



École de Gestion Sainte-Justine
Un enseignement contextualisé

www.chu-sainte-justine.org/egsj

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif	5
Introduction	7
1. Le CHU Sainte-Justine	8
2. Mission	8
3. Vision	8
4. Objectifs de l'EGSJ	9
5. Partenaires	10
6. Mise en contexte au CHU Sainte-Justine	11
7. Structure	12
8. Les approches pédagogiques	13
9. Portefeuille de projets	13
10. Résultats et impacts	17
11. Produits de l'EGSJ Sainte-Justine	18
12. Financement	18
13. Conclusion	18



SOMMAIRE EXÉCUTIF

L'École de Gestion Sainte-Justine (EGSJ) a été créée en 2009 par la Direction générale du Centre Hospitalier Universitaire Sainte-Justine afin de guider sa transformation organisationnelle et, à terme, de transférer les expertises développées à l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux du Québec. Cette transformation organisationnelle était nécessaire pour optimiser la performance globale de l'établissement, afin de remplir sa mission d'améliorer la santé des mères et des enfants du Québec. Elle était aussi obligatoire pour permettre au CHU de s'adapter aux contraintes croissantes de l'environnement, saisir les opportunités venant du milieu et de l'extérieur ainsi que réussir la croissance annoncée de 65% de sa capacité physique résultant du projet Grandir en santé.

Le principe directeur de cette École de gestion est basé sur la notion d'enseignement contextualisé de la gestion par des enseignants venant de différentes écoles de gestion partenaires et d'enseignants issus du terrain même de l'École, partageant la même vision d'excellence, d'innovation, de recherche et de développement appliquée au contexte et évoluant avec lui.

De nombreux programmes ont été réalisés dans les trois premières années, qui représentent la phase de projet pilote de l'École de gestion, avec notamment des approches diversifiées telles la formation des acteurs, le suivi des projets, le développement des compétences et la recherche spécialisée dans le

domaine de l'enseignement contextualisé de la gestion. Ces réalisations ont permis de former plus de 140 acteurs du CHU Sainte-Justine dans le domaine de la gestion de la performance, du changement, de la qualité et sécurité, de la gestion de projet, de la communication organisationnelle, de la transition. Elles ont aussi permis à notre organisation de renforcer sa dimension d'entreprise apprenante et d'augmenter sa performance dans tous les domaines, tout en renforçant sa dimension d'entreprise responsable financièrement. Le nombre de partenaires institutionnels et privés a également augmenté, permettant d'élargir les champs de compétences à de nouveaux secteurs comme la logistique, les systèmes d'information, les technologies biomédicales, le développement des réseaux.

L'École de Gestion Sainte-Justine relève directement de la Direction Générale et est inscrite dans la vision du centre du savoir du CHU Sainte-Justine. Sa coordination est assurée par la directrice adjointe, qui s'assure du développement du corps professoral, du curriculum et des méthodes pédagogiques, de la réalisation et de l'évaluation des programmes et de la priorisation des actions en fonction de la vision du CHU et des besoins des acteurs. L'École compte, en 2012, 15 enseignants issus de Sainte-Justine, formés dans le domaine de la gestion appliqué au contexte, et bénéficie de nombreuses collaborations, en plus de la principale, HEC Montréal et l'Université de Montréal : Polytechnique, l'ETS, la Cité Collégiale. Des partenariats avec des

entreprises privées comme Brio conseil et GE Healthcare Canada sont aussi venus renforcer les compétences et développer de nouveaux champs d'expertise. L'École est aussi impliquée au niveau international avec la création d'un club de gestion au sein du Réseau mère-enfant de la francophonie (RMEF), la participation aux travaux du club portant sur la transversalité dans l'entreprise.

L'École offre de nombreuses méthodes pédagogiques de groupe et individuelles adaptées aux besoins et au contexte. Elle bénéficie de la maison d'édition du CHU Sainte-Justine pour publier les outils nécessaires au développement des connaissances accompagnant les programmes de formation et permettre aux intéressés de développer leur auto-apprentissage. L'École bénéficie aussi du centre de simulation du CHU Sainte-Justine et de sa plateforme de visio-conférence. Elle est dotée d'un site web et s'inscrit dans le développement du CHU virtuel Sainte-Justine qui va permettre de contextualiser son enseignement aux besoins des partenaires du réseau de santé et de services sociaux du Québec.

Dans le cadre de la recherche et du développement, l'EGSJ utilise une approche de laboratoires vivants pour la gestion du changement; des jeux sérieux pour accroître l'agilité des acteurs, faciliter la communication organisationnelle et la transversalité; l'introduction des méthodes avancées de simulation dans la gestion de la performance et le contrôle de gestion.

La prochaine étape du développement de l'École se fera dans deux directions :

1. Accélérer la transformation organisationnelle du CHU Sainte-Justine pour devenir une entreprise organique, capable de s'adapter très rapidement aux variations du milieu et aux changements de l'environnement, grâce à l'agilité de sa gouvernance et de ses acteurs de tous niveaux;

2. Étendre à tout le réseau de santé et de services sociaux du Québec sa contribution pour permettre à tous nos partenaires de réussir la transformation du réseau, dans le respect de la vision du ministère.

En dehors du Québec, l'objectif de l'École est de renforcer sa visibilité internationale pour enrichir ses connaissances, exporter ses compétences et contribuer à améliorer la qualité des soins et la santé des mères et des enfants ici, au Québec, et dans le monde.



INTRODUCTION

Le réseau de santé et de services sociaux du Québec constitue un environnement organisationnel parmi les plus complexes à gérer et il est soumis à de fortes pressions : augmentation des coûts de santé, difficultés d'accès aux services, pénuries de médecins, d'infirmières et autre personnel soignant, vieillissement de la population, implantation rapide des résultats de la recherche et des innovations.

Le CHU Sainte-Justine est un Centre hospitalier universitaire ayant pour mission d'améliorer la santé des enfants, des adolescents et des mères du Québec. La mission de soins et la mission universitaire sont réalisées de façon synergique, selon un modèle intégrant les soins, l'enseignement, la recherche, la qualité au lit du patient. Ce modèle permet d'accélérer l'incorporation de l'innovation dans la pratique et d'améliorer de façon continue la qualité des services rendus à la population de patients traités dans les deux établissements du CHU (Hôpital Sainte-Justine et Centre de Réadaptation Marie-Enfant) et dans le réseau de santé du Québec.

Le CHU Sainte-Justine considère la qualité de sa gestion comme l'un des éléments majeurs de son succès et reconnaît que cette excellence en gestion repose non seulement sur les connaissances et les compétences de ses gestionnaires, mais aussi sur l'établissement d'un lien clair entre ces compétences et des indicateurs de performance et d'efficacité propre à son environnement. De plus, le CHU Sainte-Justine, par son statut de

centre universitaire, est impliqué dans la recherche et le transfert de connaissances en gestion.

L'École de Gestion Sainte-Justine (EGSJ) a pour but de former les gestionnaires responsables de l'organisation du centre hospitalier universitaire, dans ses deux établissements et dans sa dimension réseau, pour changer la culture et doter les équipes des méthodes appropriées de gestion. Le premier partenaire qui s'est joint à cette initiative est HEC Montréal. Au fil du temps, d'autres partenaires sont venus se joindre, en fonction des thématiques à développer et des expertises requises. Aujourd'hui, l'EGSJ compte parmi ses principaux partenaires : Université de Montréal, Polytechnique, l'École de Technologie Supérieure (ETS), la Cité Collégiale, l'ENAP et plusieurs partenaires d'affaires.

Le concept d'École de Gestion au sein d'un CHU, tout en étant tout à fait novateur, a déjà fait l'objet de quelques expériences en Amérique du Nord. En Ontario

notamment, le *St-Michael's Hospital* s'est associé à l'école de management Joseph L. Rotman de l'Université de Toronto pour le projet «*Building Organisational Leadership Development – BOLD*».

Cependant, l'originalité de l'EGSJ repose sur la notion de contextualisation des contenus et des méthodes d'enseignement qu'elle propose. Contrairement aux enseignements par de nombreux organismes de formation spécialisés, l'EGSJ rallie les avantages de la formation académique grâce au partenariat avec des enseignants issus des meilleures écoles de gestion, permettant d'avoir une expertise de pointe et une recherche favorisant l'innovation, aux forces de la formation in situ, facilitant l'applicabilité au contexte et la flexibilité de la formation.

Quoique relevant directement du CHU Ste-Justine, l'EGSJ s'inscrit dans une perspective de transfert de connaissances au bénéfice des autres établissements du réseau de la santé du Québec et d'autres établissements et partenaires au niveau national et international.

La valeur ajoutée de l'EGSJ se situe dans l'accompagnement contextualisé d'équipes multidisciplinaires sur une thématique précise à l'aide d'approches pédagogiques diversifiées.

1 LE CHU SAINTE-JUSTINE

Le Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine est le plus grand centre mère-enfant au Canada et l'un des quatre plus importants centres pédiatriques en Amérique. Il est membre du grand réseau d'excellence en santé de l'Université de Montréal (RUIS). Il compte 5 153 employés dont 1 392 infirmiers/infirmières et infirmiers/infirmières auxiliaires et 1 500 professionnels en soins, 510 médecins, dentistes et pharmaciens, et plus de 205 chercheurs, 300 bénévoles, 4 000 stagiaires et étudiants de toutes disciplines. Le CHUSJ comprend 489 lits dont 40 au Centre de réadaptation Marie Enfant, seul centre dédié exclusivement à la réadaptation pédiatrique au Québec. L'OMS a reconnu le CHU Sainte-Justine « Hôpital promoteur de la santé ».

2 MISSION

La mission de l'EGSJ est de co-développer, avec les partenaires et de façon contextualisée, des compétences transversales et opérationnelles chez les intervenants, des contenus de formation et d'accompagnement ainsi que des connaissances et des savoir-faire qui soient à la fois à la fine pointe de la recherche en gestion et hautement applicables au sein du réseau de santé, pour permettre aux gestionnaires d'assumer pleinement leur nouveau rôle de gestion dans le contexte de la transformation organisationnelle. Le tout s'effectue dans une approche d'accompagnement des gestionnaires et des équipes, de transfert de connaissances, de meilleures pratiques, de recherche de solutions, d'aide à la décision et de support au développement des cadres.

3 VISION

Cette mission se réalise dans une vision d'excellence, de leadership, de valorisation de la gestion, de contribution à l'avancement des connaissances en gestion, de partage d'expertise avec les partenaires et le réseau et, enfin, d'amélioration de la qualité des soins et services, le tout au niveau local, national et international.



4 OBJECTIFS DE L'EGSJ

- Répondre aux besoins de développement du CHU Sainte-Justine en privilégiant le développement de compétences et de programmes qui misent sur la collaboration de professeurs et de gestionnaires;
- Favoriser un transfert de connaissances en matière de gestion qui prenne en compte le contexte propre au milieu de la santé, en utilisant une approche d'échanges continus entre le lieu de l'action et l'enseignement et ce, autant à l'interne que dans les différents réseaux;
- Soutenir ce développement de formation et de compétences par une validation utilisant des indicateurs de performance propres au milieu de la santé et qui se prêtent à une publication des résultats observés;

L'évolution des développements pourra s'observer selon 4 niveaux :

- Développement des connaissances
- Développement des compétences
- Amélioration de la performance
- Gains d'efficience

Les partenaires pourront partager, enrichir et diffuser les réalisations au sein des différents réseaux auxquels ils prennent part. Des opportunités de développement et de réseautage complémentaire pourront ainsi être créées.

5 PARTENAIRES

HEC Montréal représente le premier partenaire de l'École de Gestion Sainte-Justine. HEC Montréal est une école de gestion universitaire ayant pour mission de développer et de diffuser la connaissance en gestion. HEC Montréal s'est doté d'une structure, le Pôle santé HEC Montréal (ci-après Pôle santé) afin de tabler sur l'expertise de ses unités de recherche dans ce domaine et sa vingtaine de professeurs impliqués dans la recherche et la formation en gestion de la santé. Ce Pôle santé dispose déjà d'une offre de formation en gestion de la santé (offre promue localement et à l'international). Les professeurs du Pôle santé sont intéressés à innover en formation et à traduire en recherche les avancées les plus intéressantes.

Un autre partenaire naturel est l'**Université de Montréal**, avec laquelle le CHU Sainte-Justine entretient des liens privilégiés depuis plusieurs années, de par sa mission universitaires. Ces liens sont présents dans différentes sphères d'activités :

- École de Santé Publique de l'Université de Montréal (ESPUM): projets de développement de thématiques précises;
- Réseau Universitaire Intégré de Santé (RUIS) de l'Université de Montréal : Projet de pratique collaborative et de formation interdisciplinaire (Faculté de médecine, des sciences infirmières, de pharmacie...);
- Polytechnique (signature, à l'automne 2012, d'une entente distincte venant consolider le partenariat déjà existant).

Polytechnique est l'un des plus importants établissements de formation et de recherche en génie au Canada. Elle a pour mission la formation universitaire en génie, la réalisation de recherches de haut niveau qui tiennent compte des besoins du milieu industriel et de la société, et d'avoir un rayonnement intellectuel et social concrétisé par des interactions avec les milieux externes, ici et à l'étranger. Polytechnique et le CHU Sainte-Justine ont un historique de collaboration depuis de nombreuses années déjà, en particulier au niveau du centre de recherche. Dans le cadre de l'École de gestion, des partenariats sont développés notamment dans le domaine du génie industriel et du génie biomédical.

L'**École de Technologie Supérieure (ÉTS)** est une constituante du réseau de l'Université du Québec et se spécialise dans l'enseignement et la recherche appliquée en génie et le transfert technologique. L'ÉTS préconise une approche novatrice et travaille, depuis sa création, en partenariat avec l'industrie et le milieu des affaires. C'est ainsi que le CHU Sainte-Justine et l'ÉTS collaborent dans une optique de partage des expertises et des infrastructures et afin également de favoriser l'essor et la valorisation d'activités de recherche, de formations conjointes, de co-développements de contenus et de produits ainsi que de projets de stage.

La **Cité Collégiale** est un établissement d'enseignement postsecondaire de langue française, situé en Ontario, et spécialisé en arts appliqués et en technologie. Doté de plus de 80 programmes dans différents domaines, la Cité Collégiale est un partenaire de l'École de gestion en matière, notamment, de recherche appliquée, de biotechnologies, de formations professionnelles, de microbiologie, d'informatique, de construction et de services alimentaires.

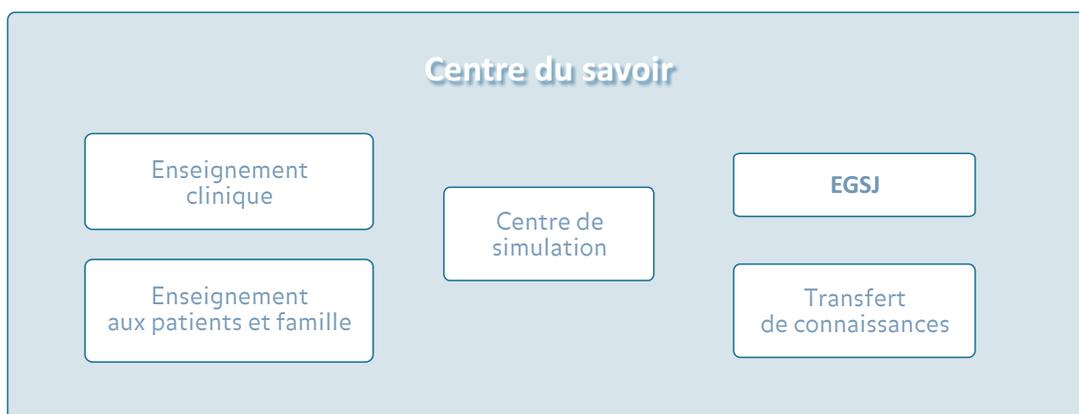
Le **Centre FERASI** (Formation et Expertise en Recherche et Administration des Services Infirmiers) est également un partenaire de l'École de gestion, ainsi que, au niveau international, l'**École des Hautes Études en Santé Publique** (EHESP – Rennes, France) et la **Frankfurt School of Finance & Management** (*International Healthcare Management – MBA*).

Des partenaires provenant du milieu des affaires tels **Brio Conseil** et **GE Healthcare** font également partie du réseau de l'EGSJ.

D'autres partenaires, provenant autant du milieu universitaire que du monde des affaires, viendront se joindre dans le futur en fonction des thématiques à développer et des expertises requises.

6 MISE EN CONTEXTE AU CHU SAINTE-JUSTINE

Le **Centre du savoir** coordonne l'ensemble des activités d'enseignement du CHU Sainte-Justine. Il est doté d'une mission de génération, de transfert et d'évaluation de l'impact des connaissances au sein de l'établissement universitaire qu'est le CHU Ste-Justine. C'est au sein du Centre du savoir que se situe l'EGSJ, qui prend en charge et chapeaute l'ensemble des activités liées à la gestion. En effet, la formation en gestion ainsi que la valorisation académique sont des thèmes clés des orientations stratégiques de la mission enseignement (Direction de l'enseignement) du CHU Sainte-Justine.



Clientèles cibles

La clientèle ciblée par l'EGSJ est principalement composée de gestionnaires et de membres d'équipes multidisciplinaires (professionnels, médecins, infirmières...) partageant une thématique commune. Il importe toutefois de bien faire ressortir que les autres initiatives de l'organisation, plus particulièrement celles spécifiques aux cadres, puisqu'ils représentent la principale clientèle de l'EGSJ, se situent sous la structure intégratrice de l'EGSJ ou y seront intégrées progressivement. Dans cette optique, plusieurs structures permettant de soutenir la transformation organisationnelle ont été créées dans les dernières années :

- Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé (UETMIS)
- Bureau de projet (BP)
- Direction de la Transition (DT)
- Cellule Performance et aide à la décision (CPDA)
- Direction Qualité, Sécurité et Risques (DQSR)
- Bureau Environnement Thérapeutique (BET)
- Équipe humanisation (EH)
- Cellule Communication Organisationnelle (CCO)
- Équipe de gestion de changement – développement organisationnel

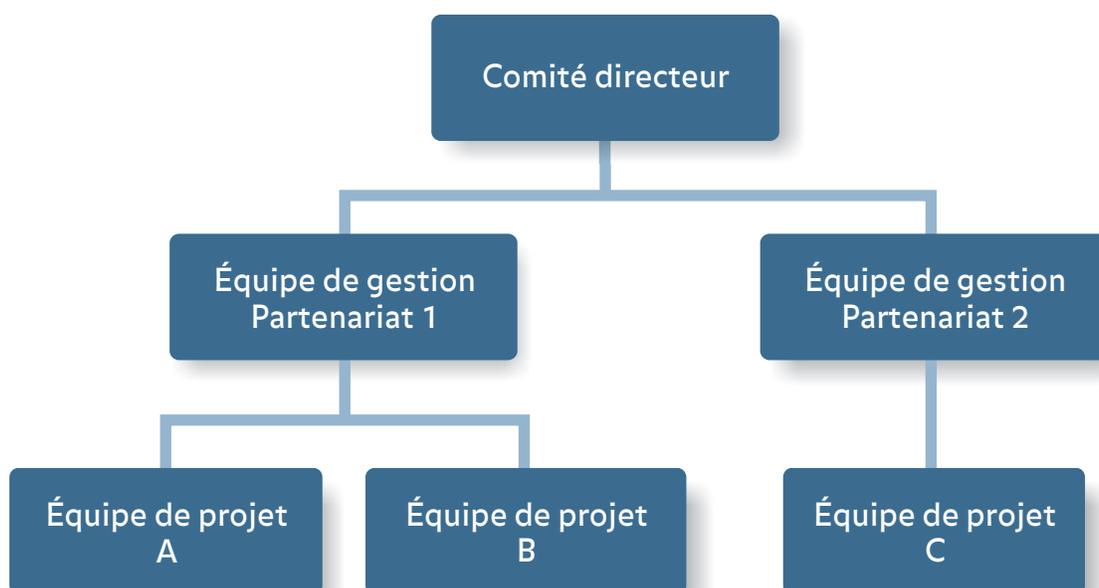
7 STRUCTURE

L'EGSJ est sous la responsabilité d'un comité directeur au CHU Sainte-Justine, composé notamment du directeur général, de l'adjointe au directeur général – planification et développement, de la directrice adjointe de l'École de gestion, d'un représentant de la Direction de l'enseignement et de la Direction des ressources humaines, avec d'autres membres ad hoc selon les dossiers traités. Ce comité statue sur les priorités organisationnelles, sur les projets proposés par les équipes de gestion et oriente les différentes demandes provenant des gestionnaires. De plus, il se prononce sur l'établissement de nouveaux partenariats et aborde également la question du financement.

Pour chaque partenariat, d'autre part, une équipe de gestion est créée avec les représentants du CHU Sainte-Justine et du partenaire. Cette équipe a la charge de définir le portefeuille de projets de formation à déployer sur un horizon donné entre les deux partenaires.

Enfin, les projets sont confiés à des équipes conjointes de pilotage de projets qui sont responsables de leur réalisation.

Le caractère contextualisé de la formation permet d'acquérir les connaissances nécessaires, adaptées aux besoins définis par les acteurs au moment et sur le lieu de la réalisation de l'action.

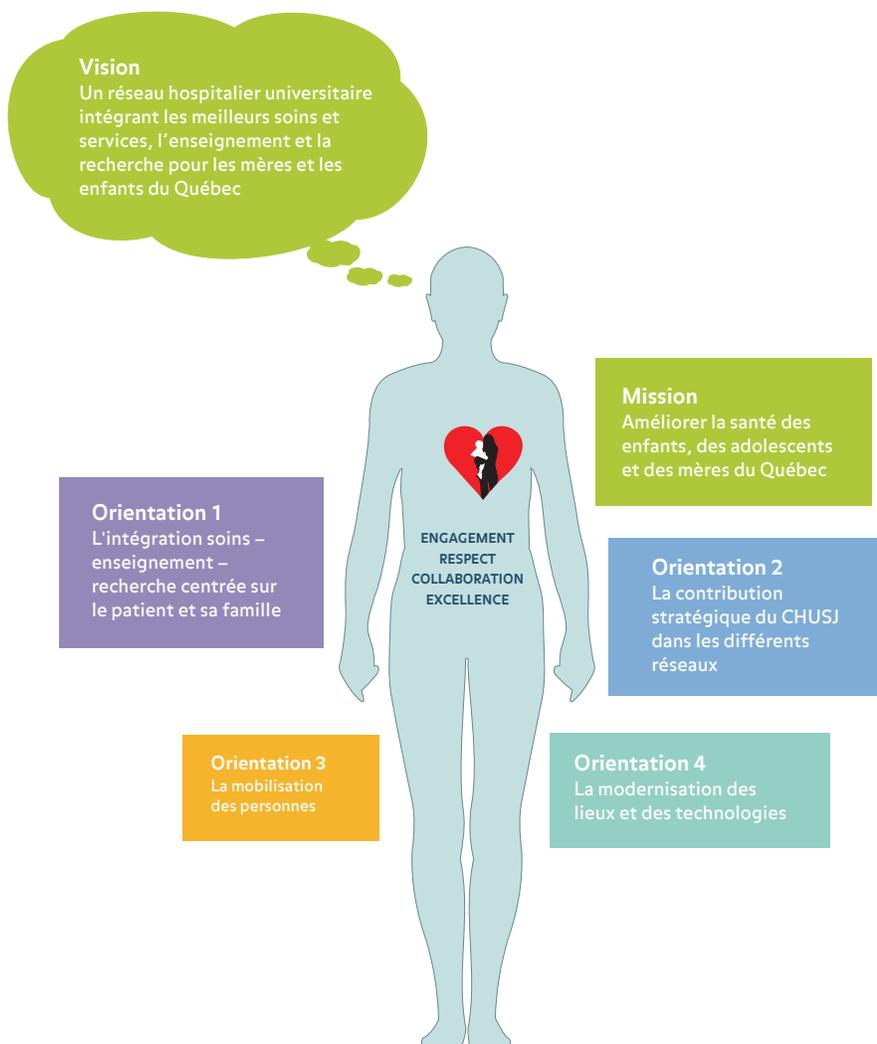


8 LES APPROCHES PÉDAGOGIQUES

Les produits de formation développés par l'EGSJ mettent l'accent sur des approches d'enseignement novatrices (ex. : enseignement conjoint professeur – gestionnaire) et sur l'utilisation de matériel hautement relié aux réalités quotidiennes des participants touchés par ces formations. En outre, ces formations privilégient l'utilisation de méthodes pédagogiques innovantes (ex. : e-learning, simulation, développement progressif de l'approche par résolution de problème, communautés de pratique, mentorat, co-développement...).

9 PORTEFEUILLE DE PROJETS

L'identification des thèmes et des projets réalisés dans le cadre de l'EGSJ est faite en cohérence avec la Planification stratégique 2011-2015.



Projets réalisés :

■ **Développement d'indicateurs de performance – Direction de la transition**

Sous la responsabilité de la Direction de la transition du CHU Sainte-Justine et en collaboration avec HEC Montréal, ce projet a permis l'élaboration d'une carte stratégique et d'indicateurs de performance adaptés à la transition.

■ **Projet « Performance et tableau de bord »**

Ce projet s'est déroulé en collaboration avec HEC Montréal, et a permis notamment l'accompagnement des acteurs pour le développement d'une carte stratégique et d'indicateurs de performance pour un programme-clientèle, l'habilitation des intervenants dans le cadre de cette démarche et l'application de la démarche à d'autres secteurs de l'organisation ainsi qu'au développement d'un tableau de bord pour le conseil d'administration.



■ **Projet « Le travail en réseau » - Laboratoires**

Dans le cadre de la révision du fonctionnement des laboratoires au CHU Sainte-Justine, le chantier « gouvernance » du projet a donné lieu à cette collaboration avec HEC Montréal, qui a permis l'analyse de la pertinence d'un mode de gestion réseau aux laboratoires ainsi que des recommandations quant à une approche de co-gestion au niveau de ce secteur.



■ **CAPTE – Projet « Une gestion humaine, proactive et intégrée des projets de changement organisationnels »**

Cette belle réalisation de l'École de Gestion a été rendue possible grâce à l'étroite collaboration entre HEC Montréal, Brio Conseil et le CHU Sainte-Justine, et grâce au support financier de l'Agence de Montréal. Une méthodologie novatrice de gestion du changement en contexte de projet a été élaborée, ainsi qu'un coffre à outils comprenant 14 outils et un parcours de formation en quatre étapes échelonnées dans le temps. Le tout est maintenant diffusé dans l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux du Québec.

■ **Analyse de la synergie entre la gestion de la performance en place et les projets d'amélioration de la qualité en vue de dégager des pratiques exemplaires**

Cette analyse a été menée dans le cadre d'un projet de thèse de doctorat à HEC Montréal, qui a donné lieu à une revue de littérature, à la rédaction d'un cas, à du benchmarking et enfin, au dépôt de la thèse prévu pour juin 2013.

■ **Jusqu'à 30 stagiaires reçus annuellement, provenant d'établissements et de pays variés**

Projets en cours

■ **Publication des cahiers de l'École de gestion**

Le succès des premières années de l'EGSJ se sont traduits par de nombreuses réalisations, dont l'impact a été direct et indirect auprès des équipes. Plus de 60 actions ont fait l'objet de présentations dans différents colloques et congrès et dans les journées de l'innovation et de la qualité du CHUSJ. Parallèlement, les méthodes et les outils, comme les études de cas, les guides d'apprentissage, les jeux sérieux, se sont multipliés durant cette période. Il est rapidement apparu nécessaire de colliger et de publier ces résultats afin de les rendre disponibles aussi bien à l'interne qu'à l'externe.

La collection des cahiers de l'École est née de ce besoin. Elle est assurée par la maison d'édition Sainte-Justine et se présente sous un format original, permettant d'accéder rapidement aux informations et de les utiliser dans la pratique.

■ **Évaluation de l'implantation de l'approche Planetree**

Le CHU Sainte-Justine s'est engagé, il y a quelques années, dans la démarche d'humanisation du réseau Planetree. Ce projet de l'ÉCGSJ consiste à développer un cadre d'évaluation des bénéfices de Planetree au niveau organisationnel, notamment en termes de mobilisation du personnel, de contribution au respect des valeurs, de philosophie de gestion et d'objectifs de croissance.

■ **Projet de formation des médecins en gestion**

Répondant à des demandes provenant des médecins du CHU Sainte-Justine, l'École de gestion travaille actuellement à développer un parcours de formation en gestion pour les médecins. En cohérence avec la démarche d'intégration des cadres, ce parcours sera à la fois teinté par le modèle de gestion agile adopté par le CHUSJ, et exportable à l'ensemble du réseau de la santé.

■ **Projet de développement du leadership stratégique infirmier**

Émergeant d'une volonté du regroupement des directeurs des soins infirmiers du Québec, ce projet a été confié à l'École de Gestion Sainte-Justine qui travaille actuellement au développement d'un parcours de formation propre au rôle stratégique et distinctif des directeurs et directeurs adjoints des soins infirmiers.

■ **Projet PRISME : État de situation sur l'utilisation de Logibec dans le cadre des processus de gestion des ressources humaines**

Le mandat a été donné à un groupe d'étudiants de l'École Polytechnique d'effectuer un diagnostic de l'utilisation du logiciel Logibec dans le cadre des processus de gestion des ressources humaines, afin de proposer dans un deuxième temps des pistes d'amélioration. L'analyse en cours porte notamment sur les volets : horaire, remplacement, gestion des dossiers et formation.

■ **Projet d'amélioration de l'utilisation du logiciel Logibec en soutien à un processus de gestion des ressources humaines**

Ce projet s'inscrit dans la suite du projet PRISME et est déployé dans le cadre du microprogramme en amélioration de la performance des processus en santé et services sociaux de HEC Montréal. Ce projet d'amélioration vise à maximiser l'utilisation des modules horaire et remplacement de Logibec dans deux unités pilotes, standardiser le processus, assurer une meilleure planification de la main-d'œuvre et assurer la disponibilité des données de gestion requises.

■ **Visites de délégations internationales**

De façon régulière, l'École de Gestion Sainte-Justine reçoit et coordonne la visite de délégations d'écoles de haut niveau provenant de différents pays. Notamment, depuis plusieurs années, l'École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP) de Rennes en France ainsi que les étudiants du « International Healthcare Management (MBA) » de la « Frankfurt School of Finance & Management » viennent au CHU Sainte-Justine pour être formés dans le cadre de leur programme universitaire.

■ **Ateliers Lean – Programme intégré de santé Haïti**

Dans le cadre du Programme intégré de santé Haïti financé par la Croix-Rouge Canadienne et dont le CHU Sainte-Justine est l'un des principaux partenaires, des ateliers Lean ont été organisés à l'Hôpital St-Michel de Jacmel, afin de contribuer à l'objectif d'amélioration de la qualité des soins et services pour les mères et les enfants de cette région du monde. L'expertise interne ainsi que celle des partenaires de l'École de gestion a été mise à contribution à cet effet.



10 RÉSULTATS ET IMPACTS

L'École de Gestion Sainte-Justine permet, de par la multitude et la diversité des projets qu'elle engendre, une amélioration continue des compétences et pratiques en gestion, ainsi qu'une valorisation du rôle de gestionnaire. Elle permet également un très riche partage d'expertise entre les partenaires des milieux académiques et les experts terrain du CHU Sainte-Justine. Le tout contribue, à terme, à l'amélioration des soins et services à la clientèle et positionne le CHU Sainte-Justine comme entreprise apprenante en constante évolution.

De 2009 à 2012, le CHU Sainte-Justine, accompagné par son EGSJ a amélioré sa performance globale. La production de soins mesurée par le nombre d'admission, la durée de séjour et la gravité des patients (soins tertiaires et quaternaires) a cru de 6 à 7% par an ; la qualité des soins s'est améliorée sur tous les indicateurs, et le CHUSJ a obtenu d'Agrément Canada l'agrément sans condition, avec mention d'honneur. Le suivi budgétaire et financier a montré que l'efficacité a augmenté de 4.5% par an, en moyenne. Le nombre d'étudiants est passé de 4000 à 4500, le nombre de chercheurs a augmenté de 35% et la production, dans l'ensemble des éléments soins/enseignement/recherche, a augmenté de 15 à 20%.

L'EGSJ, grâce à la transformation des acteurs et des modalités de prise de décision, a permis de faciliter l'implantation de l'innovation et la réalisation de projets qui étaient en suspens depuis de nombreuses années. De 2010 à 2012, le nouveau modèle a permis de finir tout ce qui n'a pas été fait pendant 10 ans: création d'un laboratoire de niveau 3, construction d'un laboratoire de recherche humide, construction d'une nouvelle animalerie, création d'un laboratoire d'enseignement par simulation avec des mannequins de haute fidélité, ouverture du nouveau service néonatalogie, création d'une nouvelle salle hybride de cardiologie interventionnelle et de chirurgie, construction du nouveau manoir Mac Donald.

Voici également quelques exemples d'impacts qui ont été documentés et suivis au niveau du projet Performance :

- Intérêt pour la performance grandissant et évolution de la culture de performance au sein de l'organisation ;
- Réflexion globale sur notre modèle de bases de données et l'intégration de ces données permettant d'alimenter nos tableaux de bord ;
- Projet pilote transférable aux autres programmes et aux directions de l'établissement.

11 PRODUITS DE L'EGSJ SAINTE-JUSTINE

Les produits développés dans le cadre de l'EGSJ servent tout d'abord au développement de la gestion du CHU Sainte-Justine.

L'EGSJ encourage toute forme de recherche et de publication et rayonnement conjointe de ses travaux dans les divers milieux scientifiques et cliniques intéressés à la gestion, sous réserve du consentement de toutes les parties impliquées.

Tous les produits de l'École de gestion et de ses partenaires sont encadrés par la législation sur la propriété intellectuelle et doivent faire l'objet d'ententes et de contrats spécifiques.

La volonté de l'EGSJ, dans une optique de transfert de connaissances, est de faire bénéficier des produits et retombées de l'EGSJ l'ensemble du réseau de la santé du Québec ainsi que les réseaux et partenaires au niveau national et international.

12 FINANCEMENT

Depuis la création de l'École de Gestion Sainte-Justine en 2009, le CHU Sainte-Justine en a assuré le financement dans sa presque totalité, dans une vision d'autofinancement, convaincu du bien fondé de cette initiative et de sa raison d'être au cœur de la mission du CHUSJ. Pour certains projets spécifiques, des financements ponctuels ont été reçus, notamment de la part de l'Agence de la Santé et des Services Sociaux de Montréal.

Un des défis de l'EGSJ pour les années à venir, dans le cadre de la croissance anticipée de ses activités et retombées, sera le financement. L'EGSJ entend faire face à ce défi, en cohérence avec sa vision et sa mission, de façon innovante et créative, en impliquant à la fois les partenaires philanthropiques, privés, institutionnels, gouvernementaux, locaux et étrangers, dans des projets de co-développement et des collaborations gagnantes-gagnantes.

13 CONCLUSION

L'École de Gestion Sainte-Justine poursuivra, au cours des prochaines années, sur sa lancée de développement de connaissances, dans un contexte de travail en réseau et de décloisonnement des frontières organisationnelles, professionnelles, sectorielles et nationales. Innovation, créativité, collaboration, partenariat, co-développement ne sont quelques mots clé qui imagent bien la vision de l'EGSJ d'aller toujours plus loin afin d'améliorer la santé des mères et des enfants du Québec, et du monde.

Contacts

Fabrice Brunet, M.D.

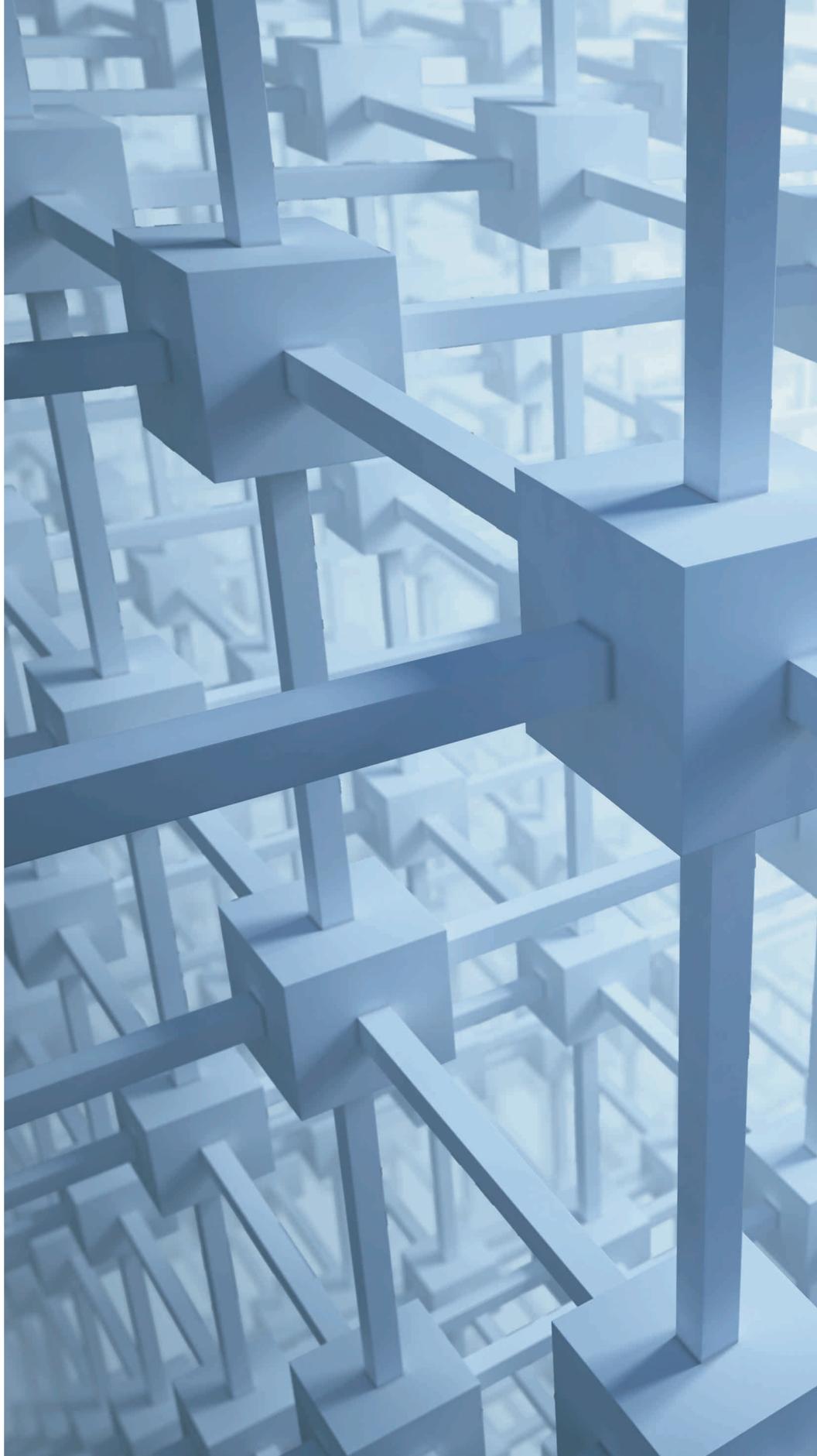
Directeur général
CHU Sainte-Justine

Isabelle Demers, M.Sc.

Directrice du Bureau de la Direction générale

Marie-Eve Desrosiers, M.Sc.

Coordonnatrice senior - Bureau de la Direction générale
CHU Sainte-Justine
514 345-4931 p.6117
marie-eve.desrosiers.hsj@ssss.gouv.qc.ca



École de Gestion Sainte-Justine
Un enseignement contextualisé

www.chu-sainte-justine.org/egsj