

Favorisons la santé



Plan d'amélioration de la qualité dans les établissements de santé de l'Ontario 2019-2020



3/29/2019

Le présent document a pour objectif d'aider les organismes de soins de santé en Ontario à établir un plan annuel d'amélioration de la qualité. En dépit des efforts et des soins consentis dans la préparation de ce document, il ne devrait pas être considéré comme une référence juridique. En effet, les organismes doivent consulter au besoin leurs conseillers juridiques, leurs conseillers en gouvernance et d'autres conseillers appropriés pour élaborer leurs plans d'amélioration de la qualité. De plus, les organismes peuvent choisir de concevoir leur propre plan d'amélioration de la qualité selon une formule et un contenu différents pourvu qu'ils en présentent une version à Qualité des services de santé Ontario (s'il y a lieu) dans le format décrit ci-après.

ontario.ca/excellentcare

Aperçu

L'Hôpital d'Ottawa offre des soins de grande qualité aux patients qui sont les plus gravement malades et qui ont les problèmes de santé les plus complexes. Il a une incidence dans la vie de milliers de gens tous les jours dans l'Est de l'Ontario, l'Ouest du Québec et le Nunavut. Réparti sur trois campus (Civic, Général et Riverside), l'Hôpital est le centre de référence en traumatologie et en oncologie dans la région. C'est l'un des plus grands centres hospitaliers universitaires du Canada. Spécialisé dans les soins de courte durée aux adultes, ainsi que la recherche et l'innovation pratique, il s'est taillé une réputation de choix à l'échelle internationale pour ses contributions aux soins de santé.

Pendant l'année financière 2017-2018, il y a eu plus de 59 369 admissions de patients, 174 360 visites à l'urgence, 1 174 879 visites aux soins ambulatoires, 51 701 chirurgies et 6 211 naissances à l'Hôpital, qui dispose de 1 202 lits. Malgré ces chiffres colossaux, la vision de l'Hôpital est d'offrir à chaque patient des soins de calibre mondial et des services exceptionnels avec une compassion digne des personnes qui nous sont chères. Pour offrir des soins de qualité à autant de gens, l'Hôpital compte sur des effectifs de plus de 12 000 employés, 1 500 médecins et sages-femmes et 2 200 chercheurs. Compte tenu de l'ampleur des soins à offrir et de nos effectifs, nous avons la responsabilité d'être un chef de file en matière de qualité, de sécurité et d'innovation. Pour assumer cette responsabilité, nous nous sommes donné l'objectif de faire partie du 10 % des centres hospitaliers les plus performants en Amérique du Nord au chapitre de la qualité des soins et de la sécurité des patients. À nos yeux, des soins de qualité sont accessibles, efficaces, sécuritaires et centrés sur les besoins du patient. Nous établissons chaque année un plan d'amélioration de la qualité harmonisé à notre plan stratégique pour atteindre cet objectif. Le plan comprend des initiatives conçues spécifiquement pour concrétiser notre vision.

En 2019-2020, nous mettrons en œuvre un nouveau système d'information sur la santé, le système Epic, dans tous les secteurs de l'hôpital. Nous collaborons avec quatre partenaires régionaux dans le cadre de cette initiative palpitante, qui sollicitera beaucoup notre attention au cours de la prochaine année. Pour soutenir cette mise en œuvre, nous avons prévu des initiatives précises dans le plan d'amélioration de la qualité 2019-2020. Nous sommes conscients que le lancement d'un nouveau système d'information sur la santé a une incidence directe sur la qualité. Nous tirerons parti de ce système pour améliorer encore davantage nos résultats après son lancement en juin 2019.

Décrivez les plus grandes réalisations de votre organisation en matière d'AQ par rapport à l'année précédente.

1. Secteurs de services

Le nombre de visites à l'urgence et d'admissions est toujours en hausse, ce qui a fait augmenter les temps d'attente et l'engorgement dans bien des hôpitaux de la province. Pour répondre à la demande sans cesse croissante de services malgré la diminution des ressources, nous avons dû modifier notre façon de diriger et de gérer nos activités afin de trouver des façons de maximiser l'efficacité et la productivité. En juin 2018, l'Hôpital a délaissé la structure traditionnelle de gestion au profit d'un modèle de direction et de gestion par secteurs de services. Ce modèle novateur permet d'aligner la responsabilité des équipes sur les besoins en matière de santé de populations précises de patients (qui sont définies en fonction de l'état de santé). Cela nous permettra de quantifier la valeur pour des populations de patients.

La gestion par secteurs de services nous aide à évaluer la valeur des soins parce qu'elle nous permet de mesurer les résultats en matière de santé pour déterminer si les dépenses améliorent les résultats tout en encourageant les dirigeants à stimuler les changements et à créer des solutions novatrices. Cette nouvelle approche nous permet également de régler des préoccupations liées à la viabilité financière, à la qualité des soins et à l'engagement du personnel.

Nous évaluerons les secteurs de services et les services à la lumière des résultats atteints pour réduire le coût des services et le gaspillage grâce à des initiatives axées sur l'innovation et l'efficacité. La transition à un modèle de gestion par secteurs de services nous permettra de déterminer la valeur que nous offrons aux différentes populations de patients. Elle représente un virage incisif en matière de responsabilisation et une étape concrète pour mettre fin à la médecine de couloir.

2. Culture juste

L'Hôpital d'Ottawa continue de promouvoir une culture juste dans l'ensemble de l'organisme afin d'améliorer la sécurité des patients et du personnel. Nous préconisons la philosophie de la culture juste pour veiller à ce que toute personne puisse se sentir à l'aise de discuter d'erreurs, de préoccupations ou de problèmes quant à la sécurité afin que nous puissions en tirer des leçons et améliorer notre façon de travailler. Nous aspirons à créer un milieu où chaque personne se sent à l'aise de discuter ouvertement, sans crainte de représailles, de problèmes concernant la qualité et la sécurité. Depuis 2015, des membres de la haute direction et des médecins dirigeants ont suivi une formation pour devenir des champions de la culture juste. Cette équipe de champions ne cesse d'ailleurs de s'agrandir. D'autres dirigeants (vice-présidents, directeurs et gestionnaires) ont obtenu une certification pour donner le programme de formation que nous avons élaboré et adapté à nos besoins.

Ces deux dernières années, nous avons créé du matériel de formation et l'avons remis aux dirigeants pour qu'ils puissent former leurs employés. La majorité des dirigeants, y compris les médecins, ont suivi la formation sur la culture juste et l'algorithme de prise de décisions. Nous avons aussi consolidé et amélioré la méthode d'examen des incidents pour que tous les examens soient faits de façon juste et équitable, peu importe le type d'incident en cause ou la gravité des résultats qui en découlent. Nous avons créé une trousse d'outils afin de soutenir les dirigeants, en plus d'offrir une formation pour les dirigeants de première ligne qui examinent les incidents, ce qui aidera à normaliser la méthode et l'approche. Notre objectif est de faire en sorte qu'au début de l'année 2019-2020, tous les dirigeants aient suivi la formation sur l'examen d'incidents.

Grâce aux efforts déployés pour établir une culture juste, les membres du personnel se sentent de plus en plus encouragés à transmettre des renseignements, à trouver des façons d'améliorer leurs méthodes de travail et à apprendre les uns des autres et des erreurs passées. Il est essentiel de préconiser une culture juste pour offrir des soins sécuritaires de grande qualité à chaque patient et sa famille, prioriser l'expérience du patient et du personnel et créer un milieu de travail de choix où nous nous soutenons tous les uns les autres avec compassion et respect.

3. Cadre d'innovation de l'Hôpital et programme d'innovation IQ@TOH

Il est tout aussi essentiel de bâtir une culture d'amélioration continue pour créer des services de santé durables malgré la demande de services sans cesse croissante et les pressions financières continues. C'est pourquoi nous avons conçu un cadre d'innovation qui guide l'amélioration de la qualité, la gestion du changement et l'innovation dans l'ensemble de l'organisme. Nous avons aussi élaboré une formation de quatre jours à l'intention des dirigeants pour leur expliquer ce cadre de façon pratique en temps opportun et pour offrir un encadrement tout au long de la réalisation de leurs idées de changement. Le cadre d'innovation de l'Hôpital est enseigné dans tout l'hôpital en partenariat avec le Centre de leadership pour cadres de l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa et dans le cadre d'un programme provincial (programme IDÉES pour l'excellence à travers tous les secteurs) par l'entremise du Bureau du développement professionnel continu de l'Université d'Ottawa. En 2018-2019, 178 membres du personnel de l'Hôpital et de partenaires régionaux ont suivi le cours d'un jour, 23 équipes ont suivi le cours de l'École de gestion Telfer et 17 équipes (comprenant 50 membres du personnel de l'Hôpital, 4 patients-conseillers et 2 bénévoles) ont suivi la formation de quatre jours. Leurs projets visaient à améliorer des volets importants concernant le cheminement des patients, les temps d'attente pour obtenir des soins, la satisfaction des patients, les réadmissions, le contrôle des infections, la formation du personnel, l'alimentation des patients, l'enseignement aux patients, l'efficacité et l'amélioration de l'expérience du patient au sein du système de santé.

Tous les projets étaient inspirants, mais la participation de patients-conseillers à la formation de quatre jours sur l'amélioration de la qualité a été un moment marquant pour l'Hôpital. Ces derniers ont codirigé un projet visant à améliorer le processus de mobilisation des patients et leur famille dans la prise de décisions à L'Hôpital d'Ottawa. Les patients-conseillers ont aussi eu l'occasion d'interagir avec des membres du personnel de l'Hôpital et d'influencer le cours de plusieurs autres projets, notamment en y intégrant des patients-conseillers. Parmi les participants, on comptait des membres de l'équipe d'élaboration et d'évaluation du programme de mobilisation des patients et des familles, qui ont pris part à la conception de l'évaluation de l'expérience des patients-conseillers et des membres du personnel en plus d'améliorer le processus d'orientation des patients-conseillers. Voilà un bel exemple de conception conjointe, car les patients-conseillers ont participé à toutes les étapes de l'élaboration de ce programme.

Partenariats et relations avec les résidents/patients/clients

À L'Hôpital d'Ottawa, nous souhaitons mobiliser activement les patients et leur famille dans le processus d'amélioration des services. Les patients et leur famille sont les véritables experts en ce qui concerne leurs besoins et la meilleure façon d'y répondre. En nous faisant part de leurs récentes expériences au sein du système de santé, ils nous font découvrir des expertises et perspectives diversifiées.

L'Hôpital s'est doté d'un cadre d'engagement des patients et des familles qui l'aide à concrétiser son objectif prioritaire de mobiliser des patients et leur famille à titre de partenaires dans la planification, la prestation et l'évaluation des soins cliniques, de la recherche et de l'enseignement. Nous avons ainsi recruté 130 patients-conseillers qui sont membres actifs de 24 comités et participent à de nombreux groupes de consultation, études de recherche et comités d'entrevue.

« Assumer le rôle de patient-conseiller nous procure une expérience qui nous responsabilise et nous fait évoluer. Ce rôle nous accorde le privilège de changer l'avenir de familles touchées par la maladie, en plus de nous aider à nous rétablir d'une façon qui profite à tous les patients. »

- Natalie, patiente-conseillère

En 2018, nous avons lancé une plateforme d'engagement des patients à l'intention des membres du personnel. Le site de ressources a été conçu en collaboration avec des patients pour faciliter le processus de mobilisation des patients à l'hôpital. La plateforme facilite la tâche des membres du personnel qui souhaitent inclure un patient en tant que patient-conseiller dans un projet d'amélioration de la qualité ou de recherche axé sur les patients. Elle comprend des ressources, des vidéos, des guides pratiques, une foire aux questions, des listes de vérification et les faits saillants du travail réalisé par des patients-conseillers.

Nous avons aussi lancé un projet d'amélioration de la qualité des documents d'enseignement aux patients. Avant ce projet, la bibliothèque contenait beaucoup de documents qui n'avaient pas été mis à jour depuis longtemps. Les patients se plaignaient régulièrement d'avoir de la difficulté à comprendre le contenu ou de ne pas y trouver la réponse à toutes leurs questions. Au cours de la dernière année, nous avons donc élaboré un processus pour encadrer l'évaluation et la révision éventuelle de tous les documents d'enseignement aux patients afin de veiller à ce qu'ils respectent les pratiques exemplaires : langage clair, mise en page claire, principes d'éducation aux adultes, rétroaction des patients et exigences en matière d'accessibilité établies dans la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO). Cette nouvelle approche intègre la rétroaction de patients dans le processus de révision et de création de documents. Il y a actuellement 32 patients-conseillers qui participent au projet. Le processus, qui est devenu la nouvelle norme en matière de création et de révision de documents, assure la durabilité de l'engagement des patients. Nous testons présentement le processus à l'aide de 30 documents et les résultats préliminaires montrent des améliorations encourageantes.

Les patients-conseillers ont eu une influence sur tout l'hôpital. Ils ont joué un rôle important dans l'exercice de planification stratégique réalisé à l'Institut de recherche de l'Hôpital d'Ottawa l'an dernier. Ils ont aussi continué de fournir leur perspective essentielle dans le cadre de la planification du nouveau campus et du lancement de MyChart, un nouveau dossier médical électronique. Leur rôle à ce sujet consiste à formuler des commentaires sur l'accessibilité de l'interface des patients dans le dossier médical électronique. Ils continuent également de siéger à divers comités consultatifs, dont ceux sur les services de santé mentale et de cancérologie, ainsi qu'au comité sur la formation des résidents.

Dernièrement, en 2018, nous avons aussi lancé deux nouveaux programmes d'engagement des patients, en tant que conteurs et en tant que partenaires de recherche. Conçus conjointement avec les patients, ces initiatives mettent à profit le pouvoir de la narration comme outil éducatif sur l'expérience du patient et comblent une lacune dans la formation médicale actuelle. Nous prévoyons de continuer de bonifier ces deux programmes au cours de l'année à venir.

Nous sommes constamment éblouis par le pouvoir et l'initiative des personnes qui donnent bénévolement de leur temps pour servir à titre de patients-conseillers. L'Hôpital est un chef de file dans ce secteur à l'échelle provinciale grâce à l'influence de nos collaborateurs sur la conception de l'ensemble de nos initiatives de mobilisation des patients. Nous apprécions la contribution des patients-conseillers et leur attribuons le succès ces initiatives.

Prévention de la violence en milieu de travail

La surveillance, la réduction et la prévention de la violence dans le milieu du travail sont une priorité stratégique de L'Hôpital d'Ottawa et l'amélioration de l'expérience du personnel fait partie de notre objectif quadruple. Énormément d'efforts ont été déployés à ce chapitre ces dernières années. Nous avons inclus cet indicateur personnalisé dans notre Plan d'amélioration de la qualité en 2017-2018 et nous sommes heureux de constater qu'il s'agit maintenant d'un indicateur obligatoire pour tous les hôpitaux de la province.

Ces dernières années, l'Hôpital a tiré parti des efforts de collaboration déjà déployés avec les comités mixtes sur la santé et la sécurité au travail (CMSST), les représentants syndicaux et des membres du personnel de première ligne, ainsi que d'un partenariat établi avec l'Association des infirmières et infirmiers de l'Ontario, pour accélérer l'adoption de pratiques exemplaires et la transformation de notre culture de sécurité.

Nous savons qu'il y a encore beaucoup de travail à réaliser pour prévenir la violence dans notre milieu de travail. Le Conseil des gouverneurs et l'équipe de la haute direction se sont engagés à prévenir les blessures au travail et à veiller à ce que le personnel ait la meilleure expérience de travail possible. Ils en ont d'ailleurs fait une priorité stratégique pour nous aider à concrétiser notre vision. Les commentaires des CMSST et des représentants syndicaux montrent que nous faisons des progrès significatifs. Nous sommes fiers des améliorations apportées. Le plan d'amélioration de la qualité pour 2018-2019 mettait l'accent sur l'amélioration de notre stratégie de formation sur la prévention de la violence et du signalement des incidents chez le personnel de première ligne. Dans le cadre du plan d'amélioration de la qualité pour 2019-2020, nous allons poursuivre sur cette lancée et inclure des mesures plus précises pour mettre à l'essai une initiative de formation sur la prévention de la violence et ajouter une stratégie de communication en matière de sécurité.

Rémunération axée sur le rendement

Le Conseil des gouverneurs a délégué l'exécution du PAQ annuel et du plan de travail de l'Hôpital au président-directeur général en vertu d'une politique sur la délégation des pouvoirs. Le Conseil des gouverneurs examine, approuve et surveille ces plans par l'évaluation trimestrielle du rendement du président-directeur général et du médecin-chef, qui se répercutent ensuite sur tous les dirigeants de l'Hôpital. C'est la somme de tous les objectifs contenus dans ces plans qui permet de déterminer la rémunération des cadres supérieurs, incluant le médecin-chef, en fonction du rendement.

Coordonnées

Pour en savoir plus sur le PAQ de l'Hôpital, écrivez à Qualité@lho.ca.

Autre

Approbation

Il est recommandé que les personnes suivantes examinent et approuvent le plan d'amélioration de la qualité de l'Hôpital (le cas échéant) :

J'ai examiné et approuvé le plan d'amélioration de la qualité de l'Hôpital.



Katherine Cotton
Présidente du Conseil des
gouverneurs



Lillian Thomsen
Présidente du Comité de la qualité



D. W. B. Kitts
Président-directeur général