



Institut  
**Philippe-Pinel**  
de Montréal

AFFILIÉ À  
Université   
de Montréal

# Planification stratégique 2016-2020

*Vers un Institut national en psychiatrie légale*

Une publication de  
L'Institut Philippe-Pinel de Montréal  
10905 boulevard Henri-Bourassa Est  
Montréal (QC) H1C 1H1

Document approuvé par le comité de direction le 5 avril 2016  
Document approuvé par le CA le 20 avril 2016



# Table des matières

Table des matières .....	page 1
Message de la présidente-directrice générale .....	page 2
Présentation de l'établissement.....	page 3
Notre mission .....	page 3
Notre vision.....	page 3
Énoncé de vision .....	page 3
Nos valeurs .....	page 3
Portrait de la clientèle .....	page 4
Offre de services .....	page 5
À l'interne .....	page 5
À l'externe .....	page 5
Enseignement .....	page 6
Recherche .....	page 6
Des données intéressantes et pertinentes .....	page 7
Contexte .....	page 9
Enjeu: Primauté de l'individu .....	page 10
Orientations .....	page 11
Notre planification stratégique .....	page 12
Orientation 1 : L'Institut au cœur de la hiérarchisation des soins et des services .....	page 12
Axe : Offre de services .....	page 12
Orientation 2 : Mobiliser l'organisation vers une culture d'amélioration continue et de performance .....	page 13
Axe : Organisation efficiente .....	page 13
Axe : Mobilisation du personnel .....	page 14
Axe : Patient partenaire .....	page 14
Axe : Sécurité du personnel et des patients .....	page 15
Orientation 3 : Devenir un partenaire de choix au sein du Réseau de la santé et des services sociaux .....	page 16
Axe : Notoriété .....	page 16
Axe : Recherche et enseignement .....	page 16
Axe : Centre de formation en psychiatrie légale .....	page 17
Annexe 1 : La planification stratégique en schéma .....	page 18

# Message de la présidente-directrice générale

Nous sommes heureux de vous présenter notre Planification stratégique 2016-2020, résultat d'une réflexion partagée dans l'organisation. Les orientations stratégiques qui y sont formulées permettront de réaliser la vision retenue par notre établissement, soit celle d'être reconnue dans le réseau comme leader national en psychiatrie légale.

Ainsi l'Institut entend poursuivre l'actualisation de sa mission d'hôpital surspécialisé en psychiatrie légale en offrant des services d'expertise et de traitement pour une clientèle qui nécessite des soins spécialisés et des mesures de sécurité tels qu'ils ne peuvent être administrés par un autre établissement.

Ce plan statue sur trois grandes orientations déterminées en cohérence avec les orientations ministérielles et les objectifs du Plan d'action en santé mentale 2015-2020.

- L'actualisation de la hiérarchisation des soins (le patient à la bonne place avec le bon intervenant au bon moment).
- L'amélioration continue de la qualité des soins et des services.
- Partenaire de choix (des partenariats porteurs de développement).



Nous profitons de l'occasion pour remercier ceux et celles qui ont contribué à enrichir la réflexion stratégique, une étape importante pour saisir de nouvelles opportunités de consolidation et de développement. Dans un contexte où le réseau de la santé vit d'importants changements et où les besoins sont grandissants, il s'avère primordial de se doter d'une vision commune et d'exercer un leadership mobilisateur auprès de nos partenaires.

Ainsi cette planification stratégique trace le chemin à parcourir ensemble pour devenir l'acteur incontournable que nous souhaitons être au niveau national, en psychiatrie légale.

*Renée Dupère*

# Présentation de l'établissement



## NOTRE MISSION

L'Institut Philippe-Pinel de Montréal est un hôpital universitaire affilié à l'Université de Montréal offrant des services surspécialisés en psychiatrie légale. La mission de l'Institut se compose de quatre volets qui ont en leur cœur le bien-être du patient et du personnel, leur sécurité et celle du public, le tout dans un souci constant de rigueur et d'amélioration de la qualité des services et de ses ressources. La mission consiste donc à :

- évaluer et traiter les patients présentant un risque élevé de comportements violents;
- enseigner au niveau collégial et universitaire;
- effectuer de la recherche fondamentale et clinique;
- prévenir la violence.
- qui est structuré autour d'un projet commun;
- qui se distingue par son désir de toujours être à l'affût des meilleures pratiques;
- qui mise sur l'engagement, l'initiative et l'expertise de ses employés;
- qui standardise ses soins et ses services, notamment en gestion des comportements violents;
- reconnu comme la référence dans son domaine pour la qualité des soins et des services, l'expertise, la recherche et l'enseignement;
- reconnu pour son souci de la protection du public et des droits des patients.

## NOTRE VISION

Être l'Institut national universitaire de psychiatrie légale du Québec :

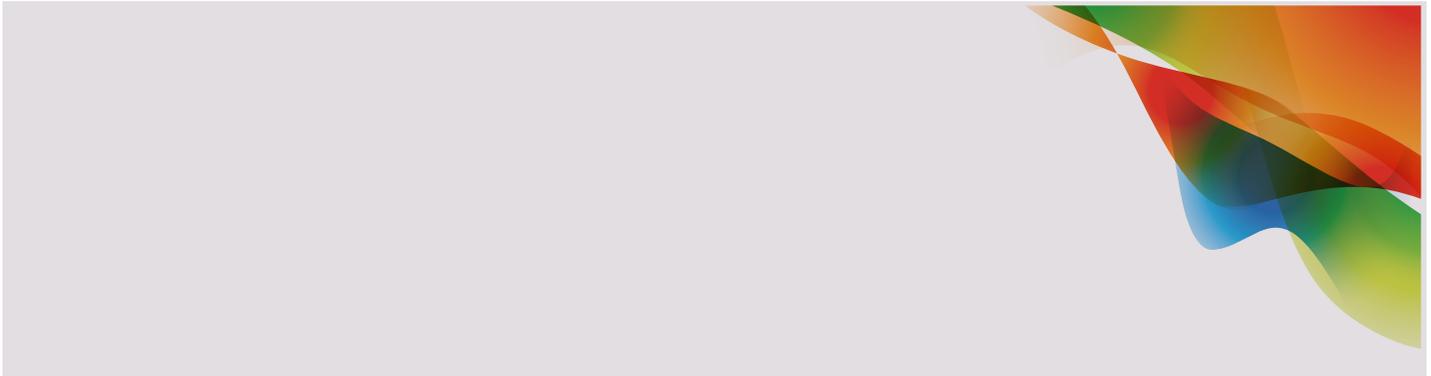
- dont la mission est unique;
- où le patient est au centre des soins et services qu'il reçoit;
- dont la primauté de l'individu est un enjeu quotidien;

## ÉNONCÉ DE VISION

*Des soins psychiatriques de pointe dans le respect et la sécurité*

## NOS VALEURS

Pour accomplir sa mission, l'Institut fait appel à des personnes provenant de plusieurs disciplines et différents secteurs d'activités. Cette diversité d'acteurs adhère à un ensemble de valeurs qui expriment le caractère unique de l'Institut et constituent la base de sa personnalité.



## NOS VALEURS

**Excellence** : l'excellence s'incarne par la compétence et le perfectionnement de ses ressources qui transposent leur savoir-faire et savoir-être dans l'exercice de leur fonction afin de dispenser des soins et des services de qualité à la fine pointe des connaissances.

**Initiative** : l'initiative est favorisée en tant que moteur du changement et de l'amélioration de la qualité des soins et des services, mais aussi comme expression d'une autonomie constructive, créative et responsable en cohérence avec les orientations de l'Institut.

**Respect** : le respect se vit au quotidien dans la relation avec les patients, les collègues et les partenaires et se traduit par la considération de l'autre dans sa globalité.

**Collaboration** : la collaboration avec nos collègues et nos partenaires afin d'offrir des soins et des services de qualité issus de la synergie des savoirs et de la communication. La collaboration offre aussi un soutien au développement des compétences et à l'initiative.

**Reconnaissance** : la reconnaissance de l'apport de chacun à la prestation de soins et de services de qualité, à la préservation d'un environnement sain et sécuritaire autant pour les patients que pour le personnel.

**Équité** : l'équité s'exprime par une approche basée sur l'honnêteté et la confiance mutuelle en vue de reconnaître de façon positive la diversité, les particularités et les besoins de chacun.

## PORTRAIT DE LA CLIENTÈLE

L'Institut Philippe-Pinel de Montréal répond aux besoins de deux réseaux, soit celui de la santé et celui de la justice. Il accueille trois types de clientèles :

- une clientèle pour laquelle une demande d'expertise ou de traitement a été ordonnée par la Cour (aptitude à comparaître, responsabilité criminelle, évaluation présentencielle, délinquants dangereux ou à contrôler);
- une clientèle adolescente âgée de 14 à 18 ans, ayant des troubles sévères du comportement associés à des comportements violents, y compris la délinquance sexuelle;
- une clientèle adulte composée d'hommes et de femmes qui sont aux prises avec de graves problèmes de santé mentale et qui présente un risque élevé de comportements violents.



Les patients admis à l'Institut proviennent de l'ensemble des régions du Québec, notamment des :

- Cour supérieure, Cour du Québec, cours municipales, centres de détention, pénitenciers, centres jeunesse;
- hôpitaux psychiatriques et généraux;
- centres de réadaptation;
- maisons de transition, foyers d'hébergement et autres.

Toutefois, nous admettons également des patients hors Québec, référés par des établissements ne disposant pas de ressources surspécialisées et de l'encadrement sécuritaire nécessaire pour évaluer et traiter les cas complexes.

## OFFRE DE SERVICES

L'Institut Philippe-Pinel de Montréal offre des services d'évaluation, d'expertise et de traitement tant à l'interne qu'à l'externe :

### À l'interne :

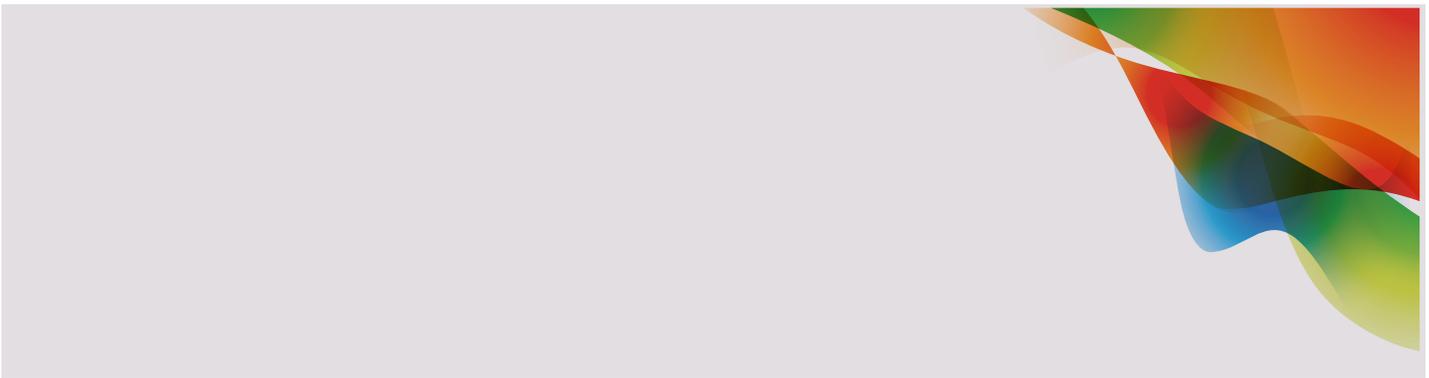
- Admission – réadmission-expertise
- Évaluation et traitement pour adolescents
- Expertise

- Réadaptation
- Soins psychiatriques pour femmes ayant une sentence fédérale
- Traitement
- Troubles sévères et persistants

### À l'externe :

- Clinique réseau jeunesse
- Programme pour adolescents auteurs de transgressions sexuelles
- Programme d'évaluation et de traitement pour adultes présentant une déviance sexuelle
- Clinique d'évaluation du risque de violence
- Programme réseau
- Urgence psychosociale (UPS)
- Programme transition-réadaptation

À cette offre de service se greffe le volet recherche et enseignement qui jouit d'une excellente réputation auprès des divers acteurs du milieu universitaire et du réseau de la santé au Québec et à l'étranger.



## Enseignement :

Véritable centre de gestion de la connaissance en psychiatrie légale, le secteur enseignement accueille annuellement entre 80 et 95 stagiaires provenant majoritairement des cégeps et des universités du Québec. On y accepte également quelques stagiaires étrangers. Les stages sont offerts en : psychiatrie, pédopsychiatrie, médecine, psychologie, criminologie, pharmacie, soins infirmiers, éducation spécialisée, psychoéducation, sexologie, sécurité, art thérapie.

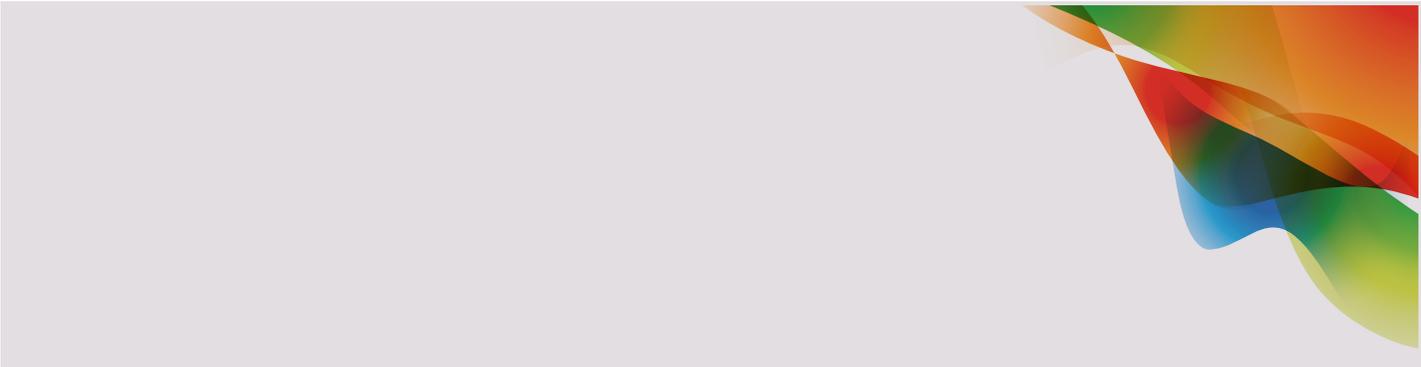
Depuis 2014, les résidents en psychiatrie peuvent bénéficier d'un tout nouveau programme de surspécialité en psychiatrie légale en conformité avec les exigences du Collège Royal des médecins et chirurgiens du Canada. Ce programme permet le développement de l'expertise scientifique et médicale utilisée dans le domaine de l'évaluation et du traitement de populations particulières, tel que les jeunes délinquants, les délinquants sexuels et délinquants violents.

Dans le cadre du déploiement du réseau de la télésanté, l'Institut a été désigné par le RUIS de l'Université de Montréal comme site expert en psychiatrie légale. Cette désignation permet aux médecins, omnipraticiens, professionnels et spécialistes situés en région de bénéficier de services spécialisés en psychiatrie légale.

## Recherche :

En ce qui concerne ce secteur d'activités, de nombreux projets de recherche contribuent au développement et à la bonification des pratiques guidant nos équipes cliniques. Ces projets s'articulent principalement autour de : 1) mise au point d'instruments d'évaluation et de méthodologies appliquées à l'étude des troubles mentaux et des comportements violents; 2) troubles mentaux et comportements violents : facteurs cliniques, psychosociaux et environnementaux associés; 3) évaluation des besoins, des services et des interventions dans le champ des troubles mentaux et des comportements violents; 4) les aspects neurochimiques, neurologiques, neuropsychologiques et psychophysologiques associés aux comportements violents.

Notons également que les activités du laboratoire de réalité virtuelle se sont considérablement développées avec la création d'avatars et d'environnements virtuels. Ces développements ont donné lieu à des collaborations avec des équipes de Nouvelle-Écosse, de l'Ontario, du Connecticut et du Nouveau-Mexique.



## DES DONNÉES INTÉRESSANTES ET PERTINENTES

### Au niveau des expertises :

- Les médecins de l'Institut ont effectué, depuis les cinq dernières années, 94 % des expertises en aptitude à comparaître et 99 % des expertises en responsabilité criminelle, soit la quasi-totalité des expertises à Montréal<sup>1</sup>. À titre d'exemple, pour l'année 2014-2015, un total de 1068 expertises ont été réalisées, soit 526 à l'interne, 209 en centre de détention (Rivière-des-Prairies et Tanguay) et 333 en externe.

### Au niveau du traitement :

- Une compilation des établissements/installations au Québec a permis de révéler que sur la vingtaine d'établissements ayant offert des services dans le domaine de la psychiatrie légale, **l'Institut occupait la position de tête avec plus de 51 % de jours-présences<sup>2</sup>**.
- Bien que notre clientèle soit considérée comme la plus complexe sur le plan clinique, **notre durée moyenne de séjour est comparable aux autres établissements du réseau ayant une clientèle moins**

**complexe.** Cette démonstration d'efficacité permet ainsi à un bon nombre de nos patients de retourner rapidement dans leur établissement respectif, leur ressource d'appartenance ou encore dans la communauté.

- En ce qui a trait au nombre de lits occupés par la clientèle de psychiatrie légale dans le Grand Montréal (Montréal, Laval et Montérégie), **encore une fois l'Institut arrive en tête avec 240 lits par jour sur une moyenne de 315<sup>3</sup>**. De ce nombre, 28 %<sup>4</sup> sont occupés par des patients en provenance des autres régions. Ce chiffre serait en partie attribuable au fait que les autres établissements desservant la clientèle en psychiatrie légale ne seraient pas équipés pour recevoir une clientèle complexe exigeant des mesures sécuritaires élevées ainsi qu'une expertise en gestion de comportements violents.
- Grâce à son programme de traitement en délinquance sexuelle unique au Québec, l'Institut offre des services à l'ensemble des régions du Québec ce qui en fait un chef de file reconnu dans ce domaine.

### Au niveau des effectifs médicaux :

- L'Institut peut compter sur un encadrement médical hautement spécialisé et un milieu sécuritaire où le personnel est formé pour intervenir en situation de crise.
- Seulement 8 % des psychiatres de la région du grand Montréal<sup>5</sup> pratiquent à l'Institut malgré un nombre élevé de patients en attente d'évaluation et de traitement.

1. Banque de données RAMQ 2014-2015 pour les codes d'actes 98005 (aptitude à comparaître) et 98006 (responsabilité criminelle).

2. Les données sont tirées des AS-471 (2014-2015).

3. Les données sont tirées des AS-471 (2014-2015).

4. Donnée compilée par le Service des archives médicales de l'Institut (2014-2015)

5. Plan régional d'effectifs médicaux, MSSS 2015-2016.



**En résumé, ce qui démarque l'Institut c'est notamment :**

- *Sa grande efficacité clinique démontrée par une durée moyenne de séjour comparable à celle des autres établissements du réseau, mais ayant une clientèle beaucoup moins complexe.*
- *Une offre de services spécialisés qui répond aux besoins des régions n'ayant pas d'établissement avec un centre d'activité spécifique à la psychiatrie légale.*
- *La réalisation de plus de 95 % d'expertises en aptitude à comparaître et en responsabilité criminelle pour la région de Montréal.*
- *Une offre de services unique au Québec pour les délinquants sexuels adultes et adolescents auteurs de transgressions sexuelles.*
- *L'excellente réputation dont jouit le secteur de la recherche et de l'enseignement auprès des divers acteurs du milieu universitaire et du réseau de la santé au Québec et à l'étranger.*

# Contexte



La planification stratégique présentée dans ce document se place en continuité avec celle de l'exercice précédent (2012-2015). Cependant, elle s'inscrit dans un nouveau contexte de réaménagement du réseau de la santé où l'Institut doit démontrer son apport aux orientations ministérielles actuelles. Notamment, le Plan d'action en santé mentale (PASM) fait référence à une nomination éventuelle d'un Institut national en psychiatrie légale, ce que l'Institut souhaiterait obtenir. Le MSSS priorise également la hiérarchisation des services dans le domaine pour l'ensemble du territoire québécois, incluant Montréal. L'Institut souhaite en devenir un acteur incontournable.

Cette démarche de hiérarchisation devra s'effectuer dans un réseau de la santé et des services sociaux en transformation. En effet, l'adoption en 2015 de la Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales (ci-après la Loi)<sup>6</sup>, conduit vers de nouveaux enjeux en matière de partenariats, de gouvernance et d'offre de services. Plusieurs anciens partenaires de l'Institut, qui pour sa part, demeure un établissement non fusionné, se retrouvent sous de nouvelles gouvernes et de nouvelles structures. De nouveaux ponts devront ainsi être établis. De plus, la Loi a aussi comme objectif de réduire les structures administratives et d'améliorer l'accessibilité et la qualité des services, ce qui représente un défi.

Par ailleurs, en 2014, l'Institut a obtenu son agrément avec mention. Fort de cette réussite en matière d'amélioration continue, l'organisation souhaite poursuivre l'implantation d'une culture de qualité qui favoriserait l'optimisation de ses ressources, la mise à jour de ses façons de faire et l'intégration de nouveaux outils d'évaluation, le tout basé sur les meilleures pratiques.

Véritable outil de pilotage, ce document constitue un outil de référence pour les intervenants et les gestionnaires de l'Institut Philippe-Pinel qui orientera les actions individuelles et collectives pour les années futures.

---

6. Site officiel de l'Assemblée nationale, <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php>. PDF, consulté le 21 janvier 2016.

# Enjeu : Primauté de l'individu



En plus des valeurs précédemment mentionnées et du contexte relaté, un enjeu stratégique majeur a influencé notre réflexion stratégique et influencera sa mise en application. Il s'agit de la primauté de l'individu. Nous entendons par cet enjeu que toutes les actions stratégiques, tactiques et opérationnelles devront tenir compte des besoins de nos patients et de nos employés.

Ainsi, pour nos patients, cela signifie d'être au cœur des décisions sur leur processus de soins, de participer à l'amélioration de leur milieu de vie et de recevoir des soins de qualité. Pour nos

employés, cela signifie que l'organisation se préoccupera de leur sécurité, de leur qualité de vie au travail, de reconnaître leurs compétences et de les faire participer à la mission de l'organisation de manière encore plus active que précédemment. Ainsi, nos patients et nos employés seront des acteurs de premier ordre à l'atteinte des objectifs de la présente planification stratégique. Cette préoccupation se retrouve également dans le Plan d'action en santé mentale 2015-2020. Le MSSS y a élaboré plusieurs mesures favorisant la primauté de la personne et y demande la participation des établissements.

# Orientations



## 1. L'Institut au cœur de la hiérarchisation des soins et des services.

Cette orientation traduit le désir de l'Institut d'être reconnu comme leader national en psychiatrie légale. C'est pourquoi il est essentiel pour notre établissement de mettre en place des structures organisationnelles améliorant l'accessibilité des soins et des services (« Le patient à la bonne place avec le bon intervenant au bon moment »). Pour nous aider, nous avons identifié un axe d'intervention dans lequel nous retrouvons nos objectifs pour les prochaines années.

- Axe : Offre de services

## 2. Mobiliser l'organisation vers une culture d'amélioration continue et de performance.

Cette orientation vise à poursuivre nos efforts pour améliorer l'efficacité et l'efficience de nos pratiques cliniques et administratives notamment grâce à des intégrations technologiques, à la révision de processus, à la gestion de projets et à la recherche sur le terrain. Pour nous aider, nous avons identifié 4 axes d'intervention dans lesquels nous retrouvons nos objectifs pour les prochaines années.

- Axe : Organisation efficiente
- Axe : Mobilisation du personnel
- Axe : Patient partenaire
- Axe : Sécurité du personnel et des patients

## 3. Devenir un partenaire de choix.

Cette orientation vise, dans un premier temps, à faire reconnaître davantage l'expertise unique développée à l'Institut en matière de psychiatrie légale, notamment par le transfert d'apprentissages dans le domaine, la recherche clinique et la vulgarisation clinique. Par ailleurs, cette orientation vise aussi à actualiser de nouvelles ententes de services dans un réseau de la santé en restructuration ainsi que d'accentuer certains liens avec des partenaires existants des ministères de la Sécurité publique et de la Justice.

- Axe : Notoriété
- Axe : Recherche et enseignement
- Axe : Centre de formation en psychiatrie légale

# Notre planification stratégique

## 1 L'Institut au cœur de la hiérarchisation des soins et des services

### OBJECTIFS GÉNÉRAUX

- ▶ Exercer un leadership dans la planification des soins et des services en psychiatrie légale tant à l'interne que dans le réseau de la santé.
- ▶ Améliorer l'accessibilité des soins et des services en lien avec notre mission.
- ▶ Orienter les soins et les services en fonction d'une philosophie de rétablissement<sup>7</sup>.

### OBJECTIFS

### AXE : OFFRE DE SERVICES

- 1.1 Réviser l'offre de services actuelle en lien avec la mission surspécialisée de l'Institut.
- 1.2 Améliorer les processus pertinents afin de s'assurer que les patients reçoivent les services correspondant à leur niveau de soins.
- 1.3 Développer les structures organisationnelles qui permettent d'opérationnaliser l'offre de services actualisée.

7. L'approche orientée vers le rétablissement est axée sur l'expérience de la personne et sur son cheminement vers une vie qu'elle considère comme satisfaisante et épanouissante, et ce, malgré la maladie mentale et la persistance de symptômes. PASM 2015-2020, p. 10.



## 2 Mobiliser l'organisation vers une culture d'amélioration continue et de performance

### OBJECTIFS GÉNÉRAUX

- ▶ Augmenter l'implication des différentes instances de l'organisation dans la sélection et l'implantation de projets d'amélioration continue.
- ▶ Développer une coordination clinique permettant une révision de nos processus, pratiques et programmes.
- ▶ Atteindre l'équilibre budgétaire.

### OBJECTIFS

### AXE : ORGANISATION EFFICIENTE

- 2.1 Planifier les ressources humaines, matérielles et financières en fonction des besoins organisationnels.
- 2.2 Améliorer la gouvernance et réduire la structure d'encadrement.
- 2.3 Implanter des mécanismes de gestion de la performance.
- 2.4 Améliorer le partage de l'information concernant les usagers entre les professionnels.
- 2.5 Réviser nos processus administratifs afin de mieux supporter la mission de l'établissement.
- 2.6 Implanter les meilleures pratiques.
- 2.7 Uniformiser nos pratiques afin de permettre l'implantation future du financement axé sur le patient.



## 2 Mobiliser l'organisation vers une culture d'amélioration continue et de performance

### OBJECTIFS

AXE : MOBILISATION DU PERSONNEL

- 3.1 Améliorer le climat de travail permettant la mobilisation du personnel.
- 3.2 Favoriser la disponibilité et l'utilisation optimale du personnel de l'établissement.
- 3.3 Accroître les compétences de nos gestionnaires en matière de mobilisation du personnel, de civilité et de relations de travail.

### OBJECTIFS

AXE : PATIENT PARTENAIRE

- 4.1 Augmenter le degré de satisfaction des patients envers la qualité des soins et services.
- 4.2 Augmenter l'implication des patients dans le processus de rétablissement.



## 2 Mobiliser l'organisation vers une culture d'amélioration continue et de performance

### OBJECTIFS

AXE : SÉCURITÉ DU PERSONNEL ET DES PATIENTS

- 5.1 Renforcer la prévention et le contrôle des infections liés au séjour en milieu hospitalier.
- 5.2 Réduire le nombre d'événements liés aux agressions (agression patients-patients et patients-employés).
- 5.3 Réduire le nombre d'erreurs de médicaments.
- 5.4 Réduire le nombre de chutes chez les patients.
- 5.5 Améliorer la qualité et la sécurité de nos infrastructures.
- 5.6 Développer des processus communs d'évaluation du risque en fonction des meilleures pratiques.



### 3 Devenir un partenaire de choix

#### OBJECTIFS GÉNÉRAUX

- ▶ Promouvoir l'expertise unique de l'Institut.
- ▶ Accentuer le développement de projets de recherche diversifiés.

#### OBJECTIFS

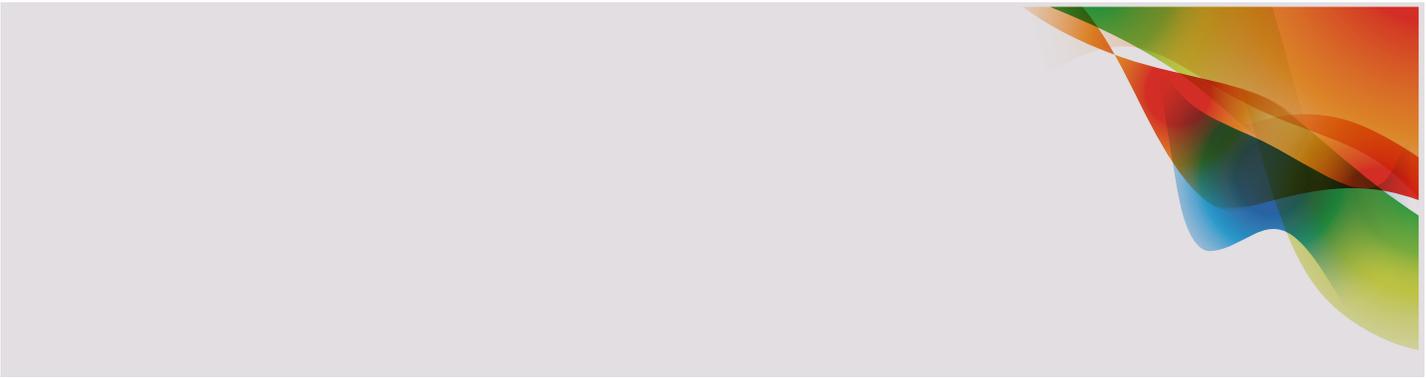
#### AXE : NOTORIÉTÉ

- 6.1 Promouvoir une image positive de l'Organisation.
- 6.2 Mettre en place différents partenariats cliniques dans lesquels notre leadership en psychiatrie légale est au premier plan.

#### OBJECTIFS

#### AXE : RECHERCHE ET ENSEIGNEMENT

- 7.1 Augmenter le nombre de projets de recherche cliniques réalisés au sein de nos unités.
- 7.2 Identifier les meilleures pratiques cliniques en fonction des résultats de recherches.
- 7.3 Exporter les résultats de nos recherches auprès des partenaires externes.
- 7.4 Développer une programmation de colloques et présentations scientifiques qui répondent davantage aux besoins de nos partenaires.
- 7.5 Augmenter l'offre de stage en surspécialité grâce à la collaboration de nouvelles facultés universitaires.



## 3 Devenir un partenaire de choix

### OBJECTIFS

- 8.1 Identifier les compétences requises par le personnel et les partenaires du réseau pour bien encadrer les transferts des patients NSA.
- 8.2 Élaborer une offre de formation récurrente en psychiatrie légale tant pour les employés que pour les partenaires du réseau.

# Annexe 1

## La planification stratégique en schéma

