

Planification stratégique Hôpital Douglas 2001-2005
Rapport final abrégé

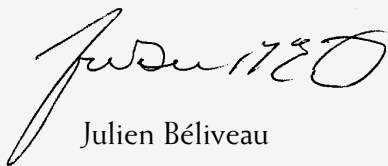
MOT DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Douglas de 2005

Le Douglas du nouveau millénaire est un institut hospitalier où l'excellence des soins cliniques découle de la combinaison de ses activités de recherche et de son enseignement universitaire de pointe. En effet, c'est cette intégration même qui permet le transfert et l'avancement des connaissances médicales et scientifiques et, partant, l'amélioration continue des soins aux malades. Cette approche repose aussi sur une conception très dynamique de l'évolution des pratiques et méthodes de gestion de la part du personnel, le tout dans le but d'améliorer les conditions de vie des patients souffrant de problèmes de santé mentale.

Le Plan stratégique 1997-2000 prévoyait de nombreux changements dans l'organisation des services et le Plan d'organisation adopté en 1999 introduisait des modifications majeures dans la structure organisationnelle qui ont donné lieu à l'émergence d'une culture organisationnelle renouvelée. Le présent Plan stratégique vise donc à consolider l'ensemble des éléments qui font de l'Hôpital Douglas un véritable institut pour l'avancement scientifique et clinique en santé mentale. Toujours dans le but de mieux servir les patients, nous misons sur la qualité des soins, fondée sur un enseignement à la fine pointe des connaissances et sur des résultats de recherche probants. C'est cette volonté qui assurera la réussite de notre projet d'avenir.

Le président

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Julien Béliveau', written in a cursive style.

Julien Béliveau

Le directeur général

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jacques Hendlisz', written in a cursive style.

Jacques Hendlisz

MISSION, VISION, VALEURS

Mission

L'Hôpital Douglas est un institut pour l'avancement des connaissances et des pratiques en santé mentale. Affilié à l'Université McGill et à l'Organisation mondiale de la Santé, il est reconnu, tant à l'échelle nationale qu'internationale, comme un centre d'excellence intégré de soins spécialisés et ultraspécialisés, d'enseignement et de recherche.

Vision

- Être le centre de référence par excellence dans le domaine de la santé mentale.
- Offrir à nos patients une qualité de soins et de services selon les standards internationaux les plus élevés.
- Être, avec nos partenaires, le modèle d'organisation et de collaboration pour un réseau intégré de services en santé mentale.
- Être, pour l'Université McGill, un site privilégié de recherche et de formation pour toutes les disciplines reliées à la santé mentale.
- Être un site d'évaluation et de développement des nouvelles technologies en santé mentale au Québec.
- Être un modèle d'organisation apprenante misant sur la valorisation et l'apprentissage continu de nos ressources humaines.

Valeurs

Pour actualiser la mission, les dirigeants de l'Hôpital Douglas affirment leur volonté de respecter et de promouvoir les valeurs fondamentales qui marqueront la mise en œuvre du Plan stratégique 2001-2005. Ces valeurs sont :

- Être voué au bien-être des patients;
- Respecter l'éthique et le rôle de chacun;
- Vouloir travailler en équipe;
- Être engagé envers l'excellence;
- Assurer une gestion efficiente et efficace;
- Valoriser le capital humain;
- Désirer apprendre et progresser;
- Être ouvert sur la communauté et le monde.

OBJECTIFS 2001-2005

Objectifs stratégiques

1. Poursuivre l'amélioration de l'excellence clinique;
2. Obtenir le statut d'institut universitaire : consolider les éléments d'excellence scientifique et académique :
 - 2.1 Excellence de l'enseignement;
 - 2.2 Excellence de la recherche;
 - 2.3 Intégration de la recherche et de l'enseignement aux activités cliniques;
3. Accentuer la synergie entre les objectifs de la Fondation, de l'Hôpital et du Centre de recherche;
4. Réorienter l'image externe de l'Hôpital.

Objectifs opérationnels

5. Consolider les éléments clés du Plan d'organisation;
6. Consolider et arrimer les objectifs des ressources humaines, financières et techniques en fonction des objectifs stratégiques;
7. Consolider les relations avec les partenaires;
8. Poursuivre l'amélioration des communications et consolider les mécanismes de communication et d'information de gestion.

OBJECTIF 1

Poursuivre l'amélioration de l'excellence clinique

Conformément à son objectif de rehausser l'excellence clinique, l'Hôpital Douglas privilégie treize cibles d'amélioration :

1. Consolider l'approche clinique centrée sur l'empowerment du patient;
2. Viser une amélioration continue de la santé et de la qualité de vie du patient;
3. Mettre en place les stratégies requises pour s'assurer que les cliniciens se tiennent à la fine pointe des connaissances;
4. Déployer des efforts supplémentaires pour améliorer de façon continue la qualité des services aux patients;
5. Stabiliser d'ici 2002 les services spécialisés de deuxième ligne (vocation de secteur);
6. Positionner les compétences distinctives de l'Hôpital Douglas;
7. Consolider et développer d'ici 2005 les services spécialisés et ultraspecialisés de troisième ligne (vocation régionale) qui sont en lien avec les sept axes du Centre de recherche afin d'intégrer adéquatement la recherche et l'enseignement aux activités cliniques;
8. Consolider et développer d'ici 2005 les programmes ultraspecialisés à vocation potentielle nationale en lien avec les sept axes du Centre de recherche afin d'intégrer adéquatement la recherche et l'enseignement aux activités cliniques;
9. Développer d'ici 2005 des liens de complémentarité avec les ressources régionales pour le programme de toxicomanie et abus de substances avec comorbidité psychiatrique en lien avec un des axes du Centre de recherche;
10. Consolider le Service de l'Urgence;
11. Consolider le programme SHIPP (services aux handicapés intellectuels avec problèmes psychiatriques);
12. Consolider les services d'admission;
13. Améliorer l'efficacité et l'efficacite des services.

OBJECTIF 2

Obtenir le statut d'institut universitaire : consolider les éléments d'excellence scientifique et académique

L'objectif vise à obtenir officiellement le statut d'institut universitaire. Centre d'excellence en santé mentale, l'Hôpital intègre les trois volets de soins, d'enseignement et de recherche conformément aux principes de fonctionnement de tout institut. Outre l'excellence clinique que l'on vient d'aborder, l'objectif visant à obtenir le statut d'institut universitaire est constitué de trois volets distincts.

Il s'agit de :

- Excellence de l'enseignement;
- Excellence de la recherche;
- Intégration de la recherche et de l'enseignement aux activités cliniques.

Excellence de l'enseignement

Pour réaliser pleinement sa mission d'enseignement, l'Hôpital entend :

1. Créer l'infrastructure nécessaire à un enseignement de pointe en santé mentale en partenariat avec le milieu universitaire ;
2. Favoriser une affiliation universitaire avec plusieurs universités en priorisant McGill ;
3. Mettre en place une structure administrative pour améliorer la coordination des activités, promouvoir la mission d'enseignement et assurer son intégration aux activités cliniques et de recherche ;
4. Susciter la concertation des différents acteurs en matière d'enseignement ;
5. Augmenter la formation dans toutes les disciplines ;
6. Développer un véritable centre d'expertise au service de ses partenaires du réseau et de la communauté afin de contribuer à l'avancement des connaissances.

Excellence de la recherche

Pour affirmer son leadership en recherche, l'Hôpital entend :

1. Poursuivre les stratégies visant à maintenir le rayonnement national et international du Centre de recherche ;
2. Coordonner des recherches multi-centres à l'échelle provinciale, nationale et même internationale dans le but d'exploiter les forces complémentaires en santé mentale au Québec et augmenter la visibilité de l'Hôpital Douglas en la matière ;
3. Poursuivre le développement du Centre de recherche.

Intégration de la recherche et de l'enseignement aux activités cliniques

Pour réaliser une plus grande intégration des activités de recherche et d'enseignement aux activités cliniques, l'Hôpital entend :

1. Susciter l'engagement de tous en créant un environnement de vie scientifique à valeur ajoutée à l'Hôpital Douglas ;
2. Valoriser la participation des cliniciens à donner des conférences ou à y assister ;
3. Assurer un maillage plus étroit des projets de recherche et des préoccupations cliniques pour assurer le transfert mutuel des connaissances ;
4. Intensifier l'association étroite avec les partenaires du réseau et de la communauté.

OBJECTIF 3

Accentuer la synergie entre les objectifs de la Fondation, de l'Hôpital et du Centre de recherche

Pour accentuer la synergie entre les objectifs de la Fondation, de l'Hôpital et du Centre de recherche, l'Hôpital mise sur deux stratégies spécifiques :

1. Rapprocher davantage la Fondation des activités de l'Hôpital, que ce soit au niveau des soins, de l'enseignement ou de la recherche ;
2. Améliorer la compréhension de la relation entre la Fondation et l'Hôpital.

OBJECTIF 4

Réorienter l'image externe de l'Hôpital

Pour mieux se positionner, l'Hôpital entend :

1. Améliorer l'image corporative de l'Hôpital, celle du Centre de recherche et celle de la Fondation ;
2. Développer des liens avec le milieu des affaires en concertation avec la Fondation ;
3. Développer un plan de communications externes ;
4. Bâtir et communiquer l'image de l'institut en soulignant son dynamisme, son caractère novateur et l'excellence de ses ressources et des services offerts.

OBJECTIF 5

Consolider les éléments clés du Plan d'organisation

Pour consolider les éléments clés du Plan d'organisation, l'Hôpital entend miser sur les trois stratégies suivantes :

1. Maintenir la Direction de l'ensemble des divisions ;
2. Consolider certains éléments du plan d'organisation (tels que le rôle du médecin traitant, du gestionnaire de cas, de l'intervenant principal et du chef clinique et les concepts d'interdisciplinarité, d'organisation apprenante et de cogestion) pour les déployer ensuite à travers tous les niveaux de l'organisation ;
3. Compléter l'implantation de certains éléments déjà amorcés.

OBJECTIF 6

Consolider et arrimer les objectifs des ressources humaines, financières et techniques en fonction des objectifs stratégiques

L'Hôpital mise donc sur les stratégies suivantes pour l'atteinte de ses objectifs :

1. Revoir certains éléments de la gestion financière ;
2. Rapprocher davantage la philosophie de gestion des ressources humaines de la culture de l'organisation apprenante ;
3. Mobiliser les ressources humaines autour d'objectifs communs ;
4. Revoir certains éléments de la gestion du parc immobilier.

OBJECTIF 7

Consolider les relations avec les partenaires

Pour consolider les relations avec ses partenaires, l'Hôpital entend :

1. Clarifier les liens de l'Hôpital Douglas avec les services de base en santé mentale et développer des ententes ;
2. Améliorer les relations avec les hôpitaux de soins généraux par le biais d'un réseau de partenaires reliés par des ententes ;
3. Travailler étroitement avec le Département de psychiatrie de l'Université McGill ;
4. Intensifier les liens avec les autorités gouvernementales.

OBJECTIF 8

Poursuivre l'amélioration des communications et consolider les mécanismes de communication et d'information de gestion

Les stratégies que l'Hôpital entend mettre en place pour réaliser cet objectif sont les suivantes :

1. Mettre en place des stratégies de communication interne pour susciter l'adhésion à la triple mission ;
2. Communiquer le changement vers l'institut en renforçant le rôle des gestionnaires dans le processus de communication ;
3. Créer un véritable système d'information de gestion basé sur les besoins et les priorités identifiées.

Démarche de planification stratégique

Direction générale de l'Hôpital Douglas et
Martine Potvin, Services conseils

Rédaction du Plan stratégique et du plan d'action

Nicole Germain, Adjointe au directeur général de l'Hôpital Douglas
et Martine Potvin, Services conseils

Coordination de la publication

Service des communications de l'Hôpital Douglas
6875, boulevard LaSalle
Montréal, Québec
H4H 1R3
Tél. : (514) 761-6131, poste 2769
Télécop. : (514) 762-3043
Courriel : comm@douglas.mcgill.ca

Conception graphique

Quatre-Quarts graphisme

Programmation des hyperliens et production du CD-ROM

Paul-Marcel Adam

REMERCIEMENTS

L'Hôpital Douglas tient à remercier toutes les personnes consultées qui ont contribué à faire de cet important exercice de réflexion un véritable succès.