

ASSOCIATION DES DIPLOMÉS EN ADMINISTRATION DE LA SANTÉ DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

MOT DE LA PRÉSIDENTE



Nous avons le grand honneur de recevoir le Dr. Yves Bolduc, Ministre de la santé et des services sociaux à notre banquet annuel qui aura lieu le 30 avril prochain. C'est une première et nous souhaitons que vous veniez en grand nombre pour l'entendre mais également pour échanger avec lui, dans une

atmosphère plutôt intimiste.

Lors de l'assemblée annuelle nous ferons le bilan des activités de l'association et d'un nouveau projet en cours. Le conseil d'administration est complet et se compose des membres suivants : Mireille Gagné, Sylvie Gonthier, André Lachance, Lucie Racicot, Pierrette Rolland, François Théorêt et Colette Tracyk.

Nous avons un défi important à relever et c'est celui de rejoindre les plus récents diplômés, soit ceux des années 2000 et plus. Alors s'il y en a dans votre environnement de travail, sollicitez-les et parlez-leur de l'importance de faire du réseautage dans une carrière. Si vous avez des idées à ce sujet ou pour nous faire des commentaires, n'hésitez pas à communiquer avec les membres du conseil.

Au plaisir de vous voir le 30 avril,

Colette Tracyk □

LE PROJET NATIONAL DE MAIN D'ŒUVRE: UN AN APRÈS...

Robert Garon, Directeur général adjoint de la main-d'œuvre, Direction du personnel réseau et ministériel, MSSS

Synthèse réalisée par : Gyslaine Samson Saulnier F. Adm. A.

Dans le cadre des travaux en cours concernant le défi national de main-d'œuvre en santé et services sociaux, la direction du personnel réseau et ministériel a présenté les actions et résultats de la dernière année. Nous reproduisons, dans les lignes qui suivent, une synthèse de la présentation de M. Robert Garon.

Des réalisations concrètes...

Le projet s'inscrit dans une vision d'ensemble et un suivi a été effectué à la table nationale de la main-d'œuvre ainsi qu'aux 7 groupes de pilotage mis en place pour en assurer la réalisation. Il a fait l'objet de communications dans le cadre de présentations du ministre, des tables de coordination (Comité gestion réseau, RUIS) de la tournée des régions, lors de colloques régionaux et provinciaux. Un site extranet a été dédié au projet.

Un cadre normatif a été déployé en gestion de planification de main-d'œuvre et les premiers éléments d'une stratégie de promotion des métiers ont été diffusés.

Des actions relatives au climat de travail ont été entreprises via « Entreprise en santé » et « Planetree ».

D'importants travaux ont été réalisés relativement au projet de loi 50 ; des orientations gouvernementales ont été livrées concernant la mobilité de la main-d'œuvre et des collaborations intersectorielles ont été initiées sur une base régionale.

« Avis à tous nos membres! »

Notre prochaine assemblée annuelle se tiendra le jeudi 30 avril 2009 et sera suivie d'un banquet. Cette année nous avons l'honneur d'accueillir Dr Yves Bolduc, Ministre de la santé et des services sociaux. C'est un rendez-vous à ne pas manquer. Nous vous attendons en grand nombre.

Quand: 17h30 à 21h30

Où: Club Saint-Denis, 257, rue Sherbrooke Est, Montréal

Quoi: Cocktail, dîner, animation, prix de présence, assemblée annuelle, le tout pour 75,00\$ par personne

LE PROJET NATIONAL DE MAIN D'ŒUVRE: UN APRÈS... (SUITE)

Concernant les secteurs vulnérables ...

Dans les soins infirmiers

Vingt-trois (23) projets sur l'organisation du travail et le déploiement d'un programme national de soutien clinique sont amorcés. Les primes en soins critiques sont maintenues. Le plan de déploiement des 115 premières infirmières praticiennes de première ligne est en cours et le déploiement des infirmières-auxiliaires au bloc opératoire est amorcé.

En réadaptation

Deux (2) projets majeurs sont en cours en déficience intellectuelle et en déficience physique concernant l'organisation du travail. Les travaux sur les stages en ergothérapie ont été conclus

En pharmacie

Le déploiement des assistants techniciens se poursuit.

Dans le dossier des cadres

Le cadre normatif pour la PMO cadres est en rédaction et d'importants travaux sur la charge de travail des cadres cliniques de premier niveau sont en cours. Des travaux sur le repositionnement de la fonction RH s'amorceront prochainement

Dans le dossier des hors-cadres

Des orientations sont données quant au programme de relève des directeurs généraux.

Le plan national de main-d'œuvre : de grands enjeux...

La sensibilité réelle des décideurs à la problématique de main-d'œuvre n'est pas encore acquise et la prise de décision sur des actions d'impact ainsi que la mobilisation autour de solutions pose toujours un défi. Les équipes RH ne sont toujours pas toutes consolidées et les conditions de travail priment toujours sur les conditions d'exercices comme solutions de choix malgré que ces dernières soient, la plupart du temps, moins coûteuses.

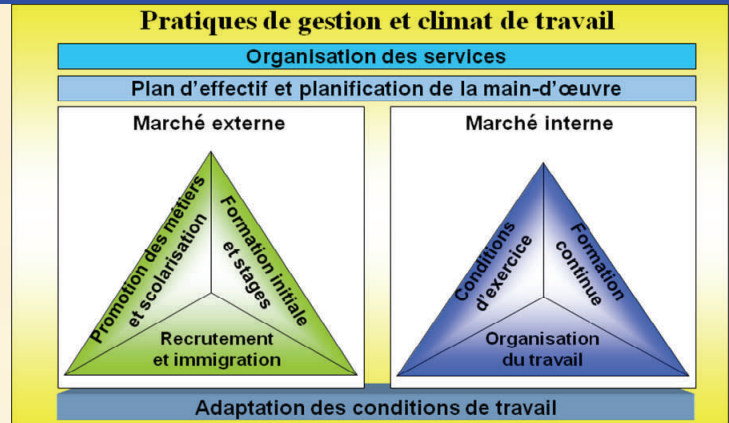
Les actions d'attraction priment toujours sur les actions de rétention et la mise en œuvre demeure toujours un grand défi. Les secteurs des soins infirmiers, de la pharmacie et de l'encadrement demeurent les secteurs les plus fragiles pour lesquels les conditions de travail demeurent toujours le point de revendication.

Le schéma qui suit présente une vue d'ensemble des actions relatives à la main-d'œuvre.

Des actions à compléter...

Au cours des prochains mois, des actions seront poursuivies concernant :

- l'émergence de pratiques favorisant le climat de travail, telles l'implantation de l'approche « Entreprise en



santé » et « Planetree » en s'appuyant sur des diagnostics organisationnels intégrant les éléments de mesure du climat de travail

- l'exploration de nouveaux modèles concernant l'organisation des services. Une grille d'analyse des besoins de main-d'œuvre sera conçue en vue d'émettre des orientations quant aux plans d'effectifs
- le déploiement des cadres normatifs des salariés et des cadres, l'analyse des données régionales et nationales, la validité et la fiabilité des données, l'élaboration d'un guide et des outils d'analyse des indicateurs
- la valorisation du réseau, la promotion des métiers et de la scolarisation
- la révision de la formation initiale et continue ainsi que des stages dans certains secteurs-clés
- la révision de la stratégie de recrutement et d'immigration
- la réalisation d'actions favorisant l'amélioration des conditions d'exercice
- l'élaboration d'une stratégie nationale de reconnaissance
- la mise en place d'un tableau de bord pour le suivi de la donnée de scolarisation par
- la production d'un premier état de la main-d'œuvre avant juin 2009

Un travail en partenariat...

Pour la réalisation de ce vaste chantier, tous les éléments de la mobilisation sont présents :

- **Le sens...**Un projet rassembleur, des objectifs clairs
- **La capacité de réaliser...**Des moyens concrets, novateurs et variés
- **La reconnaissance des efforts et des succès...**Un suivi rigoureux et un partage des résultats

Un grand défi à relever...une mobilisation à soutenir.

LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE : DE LA VISION...À L'ACTION

Par Hélène Dubois, Directrice à la recherche et à l'analyse, Office des professions du Québec.

Personne ressource : Gyslaine Samson Saulnier F. Adm. A.

Au début de 2008, pour répondre aux défis économiques et démographiques que le Québec devra relever au cours des prochaines années, cinq grands chantiers de travail étaient lancés dans le cadre du plan d'action du gouvernement visant à créer un Nouvel espace économique pour le Québec avec comme principaux objectifs :

- une Entente avec la France sur la reconnaissance mutuelle des qualifications professionnelles ;
- un Accord de commerce élargi entre le Québec et l'Ontario ;
- Un Accord de partenariat économique entre le Canada et l'Union européenne ;
- la mise en œuvre d'une version plus contraignante du Chapitre 7 de l'ACI, chapitre qui porte sur la mobilité de la main-d'œuvre ;
- l'accélération de la reconnaissance des qualifications professionnelles pour les personnes formées hors du Québec.

Tout au cours de l'année 2008, les ordres professionnels ont fait preuve d'une mobilisation exceptionnelle, particulièrement pour ce qui est de l'Entente France-Québec.

De plus, le gouvernement a instauré un Fonds d'appui à la mobilité de la main-d'œuvre, le FAMMO, doté de 5 millions de \$, dont il a confié la gestion à l'Office des professions. Ces sommes sont à la disposition des ordres professionnels et d'organismes de réglementation des métiers pour les soutenir dans la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale.

Entente France – Québec sur la reconnaissance mutuelle des qualifications professionnelles

Depuis l'automne 2007, des négociations ont été menées par les autorités gouvernementales pour convenir des termes de l'Entente France-Québec sur la reconnaissance des qualifications professionnelles, une entente cadre qui fixe une procédure commune de reconnaissance des qualifications professionnelles que les deux gouvernements s'engagent à mettre en œuvre dans le cadre de leur législation respective.

L'Entente prévoit que les autorités chargées de la réglementation professionnelle sur le territoire de la France et du Québec appliquent cette procédure commune en vue de conclure des « Arrangements » (ARM) permettant la reconnaissance effective des qualifications professionnelles.

Parallèlement à ces négociations, tout au cours de 2008, le chef négociateur du Québec, monsieur Gil Rémillard, a rencontré de nombreux ordres professionnels et ceux-ci ont entamé les discussions avec leurs vis-à-vis français. Ainsi, lors de la signature de l'Entente par le président Sarkozy et le premier ministre Charest le 17 octobre 2008, un ARM a été signé par les ingénieurs québécois et français, ainsi que 11 engagements à signer des ARM d'ici un an par autant d'ordres professionnels.

L'Entente fixe un échéancier de 2 ans (31 décembre 2010) pour que toutes les professions réglementées se soient conformées.

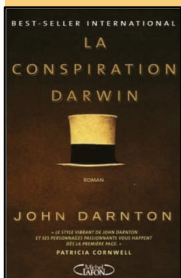
Un projet de Loi permettant la mise en œuvre de l'Entente entre le Québec et la France en matière de reconnaissance des qualifications professionnelles, de-

« La conspiration Darwin » De John Darnton (Éditions Michel Lafon, 2009)

Présentation de l'éditeur:

1831. Charles Darwin embarque à bord du navire de recherche Beagle. Il découvre les Galapagos, en passant par les côtes sud-américaines et Tahiti. A son retour, cinq ans plus tard, il ébauche ses premières hypothèses sur la sélection naturelle. 1870. Elizabeth Darwin, la benjamine du naturaliste, confie à son journal intime les soupçons qu'elle nourrit sur son père, quasi paralysé par une kyrielle de maux étranges. Londres, de nos jours. Deux jeunes chercheurs s'efforcent de faire la lumière sur la genèse de la théorie de l'évolution. Pour quelle raison Darwin a-t-il attendu vingt-deux ans avant de rédiger " De l'origine des espèces ? " Pourquoi cet aventurier, ayant exploré les contrées les plus sauvages, a-t-il refusé de franchir les limites de son village du Kent ? S'est-il indûment approprié les travaux d'un autre ? La Conspiration Darwin : un formidable roman à suspense, où la soif de pouvoir, de savoir et de vengeance en vient à corrompre la science.

L'avis d'un internaute: Une histoire agréable et passionnante, une quête pour démontrer que le savant bien connu et si souvent contesté n'était en réalité qu'un imposteur soupçonné du meurtre d'un de ses collaborateurs mais ennemi juré. Pas un instant d'ennui dans ce roman où l'on passe au rythme des chapitres de la narration par Darwin de son voyage d'exploration sur le Beagle au journal de sa fille retrouvé par les deux héros et aux recherches de ces deux jeunes américains sur la vie et l'œuvre de Darwin. Un roman agréable et instructif qui comblera les connaisseurs comme les néophytes □.



vra être adopté par le gouvernement afin d'assurer la mise en œuvre effective de l'Entente et des ARM qui en découlent. Ce projet de loi vise à modifier le Code des professions pour conférer aux ordres professionnels l'habilitation nécessaire pour adopter les règlements donnant suite aux ARM qu'ils auront signés.

Du côté français, des modifications législatives seront également nécessaires, touchant plusieurs ministères.

L'Entente prévoit aussi la mise en place d'un Comité bilatéral de suivi, coprésidé par le Ministre des Relations internationales du Québec et le Secrétaire d'État français chargé de la coopération. Notons que le président de l'Office des professions y siègera.

Accord de partenariat économique Canada-Union européenne

Une étude conjointe sur l'évaluation des avantages et des coûts d'un partenariat économique plus étroit entre le Canada et l'Union européenne a conclu que des gains économiques significatifs et réciproques découleraient d'un tel rapprochement.

L'Entente signée entre la France et le Québec sur la reconnaissance mutuelle des qualifications professionnelles, permettrait au Québec de bénéficier d'un avantage dans le cadre d'un accord Canada-UE facilitant la mobilité de la main-d'œuvre. On prévoit que les négociations débuteront en 2009.

Accord de commerce entre le Québec et l'Ontario

L'Accord visé par les gouvernements des deux provinces est un accord économique et commercial moderne et global, en vue de renforcer l'espace économique du Québec et de l'Ontario et la compétitivité de leurs économies. Le gouvernement du Québec a désigné M. Michel Audet, ancien ministre des Finances et du Développement économique, comme négociateur en chef pour le Québec. Le gouvernement de l'Ontario a choisi M. Jim Peterson, ancien ministre fédéral du Commerce extérieur.

Huit tables sectorielles de travail ont été mises en place, dont une sur la mobilité de la main-d'œuvre. En particu-

lier, les deux gouvernements ont convenu d'établir une mobilité complète des travailleurs entre les deux provinces en instaurant un processus de reconnaissance « permis sur permis » pour les professions. Mentionnons que les travaux de la table sur la mobilité de la main-d'œuvre se sont alignés sur ceux du chapitre 7 de l'ACI.

La mise en application du Chapitre 7 de l'Accord sur le commerce intérieur

Des modifications ont été apportées au Chapitre 7 de l'Accord sur le commerce intérieur (ACI) afin d'assurer la pleine mobilité des travailleurs sur tout le territoire. Ces amendements doivent entrer en vigueur le 1^{er} avril 2009.

En résumé, tout travailleur accrédité par un organisme de réglementation d'une province ou d'un territoire pour y exercer une occupation, incluant un travailleur ayant acquis ses compétences et qualifications à l'étranger, sera reconnu comme étant qualifié à exercer cette occupation par toutes les autres provinces et tous les autres territoires. Cette reconnaissance sera octroyée rapidement, sans autres exigences significatives d'examen, de formation ou d'évaluation.

Un gouvernement pourra toutefois maintenir une exigence supplémentaire s'il peut la justifier en fonction d'un objectif légitime. De plus, le nouveau chapitre 7 exclut spécifiquement les mesures se rapportant aux exigences linguistiques du Québec. Le gouvernement devra déterminer si des mesures additionnelles sont justifiées par un objectif légitime et en aviser le Forum des ministres du marché du travail avant le 1^{er} avril 2009.

Accélération des mécanismes de reconnaissance des qualifications professionnelles

Les travaux, initiés depuis plusieurs années, visent à accélérer les processus de reconnaissance des compétences des personnes formées à l'étranger pour faciliter l'intégration des travailleurs immigrants qualifiés au marché du travail.

Les ordres professionnels participent activement au chantier piloté par l'Office des professions, auquel participent également de nombreux ministères et organismes ainsi que le Conseil interprofessionnel du Québec □.

LE COACHING DE GESTION AU SERVICE DU PERFECTIONNEMENT DES CADRES

Par Philippe Chevalier M.Sc., Coach accrédité CTA, Directeur, Formation et Coaching YABManagement Inc.

Voir les cadres du réseau de la santé non seulement comme de bons gestionnaires mais aussi comme de véritables coachs est devenu une tendance marquée dans les activités de perfectionnement à leur intention. Pour connaître davantage à quoi réfère le coaching, nous avons demandé à un coach accrédité, et diplômé du DASUM par surcroît, de nous dresser un aperçu du coaching, de son origine, de ses exigences, de ses conditions de succès.

La rédaction

Aux États-Unis où la discipline s'est d'abord commercialisée, les applications du coaching se multiplient rapidement (coaching de gestion, d'affaires, de vie, spirituel,

etc.), mais le processus définissant l'activité elle-même est quant à lui stable : d'abord préciser ce qu'on vise à accomplir au cours de la session de coaching, ensuite explorer avec son client (c'est à dire la personne «coachée») les différentes options qui s'offrent à lui, pour ensuite passer au choix de l'option la plus stimulante et finalement traduire ce choix en plan d'action précis. En apparence anodin, le processus est exigeant pour le client, du fait de provoquer son engagement dans l'action. Le processus de coaching repose sur la confiance mutuelle et sur le principe que le client possède les ressources et l'expérience nécessaires pour réussir le changement désiré. Le coach est un facilitateur et un partenaire et ne devrait jamais être un « livreur de solu-

tions ».

Pour reconnaître le coaching à sa juste et pleine valeur, mentionnons d'emblée que les deux plus grands pièges pour tout coach intègre et soucieux de l'éthique professionnelle sont le rôle-conseil (consultation) et l'approche thérapeutique. Embauché pour son expertise de contenu et pour sa capacité à produire des résultats, le consultant offre des solutions aux problèmes du client, tandis que le coach efficace guide son client vers ses propres solutions et vers la pleine réalisation de ses objectifs, grâce à une communication basée sur la qualité d'écoute, l'intuition, sur la maîtrise de techniques précises et sur le feedback personnalisé. La relation entre un coach et son client est un partenariat créatif orienté vers l'action et doit être entièrement centrée sur les intérêts, les défis et les objectifs du client. Quant à l'approche thérapeutique, elle explore dans le passé les causes de situations présentes et du point de vue éthique –et légal- est à proscrire à tout prix en coaching, à moins que le coach soit par ailleurs formé et légalement qualifié pour l'utiliser. Articulé de façon très différente, le coaching est un processus ancré dans le présent et porté vers l'avenir. Ceci étant dit, la consultation et la thérapie ont tout à fait leur utilité et leur rôle en milieu de travail; il s'agit simplement de ne jamais les confondre avec le coaching.

Le cadre qui souhaite développer ses aptitudes et ses compétences en coaching devrait recevoir une formation adéquate d'une école de gestion ou organisme de for-

mation reconnus. Il en existe plusieurs au Québec. Une fois formé, comme il arrive le plus souvent, le secret de la réussite consiste à pratiquer, à pratiquer, et... à pratiquer.

Gérer et coacher dans un contexte de ressources limitées

Les établissements de santé offrant du coaching à leurs cadres pour faciliter leur accession à des postes stratégiques de haut niveau se démarquent des autres par la simple application d'une maxime redoutable : « On trouve toujours le temps de faire ce qu'on considère important ». Jamais les « oui mais » n'ont permis à quiconque de s'approprier le changement, surtout au niveau d'une gestion des priorités déjà éprouvée par un contexte de ressources limitées. Ceux qui le choisissent savent à quel point le coaching de gestion est un investissement judicieux : lorsque bien pratiqué, il renforce toujours les équipes de travail et rehausse le niveau de motivation et de mobilisation de ceux qui y participent et en profitent. Aussi pour que les cadres parviennent à intégrer la pratique du coaching à leur gestion au quotidien, ils auront besoin de l'appui inconditionnel de leur haute direction. Les changements d'habitudes de travail rencontrent toujours de la résistance : c'est dans la nature des choses. Il y a de toute façon beaucoup plus à gagner qu'à perdre en acceptant de relever le pari du coaching de qualité en milieu de travail □.

FÉLICITATIONS AUX FINISSANTS DE 2008!

Nom	Prénom	Programme	Nom	Prénom	Programme
ADDOU	Omar	M.Sc. Adm Serv Santé	HEILPERN	Kimberly	M.Sc. Adm Serv Santé
BARRY	Naima	M.Sc. Adm Serv Santé	JEAN-FRANÇOIS	Joëlle	M.Sc. Adm Serv Santé
BEN AMEUR	Amal	M.Sc. Adm Serv Santé	KARNIB	Nidaa	M.Sc. Adm Serv Santé
BOURJEILY	Marie-Thérèse	DESS Adm Serv Santé	KWILU MONDO	Jean Renée	M.Sc. Adm Serv Santé
BOUVIER	Liane	M.Sc. Adm Serv Santé	LACHANCE	André	M.Sc. Adm Serv Santé
BURNS	Rebecca Anne	M.Sc. Adm Serv Santé	LAMARRE	Rachel	M.Sc. Adm Serv Santé
CHÊNEVERT	Jean-Philippe	DESS Adm Serv Santé	LANDO MELI	Francis	M.Sc. Adm Serv Santé
COLLIN	Stéphanie	M.Sc. Adm Serv Santé	LORANGE	Michel	Micropr. Adm Santé
COMEAU	Caroline	M.Sc. Adm Serv Santé	MATA COMINO	Maria Magdalena	M.Sc. Adm Serv Santé
CÔTÉ	Annick	M.Sc. Adm Serv Santé	MERLET	Pascale	M.Sc. Adm Serv Santé
DUCHARME	Guillaume	M.Sc. Adm Serv Santé	MORIN	Pierre-Luc	M.Sc. Adm Serv Santé
FARRELL	Karine	M.Sc. Adm Serv Santé	MÜLLER	Caroline	Micropr. Adm Santé
FAUCHER	Frédéric	DESS Adm Serv Santé	NORMAND	Caroline	DESS Adm Serv Santé
FORTIN	Louis-François	DESS Adm Serv Santé	PRÉVAL	Johanne	M.Sc. Adm Serv Santé
GHIRAN	Horea Dan	M.Sc. Adm Serv Santé	RAYMOND	Marie-Guirlaine	M.Sc. Adm Serv Santé
GIARD	Renée-Marthe	M.Sc. Adm Serv Santé	RENAUD	Sophie	DESS Adm Serv Santé
GINGRAS	Sophie	M.Sc. Adm Serv Santé	SOUCY	Geneviève	M.Sc. Adm Serv Santé
GOMEZ MOLINA	Marcel Eduardo	M.Sc. Adm Serv Santé	STEAVU	Cornelia	M.Sc. Adm Serv Santé
GRENIER	Gabrielle	M.Sc. Adm Serv Santé	TAAKKAIT	Hafida	M.Sc. Adm Serv Santé



Restons Zen...

"Seul, on va plus vite...Ensemble, on va plus loin !"

Gyslaine Samson-Saulnier

Partagez vos réussites !

Vous avez mis en place un projet novateur, vous avez développé de nouveaux procédés, vous avez su trouver des solutions adaptées à des problèmes d'organisation ou des problématiques d'éthique, etc., partagez vos idées avec votre réseau de diplômés du DASUM !

De cette façon vous allez contribuer à susciter la réflexion et à aider vos collègues du réseau de la santé dans leurs démarches. N'hésitez pas !

Faites-nous part de vos réussites ainsi que de celles de vos équipes, en nous envoyant un article à notre adresse courriel : adasum@umontreal.ca

Votre article sera publié en dernière page de l'Infolettre, c'est un nouveau rendez-vous !

Par ailleurs, si vous souhaitez nous suggérer un thème pouvant être abordé dans l'une de nos parutions, si vous souhaitez apporter un commentaire ou nous faire des suggestions, n'hésitez pas à communiquer avec nous.

Au plaisir de vous lire et d'échanger avec vous !

Contact:

ADASUM

Pavillon Mont-Royal

1420, boulevard du Mont-Royal, 1^{er} étage bureau 1388
Montréal, Québec, H2V 4P3

CANADA

Tél. avec messagerie :
+1-514-343-6111 #4938

Fax: +1-514-343-2448
adasum@umontreal.ca

Changement d'adresse ?

Faites-nous parvenir par courriel votre nouvelle adresse électronique afin de continuer à recevoir l'Infolettre.

Annonces

Vous êtes diplômé ou professeur du DASUM, vous pouvez annoncer vos services dans le Bulletin, au coût de 250 \$ par parution, et soutenir ainsi les activités de l'ADASUM.

Comité de rédaction du Bulletin de l'ADASUM

Robert Bilterys

Huguette Blouin

Rachel Goupil

Najia Hachimi-Idrissi

Julie Ricciardi

Gyslaine Samson Saulnier

Robert St-Pierre



VOUS SOUHAITEZ DÉVELOPPER VOTRE CARRIÈRE DE GESTIONNAIRE ?

OPTEZ POUR LA

**MAÎTRISE EN
ADMINISTRATION DES
SERVICES DE SANTÉ**
OPTION GESTION DU
SYSTÈME DE SANTÉ

NOTRE MISSION DEPUIS PLUS DE 50 ANS :
FORMER DES GESTIONNAIRES COMPÉTENTS
DANS UN ENVIRONNEMENT D'EXCELLENCE
SCIENTIFIQUE.

DÉPARTEMENT D'ADMINISTRATION
DE LA SANTÉ DE LA FACULTÉ DE MÉDECINE

Contact : nicole.roberge@umontreal.ca
Tél. 514 343-7990
www.mdas.umontreal.ca

LE SEUL PROGRAMME FRANCOPHONE
EN MANAGEMENT DE LA SANTÉ ACCRÉDITÉ
AU NIVEAU NORD-AMÉRICAIN

PROGRAMME DE DEUXIÈME CYCLE À TEMPS
PLEIN OU À DEMI-TEMPS

Université 
de Montréal