



Hôpital
Rivière-des-Prairies
Centre hospitalier de soins psychiatriques

APPRIÈTE
Université de Montréal



PLAN D'ORIENTATION

2011-2015



**DIRECTION DES COMMUNICATIONS
ET DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES**

7070, boulevard Perras
Montréal (Québec) H1E 1A4

Téléphone : **514 323-7260**
www.hrdp.qc.ca



APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION
LE 27 OCTOBRE 2010

REMERCIEMENTS

La préparation de ce plan d'orientation stratégique s'est échelonnée sur une année. La Direction générale a été attentive aux commentaires et aux suggestions qui lui ont été communiqués par les différentes instances consultées, soit lors des périodes d'audience, soit par des avis écrits.

Le conseil d'administration tient à remercier tous ceux et celles qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage qui dresse les orientations pour l'avenir de notre établissement.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	3
PRÉAMBULE	6
HISTORIQUE DE L'HÔPITAL RIVIÈRE-DES-PRAIRIES	6
MISSION	7
VALEURS	8
VISION	8
POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE	9
CONTEXTE	9
PRINCIPALES FORCES	10
PRINCIPALES PRÉOCCUPATIONS	11
TOURNÉ VERS L'AVENIR	13
I – OFFRE DE SERVICE	14
A – POUR RÉPONDRE AUX BESOINS	14
B – POUR ASSURER DES SERVICES DE QUALITÉ	15
OFFRE DE SERVICE – <i>Enjeux et défis</i>	15
OFFRE DE SERVICE – <i>Objectifs</i>	16
II – LE SAVOIR ET L'INNOVATION	18
A – POUR ALLER PLUS LOIN DANS LE SAVOIR GRÂCE À LA RECHERCHE	18
RECHERCHE – <i>Enjeux et défis</i>	18
RECHERCHE – <i>Objectifs</i>	19
B – POUR CONTRIBUER AU TRANSFERT DES CONNAISSANCES PAR L'ENSEIGNEMENT	19
ENSEIGNEMENT – <i>Enjeux et défis</i>	20
ENSEIGNEMENT – <i>Objectifs</i>	20
C – POUR REHAUSSER LES COMPÉTENCES GRÂCE À LA FORMATION	21
FORMATION – <i>Enjeux et défis</i>	21
FORMATION – <i>Objectif</i>	22

III – ENVIRONNEMENT	23
A – POUR UN MILIEU DE TRAVAIL STIMULANT	23
RESSOURCES HUMAINES – <i>Enjeux et défis</i>	23
RESSOURCES HUMAINES – <i>Objectifs</i>	23
B – POUR MAINTENIR UN MILIEU SÉCURITAIRE	25
ENVIRONNEMENT – <i>Enjeux et défis</i>	25
ENVIRONNEMENT – <i>Objectifs</i>	25
C – POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE	26
DÉVELOPPEMENT DURABLE – <i>Enjeu et défi</i>	26
DÉVELOPPEMENT DURABLE – <i>Objectifs</i>	26
IV – COMMUNICATIONS	27
COMMUNICATIONS – <i>Enjeux et défis</i>	27
COMMUNICATIONS – <i>Objectifs</i>	28
CONCLUSION	29
SIGLES ET ACRONYMES UTILISÉS	
DANS LE PLAN D'ORIENTATION STRATÉGIQUE 2011-2015	30

PRÉAMBULE

Au cours des dernières années, le conseil d'administration a été informé régulièrement du niveau d'atteinte des objectifs ciblés dans le plan stratégique 2006-2010. Une mise à jour annuelle du portrait organisationnel permettait de faire connaître à l'ensemble du personnel et aux familles notre offre de service améliorée. En réalisant le bilan de la mise en œuvre du plan stratégique 2006-2010, le comité de direction dégageait les différentes perspectives à entrevoir à l'égard de l'offre de service, du développement, du partenariat, du savoir et de l'innovation. Partant de ces perspectives, il posait déjà les jalons du plan stratégique du développement 2011-2015 tout en tenant compte des décisions gouvernementales, du plan stratégique du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), du plan d'action en santé mentale (PASM), du plan d'action ministériel pour la clientèle en troubles envahissants du développement (TED), des attentes du MSSS et de l'Agence de Montréal quant au regroupement de l'Hôpital Rivière-des-Prairies avec un autre établissement, du contexte financier du réseau, de la volonté de l'Université de Montréal de créer un Institut en santé mentale, de la situation de la main-d'œuvre et surtout des besoins de la clientèle.

HISTORIQUE DE L'HÔPITAL RIVIÈRE-DES-PRAIRIES

Situé dans le nord-est de l'île de Montréal, l'Hôpital est un centre hospitalier de soins psychiatriques affilié à l'Université de Montréal. Fondé au cours des années 50 par les sœurs de la Providence, l'Hôpital Rivière-des-Prairies succède au Mont-Providence en 1969. Au cours des années 70, en sus de tous les soins et les services offerts à l'interne, l'Hôpital organise son offre de service afin de répondre aux besoins de la clientèle externe répartie dans différents secteurs du territoire est de Montréal. Au cours des années 80-90, tous les efforts ont été investis pour permettre à la clientèle en hébergement d'être transférée vers le réseau des centres de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI) ou des centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD). En 2004, le transfert de la clientèle déficiente intellectuelle en hébergement vers le réseau des CRDI s'actualise.

Depuis 2000, l'offre de service de l'Hôpital Rivière-des-Prairies est ajustée afin de se concentrer sur le développement des services reliés à la psychiatrie active pour une clientèle aux prises avec des pathologies psychiatriques tout en intégrant progressivement la recherche aux pratiques de pointe.

Au cours de la dernière décennie, l'Hôpital a prôné la gestion par programmes, plaçant ainsi les besoins de la clientèle au centre de toutes les décisions cliniques et organisationnelles. L'organisation des services se répartit par programmes pour répondre aux besoins spécifiques de la clientèle. L'Hôpital joue un rôle majeur au sein du Réseau universitaire intégré de santé (RUIS) de l'Université de Montréal, compte tenu de sa mission spécifique et dans l'organisation des corridors de service établis avec les centres de santé et de services sociaux (CSSS) du territoire. L'Hôpital a développé son offre de service sur la base des axes de positionnement stratégique suivants : les meilleures pratiques, le savoir et l'innovation, la qualité des soins et des services ainsi que le partenariat.

MISSION – « Leur mieux-être toujours en tête »

Chef de file en pédopsychiatrie et en troubles envahissants du développement pour une clientèle de tous âges, l'Hôpital Rivière-des-Prairies a comme mission d'offrir aux enfants et aux adolescents du Québec des soins et des services spécialisés et surspécialisés dans le domaine de la santé mentale.

La passion de ses chercheurs et cliniciens contribue à l'avancement du savoir, au transfert des connaissances et au développement des pratiques exemplaires.

En contexte hospitalier ou ambulatoire, l'Hôpital assure à sa clientèle et à son personnel un environnement sécuritaire.

Pour réaliser sa mission, le patient et sa famille sont placés au centre des décisions et des actions. Affilié à l'Université de Montréal, l'Hôpital s'engage à :

- Rendre accessibles des soins et des services basés sur les meilleures pratiques professionnelles à la fine pointe des connaissances.
- Offrir à la clientèle adulte dite « historique » atteinte d'une déficience intellectuelle des soins et des services psychiatriques et dentaires qu'elle ne peut recevoir dans la communauté.
- Fournir un milieu de travail humain, valorisant et stimulant basé sur le travail d'équipe et l'interdisciplinarité où le talent de chacun est pleinement utilisé.
- Contribuer avec ses partenaires à l'amélioration de l'offre de service du territoire du RUIS de l'Université de Montréal en pédopsychiatrie et en troubles envahissants du développement.
- Promouvoir l'innovation et la recherche pour favoriser le transfert des connaissances.
- Fournir aux étudiants et aux stagiaires provenant principalement de l'Université de Montréal, mais aussi de partout au Québec et d'ailleurs dans le monde, un environnement d'apprentissage favorisant la réussite pédagogique et l'intérêt à s'investir au plan professionnel en regard de la pédopsychiatrie et des troubles envahissants du développement.
- Intégrer davantage les pratiques environnementales optimales pour une meilleure utilisation des ressources.

VALEURS

Pour accomplir sa mission, la direction fait appel à l'engagement de toutes les personnes qui œuvrent dans l'organisation pour offrir des soins et des services de qualité et sécuritaires et pour adhérer aux valeurs organisationnelles que sont :

- **LA COMPASSION**
Offrir les soins et les services avec empathie, compréhension et dévouement.
- **LE RESPECT**
Offrir une approche fondée sur des rapports sociaux harmonieux où les actions, les attitudes, les paroles et les comportements s'y reflètent.
- **LA RECONNAISSANCE**
Valoriser au quotidien les personnes qui œuvrent dans l'organisation en étant sensibles à leur contribution, en reconnaissant leur expérience et en tenant compte de leurs intérêts et de leur motivation.
- **L'ENGAGEMENT**
Responsabiliser chaque personne qui oeuvre dans l'organisation à sa contribution active à la réalisation de la mission et à l'atteinte des résultats escomptés.

VISION

Constamment soucieux de répondre aux besoins de la clientèle qui exige des traitements spécialisés et surspécialisés, l'Hôpital a poursuivi le développement de l'offre de service visant à assurer une meilleure accessibilité aux clientèles cibles et à promouvoir une plus grande continuité.

Dans le plan d'orientation stratégique 2006-2010, la vision était libellée ainsi : « Consolider notre centre hospitalier comme chef de file et être reconnu comme un expert en matière d'évaluation, de traitement, de recherche et d'enseignement en pédopsychiatrie et en troubles neurodéveloppementaux ».

Pour le plan d'orientation stratégique 2011-2015, la vision s'inscrit comme suit :

- Être reconnu comme le centre de référence en pédopsychiatrie du Québec.
- Être le maître d'œuvre de l'organisation des services de 3^e ligne pour la population québécoise en pédopsychiatrie et en TED (spectre de l'autisme).
- Être entièrement associé au développement de l'Institut de psychiatrie du RUIS de l'Université de Montréal et être reconnu comme l'un des principaux partenaires au sein de cet institut.
- Être le maître d'œuvre de l'organisation d'une offre de service hiérarchisée de 1^{re}, de 2^e et de 3^e lignes en pédopsychiatrie pour la population de Montréal.

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

Contexte

Certaines grandes tendances actuelles ou émergentes, tant au niveau provincial que régional, influencent l'avenir de notre organisation.

Au plan provincial

- Le plan stratégique du ministère de la Santé et des Services sociaux 2010-2015.
- Les orientations ministérielles, notamment en matière d'accessibilité, de continuum et de complémentarité des services, de qualité et de sécurité des soins entraînant une révision continue des processus de gestion clinique et administrative.
- L'implantation du PASM permettant progressivement de départager les services offerts en 1^{re} ligne, des services que notre établissement offre en 2^e et en 3^e lignes.
La situation économique du Québec et les enjeux budgétaires et leurs répercussions sur le financement des soins de santé et des services sociaux.
- Le développement rapide des technologies et de l'accès à l'information rehaussant les attentes de la population.

Au plan régional

- L'harmonisation de nos orientations aux priorités régionales identifiées par l'Agence pour 2010-2015.
- Un contingentement du Plan régional d'effectifs médicaux (PREM) et ses effets sur nos effectifs médicaux.
- Une demande accrue d'efficacité et d'imputabilité exigeant un resserrement de la performance et de la gestion des ressources.
- Les tentatives de constituer un Institut universitaire en santé mentale en associant HMR/HSC/HLHL/HRDP/IPPM afin de regrouper les forces vives de chacun en psychiatrie.
- La valeur ajoutée d'une association de l'IPPM/HRDP/HLHL au Centre de recherche Fernand-Seguin (CRFS) et la croissance importante de la recherche sur le site HRDP.
- Les ententes intervenues avec les CSSS de l'Est et les corridors établis avec d'autres CSSS en lien avec les projets cliniques.
- La reconnaissance du RUIS de l'Université de Montréal pour le développement du Centre d'excellence en troubles envahissants du développement de l'Université de Montréal (CETEDUM).
- Les études du MSSS et de l'Agence quant aux besoins de la population de l'est de Montréal et à la disponibilité de locaux sur le site de l'Hôpital Rivière-des-Prairies.
- La volonté du MSSS et de l'Agence pour un regroupement de notre hôpital à un autre établissement en vue d'unir les forces et de pallier les lacunes, notamment dans la continuité et l'accessibilité des services offerts, et ce, dans une perspective d'optimisation de l'utilisation des ressources.

Au plan local

- Une clientèle ayant des pathologies complexes en comorbidité.
- Un accroissement des demandes d'évaluation diagnostique en troubles envahissants du développement, créant une pression sur les listes d'attente, particulièrement par une clientèle en provenance de l'extérieur de Montréal.
- Un réseau intégré de services permettant une collaboration importante avec l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont pour une urgence pédopsychiatrique et des corridors de services pour l'hospitalisation.
- Une intégration de la recherche aux cliniques surspécialisées en voie de réussite.

En vue de répondre à l'attente du ministère de la Santé et des Services sociaux pour un regroupement, l'Hôpital a entrepris des échanges avec certains partenaires et participé activement aux démarches requises sur la base du respect de l'authenticité et de l'unicité de sa vocation et du maintien de son autonomie.

Principales forces

Au cours de la dernière décennie, l'Hôpital a su se démarquer au sein du réseau de la santé grâce à la qualité de ses soins et de ses services, aux partenariats développés, à l'innovation dans ses pratiques et à ses avancées dans les savoirs. Son rayonnement particulier sur les plans régional et national provient du fait que :

- L'Hôpital, avec sa vocation unidisciplinaire, est le seul établissement du RUIS de l'Université de Montréal à offrir sous le même toit des soins spécialisés et surspécialisés en pédopsychiatrie et en troubles envahissants du développement pour une clientèle de tous âges avec ou sans déficience intellectuelle.
- L'Hôpital a développé au cours des années une offre de services surspécialisés pour les troubles envahissants du développement, particulièrement dans le spectre de l'autisme.
- L'Hôpital a obtenu l'adhésion du personnel clinique et professionnel ainsi que celui de toutes les catégories du personnel de soutien à la réalisation de sa mission.
- L'Hôpital a su intégrer la recherche dans une forte proportion de ses pratiques cliniques.
- L'Hôpital compte sur la collaboration interdisciplinaire des chercheurs, des étudiants et des médecins dans des secteurs de recherche de pointe, notamment pour l'autisme et les conduites suicidaires.
- L'Hôpital a su développer des axes de recherche et a soutenu la performance des chercheurs qui sont bien reconnus par le CRFS.
- L'Hôpital s'est investi dans le recrutement de nouveaux médecins; les efforts commencent à porter des fruits.
- L'Hôpital a établi une présence importante d'équipes de professionnels pour répondre aux besoins sans cesse croissants d'évaluation diagnostique et de traitement de la population de toutes les régions du Québec.
- L'Hôpital constitue un milieu de stage dynamique et propice à l'apprentissage pour de nombreuses disciplines reliées à la santé mentale.

- L'Hôpital offre, tout au long de l'année, des conférences scientifiques diffusées par visioconférence pour le plus grand bénéfice des intervenants de partout au Québec.
- L'Hôpital organise des activités tels des colloques, des clubs de lecture, des symposiums, des journées de la recherche et des réunions scientifiques.
- L'Hôpital a préconisé une approche biopsychosociale qui s'est bien intégrée dans les pratiques cliniques des équipes interdisciplinaires.
- L'Hôpital a géré sainement ses ressources financières en maintenant un équilibre budgétaire qui, au fil des années, a permis d'améliorer la qualité des soins et des services, mais qui demeure fragile, d'une part à cause du transfert d'une partie du budget (près de 3 M\$ au total) vers les services de 1^{re} ligne et, d'autre part, par l'annonce de compressions budgétaires.
- L'Hôpital a optimisé l'utilisation de son parc immobilier qui se trouve dans un excellent état pour répondre aux besoins de la clientèle admise, de la clientèle suivie en cliniques spécialisées et surspécialisées et de la recherche.
- L'Hôpital a diffusé et transmis ses connaissances et ses savoirs aux professionnels de la 1^{re} ligne; cette démarche est reconnue et grandement appréciée par les CSSS.
- L'Hôpital est le seul établissement à offrir des soins dentaires à une clientèle âgée de 10 à 55 ans présentant une pathologie psychiatrique ou une déficience intellectuelle.
- L'Hôpital s'est vu décerner un agrément sans condition à la suite de la visite d'Agrément Canada de mars 2008.
- L'Hôpital a reçu le prix de l'Innovation de l'Association des hôpitaux du Québec (AHQ) en 2004 pour son entente avec l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont; des médecins et des chercheurs ont également reçu des prix honorifiques pour leur implication dans l'avancement des savoirs.

Principales préoccupations

Tout en s'investissant dans le développement de ses pratiques, l'Hôpital a cependant dû freiner certains projets en raison de facteurs hors de contrôle ou encore de réalités à l'interne qui nécessitaient une allocation de ressources. La volonté de garder le cap sur la mission de l'Hôpital est teintée de certaines préoccupations dont les principales sont :

Au plan clinique

- Le besoin d'une organisation médicale stable et de l'adhésion du corps médical à tous les volets de la mission de services et de la mission universitaire, et ce, en fonction des orientations ministérielles.
- Une vision à partager pour l'harmonisation de l'offre de service des programmes psychiatriques.
- L'appropriation d'une compréhension commune de l'offre de service de 2^e et de 3^e lignes prônée par le plan d'action en santé mentale.

- Le développement des services de 3^e ligne dans ses programmes en y associant de façon accrue l'enseignement et la recherche.
- La reconnaissance de notre offre de services surspécialisés en pédopsychiatrie et en troubles envahissants du développement par les publics scientifiques et cliniques ainsi qu'auprès des partenaires régionaux, du RUIS de l'Université de Montréal et de l'ensemble des RUIS du Québec.
- Le rétablissement de liens continus avec l'Université de Montréal, particulièrement dans le cadre de l'application du contrat d'affiliation avec cette dernière.
- L'allocation des ressources aux activités cliniques, d'enseignement et de recherche dans le cadre d'une offre de service de 2^e et de 3^e lignes.
- La pression sur notre liste d'attente due aux nombreuses demandes d'évaluation diagnostique et de traitements provenant principalement des CSSS de l'extérieur de Montréal.
- Le délai entre la date de signature du congé et le moment du retour dans le milieu de référence.
- Le maintien des efforts pour une approche intégrée d'amélioration continue de la qualité afin d'offrir des soins et des services de pointe dans un environnement sécuritaire, tant pour la clientèle et sa famille que pour le personnel.
- L'apport des soins infirmiers aux activités et aux projets de recherche.
- Une disponibilité de main-d'œuvre compétente et de haut calibre pour une association plus solide à l'Institut de psychiatrie du RUIS de l'Université de Montréal.
- Les besoins de soutien aux professionnels de la 1^{re} ligne dans le développement des projets cliniques des CSSS et le rôle de répondant de la 2^e ligne.
- La capacité d'accueil de stagiaires et d'étudiants provenant non seulement de l'Université de Montréal, mais d'autres maisons d'enseignement universitaire d'ici et d'ailleurs, et l'assurance de la disponibilité des installations technologiques requises.

Au plan administratif

- Le maintien d'un climat de travail harmonieux.
- L'assurance d'une appropriation accrue des politiques, des procédures et des protocoles adoptés par la direction de l'établissement chez son personnel.
- La stabilité des ressources humaines.
- Une utilisation optimale des lits, des ressources humaines, des équipements médicaux spécialisés et des technologies de l'information.
- Une adhésion pleine et entière des membres de tous les conseils professionnels (Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens (CMDP), conseil des infirmières et infirmiers (CII), conseil multidisciplinaire (CM), conseil pluridisciplinaire (CP) aux orientations de l'Établissement.

TOURNÉ VERS L'AVENIR

Les pages qui suivent représentent l'inventaire des actions réalisées qui permettent à l'Établissement de se positionner comme un chef de file en pédopsychiatrie et en troubles envahissants du développement. Pour chacun des axes, des enjeux et défis ont été ciblés et déjà, des orientations se dessinent pour lesquelles les premiers jalons ont été posés dès 2010.

I - L'OFFRE DE SERVICE

- A. Pour répondre aux besoins*
- B. Pour assurer des services de qualité*

II - LE SAVOIR ET L'INNOVATION

- A. Pour aller plus loin dans le savoir*
- B. Pour contribuer au transfert des connaissances*
- C. Pour rehausser les compétences*

III - L'ENVIRONNEMENT

- A. Pour un milieu de travail stimulant*
- B. Pour assurer un milieu sécuritaire*
- C. Pour un développement durable*

IV - COMMUNICATIONS

I - OFFRE DE SERVICE « Leur mieux-être toujours en tête »

A – Pour répondre aux besoins

L'actualisation du plan d'action en santé mentale prévoit le déploiement d'une gamme de services accessibles près du milieu de vie des enfants, des adolescents et des jeunes adultes et de leur famille. Il vise également à s'assurer de la continuité de ces services.

Dans la sous-région est de Montréal, six établissements ont choisi de travailler ensemble afin de permettre une harmonisation et une complémentarité de l'offre de service destinée aux enfants, aux adolescents et aux jeunes adultes et à leur famille.

En ce sens, l'Hôpital a :

- Établi des ententes avec les CSSS Ahuntsic/Montréal-Nord et Pointe-de-l'Île, et des corridors de services avec les CSSS St-Léonard/St-Michel et Lucille-Teasdale, puis une entente avec l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont pour l'urgence et l'hospitalisation.
- Défini son offre de service de 2^e et de 3^e lignes en créant les cliniques spécialisées et surspécialisées et en enrichissant ses modèles d'intervention.
- Standardisé, dans certains secteurs cliniques, les évaluations diagnostiques et initié l'intégration de la recherche dans la pratique clinique.
- Modifié des pratiques cliniques afin d'optimiser l'utilisation de ses ressources.

Tout en souhaitant conserver un milieu de pratique intéressant et valorisant pour l'ensemble des intervenants, certaines catégories de ressources humaines ont connu une décroissance ayant un impact sur l'offre de service.

En ce sens, l'Hôpital a :

- Exercé une gestion proactive du changement.
- Appliqué certaines stratégies d'attraction de la main-d'œuvre et des effectifs médicaux.
- Formé les superviseurs de stages afin qu'ils développent leurs habiletés à l'encadrement de stagiaires.
- Adopté progressivement une structure de gestion qui favorise un climat de travail où la communication est plus présente et le travail d'équipe en interdisciplinarité mieux soutenu.
- Travaillé harmonieusement avec les instances syndicales et associative pour des relations de travail dynamiques et constructives.
- Instauré des pratiques permettant une plus grande imputabilité.
- Créé une coordination de l'enseignement professionnel afin de recruter davantage de stagiaires et offrir des stages de grande qualité.
- Procédé à une réorganisation du travail dans les unités en rehaussant notamment la structure de postes par l'intégration de préposés aux bénéficiaires.

B – Pour assurer des services de qualité

La capacité de notre organisation à répondre aux besoins et à satisfaire les attentes de notre clientèle par l'utilisation des meilleures pratiques et la conformité aux normes établies s'est actualisée par l'intégration d'une culture de la qualité et de la sécurité.

En ce sens, l'Hôpital a :

- Établi une approche continue d'appréciation de la qualité auprès de sa clientèle.
- Innové en révisant ses méthodes et en utilisant des outils adaptés pour bonifier les processus cliniques et administratifs.
- Clarifié les rôles et les responsabilités des intervenants et révisé l'organisation du travail dans ses secteurs cliniques.
- Développé des services de soutien administratif avec du personnel engagé à la réalisation de la mission.
- Investi dans ses ressources en hygiène et salubrité pour assurer un milieu propre et accueillant grandement reconnu par les visiteurs et apprécié des patients et des employés.
- Défini les cadres de référence cliniques et établi les mécanismes pour assurer la supervision des intervenants en tenant compte de leurs besoins et de leurs compétences.
- Systématisé et harmonisé les résultats de sondage, les recommandations de la commissaire locale aux plaintes et à la qualité des services, des conseils professionnels et des analyses rétrospectives et prospectives dans l'amélioration en continu des pratiques et des processus.

Offre de service – Enjeux et défis

Chef de file en pédopsychiatrie dans l'évaluation diagnostique et le traitement de certains troubles associés à la petite enfance, des troubles de l'attention, des troubles de l'humeur, des troubles anxieux, des troubles psychotiques, des troubles de sommeil et des troubles envahissants du développement (pour une clientèle de tous âges), cette expertise devrait être officiellement reconnue par le RUIS de l'Université de Montréal.

La clientèle pour qui des services surspécialisés (consultation, évaluation, orientation) sont requis est dirigée tant par des médecins de la région de Montréal que de toutes les régions du Québec; des ententes devront être convenues avec les agences de la santé des différentes régions relativement au financement des soins et des services offerts aux personnes issues de leurs territoires.

L'augmentation significative du nombre de jeunes recevant un diagnostic de maladie mentale souvent associée à d'autres troubles, parfois en lien avec la consommation de substances psychoactives, mériterait des investissements de notre part avec de nouveaux partenaires; des alliances avec des secteurs sous-exploités en partenariat (pédiatrie, pédopsychiatrie, toxicologie jeunesse et déficience physique) pourraient être développées avec les partenaires en se répartissant les champs d'expertise.

Le départ de plusieurs experts et de personnes d'expérience contribuant à la qualité de nos services et à l'enseignement exige que de nouvelles stratégies de recrutement et d'attraction de mé-

decins, tant généralistes que spécialistes, soient définies tout en faisant reconnaître par l'Agence et le MSSS le plan des effectifs médicaux requis.

L'Hôpital devra compter sur l'engagement des médecins pour le renforcement des alliances médicale et administrative, le développement des alliances médicale et pharmaceutique et l'atteinte des résultats.

Grâce à son entente avec l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont, les services d'urgence en pédopsychiatrie sont assurés, mais à cause d'une décroissance des effectifs médicaux en pédopsychiatrie, les services d'urgence deviennent plus fragiles; des moyens devront être développés pour maintenir un accès à la clientèle qui requiert des services d'urgence pédopsychiatrique.

L'émergence du RUIS et la nécessité d'améliorer l'accessibilité et la continuité des services exigent que des corridors de services stables et performants soient instaurés.

Une organisation médicale basée sur l'interdisciplinarité, la complémentarité et la collaboration sera nécessaire pour maintenir et développer la gamme de services spécialisés et surspécialisés.

Pour bonifier notre organisation clinique et obtenir l'adhésion entière du personnel à une mission universitaire, des changements seront nécessaires et impliqueront un ajustement des rôles, des responsabilités et des pratiques professionnelles cliniques ainsi que des mécanismes de gestion des processus.

L'actualisation des différents volets de la vision de notre établissement entrainera des changements qui affecteront de façon importante la pratique interprofessionnelle, les pratiques exemplaires, les processus cliniques, les approches de gestion partagée (médicoadministrative) et nécessiteront la création de nouvelles ententes de partenariat; en ce sens, les équipes devront être soutenues pour aller de l'avant dans le déploiement de l'Institut de psychiatrie du RUIS de l'Université de Montréal.

L'actualisation de la mission de notre établissement a permis une réorganisation physique des services laissant certains espaces inoccupés; un inventaire des surfaces occupées comparées avec les surfaces requises pour assumer pleinement son mandat de 3^e ligne doit être réalisé pour maintenir et développer son offre de service en pédopsychiatrie et en troubles envahissants du développement et le déploiement accru de l'enseignement et de la recherche dans l'organisation clinique.

Offre de service – Objectifs

ORIENTATION – CONSOLIDER ET DÉVELOPPER NOTRE LEADERSHIP EN PÉDOPSYCHIATRIE

Axe : Organisation des services sur les plans régional et suprarégional

- Obtenir la reconnaissance officielle des services surspécialisés en mission pédopsychiatrique par le RUIS de l'Université de Montréal et l'Agence de Montréal ainsi que par les autres RUIS et les autres agences du Québec et arborer notre leadership.

- Initier et contribuer, avec les partenaires, à l'organisation concertée de services spécialisés et surspécialisés qui reposent sur les orientations du PASM et sur la priorité des besoins et des services en déterminant les corridors de service requis.
- Revoir les partenariats requis avec les autres établissements ayant un mandat de 1^{re}, de 2^e et de 3^e lignes pour bien assumer notre mission et les développements souhaités en 2^e et de 3^e lignes.
- Poursuivre le développement du CETEDUM avec le CHU Sainte-Justine et l'Université de Montréal.
- Faire reconnaître le plan des effectifs médicaux requis en vue d'offrir les services attendus par la population dans des délais raisonnables, et ce, en fonction du développement du RUIS.

Axe : Organisation des services sur le plan local

- Analyser l'état de situation actuel et identifier les besoins futurs dans les effectifs médicaux, professionnels et infirmiers pour assurer une relève et le transfert des connaissances et de l'expertise.
- Identifier les créneaux de surspécialisation en lien avec notre expertise clinique déjà reconnue ou à développer selon les pathologies et consolider nos programmes surspécialisés afin de mieux répondre avec compassion aux besoins de la clientèle, et ce, dans une perspective de continuité.
- Consolider les soins partagés en développant les technologies de soutien en vue de mieux soutenir la pratique médicale et professionnelle.
- Renforcer les alliances médicoprofessionnelles et soutenir les alliances médicale et pharmaceutique.
- Évaluer le budget requis pour assumer les mandats de 3^e ligne et répondre aux demandes croissantes de services hors territoire, et ce, en maintenant notre offre de service de 2^e ligne.
- Mettre en œuvre le dossier clinique informatisé en vue de faciliter l'accès aux informations en lien avec le patient et continuer à améliorer la qualité des soins.
- Planifier les lieux requis pour maintenir et développer notre offre de service.
- Réaliser les plans d'amélioration de la qualité du rendement élaborés dans le cadre de la démarche d'agrément.
- Soutenir l'ensemble du personnel, les médecins, les conseils professionnels ainsi que la direction pour la prise de décisions cliniques et éthiques.
- Revoir la structure organisationnelle clinique et administrative afin de mieux harmoniser l'offre de service aux besoins de la clientèle en intégrant les assises essentielles en lien avec les affaires universitaires.

II - LE SAVOIR ET L'INNOVATION *« Chaque jour, nous comprenons mieux ce qui se passe en eux »*

Affilié à l'Université de Montréal, l'Hôpital possède les ressources permettant d'actualiser en partie les modalités prévues au contrat d'affiliation. Dans une perspective d'intégration à l'Institut de psychiatrie du RUIS de l'Université de Montréal, une culture d'évaluation et de transfert des connaissances permettra à l'organisation de mieux soutenir les équipes dans l'enrichissement de ses savoirs.

A - Pour aller plus loin dans le savoir grâce à la recherche

Un Service de recherche mieux nanti sur le plan des ressources humaines, matérielles et financières a permis au cours des dernières années de soutenir l'équipe de chercheurs; la production de nombreux travaux de recherche a conduit à l'avancement des connaissances grâce entre autres à l'arrimage avec la vocation clinique et à l'association avec le Centre de recherche Fernand-Seguin.

En ce sens, l'Hôpital a :

- Développé de nouvelles pratiques en s'appuyant sur des données probantes et créé des outils cliniques dérivés de la recherche.
- Structuré son secteur de la recherche et obtenu une désignation par le MSSS de son comité d'éthique de la recherche.
- Produit de façon sans cesse croissante des articles, des chapitres et des monographies des conférences par les chercheurs et leurs équipes.
- Recruté des chercheurs permettant le développement de secteurs de recherche sous-exploités en troubles envahissants du développement.
- Développé un projet de CETEDUM intégrant les axes clinique, formation, enseignement, recherche par une entente tripartite entre le CHU Sainte-Justine, la Faculté de médecine de l'Université de Montréal et l'HRDP.
- Obtenu les fonds pour la création d'une chaire de trois-millions de dollars dirigée par le Dr Laurent Mottron : chaire de recherche Marcel et Rollande Gosselin en neurosciences cognitives fondamentales et appliquées du spectre autistique de l'Université de Montréal.
- La reconnaissance des pairs par l'attribution de la médaille Teasdale (Université de Montréal) au Dr Laurent Mottron pour ses travaux en troubles envahissants du développement et du prix Réjean-Marier au Dr Jean-Jacques Breton pour ses travaux en troubles de l'humeur.

Recherche – Enjeux et défis

Nos résultats de recherche contribuent au développement et à la bonification des pratiques; pour guider les équipes cliniques, des lignes directrices pour l'intégration clinique/recherche devront être précisées pour une structure de recherche mieux arrimée et intégrée aux programmes spécialisés, tout en déployant des carrières universitaires.

L'Hôpital a su intégrer la recherche dans ses pratiques cliniques. Cette approche, qui lui a valu une note d'excellence par Agrément Canada, devra se développer davantage dans ses programmes.

Des stratégies devront être développées pour concrétiser davantage l'approche interdisciplinaire de recherche dans nos cliniques de consultation, d'évaluation diagnostique, d'orientation et de traitement.

Alors qu'une direction des programmes favorisera le développement d'expertises spécifiques eu égard aux pathologies traitées, une structure administrative de l'organisation universitaire appropriée assurera une vision globale, un encadrement des activités de partage et de transfert des connaissances et un arrimage entre tous les partenaires.

Recherche – Objectifs

ORIENTATION : SOUTENIR LES ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET ASSURER LE RAYONNEMENT DE LA RECHERCHE EN PÉDOPSYCHIATRIE ET EN TROUBLES ENVAHISSANTS DU DÉVELOPPEMENT

Axe : Soutien du développement des activités de recherche

- Retenir et recruter des chercheurs.
- Identifier les résultats de recherche utiles à l'avancement de nos pratiques.
- Augmenter la masse critique de chercheurs dans nos axes et former une relève pour favoriser le développement de nouveaux chercheurs et de personnel hautement qualifié.
- Développer des moyens pour répondre aux besoins financiers de la recherche.
- Compter sur un plan de communication propre au rayonnement de la recherche qui se fait à l'HRDP.

B – Pour contribuer au transfert des connaissances par l'enseignement

L'expertise développée en pédopsychiatrie et en troubles envahissants du développement a permis d'accroître l'utilisation des connaissances et le développement de meilleures pratiques; le transfert des connaissances est bien amorcé dans l'organisation à travers des activités de formation, d'enseignement et de recherche.

En ce sens, l'Hôpital a :

- Consenti des ressources à la coordination de l'enseignement non médical pour assurer les liens avec l'Université de Montréal et d'autres maisons d'enseignement.
- Développé des outils permettant aux professionnels accueillant des stagiaires d'assurer la supervision requise.
- Peu favorisé l'accueil de résidents en psychiatrie au cours de la dernière décennie.
- Démarré le soutien technologique à la télésanté.
- Augmenté le nombre de ses publications et le nombre de présentations à des conférences, des colloques, des congrès, ici et ailleurs, sur les résultats de la recherche.
- Produit des outils didactiques et cliniques standardisés selon les meilleures pratiques pour des mandats d'évaluation diagnostique, de consultation et de traitement.
- Créé des trousseaux d'enseignement et de formation, une collection famille/jeunesse à la bibliothèque et un site Web.

- Élaboré un programme de transfert des connaissances, structuré une formation et planifié des stages pour les intervenants des équipes de santé mentale des CSSS de l'Est de l'île de Montréal qui s'est étendu aux autres CSSS.
- Augmenté le nombre d'activités scientifiques qu'il organise.

Enseignement – *Enjeux et défis*

Les professionnels contribuent à la prestation de services tout en s'investissant dans l'enseignement; l'Hôpital devra cibler les déterminants de l'équilibre soins/enseignement/recherche à l'intérieur de sa mission en tenant compte de l'allocation des ressources, et ce, dans une perspective où l'Hôpital contribuera, par son axe de pédopsychiatrie, au développement de l'Institut de psychiatrie du RUIS de l'Université de Montréal.

L'Hôpital a bien amorcé et est connu pour le transfert des connaissances aux équipes de 1^{re} ligne des CSSS; dans une offre de service de 3^e ligne, l'Hôpital devra déterminer sa capacité à répondre aux demandes de formation en soutien aux professionnels de 1^{re} et de 2^e lignes.

Conformément à son contrat d'affiliation avec l'Université de Montréal, l'Hôpital doit assumer ses responsabilités non seulement au niveau de l'enseignement professionnel, mais aussi et surtout au niveau de l'enseignement médical; grâce à une organisation universitaire globale, des moyens devront être déployés pour soutenir l'enseignement médical et assurer l'accueil d'étudiants en médecine et de résidents en psychiatrie et en médecine dentaire.

Enseignement – *Objectifs*

Le développement de la mission de l'enseignement et de la recherche est primordial. L'Hôpital désire continuer à répondre aux demandes provenant non seulement de l'Université de Montréal, mais d'autres universités et maisons d'enseignement.

L'Hôpital favorise le maintien et le développement d'une culture d'enseignement axée sur le savoir en pédopsychiatrie et en troubles envahissants du développement. Il souhaite contribuer davantage à la formation pratique de stagiaires de niveau universitaire, tant nationalement qu'internationalement.

ORIENTATION : AMÉLIORER LES INFRASTRUCTURES DÉDIÉES À L'ENSEIGNEMENT

Axe : Environnement physique et technologique

- Prévoir et aménager les espaces requis pour un enseignement de qualité et faire face à l'arrivée d'étudiants et de résidents en psychiatrie et en médecine dentaire.
- Rendre accessibles les technologies de l'information.
- Revoir l'organisation de l'enseignement médical.

ORIENTATION : ASSURER LA CONTRIBUTION DE L'ENSEIGNEMENT AU DÉVELOPPEMENT DE LA PÉDOPSYCHIATRIE DANS UNE PERSPECTIVE D'INTÉGRATION DE NOTRE MISSION UNIVERSITAIRE À CELLE DE L'INSTITUT EN SANTÉ MENTALE DU RUIS DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Axe : Promotion de l'enseignement

Dans le maintien des services à la population, les volets de l'enseignement et de la recherche sont bien intégrés aux dimensions cliniques. Des actions devront être entreprises pour promouvoir et utiliser judicieusement les méthodes d'apprentissage et d'enseignement novatrices et à la fine pointe, les technologies et les connaissances auprès de nos partenaires.

- Quantifier et reconnaître la contribution des professionnels et autre personnel dans les activités d'enseignement.
- Mettre en œuvre de nouvelles stratégies pour maintenir l'alliance clinique/recherche dans les pratiques cliniques.
- Utiliser notre capacité d'innovation clinique en 3^e ligne pour développer les meilleures pratiques.
- Poursuivre le développement d'activités de transfert des connaissances auprès des équipes de 1^{re} et de 2^e lignes dans nos champs d'expertise.
- Augmenter le nombre de stagiaires de recherche en provenance de l'étranger.

C - Pour rehausser les compétences grâce à la formation

L'installation des programmes-clientèle tant pour la pédopsychiatrie que pour les troubles neuro-développementaux a permis d'y associer des médecins, des professionnels et des cliniciens partageant des intérêts davantage en lien avec les types de pathologies.

En ce sens, l'Hôpital a :

- Réorganisé la structure des ressources humaines dans un fonctionnement par programmes pour répondre aux besoins tant en pédopsychiatrie qu'en troubles neurodéveloppementaux.
- Révisé, ajusté et rehaussé les formations et le perfectionnement à offrir aux personnes qui œuvrent dans l'organisation.
- Réalisé ses plans de développement des ressources humaines pour soutenir le personnel dans la réalisation des objectifs.
- Géré une décroissance de ses ressources humaines.

Formation – Enjeux et défis

Tous les plans triennaux de développement des ressources humaines ont été réalisés et ont rejoint les objectifs ciblés. L'axe de formation a connu le succès escompté. Tous les efforts devront être investis pour maintenir le niveau qualitatif et quantitatif de la formation offerte.

Formation - *Objectif*

La réalisation de la mission, des priorités et des projets repose en majeure partie sur la disponibilité d'équipes cliniques, administratives et de soutien engagées et hautement qualifiées.

ORIENTATION : SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES

Axe : Maintien et développement des compétences et des talents

- Garder le cap sur le développement des compétences du personnel infirmier et clinique, du personnel administratif, technique et de soutien en offrant des activités pour rehausser les connaissances liées à la clientèle et à la dispensation de services, pour accroître les habiletés et pour soutenir le personnel dans l'application des outils cliniques et informatiques.

III - ENVIRONNEMENT « Le bien-être de nos patients repose sur nous tous. »

A - Pour un milieu de travail stimulant

L'Hôpital compte sur des ressources humaines engagées, compétentes et mobilisées pour offrir à la clientèle les soins et les services requis. Tout en assurant la gestion de la décroissance des ressources humaines, l'Hôpital a su mettre en place des mécanismes de développement et de gestion des ressources humaines.

En ce sens, l'Hôpital a :

- Développé des approches de recrutement, de rétention et de mobilisation des ressources humaines.
- Mis en place un système de suivi du processus d'appréciation de la contribution et du soutien à la performance.
- Élaboré un programme de reconnaissance.
- Mis en place un programme de promotion des saines habitudes de vie.
- Répondu aux besoins de formation et d'amélioration des compétences.
- Bonifié son programme d'accueil, d'intégration et d'orientation des nouveaux employés et des stagiaires.

Ressources humaines – Enjeux et défis

Une gestion harmonieuse des ressources humaines, respectueuse des valeurs préconisées dans un contexte de mutation de la main-d'œuvre, de sa diversification au plan des générations et des cultures, en assurant le perfectionnement du personnel, de même que la rétention et le développement de l'expertise nécessaire pour accomplir sa mission doit être préservée.

L'axe du développement organisationnel a été trop peu exploité. Cet axe appliqué dans un environnement en changement permettra d'accorder toute l'attention requise au système de gestion, aux ressources humaines, au système de communication, aux relations interpersonnelles, à la vision, aux valeurs et aux grands objectifs de l'organisation.

Ressources humaines – Objectifs

ORIENTATION : S'INVESTIR SANS RELÂCHE DANS LA GESTION DYNAMIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Pratiquer une gestion des ressources humaines en lien avec la mission, les valeurs et les objectifs, dans un milieu de travail agréable, tout en favorisant l'intégration et le développement des compétences, une saine communication interne ainsi que la reconnaissance de la contribution de chacun.

Axe : Recrutement – rétention – stabilité

- Ajuster nos stratégies de recrutement et de rétention en fonction des besoins de main-d'œuvre et des orientations organisationnelles pour contribuer au mandat de l'Institut de psychiatrie du RUIS de l'Université de Montréal.
- Offrir des conditions de pratique attrayantes et valorisantes en mettant en œuvre des mesures pour continuer d'améliorer le climat de travail et favoriser la santé et le bien-être du personnel, surtout dans un contexte de changement.
- Poursuivre la révision des processus de soins et de services et de réorganisation du travail en vue notamment de rehausser la stabilité des équipes.
- Favoriser l'adaptation à la profession et au milieu de travail de la relève professionnelle et des gestionnaires en développant un programme de soutien à la relève.

ORIENTATION : DÉVELOPPER UN MILIEU DE TRAVAIL MOBILISANT

Axe : Mobilisation et qualité de vie au travail

- Poursuivre un encadrement et un soutien professionnels plus adaptés aux besoins des cliniciens dans une perspective de mieux intégrer l'interdisciplinarité.
- Poursuivre le développement des pratiques sur la base d'une culture positive en milieu de travail et sur les valeurs prônées par l'organisation.
- Offrir des services-conseils aux gestionnaires, d'accompagnement et d'intervention dans des contextes tels :
 - *Développement et mise en œuvre des orientations stratégiques.*
 - *Diagnostic et résolution de problème.*
 - *Restructuration organisationnelle.*
 - *Réorganisation du travail et des façons de faire.*
 - *Mobilisation dans le changement.*
 - *Appui pour une culture de travail en réseau intégré.*
- Mieux exploiter tous les axes du plan de développement des ressources humaines :
 - *Accueil et intégration du nouveau personnel.*
 - *Maintien et développement des compétences et des talents.*
 - *Cheminement de carrière.*
 - *Mobilisation et reconnaissance.*

Axe : Communication et reconnaissance

- Améliorer les mécanismes de communication bidirectionnelle afin de rendre accessible l'information requise.
- Développer la concertation interdirection, interdépartementale, interdisciplinaire et médicoadministrative.

- Accentuer nos pratiques d'une gestion ouverte basée sur la consultation et la mobilisation des équipes autour d'objectifs clairs.
- Développer de nouveaux mécanismes favorisant l'appréciation de la contribution et la reconnaissance du personnel.
- Maintenir une gestion des ressources humaines axée sur la collaboration, le respect, la responsabilisation, le travail d'équipe et la satisfaction au travail.

B - Pour maintenir un milieu sécuritaire

L'offre de service est assurée dans un milieu de soins et de services sécuritaire. La mise à niveau des installations immobilières permet d'assurer une organisation de services répondant aux attentes des personnes qui œuvrent à l'Hôpital et celles de la clientèle.

En ce sens, l'Hôpital a :

- Rapatrié la majorité de ses cliniques réparties sur le territoire à l'intérieur du site.
- Rehaussé les installations technologiques comme la radiologie, la pharmacie, la médecine dentaire.
- Rehaussé les systèmes d'information pour les services de soutien administratifs.
- Rénové de nombreux secteurs cliniques et les unités d'hospitalisation.
- Revu tous les processus rattachés au climat organisationnel – volet sécurité (organisation du travail, outils cliniques, approche Oméga).
- Développé et appliqué un programme de prévention et de contrôle des infections.
- Renforcé la gestion et le soutien aux activités de gestion des risques.
- Adopté un nouveau plan des mesures d'urgence.

Environnement – Enjeux et défis

L'Hôpital a su investir dans les services de soutien pour assurer une prestation de services sécuritaire pour le patient et le personnel et rehausser la qualité de l'environnement matériel, physique et technologique tout en maintenant l'équilibre budgétaire exigé par la loi; pour conserver les acquis et les améliorer, l'Hôpital devra garder le cap sur ses stratégies d'investissement.

L'Hôpital a su assurer le maintien de ses actifs immobiliers et de ses équipements médicaux; des stratégies devront être développées pour optimiser l'utilisation de ceux-ci.

Environnement – Objectifs

Pour soutenir sa culture de sécurité des patients et du personnel, une approche visant à resserrer et à harmoniser les processus d'amélioration continue devra être intégrée par les équipes à tous les niveaux de l'organisation.

ORIENTATION : SOUTENIR LES PROCESSUS POUR UNE PRESTATION SÉCURITAIRE DES SERVICES

Axe : Culture de sécurité

- Améliorer l'intégration et l'accès à l'information de gestion clinicoadministrative notamment par l'informatisation du dossier patient.
- Obtenir l'attestation de conformité aux mesures prioritaires du cadre global en matière de sécurité des actifs informationnels.
- Renforcer l'application des pratiques organisationnelles requises par Agrément Canada et ses normes dans tous les secteurs concernés.
- Veiller à la mise en œuvre rigoureuse du plan des mesures d'urgence en vigueur.
- Poursuivre la mise en œuvre du plan d'action pour maintenir un climat organisationnel où la prévention de la violence demeure une préoccupation constante.

C - Pour un développement durable

Un établissement conforme aux normes de sécurité et environnementales est le fruit de l'application de ses programmes de maintien des actifs mobiliers et immobiliers et d'entretien préventif de ses installations et de ses équipements.

En ce sens, l'Hôpital a :

- Modernisé et rehaussé ses équipements médicaux.
- Instauré le système de récupération des matières recyclables.
- Investi dans l'amélioration et l'entretien de son parc informatique et de la sécurité des actifs informationnels.
- Mis en place un plan directeur civil, mobilier et immobilier.
- Élaboré un programme d'économie d'énergie et d'efficacité énergétique, incluant la géothermie.
- Amélioré l'environnement physique de tous les secteurs cliniques.
- Réalisé le programme d'entretien de ses actifs mobiliers.
- Obtenu la certification « Visez vert » de BOMA Québec.

Développement durable – Enjeu et défi

Assurer une gestion efficiente des ressources matérielles et énergétiques tout en améliorant l'environnement interne et externe dans une perspective de développement durable.

Développement durable – Objectifs

ORIENTATION : OPTIMISER L'UTILISATION DES RESSOURCES MATÉRIELLES ET ÉNERGÉTIQUES

Axe : Environnement physique optimal

- Assurer une saine gestion de nos espaces et de nos équipements.
- Poursuivre la réalisation du plan d'action de l'énoncé du développement durable.
- Investir dans les nouvelles technologies en appoint au développement des programmes et de l'organisation des affaires universitaires.

IV- COMMUNICATIONS « Écouter, comprendre, transmettre »

La maladie mentale, surtout chez l'enfant, l'adolescents et le jeune adulte, a connu un intérêt plus grand, tant auprès de la communauté scientifique et médicale qu'auprès de la population. L'accès à l'information aide ces publics à une meilleure compréhension de la maladie, des traitements offerts et des effets attendus.

En ce sens, l'Hôpital a :

- Développé des outils de communication pour répondre aux attentes et aux besoins des différents publics, notamment la population et la clientèle.
- Axé ses efforts sur le déploiement d'un site Web accessible, non seulement à la communauté scientifique et aux professionnels de la santé, mais aussi aux familles aux prises avec la maladie mentale chez l'un des leurs.
- Contribué au processus de transfert des connaissances en développant des stratégies de diffusion de l'information et en favorisant la vulgarisation des connaissances issues de la recherche, des savoirs tacites et des données analysées.

Communications – Enjeux et défis

COMMUNICATIONS EXTERNES

Pour faire connaître la mission de l'HRDP en lien avec ses orientations stratégiques, il faut d'abord savoir discerner les intérêts des publics cibles de l'Hôpital, déceler les meilleurs corridors de communication pour les rejoindre, définir des axes de communication pertinents, puis développer des messages « sur mesure ».

Déterminer un mécanisme de communication pour bien positionner l'expertise de 2^e et de 3^e lignes de notre établissement en pédopsychiatrie et en troubles envahissants du développement (spectre de l'autisme).

Axer les actions afin de positionner la pédopsychiatrie dans le contexte du regroupement avec un autre établissement tout en assurant la place que doit occuper la pédopsychiatrie dans l'Institut de psychiatrie du RUIS de l'Université de Montréal.

Positionner l'expertise en transfert des connaissances de l'HRDP vers les services de santé de 1^{re} ligne, dans la communauté scientifique, universitaire et plus particulièrement le RUIS de l'Université de Montréal, le réseau de l'enseignement et le grand public.

COMMUNICATIONS INTERNES

Mobiliser les publics cibles internes autour des orientations stratégiques et de notre contribution au développement d'un Institut de psychiatrie du RUIS de l'Université de Montréal. En ce sens, il faut bien définir leurs préoccupations et développer un axe de communication mobilisateur et rassurant.

Communications – Objectifs

ORIENTATION : COMMUNIQUER L'ACTUEL ET LE DEVENIR DE L'HÔPITAL RIVIÈRE-DES-PRAIRIES

Axe : Rayonnement

À l'externe

- Développer des stratégies de communication pour le rayonnement de l'HRDP auprès de :
 - *La communauté scientifique*
 - *Le RUIS de l'Université de Montréal*
 - *La communauté universitaire*
 - *Le ministère de la Santé et des Services sociaux*
 - *L'Agence de Montréal*
 - *Le réseau de la santé*
 - *Les médias*
 - *Le grand public.*
- Établir une stratégie de placements média pour positionner les services pédopsychiatriques spécialisés et surspécialisés de l'HRDP.
- Développer des stratégies et des outils de communication pour le recrutement (employés cliniques et de soutien, professionnels, médecins spécialistes).
- Développer des stratégies Web pour le transfert des connaissances vers les divers publics.

À l'interne

- Produire un plan de communication pour la recherche.
- Créer et maintenir un lien de confiance avec nos patients et leur famille.
- Établir des stratégies de communication pour l'adhésion des membres de tous les conseils professionnels aux orientations stratégiques de l'Établissement.
- Développer des stratégies de communication pour la rétention du personnel.
- Établir une communication de gestion du changement.

CONCLUSION

Le plan d'orientation stratégique de l'Hôpital Rivière-des-Prairies pour 2011-2015 se veut un levier permettant à la pédopsychiatrie de prendre la place qui lui revient dans la vision globale des soins en santé mentale au Québec. Le plan d'orientation stratégique est un ensemble de défis cliniques stimulants pour les membres de la communauté de l'Hôpital. Nous croyons en leur volonté d'offrir à notre clientèle des soins et des services en constante évolution. L'appropriation des orientations, tant par les intervenants cliniques que par les gestionnaires, tant par les professionnels que par le personnel de soutien, tant par les médecins que par la direction, est le premier pas vers une gouvernance clinique optimale axée sur les besoins de nos jeunes patients.

Le leadership clinique est nécessaire à la réalisation du plan d'orientation stratégique et à la conduite du changement organisationnel envisagé. Mais au-delà de toutes les considérations administratives et cliniques, il faut d'abord savoir garder la passion de guérir nos patients, revoir nos pratiques et explorer de nouvelles pistes.

SIGLES ET ACRONYMES

UTILISÉS DANS LE PLAN D'ORIENTATION STRATÉGIQUE 2011-2015

AHQ	—●	Association des hôpitaux du Québec (aujourd'hui l'AQESSS)
AQESSS	—●	Association québécoise des établissements de santé et de services sociaux
CETEDUM	—●	Centre d'excellence en troubles envahissants du développement de l'Université de Montréal
CHSLD	—●	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CHU	—●	Centre hospitalier universitaire
CII	—●	Conseil des infirmières et infirmiers
CM	—●	Conseil multidisciplinaire
CMDP	—●	Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens
CP	—●	Conseil pluridisciplinaire
CRDI	—●	Centre de réadaptation en déficience intellectuelle
CRFS	—●	Centre de recherche Fernand-Seguin
CSSS	—●	Centre de santé et de services sociaux
HLHL	—●	Hôpital Louis-Hippolyte-Lafontaine
HMR	—●	Hôpital Maisonneuve-Rosemont
HRDP	—●	Hôpital Rivière-des-Prairies
HSC	—●	Hôpital du Sacré-Cœur
IPPM	—●	Institut Philippe-Pinel de Montréal
MSSS	—●	Ministère de la Santé et des Services sociaux
PASM	—●	Plan d'action en santé mentale
PREM	—●	Plan régional d'effectifs médicaux
RUIS	—●	Réseau universitaire intégré de santé
TED	—●	Troubles envahissants du développement
TN	—●	Troubles neurodéveloppementaux

