoignent de l'avancement des travaux dans ce domaine:

- ☀ Retour d'informations aux médecins référents pour patients hospitalisés au CHU Sainte-Justine.
- ☀ Visioconférence du Réseau mère-enfant (RME) en interdisciplinarité.
- ☀ Retours ciblés des clients en réadaptation vers les régions.
- ☀ Mise sur pied d'une communauté de pratique en soins infirmiers d'urgence.
- ☀ Élargissement du calendrier de formation continue pour les professionnels du réseau.
- ☀ Programme de stage en interdisciplinarité en voie de développement.

- ☀ Organisation des transferts de clientèles vers les milieux adultes, lorsque requis.
- ☀ Recrutement de chercheurs dans les domaines de recherche prioritaires de l'Université de Montréal.
- ☀ Désignation du CHU Sainte-Justine comme centre unique de greffe de moelle osseuse pédiatrique.
- ☀ Désignation comme centre de trauma tertiaire pédiatrique.
- ☀ Rayonnement des chercheurs dans le Réseau universitaire intégré de santé et à l'extérieur.
- ☀ Leadership dans le Réseau mère-enfant de la Francophonie (RMEF).
- ☀ Organisation de nombreuses activités de transfert de connaissances à portée nationale et internationale
- ☀ Participation aux comités locaux, nationaux et internationaux des hôpitaux promoteurs de la santé et de l'Organisation mondiale de la santé.
- ☀ Développement et participation à de nombreux réseaux nationaux en recherche.
- ☀ Augmentation du rayonnement des activités de la recherche (visibilité des chercheurs, refonte du site Internet et intégration à celui du CHU Sainte-Justine, etc.).

Orientation 3: Les ressources humaines

Plusieurs projets visaient à devenir un employeur de choix par la mise en place de conditions d'exercice satisfaisantes et à agir sur les éléments influants sur l'attraction-rétention du personnel. Voici quelques-unes des réalisations:

- ☀ Projet Gouvernail (projet qui vise le soutien et l'épanouissement du personnel d'encadrement) et le Modèle éventail de l'étendue de la pratique infirmière (MELEPI).
- ☀ Augmentation de la capacité d'accueil des externes et stagiaires.
- ☀ Programme de bourses en recherche.
- ☀ Activités de fidélisation des stagiaires.
- ☀ Programme de recrutement international.
- ☀ Encouragement à l'obtention de bourses d'études au postdoctorat.

Orientation 4: La qualité et la sécurité

Des actions spécifiques étaient planifiées en lien avec la culture de qualité et sécurité, l'accueil des patients et de leur famille et les mesures de prévention des infections. Voici certaines des réalisations de 2007-2010:

- ✱ Étude sur l'accueil des patients.
- ✱ Plan de pandémie.
- ✱ Obtention de l'agrément sans conditions en 2008 d'Agrément Canada.
- ✱ Mise sur pied d'un comité qualité et environnement.
- ✱ Programme en continu de prévention des infections.
- ✱ Déploiement des objectifs qualité à la direction des services cliniques.
- ✱ Création de la Direction de la qualité et des risques ayant pour mandat l'intégration de la qualité et de la sécurité dans la culture organisationnelle.
- ✱ Obtention de la certification en sécurité pour les pratiques transfusionnelles.
- ✱ Formation en contention et sédation.

Orientation 5: La modernisation

Cette orientation englobait des actions en lien avec la structure organisationnelle et les modes de gestion, la modernisation des installations, le développement technologique, les approches de mesure et d'amélioration de la performance et, en parallèle, le projet *Grandir en santé*. Voici certaines réalisations:

- ✱ Budget de l'an 1 et programme fonctionnel et technique du projet de modernisation *Grandir en santé* approuvés par le Ministère.
- ✱ Réaménagement de la néonatalogie.
- ✱ Réalisation des travaux prioritaires de maintien d'actifs.
- ✱ Création d'une Direction exécutive des programmes.
- ✱ Intégration des chefs de département à la gestion des activités.
- ✱ Constitution d'équipes interdisciplinaires et formation en interdisciplinarité.
- ✱ Conception des plans directeurs des infrastructures (PDI) et des systèmes d'information (PRDI).

- ✱ Choix d'outils d'évaluation de la performance et conception d'un tableau de bord équilibré.
- ✱ Implantation de tableaux de bord financiers à l'aide d'un outil informatisé
- ✱ Optimisation de l'infrastructure du réseau téléphonique.
- ✱ Implantation de la technologie sans fil, d'un système d'appels de garde et de téléavertisseurs en néonatalogie.
- ✱ Mise sur pied d'un groupe de travail sur la performance.
- ✱ Mise en place du Bureau de projets organisationnel.
- ✱ Obtention d'un financement du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) pour l'agrandissement de l'animalerie et rationalisation des espaces de recherche.
- ✱ Acquisition de plate-formes et d'équipements de recherche majeurs.
- ✱ Financement des infrastructures de recherche et des recrutements priorités, tel que prévu dans le Plan de développement FRSQ 2006-2010, grâce au soutien récurrent et exceptionnel de la Fondation CHU Sainte-Justine et des autres partenaires.

Conclusion

Le CHU Sainte-Justine a atteint dans leur globalité les objectifs du plan stratégique 2007-2010, et ce, au regard de chacune de ses six missions. Cette évaluation globale tient compte de l'état d'avancement de l'orientation 1 puisque l'échéancier de réalisation de plusieurs cibles concernant l'offre et l'organisation des soins et services est 2014. Ces trois années écoulées ont permis à l'organisation de prendre conscience de l'importance et de la valeur de ses orientations stratégiques, de moderniser son modèle d'organisation et ses locaux, de mobiliser ses équipes pour relever le double défi lié à l'agrandissement de l'institution et aux changements de l'environnement.

Annexe II: Tableau résumé de l'analyse de l'environnement interne et externe

Opportunités	> Menaces	Forces	> Faiblesses
Programmes provinciaux autour de clientèles spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> > Délai de réalisation de <i>Grandir en santé</i> et incertitude quant à son financement: <ul style="list-style-type: none"> ● Perte de crédibilité auprès des donateurs majeurs ● Risque de démotivation des équipes ● Limite à la croissance du CHU Sainte-Justine 	<p>Crédibilité:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Au Québec: notoriété, image, rayonnement et position unique du CHU Sainte-Justine en tant que centre mère-enfant ● Agréments et évaluations externes très favorables 	<ul style="list-style-type: none"> > Capital humain: moyens d'attraction limités, rétention difficile et faible masse critique de professionnels bilingues
Nouveau plan stratégique du Fonds de recherche en santé du Québec	<ul style="list-style-type: none"> > Sous-financement public du CHU Sainte-Justine, de l'Université de Montréal, de la recherche et du réseau en général 	<p>Expertise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Masse critique et compétences cliniques en recherche de haut niveau ● Plusieurs plate-formes uniques au Québec dans les pôles d'excellence 	<ul style="list-style-type: none"> > Hiérarchisation, gestion et réalisation des projets en silo, au détriment d'une vision et d'une efficacité globale
Réseaux locaux, nationaux et internationaux déjà établis et en évolution	<ul style="list-style-type: none"> > Stratégie gouvernementale favorable au rôle des régions 	<p>Ensemble des disciplines sous un même toit: continuum de soins de la conception à l'âge adulte</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Déficiences d'arrimage entre: <ul style="list-style-type: none"> ● Soins, enseignement et recherche ● Recherche clinique et recherche fondamentale ● Humanisation et innovation ● Le CHU Sainte-Justine et sa Fondation
Développement de nouvelles technologies de pointe: biotechnologies, imagerie médicale, technologies de l'information et de la communication	<ul style="list-style-type: none"> > Capacité limitée du réseau à accueillir les clientèles primaires et secondaires 	<p>Proximité physique des activités cliniques, de recherche et d'évaluation; qualité des liens avec les maisons d'enseignement</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Communications verticales et transversales
Transfert des savoirs et avancement du savoir comme facteurs d'attraction du capital humain	<ul style="list-style-type: none"> > Pénurie de main-d'œuvre spécialisée 	<p>Dévouement du capital humain</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Absence d'intégration, au sein des équipes, des cultures de: <ul style="list-style-type: none"> ● Qualité et sécurité ● Réseaux ● Communications ● Gestion du changement
Spécialisation et décontingement de certains programmes universitaires (ex.: physiothérapie, orthophonie/audiologie)	<ul style="list-style-type: none"> > Intensification du degré de rivalité entre les hôpitaux: <ul style="list-style-type: none"> ● Développement de pôles pédiatriques régionaux ● Modernisation plus rapide du Children's et du Shriners ● Développement d'instituts réseau universitaires en santé mentale et en réadaptation ● Positionnement du CHUQ comme pôle régional de l'Est du Québec ● Développement du secteur privé 	<p>Fondation du CHU Sainte-Justine: apport financier, mobilisation de la communauté</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Flou dans le leadership des pôles d'excellence et dans leur niveau de positionnement et dans la stratégie dans les réseaux
Intérêt de donateurs et partenaires actuels et potentiels pour la santé des enfants et les technologies liées			<p>Infrastructure déficiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Manque d'espaces physiques et vétusté des locaux ● Retard important en matière de technologies
Paradigme émergent de développement durable combiné à de saines habitudes de vie			<p>Rayonnement limité hors Québec</p>

Démarche de planification stratégique

Bureau de la direction générale –
planification et développement

Rédaction

Bureau de la direction générale –
planification et développement
et Aurélie Olivier

Révision et correction d'épreuves

Jocelyne Piché

Photographie

Charline Provost

Conception graphique

Quatre-Quarts

Impression

Imprimerie R.M Hébert