



S'engager pour des soins palliatifs et de fin de vie de qualité pour tous et toutes!

Planification stratégique

2023-2026



III Liste des abréviations

1 Mot du président du Conseil de l'Institut

2 Mot de la directrice de l'Institut

4 Mission, vision et principes organisationnels

4 Mission

4 Vision

5 Principes organisationnels

7 Développement durable

8 Planification stratégique 2023-2026

8 Bilan des consultations

11 Axes stratégiques, orientations et actions prioritaires

→ Auteur et autrice

- ✓ **Philippe Houde** Agent de recherche et de planification, ISPFV MS-UL
- ✓ **Diane Tapp** Directrice, ISPFV MS-UL
Professeure titulaire, Faculté des sciences infirmières, Université Laval
Co-directrice, Réseau québécois de recherche en soins palliatifs et de fin de vie

→ Contributrices

- ✓ **Catherine-Ann Blackburn** Adjointe au vice-recteur exécutif, rectorat - vice-rectorat exécutif, Université Laval
- ✓ **Bénédicte Guimond** Responsable du service de la formation et des affaires universitaires, Maison Michel-Sarrazin

→ Conception et mise en page

- ✓ **Philippe Houde** Agent de recherche et de planification, ISPFV MS-UL

Les personnes autrices tiennent à remercier les citoyens et citoyennes, les partenaires ainsi que les personnes issues de la communauté universitaire et de la communauté étudiante qui ont volontairement participé aux différentes phases de consultation. Leurs contributions auront permis d'élaborer une planification stratégique inclusive, inspirante et répondant, en toute humilité, aux besoins identifiés par les différentes communautés.

Les personnes autrices tiennent à souligner la contribution significative de Catherine-Ann Blackburn, adjointe au vice-recteur exécutif, rectorat - vice-rectorat exécutif, de l'Université Laval, pour son accompagnement, ses encouragements et ses conseils à l'élaboration de la toute première planification stratégique de l'Institut de soins palliatifs et de fin de vie Michel-Sarrazin - Université Laval.

CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
ISPFV MS-UL	Institut de soins palliatifs et de fin de vie Michel-Sarrazin – Université Laval
SPFV	Soins palliatifs et de fin de vie
ULaval	Université Laval

Au nom du Conseil de l'Institut de soins palliatifs et de fin de vie Michel-Sarrazin – Université Laval (ISPFV MS-UL), c'est avec beaucoup de fierté et d'honneur que j'accueille ce tout premier plan stratégique. Ce document représente une étape cruciale dans l'avenir de l'ISPFV MS-UL et marque le début de nombreuses opportunités, projets et, assurément, de succès.

Ce plan stratégique est le fruit de nombreuses réflexions, consultations et analyses qui auront permis d'orienter nos actions liées à notre mission afin de réellement répondre aux besoins des différentes communautés, et ultimement des Québécois et Québécoises. L'équipe dévouée de l'ISPFV MS-UL a travaillé sans relâche pour élaborer un plan qui reflète notre mission, notre vision et nos valeurs que nous souhaitons mettre de l'avant.

L'ISPFV MS-UL se dote d'une vision ambitieuse pour devenir la référence dans le domaine des soins palliatifs et de fin de vie (SPFV) tout en favorisant le rayonnement régional, national et international de l'expertise de nos membres et partenaires associés. Ce plan stratégique se base sur des objectifs prioritaires audacieux, mais réalistes, qui serviront de boussole pour l'accomplissement de la mission de l'organisation. Cette feuille de route tournée vers l'avenir favorisera l'établissement de l'ISPFV MS-UL comme un leader dans le domaine au Québec, mais aussi au sein de la francophonie.



Je tiens personnellement à remercier chacune des personnes qui ont pris part aux consultations et aussi celles qui s'engagent en continu pour potentialiser le succès de l'Institut de soins palliatifs et de fin de vie Michel-Sarrazin – Université Laval. Le Conseil de l'Institut offre son soutien à Mme Diane Tapp, directrice de l'ISPFV MS-UL, pour la réalisation des activités de l'organisation.

Je suis convaincu que ce premier plan stratégique marque le début d'une ère passionnante pour notre Institut.

Sincèrement,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Lemieux'.

Dr Alain-Philippe Lemieux
Président du Conseil de l'Institut



C'est avec énormément de fébrilité que je vous présente le plan stratégique de ce tout jeune Institut de l'Université Laval (ULaval). Au cœur de ce plan se trouve une volonté profonde de nous tourner vers l'avenir en développant de nouvelles approches, en repoussant les limites de la créativité et surtout en écoutant les besoins exprimés par toutes les personnes rencontrées et sondées dans le cadre des périodes de consultation liée à notre démarche de planification stratégique.

Au cours de l'année 2022-2023, nous avons diffusé à travers notre réseau des sondages électroniques visant l'ensemble des communautés, incluant la population. Également, nous avons tenu plusieurs groupes de discussion pour aller à la rencontre d'acteurs et d'actrices du domaine des SPFV. Cette démarche a été

un exercice très porteur pour l'organisation. Il a constitué l'occasion de nous ouvrir aux nouvelles possibilités et de réfléchir hors des sentiers battus en explorant des idées et perspectives différentes. L'étape de consultation a permis de valider certaines de nos idées, les adapter et mettre en lumière de nouvelles perspectives. Je souhaite remercier toutes les personnes consultées, car, sans elles, ce plan stratégique ne serait pas aussi vibrant et connecté.



Au cœur de ce plan se trouve l'**INNOVATION**, par des activités, des projets et des programmes de soutien financier en complémentarité des organisations qui gravitent autour de l'écosystème des SPFV. Souhaitant résolument faire évoluer les connaissances collectives dans le domaine, nous choisissons d'utiliser des approches différentes et cibler des carrefours peu explorés par l'ensemble des partenaires.

L'Institut se veut aussi être un carrefour **RASSEMBLEUR**, qui se démarque dans son créneau et qui vise une approche populationnelle, interdisciplinaire et intersectorielle.

Enfin, la **COLLABORATION** et l'**IMPLICATION** de nos membres, nos partenaires, nos collaborateurs et collaboratrices ainsi que des citoyens et citoyennes seront les fondations mêmes de notre Institut. Nous travaillerons main dans la main avec ces personnes pour construire des relations solides, basées sur la confiance et le respect mutuel. Nous souhaitons les impliquer dans différents projets et assurer une représentativité de notre communauté au sein de notre gouvernance afin d'être en cohérence et en synergie avec les besoins de tous les milieux. C'est par cette approche que l'Institut aura un véritable impact et pourra contribuer à relever les défis que posent les SPFV dans notre société.

Je vous invite maintenant à consulter les axes stratégiques, orientations et actions prioritaires, liés à notre mission, que vous nous avez confiés.

Mes plus sincères salutations,



Diane Tapp

Directrice de l'ISPFV MS-UL

Professeure titulaire, Faculté des sciences infirmières, Université Laval

Co-directrice du Réseau québécois de recherche en soins palliatifs et de fin de vie



Mission

notre raison d'être

Améliorer les soins palliatifs et de fin de vie et démystifier ceux-ci par des activités de recherche, d'enseignement et de transfert de connaissances.

Constituer un carrefour d'échanges et de rencontres entre la communauté universitaire, les communautés de pratique, les organismes communautaires ainsi que la population.

Être un facilitateur, un générateur et un promoteur des savoirs scientifiques dans le domaine des soins palliatifs et de fin de vie, et ce, dans toute la francophonie.

Contribuer à former une relève qualifiée de cliniciens et cliniciennes, de chercheurs et chercheuses et de gestionnaires capables de relever les nombreux défis associés aux enjeux cliniques et sociétaux de ce domaine.

Vision

tourné vers l'avenir

Devenir un chef de file dans le domaine des soins palliatifs et de fin de vie pour tous ceux et toutes celles désirant en apprendre davantage sur ces soins, les options de fin de vie, la mort et le deuil.

Principes organisationnels

guident nos actions et décisions

Les principes organisationnels centraux qui animent l'ISPFV MS-UL sont la **liberté académique**, l'**imputabilité sociale**, l'**équité** et l'**engagement dans la communauté**. Ces principes s'appuient sur les valeurs universitaires et la conviction profonde que les SPFV représentent un projet de société qui va au-delà des services offerts par les organisations de soins de santé et de services sociaux.

La liberté académique

La liberté académique est le droit de toute personne qui contribue dans son domaine d'activités à l'atteinte de la mission d'un établissement d'enseignement d'exercer ses activités librement et sans contrainte doctrinale, idéologique ou morale. Essentielle au développement et à la diffusion de la connaissance, la liberté académique a une valeur intrinsèque pour la conduite de la recherche et pour la diffusion de ses résultats par l'entremise de l'enseignement et de la publication scientifique. La liberté académique universitaire protège l'immutabilité du fonctionnement de l'université en tant que service public. Elle est ainsi essentielle pour la protection des citoyens et citoyennes et de l'intérêt collectif, particulièrement pour promouvoir l'apport indispensable de l'enseignement supérieur à la société et pour étayer les faits et la science qui les met à jour, les éprouve et les valide.

L'imputabilité sociale

L'ISPFV MS-UL est appelé à devenir une référence incontournable en SPFV, au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde, notamment dans la francophonie. La position enviable de l'ULaval en matière d'expertise en SPFV impose une certaine responsabilité au regard du développement des savoirs et des pratiques au sein de la francophonie notamment auprès des pays en émergence où les progrès en termes d'accès à des SPFV ont été jusqu'à ce jour timides. L'ULaval a également une responsabilité toute particulière à l'endroit des Premières nations, Inuits et Métis où l'accès aux SPFV demeure un enjeu majeur.

Principes organisationnels

L'équité

L'accès aux soins palliatifs est reconnu par l'Organisation mondiale de la santé comme un problème de santé publique et est également inscrit dans la Loi concernant les soins de fin de vie du Québec, qui stipule que toute personne a droit à des SPFV, quel que soit le milieu dans lequel elle est soignée. Les déterminants systémiques et sociaux de la santé entraînent des inégalités de santé pour les populations défavorisées et marginalisées, tant dans les pays à revenu élevé que dans les pays à faible revenu. Les clientèles requérant des SPFV se retrouvent dans différents milieux cliniques (ex.: soins intensifs, soins à domicile, centres d'hébergement, etc.) et dans de nombreuses spécialités; il est donc essentiel que les professionnels et professionnelles de la santé et des services sociaux ainsi que les autres intervenants et intervenantes acquièrent des compétences essentielles en SPFV pour assurer la qualité des soins et des services offerts.

L'engagement dans la communauté

L'ISPFV MS-UL se veut un agent mobilisateur favorisant les synergies entre la production des savoirs et leur mise en action tant dans les pratiques cliniques et organisationnelles que dans le soutien au développement des communautés au regard des enjeux sociétaux. L'ISPFV MS-UL rapproche les acteurs de la communauté, incluant ceux issus des systèmes légaux et systèmes de soins et de la recherche scientifique, ainsi que des organismes communautaires et des citoyens et citoyennes en appui au développement d'une compréhension commune des enjeux contemporains en matière de SPFV et de l'innovation sociale. Il préconise le développement d'une approche communautaire globale du vieillissement, des soins et de la mort.

Développement durable

Les valeurs et la mission de l'ISPFV MS-UL sont profondément ancrées dans les principes de la santé durable. Fournir des informations et une éducation sur le mourir et la mort contribuent à créer une véritable base sociale à l'idée de « consentement éclairé ». Plus les citoyens et citoyennes disposent d'informations sur les maladies qui ont le potentiel de limiter leur qualité ou leur espérance de vie, les traitements et les enjeux associés aux différentes options, plus ils et elles sont en mesure de s'engager et de faire valoir leurs croyances et valeurs. Cela implique de modifier les attitudes de la communauté à l'égard d'un large éventail d'idées qui ont attiré et continuent d'attirer la stigmatisation, l'ignorance et les préjugés (positifs et négatifs) par rapport aux soins palliatifs, le mourir et la mort.

En préconisant une approche des soins palliatifs axée sur la promotion de la santé, l'ISPFV MS-UL vise à démocratiser les connaissances par rapport aux SPFV et à décloisonner les pratiques, en favorisant la création d'alliances entre les milieux de soins, les différents milieux et professions de la santé et des services sociaux ainsi que les citoyens et citoyennes.

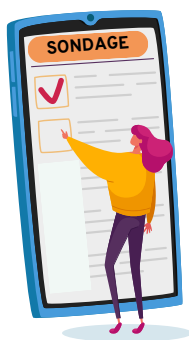
En guise d'actions en faveur du développement durable, l'ISPFV MS-UL s'engage à inciter les personnes qui participeront aux activités en présentiel à utiliser le transport actif ou transport en commun. Les hyperliens vers les réseaux de transport en commun seront accessibles sur le site Internet de l'ISPFV MCS-UL et dans les invitations officielles. Également, lors de nos activités, nous éviterons l'utilisation inutilement de matériel jetable ou privilégierons des produits recyclés ou compostables. Enfin, nous ferons affaire avec des entreprises locales, équitables et écoresponsables dans la mesure du possible.



Bilan des consultations

Dans le cadre d'une démarche de planification stratégique, la phase de consultation est cruciale, car elle assure que la stratégie élaborée sera ancrée dans la réalité des partenaires et qu'elle est en mesure de répondre aux besoins changeants de l'organisation et de son environnement. Ces consultations contribuent à la crédibilité, à la faisabilité et à la pertinence de la stratégie élaborée.

Durant plus de sept (7) mois, l'équipe de l'ISPFV MS-UL a colligé des données à partir de sondages électroniques et de groupes de discussion.



Ce sont cinq (5) sondages en ligne qui ont été déposés sur le site Web, diffusés auprès des membres de l'ISPFV MS-UL et ont circulé sur les réseaux sociaux de l'ISPFV MS-UL et ceux des partenaires. Les sondages étaient composés de questions ouvertes et divisées par communauté; les professeurs et professeures ainsi que les professionnels et professionnelles de recherche; les professionnels et professionnelles, les intervenants et intervenantes ainsi que les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux ou d'une maison de soins palliatifs; les intervenants et intervenantes d'un groupe ou d'une association ou d'un organisme communautaire; les citoyens et citoyennes. De plus, les personnes sollicitées pour les groupes de discussion étaient invitées à diffuser les sondages auprès de leurs équipes ou à toute personne d'intérêt. Un total de trente-deux (32) répondants et répondantes ont complété le sondage. Les citoyens et citoyennes ainsi que les intervenants et intervenantes du réseau de la santé et des services sociaux représentent pour leur groupe 34,4% des personnes ayant répondu au sondage.

Bilan des consultations

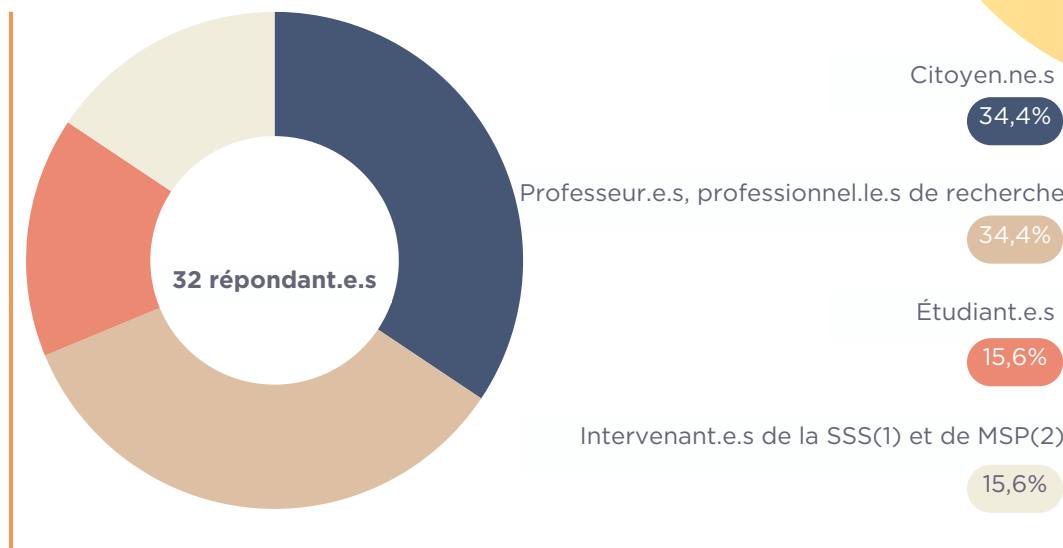


Figure 1 : Répartition des répondants et répondantes aux sondages en ligne*

*Dans tous les tableaux de ce présent document, l'écriture épïcène réduite a été choisie par soucis d'espace

Concernant les groupes de discussion, l'équipe de l'ISPFV MS-UL est allée à la rencontre de quarante-neuf (49) personnes réparties selon les catégories présentées à la figure 2.

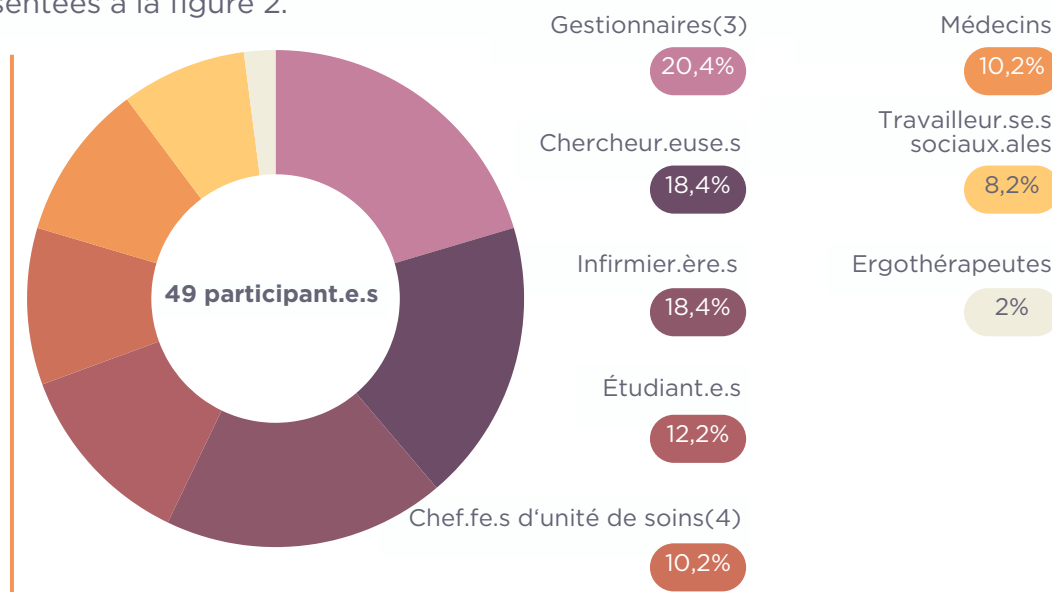


Figure 2 : Répartition des intervenants et intervenantes participant aux groupes de discussion

- (1) Santé et services sociaux.
- (2) Maisons de soins palliatifs.
- (3) La catégorie « Gestionnaires » fait référence à des cadres supérieurs.
- (4) La catégorie « Chef.fe.s d'unité de soins » fait référence à des cadres intermédiaires.

Bilan des consultations

Les gestionnaires et les chefs et cheffes d'unité de soins représentent respectivement 20,4% et 10,2% des personnes rencontrées lors des groupes de discussion.

Un total de huit (8) groupes de discussion ont permis d'aller à la rencontre de personnes œuvrant au sein de différentes organisations de diverses régions :

- des intervenants et intervenantes, incluant des gestionnaires, du Centre intégré universitaire de la santé et des services sociaux (CIUSSS) de la Capitale-Nationale, du Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de Chaudière-Appalaches, du CISSS du Bas-St-Laurent, du CISSS de la Côte-Nord, du CHU de Québec-Université Laval, d'organismes communautaires tels que Le Phare et Albatros Capitale-Nationale;
- des chercheurs et chercheuses de l'ULaval et de l'Équipe de recherche Michel-Sarrazin en oncologie psychosociale et soins palliatifs (ERMOS);
- des étudiants et étudiantes de l'ULaval, de l'Université du Québec à Rimouski et de l'Université de Montréal.

Lors de ces rencontres, l'équipe de l'ISPFV MS-UL prenait quelques minutes pour présenter l'organisation, sa mission et ses premiers projets. Par la suite, les personnes participantes étaient invitées à s'exprimer sur trois (3) questions ouvertes, chacune des questions était suivie d'une période de discussion d'environ quinze (15) minutes.



S'engager pour des soins palliatifs et de fin de vie de qualité pour tous et toutes!

Planification stratégique

2023-2026



**Axes
stratégiques**

**Orientations
prioritaires**

**Actions
prioritaires**

La phase de consultation a permis de connaître les enjeux prioritaires identifiés par les différents groupes et personnes consultées, de mettre à profit l'intelligence et la sensibilité collective ainsi que de mener des actions qui répondront réellement aux besoins. En ce sens, l'équipe de l'ISPFV MS-UL a analysé les données recueillies afin de les traduire en quatre (4) axes stratégiques pour lesquels des orientations et actions prioritaires ont été identifiées.

Axe stratégique 1



Communication, participation citoyenne et partenariats : devenir un point phare à la connaissance collective des soins palliatifs et de fin de vie

Créant un véritable carrefour d'échanges et de rencontres, nous souhaitons développer et consolider des partenariats durables ainsi que nourrir un écosystème innovant, transdisciplinaire et populationnel associé au domaine des SPFV. Ce carrefour permettra d'améliorer la fluidité des partenariats avec les milieux et la communauté, stimuler l'innovation sociale ainsi que dynamiser les processus de communication afin de nous faire connaître à l'échelle provinciale, nationale et internationale, mais aussi faire l'éloge des meilleures pratiques avancées.

Les concepts tels que l'éducation à la mort (traduction libre) et de littératie de la mort (traduction libre) nourrissent nos actions, ayant pour but de permettre à la personne, à toutes les étapes de la vie, et la collectivité de comprendre et prendre action concernant toutes les options possibles de soins de fin de vie et d'accompagnement.

Cet axe stratégique contribuera à offrir à l'ensemble des citoyens et citoyennes de tous les âges une meilleure connaissance des options de fin de vie, de meilleurs soins de fin de vie et un meilleur accompagnement pour leurs proches.

Orientation prioritaire 1.1

Constituer un carrefour de vulgarisation des SPFV.

- **Action prioritaire 1.1.1** : Créer des contenus numériques attrayants et favorisant l'interactivité.
- **Action prioritaire 1.1.2** : Développer des activités de vulgarisation populationnelle afin de permettre l'appropriation des concepts de SPFV et leur sensibilisation aux enjeux sociétaux associés à la mort, l'accompagnement à la mort et au deuil.

Orientation prioritaire 1.2

Mettre en place des projets de partenariats durables avec les communautés et la population visant l'accès et l'équité dans les SPFV.

- **Action prioritaire 1.2.1** : Développer et entretenir des alliances porteuses avec les partenaires externes, incluant nos partenaires internationaux et les citoyens et citoyennes.
- **Action prioritaire 1.2.2** : Créer des occasions de partage et de réseautage lors d'événements, activités ou congrès professionnels.
- **Action prioritaire 1.2.3** : Encourager, promouvoir et soutenir la recherche, les initiatives innovantes et les projets porteurs permettant l'amélioration de la qualité, l'accessibilité et l'équité des SPFV.

Axe stratégique 2



Formation des intervenants et intervenantes de la santé et des services sociaux et de la relève : être au cœur de l'acquisition, l'application et la rétention des connaissances en soins palliatifs et de fin de vie

Voulant favoriser la création d'une culture d'apprenant à vie axée sur les partages de connaissances et d'expériences, nous développerons et soutiendrons différentes initiatives de développement de formations, de communautés de pratiques et d'activités éducatives au sujet des SPFV, du deuil et de la mort à toutes les étapes de la vie. Par ces activités, les personnes développeront de nouvelles compétences professionnelles et personnelles qui renforceront leur capacité à agir de manière efficace tout en renforçant leur confiance à intervenir auprès d'une personne en fin de vie et de leurs proches.

Aspirant à devenir un véritable canal complémentaire de développement professionnel dans ce domaine, nous serons un laboratoire vivant mettant à profit l'expertise des milieux de soins et de services sociaux, des organismes communautaires et du secteur de la recherche, et ce, de manière inclusive.

Cet axe stratégique vise à augmenter les savoirs des intervenants et intervenantes de la santé et de services sociaux ainsi que de la relève afin d'augmenter leur sentiment de compétence et leur leadership et, ultimement, viser un accès équitable à des SPFV.

Orientation prioritaire 2.1

Favoriser les occasions d'apprentissages et d'enseignements transdisciplinaires dans les programmes offerts à l'ULaval.

- **Action prioritaire 2.1.1** : Mener des actions pour assurer une approche palliative intégrée dans les programmes des sciences de la santé et des sciences humaines et sociales à l'ULaval.

Orientation prioritaire 2.2

Soutenir le développement continu des compétences des intervenants et intervenantes de la santé et des services sociaux œuvrant auprès de différentes clientèles, régions ainsi que dans différents milieux de soins.

- **Action prioritaire 2.2.1** : Soutenir le développement de formation continue novatrice en SPFV en cohérence avec les besoins recensés des milieux de soins et selon les meilleures pratiques issues de la recherche.
- **Action prioritaire 2.2.2** : Développer des contenus numériques accessibles et adaptés aux réalités des intervenants et intervenantes de la santé et des services sociaux.
- **Action prioritaire 2.2.3** : Organiser des activités de transfert de connaissances auprès des professionnels et professionnelles.

Axe stratégique 3



Le développement et la promotion de la recherche en soins palliatifs et de fin de vie : contribuer à l'amélioration des connaissances et à l'innovation dans le domaine

Désirant soutenir le développement de nouvelles connaissances collectives en SPFV, la compréhension des besoins médicaux, psychosociaux et émotionnels des personnes en fin de vie à tous les âges et leurs proches ainsi que l'exploration de nouvelles approches thérapeutiques et d'interventions psychosociales, nous déploierons des moyens et instaurerons un environnement favorable pour catalyser la recherche transdisciplinaire et inclusive dans le domaine.

Par nos actions concertées, nous stimulerons de manière attractive la recherche en SPFV tout en encourageant la collaboration interdisciplinaire entre les membres des différentes communautés qui y gravitent.

Cet axe stratégique vise à contribuer au maintien du développement et à la transformation dynamique et en constante évolution des SPFV.

Orientation prioritaire 3.1

Encourager et soutenir le développement d'activités de transfert de connaissances et d'animation scientifique des chercheurs et chercheuses, de la communauté étudiante ainsi que des intervenants et intervenantes.

- **Action prioritaire 3.1.1** : Diriger une revue scientifique numérique et en libre accès au sujet des SPFV.
- **Action prioritaire 3.1.2** : Déployer et soutenir une programmation d'activités de transfert de connaissances et d'animation scientifique mettant en lumière des pratiques innovantes et de nouvelles connaissances en SPFV.

Orientation 3.2

Initier et stimuler l'initiation à la recherche en SPFV.

- **Action prioritaire 3.2.1** : Offrir du financement permettant d'entreprendre et stimuler la recherche en SPFV.
- **Action prioritaire 3.2.2** : Créer des opportunités de collaboration entre chercheurs et chercheuses et avec les communautés.

Axe stratégique 4



Assurer la croissance saine et dynamique : pérenniser l'impact de notre Institut

Tenant à assurer une gestion saine, responsable, transparente et pérenne de l'organisation, nous nous engageons à partager des informations claires et complètes concernant la performance financière, opérationnelle et stratégique de l'ISPFV MS-UL afin d'engager l'ensemble des parties prenantes dans notre projet.

Dans une volonté de perpétuer la portée sociale de l'organisation et d'être un acteur important dans l'écosystème des SPFV, l'équipe de l'ISPFV MS-UL s'assurera de respecter ses mécanismes de gouvernance et de diversifier ses sources de revenus, par des activités philanthropiques et du financement qui sera en cohérence avec sa mission.

Cet axe permettra de positionner l'organisation comme un chef de file dans son secteur en se dotant de moyens et de ressources pour atteindre ses objectifs.

Orientation prioritaire 4.1

Déployer une gouvernance saine, responsable et transparente.

- **Action prioritaire 4.1.1** : Assurer une saine gestion des ressources humaines, financières et matérielles.
- **Action prioritaire 4.1.2** : Assurer une représentativité du milieu des SPFV au sein des différents comités de l'ISPFV MS-UL.

Orientation prioritaire 4.2

Accroître et déployer de nouvelles stratégies de financement.

- **Action prioritaire 4.2.1** : Diversifier les sources de financement et de revenus.
- **Action prioritaire 4.2.2** : Créer un fonds d'appui philanthropique dédié à l'ISPFV MS-UL.
- **Action prioritaire 4.2.3** : Développer une stratégie philanthropique concertée.



 www.institutmichelsarrazin.ulaval.ca

 institutmichelsarrazin@ulaval.ca