



INSTITUT DE RÉADAPTATION
Gingras-Lindsay-de-Montréal

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

2010-2015

AFFILIÉ À

Université 
de Montréal

TABLE DES MATIÈRES

Préambule	3
Attentes exprimées à l'égard de la fusion	4
Mission	5
Vision et engagements	6
Valeurs organisationnelles.....	7
Principes de gestion	8
Enjeux	9
1. Une offre de service pertinente, de qualité et sécuritaire.....	9
2. La disponibilité des compétences requises	10
3. La réussite du plan de fusion	10
4. L'intégration des activités académiques à l'ensemble de la mission de l'Institut.....	12
5. La performance organisationnelle	13
6. La modernisation de l'infrastructure technologique et informatique	14
7. La promotion des connaissances et des compétences	15

Préambule

Le 18 juillet 2005, l'Agence de santé et de services sociaux de Montréal informait les conseils d'administration de l'Hôpital de réadaptation Lindsay et de l'Institut de réadaptation de Montréal de sa recommandation, à savoir la fusion des deux établissements.

Ainsi, le nouvel établissement qui naîtrait de cette fusion disposerait d'une masse critique de plus de 200 lits pour assumer sa mission d'établissement spécialisé en réadaptation pour Montréal et la périphérie.¹

C'est sous le slogan «**une ouverture au changement avec une vision de faire autrement et mieux que la somme des deux organisations**» que les deux établissements ont travaillé à l'élaboration de scénarios d'organisation portant sur les aspects administratifs, cliniques et les ressources humaines.

Trois ans plus tard...

Pratiquement trois années se sont écoulées entre la recommandation de l'Agence d'intégrer les deux établissements et la fusion qui a pris effet le 14 mars 2008. Ainsi naissait l'Institut de réadaptation Gingras-Lindsay-de-Montréal.

Le nouveau conseil d'administration s'est approprié la responsabilité de réaliser avec succès la fusion et de revoir le positionnement stratégique de la nouvelle organisation dans le réseau de la déficience physique.

Vaste consultation

Ce document présente les résultats de cette réflexion, alimentée par une vaste consultation menée auprès des partenaires, médecins, membres du personnel et différentes instances de l'Institut.

Il définit notamment la mission et la vision de l'établissement, en plus de cerner sept grands enjeux qui influenceront de façon marquante l'évolution de notre établissement au cours des prochaines années.

¹ Lettre de l'Agence SSS de Montréal, 18 juillet 2005

Attentes exprimées à l'égard de la fusion

- Obtenir la désignation d'institut universitaire.
- Améliorer la rétention de nos compétences et le recrutement des meilleurs talents en étant un établissement attractif et reconnu comme employeur de choix.
- Accroître notre rôle d'acteur influent en déficience physique, reconnu comme la ressource par excellence en réadaptation.
- Accroître notre notoriété et la visibilité de la réadaptation en étant porteur de changements dans la société.
- Développer davantage des services surspécialisés en réadaptation en créant des ouvertures vers d'autres clientèles.
- Simplifier et augmenter l'accessibilité aux services en vue d'obtenir zéro délais d'attente à nos services.
- Déployer une offre de services totalement intégrée.
- Obtenir une meilleure intégration de la recherche, de l'enseignement, l'évaluation des technologies et modes d'intervention.
- Améliorer la diffusion de nos expertises en étant un champion au niveau de nos pratiques.
- Améliorer la qualité.
- Accroître l'efficacité et l'efficience dans la gestion de nos ressources conduisant au développement de marges de manœuvre.
- Développer des masses critiques en réadaptation.

Mission

« Ensemble, offrir des soins et des services de réadaptation sécuritaires et de qualité, aux adultes, en vue d'optimiser le potentiel d'autonomie et de contribuer à l'avancement et au partage des connaissances par l'enseignement, la recherche et l'évaluation des technologies et des modes d'intervention. »

Nos atouts distinctifs

Affilié à l'Université de Montréal, l'Institut de réadaptation Gingras-Lindsay-de-Montréal se distingue par :

- l'admission précoce de personnes avec déficiences physiques sévères nécessitant un niveau de soins médicohospitaliers spécialisés;
- sa philosophie de réadaptation individualisée axée sur la récupération des fonctions, l'optimisation des habilités en vue de la réalisation des habitudes de vie par la personne;
- ses partenariats avec des centres hospitaliers de soins de courte durée permettant un accès rapide à la réadaptation;
- la participation des médecins dans les équipes programmes;
- son programme de formation universitaire des médecins physiatres;
- son expertise dans l'utilisation de technologies de pointe pour l'appareillage de sa clientèle;
- son service d'aides techniques, le seul offrant des services en orthèses, prothèses, fauteuils roulants et positionnement.

Vision et engagements

« Être la référence en réadaptation par notre approche humaniste et nos pratiques novatrices »

Afin d'être un institut de réadaptation de choix, nous nous engageons à :

- Offrir des services spécialisés et surspécialisés de réadaptation qui répondent efficacement aux besoins et aux attentes de notre clientèle en déficience physique et en santé physique.
- Exercer un leadership d'excellence en tant que milieu universitaire.
- Offrir un milieu de soins et de services reconnu pour sa compétence et ses programmes cliniques exemplaires et mettre cette expérience au service du réseau de la santé.
- Travailler en partenariat avec nos clients dans une approche qui vise à les responsabiliser dans leur démarche de réadaptation.
- Favoriser l'approche réseau dans le déploiement de notre offre de services en vue de créer une synergie entre les intervenants et d'inscrire le client dans un continuum de soins et de services harmonieux.
- Être un milieu fertile pour créer, identifier des approches, des compétences, des technologies et des connaissances de pointe dans le domaine de la réadaptation et un Institut qui favorise et appuie l'innovation.
- Être un milieu de partage des connaissances et une source d'information pour nos clientèles, le public et nos partenaires du réseau de la santé et des services sociaux.
- Exercer un leadership rassembleur dans la promotion de la réadaptation.
- Cultiver un environnement de travail et d'apprentissage stimulant, respectueux et sécuritaire qui permet à chacun de se développer et mettre à profit son plein potentiel.

Valeurs organisationnelles

» Responsabilisation et engagement

Privilégier l'autonomie et favoriser la prise en charge des clients par eux-mêmes dans une vision d'appropriation. Participer et s'impliquer de façon solidaire et positive, en assumant pleinement ses responsabilités, dans l'atteinte des objectifs visés.

» Humanisme

Disposition qui engendre la reconnaissance de la valeur de chaque personne dans toute sa diversité, et qui se manifeste par la compassion, la bienveillance, la considération, le respect, la confiance, l'équité et l'éthique dans nos relations.

» Qualité des services

Recherche constante de la compétence et de l'innovation, en visant l'application de pratiques exemplaires, pour fournir des services sécuritaires et de qualité qui répondent aux besoins et aux attentes des clients et des partenaires et faire preuve d'adaptation et d'avant-gardisme dans nos pratiques, tant dans le domaine clinique que de la gestion.

» Collaboration

Travailler ensemble, tout en partageant la responsabilité de trouver des solutions communes, dans un climat d'entraide et de communication caractérisée par une confiance mutuelle.

Principes de gestion

» L'intérêt du client guide nos décisions

Le client, qu'il soit externe ou interne, est au cœur de nos préoccupations et décisions. Nous cherchons à lui offrir un service qui réponde entièrement à ses besoins ainsi qu'un environnement physique et humain qui assure son bien-être et sa qualité de vie.

» Amélioration continue axée sur les résultats

Nous impliquons toutes les parties prenantes dans l'atteinte de nos objectifs, en effectuant des suivis réguliers. Nous cherchons à améliorer *sans cesse* l'efficacité de nos opérations, par la recherche de nouvelles façons de faire et par le perfectionnement de nos compétences individuelles et organisationnelles. Nous optons pour un mode de gestion décentralisée, avec imputabilité le plus près possible des activités opérationnelles.

» Interdisciplinarité

Nous favorisons la complémentarité des compétences cliniques et administratives pour le bien-être du client et sa participation active à la mise en place de solutions qui lui conviennent.

» Une gestion participative, transparente et équitable

Notre gestion repose sur une communication ouverte et bidirectionnelle, où chacun fait preuve d'empathie et d'ouverture aux idées nouvelles. Nos décisions sont expliquées de façon claire et précise, tout en étant appliquées de façon juste et équitable. Nous reconnaissons les réalisations des membres de l'organisation.

Enjeux

1. Une offre de service pertinente, de qualité et sécuritaire

L'Institut doit dispenser à sa clientèle des services de qualité dans un environnement sécuritaire. L'excellence dans sa prestation de soins et de services s'actualise par son approche interdisciplinaire et la mise en œuvre de pratique exemplaires. À l'affut des changements dans son environnement, l'Institut fera évoluer son offre de services en fonction des nouveaux besoins.

Orientations	Objectifs
Positionner et ajuster notre offre de services en fonction de l'évolution des besoins des clientèles.	<ul style="list-style-type: none">• Se positionner pour répondre à de nouveaux besoins en réadaptation s'intégrant à notre mission.• Réviser la programmation des soins et des services offerts à la clientèle (AVC, TCC, Amputés, Lésé Médullaire).• Arrimer notre offre de services en complémentarité à celle de nos partenaires.
Instaurer une culture d'innovation et de valorisation des meilleures pratiques cliniques et non cliniques.	<ul style="list-style-type: none">• Instaurer des mécanismes pour favoriser le développement, l'accès, l'analyse, et la diffusion des meilleures pratiques.• Mettre en place un processus continu de révision des activités cliniques et non cliniques.
Offrir à nos clientèles une prestation de soins et de services de qualité et sécuritaire.	<ul style="list-style-type: none">• Mettre en place les pratiques organisationnelles requises par Agrément Canada dans tous les secteurs d'activités de l'Institut.• Harmoniser les politiques et les procédés de prévention et de contrôle des infections.• Implanter le plan de mesure d'urgence.• Encourager la déclaration de tous les incidents/accidents dans l'exercice des interventions cliniques.

2. La disponibilité des compétences requises

Dans un contexte de pénurie et de haute concurrence pour l'acquisition d'une main-d'œuvre compétente et de qualité, l'Institut doit s'inspirer des meilleures pratiques en gestion des ressources humaines pour attirer les talents et retenir le personnel à son emploi. La relève des effectifs médicaux représente un défi important auquel l'Institut devra développer les stratégies pour y répondre.

Orientations stratégiques	Objectifs
<p>Créer des conditions favorables à l'attraction et à la rétention des meilleures compétences.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Promouvoir les carrières en réadaptation et les offres d'emploi à l'Institut.• Assurer le développement et la gestion des talents et former la relève.• Adopter une gestion des ressources humaines axée sur la reconnaissance et la valorisation des rôles et des responsabilités individuelles.• Introduire un programme de qualité de vie au travail.• Mettre à jour le plan des effectifs médicaux.• Créer un environnement de pratique clinique valorisant les compétences des médecins.• Établir un plan de carrière pour chaque médecin exerçant à l'IRGLM.

3. La réussite du plan de fusion

La fusion engendre de nombreux changements organisationnels qui toucheront tant les aspects humains, cliniques, administratifs qu'immobiliers. L'Institut doit retenir les meilleures pratiques en gestion du changement afin de s'assurer de la réussite de la fusion. L'Institut aura à agir de façon proactive à l'évolution de son environnement et à la transformation du réseau de la santé et des services sociaux.

Orientations stratégiques	Objectifs
Concrétiser la transformation organisationnelle.	<ul style="list-style-type: none">• S'assurer que toutes les conditions sont réunies dans la perspective de la mise en œuvre du changement organisationnel.• Développer et implanter les meilleures pratiques en gestion du changement.• Planifier et soutenir la communication.• Développer un sentiment d'appartenance et de fierté envers l'IRGLM.• Construire un environnement organisationnel propice à l'émergence, au développement et à l'exercice du leadership.• Rassurer, mobiliser et favoriser le soutien du personnel.• Articuler clairement la vision de l'avenir et rallier les personnes autour de la vision du changement.

4. L'intégration des activités académiques à l'ensemble de la mission de l'Institut

L'Institut entend relever les défis d'excellence et d'innovation en favorisant l'implication des intervenants dans le développement des sujets de recherche, le transfert des connaissances, l'amélioration de la performance, la diffusion des résultats de recherche, la participation des chercheurs à des réseaux de recherche.

Le développement de la recherche clinique devra s'inscrire dans les objectifs de l'Institut. En raison de l'importance stratégique de l'enseignement dans la réalisation de sa mission, l'Institut doit valoriser et soutenir ce secteur d'activités. L'Institut entend développer sa capacité à entreprendre des études d'évaluation des technologies et des modes d'intervention.

Orientations stratégiques	Objectifs
Poursuivre l'intégration de la recherche dans l'ensemble des activités cliniques, d'enseignement et d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en soutien à la prise de décision.	<ul style="list-style-type: none">• Favoriser la diffusion et la vulgarisation appliquée des résultats de projets de recherche et d'ETMIS obtenus.• Encourager de façon particulière le développement de la recherche clinique.• Renforcer les mécanismes de soutien et de coordination entre les différentes instances impliquées dans l'amélioration des pratiques.
Valoriser la mission d'enseignement et d'organisation apprenante.	<ul style="list-style-type: none">• Se doter d'une infrastructure afin de soutenir les activités de l'enseignement.
Développer l'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé.	<ul style="list-style-type: none">• Se doter d'une infrastructure et d'un programme d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé afin de soutenir les gestionnaires, les cliniciens et les professionnels dans leur prise de décision, et ce, à partir des données probante.
Obtenir le statut d'institut universitaire.	

5. La performance organisationnelle

Le contexte financier exercera une plus grande pression sur la performance organisationnelle. On assiste à une gestion axée sur l'atteinte de résultats cliniques et financiers. L'établissement doit répondre aux cibles fixées à l'entente de gestion. Une gestion efficace et efficiente des ressources contribuera à maintenir une performance attendue. L'accès à une information pertinente et de qualité viendra soutenir le processus décisionnel.

Orientations stratégiques	Objectifs
Optimiser l'utilisation des ressources disponibles.	<ul style="list-style-type: none">• Élaborer et actualiser un plan de revue d'utilisation des ressources.• Prévoir et aménager les espaces physiques en fonction des nouveaux besoins.• Atteindre un niveau de performance qui se situe dans les meilleurs parmi les établissements comparables.• Viser l'autofinancement des activités accessoires au niveau des aides techniques.
Développer une culture de la mesure.	<ul style="list-style-type: none">• Développer et implanter un modèle de gestion axée sur les résultats.• Améliorer l'accessibilité à l'information pertinente et de qualité.
Contribuer au développement d'un environnement durable.	<ul style="list-style-type: none">• Élaborer et implanter un programme d'environnement durable.

6. La modernisation de l'infrastructure technologique et informatique

L'Institut, pour répondre adéquatement aux critères de milieu universitaire et à son énoncé de vision, se doit, entre autres, d'être à la fine pointe des technologies médicales et de réadaptation. Il devra, au cours des prochaines années, investir dans l'acquisition et la mise à niveau de ces technologies.

L'Institut devra se donner une vision quant à la gestion de l'information. La transformation de l'organisation s'appuiera entre autres par une circulation et une utilisation structurée de l'information clinique et de gestion fiable et pertinente. Il devra s'assurer de mettre en place les systèmes informatiques et la plate-forme informatique capables de répondre à cet objectif.

Orientations stratégiques	Objectifs
Se maintenir à la fine pointe des technologies médicales et de réadaptation.	<ul style="list-style-type: none">Mettre à niveau les technologies médicales et de réadaptation.
Développer une vision organisationnelle relative à la gestion des ressources informationnelles.	<ul style="list-style-type: none">Mettre en place une plate-forme informatique assurant l'intégration des systèmes et un accès convivial et interactif à l'information de gestion et clinique.

7. La promotion des connaissances et des compétences

Le développement de son expertise doit faire l'objet de diffusion tant à l'interne qu'à l'externe. L'Institut est appelée à jouer un rôle prépondérant dans l'avancement des connaissances et des compétences auprès du réseau.

L'institut doit réussir à communiquer ce qu'il est et de qu'il veut devenir en se dotant d'outils performants lui permettant de rejoindre tous ses publics cibles et d'accroître sa notoriété.

Orientations stratégiques	Objectifs
Contribuer au développement de la réadaptation en déficience physique et santé physique par la diffusion de nos expertises et connaissances auprès des professionnels du réseau et de la population.	<ul style="list-style-type: none">• Accroître l'influence de l'Institut dans le développement des connaissances et des compétences en réadaptation.• Créer des partenariats novateurs.
Rayonner auprès de la population, de la communauté d'affaires et du réseau de la santé et des services sociaux.	<ul style="list-style-type: none">• Développer la fonction communication au sein de l'organisation et l'arrimer avec la nouvelle Fondation.• Construire une image unique suite à la fusion.• Faire connaître le positionnement de l'Institut auprès des publics stratégiques.
Se positionner sur la scène régionale, nationale et internationale.	<ul style="list-style-type: none">• Obtenir une visibilité médiatique mettant en valeur l'expertise et les pratiques novatrices présentes à l'Institut.