

Plan d'Amélioration de la Qualité (PAQ)

DESCRIPTION POUR ORGANISMES DE SOINS DE SANTÉ EN ONTARIO

31 MARS 2023



Inspired by research. Driven by compassion. Inspiré par la recherche. Guidé par la compassion.



**Ontario
Health**

APERÇU

L'Hôpital d'Ottawa (L'HO) est l'un des plus grands centres universitaires des sciences de la santé au Canada, comptant plus de 1300 lits et environ 15000 employés et médecins. L'HO touche la vie de milliers de gens tous les jours dans l'Est de l'Ontario, l'Ouest du Québec et aussi loin qu'au Nunavut. Abritant les centres de référence en traumatologie et cancérologie de la région, L'HO se spécialise dans les soins aigus et complexes pour adultes, ainsi que dans la recherche innovante et influente qui est reconnue à l'échelle internationale en raison de ses contributions aux soins de santé.

L'Hôpital d'Ottawa vise à offrir à chaque patient des soins de calibre mondial et des services exceptionnels avec une compassion digne des personnes qui nous sont chères. Forts de cette vision stable et unificatrice, l'an dernier nous avons consulté des centaines d'intervenants pour développer un nouveau plan stratégique axé sur notre mandat, qui consiste à servir nos patients, nos travailleurs et notre communauté, et à améliorer continuellement notre façon de le faire. Le Plan d'Amélioration de la Qualité (PAQ) 2023-2024 présente quelques-unes des nombreuses initiatives qui aident à concrétiser ce plan stratégique et notre vision.

Des soins de qualité doivent être opportuns, efficaces, sécuritaires, efficaces, équitables et centrés sur les besoins des patients. Conscients des pressions auxquelles est soumis le système de santé dans l'ensemble, nous avons mené des initiatives pour améliorer l'accessibilité aux soins et réduire les délais au cours de la dernière année. Comme l'ont clairement souligné les médias, ces pressions ont culminé dans les services des urgences et les salles d'opération.

Pour les contrer, nous avons mis en œuvre des programmes novateurs afin d'améliorer le cheminement des patients dans l'hôpital jusqu'à leur retour dans la communauté. La création et le déploiement de systèmes de données permettant à nos équipes de prendre des décisions stratégiques pour répondre aux besoins des patients et de la communauté ont aussi soutenu ces efforts. Collectivement, ces initiatives aident à veiller à ce que les patients reçoivent les bons soins, au bon moment et au bon endroit.

Il va sans dire que les principaux défis auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui découlent de problèmes systémiques impossibles à régler en une seule année. C'est pourquoi les initiatives prévues dans le PAQ de cette année continueront à prendre appui sur les bases établies au cours de la dernière année. Il s'agit notamment d'efforts visant à améliorer la rapidité d'accès aux soins, l'efficacité des soins fournis, la sécurité et le bien-être de notre main-d'œuvre, de nos patients et de leurs familles, ainsi que l'excellence de nos services. Finalement, en s'appuyant sur le travail fondamental des initiatives du PAQ de l'année dernière, il est devenu évident qu'aucun des efforts déployés pour améliorer la qualité ne peut être couronné de succès si nous ne veillons pas également à prendre des mesures pour progresser sur la voie d'une culture équitable, diversifiée, inclusive et juste.

ENGAGEMENT ET ÉTABLISSEMENT DE PARTENARIATS AVEC NOS PATIENTS

Engager les patients pour améliorer la qualité consiste à inclure activement les patients et leurs familles (biologique ou d'adoption) dans le processus d'amélioration de nos services. Les patients et leurs familles nous apportent une expertise et des perspectives

diversifiées indispensables grâce à leurs expériences personnelles, professionnelles et communautaires. Leurs histoires et leurs perspectives uniques en ce qui concerne leurs expériences de soins sont des sources d'informations inestimables pour améliorer non seulement l'expérience de soins, mais aussi la sécurité et la qualité des soins. C'est pourquoi L'HO s'est engagé à faire participer les patients « dans toutes nos initiatives », y compris dans l'amélioration de la qualité, la recherche, l'enseignement, les processus cliniques et non cliniques, ainsi que la planification stratégique.

Pour respecter cet engagement, nous suivons le cadre d'engagement des patients et des familles qui a été élaboré et adopté par la direction de l'hôpital il y a près de dix ans. Ce travail de transformation a depuis stimulé l'évolution de notre programme d'engagement des patients et des familles, que nous continuons de façonner conjointement avec des patients-conseillers et des proches-conseillers. La structure du programme comprend des liens bien établis avec de multiples initiatives, équipes et comités actifs dans l'ensemble de l'hôpital, notamment l'équipe de Qualité et Sécurité des Patients et le Conseil sur l'Équité, la Diversité et l'Inclusion (ÉDI). Au sein de ce dernier, les patients-conseillers et les proches-conseillers qui s'identifient comme étant membres d'un groupe en quête d'équité en matière de santé (c'est-à-dire qui ont fait l'expérience d'une sous-représentation, d'une discrimination ou d'une iniquité qui a eu un impact sur leur santé ou sur leurs services de santé reçus) peuvent siéger au comité de sélection des candidats à des postes de direction clés, siéger au comité de vote du Conseil, et donner des conseils sur les initiatives d'amélioration de la qualité liées à l'ÉDI, dépendant de leur expérience vécue.

Le Comité Consultatif des Patients et des Familles (CCPF) mandaté sur les questions relatives aux personnes sourdes a récemment collaboré à la conception d'un outil novateur pour renseigner les employés et les médecins sur les façons d'offrir d'excellents soins empreints de compassion aux personnes sourdes. Il s'agit d'une présentation Microsoft Sway qui fournit d'importants faits sur les personnes sourdes, la culture sourde et les préjugés courants concernant les soins de personnes sourdes. Un autre exemple probant a suivi l'élargissement du champ démographique du genre dans le dossier médical électronique. Ce projet a suscité une forte demande de formation chez les employés et les médecins sur le respect de la diversité des genres. Pour y répondre efficacement, le CCPF mandaté sur les questions relatives au genre (CCPF Arc-En-Ciel) a collaboré à la conception d'un module de formation en ligne sur le respect de la diversité de genres. La direction en a depuis fait la promotion et l'a mis à la disposition de tous. Voilà deux des nombreuses initiatives d'engagement des patients que nous avons lancées non seulement pour réaliser notre mandat tel qu'il est défini dans le cadre, mais aussi pour adopter des pratiques avant-gardistes. Nous nous réjouissons de poursuivre ce parcours d'amélioration avec les patients et leurs familles à nos côtés.

L'EXPÉRIENCE DE NOTRE MAIN D'ŒUVRE

Pendant que la société s'efforçait de revenir à une « nouvelle normalité » au cours de la dernière année, il est devenu évident qu'après près de trois ans de demandes sans précédent en raison de la pandémie, nos travailleurs éprouvaient des difficultés. Conscients de la situation, la chef des opérations et des soins infirmiers ainsi que son équipe ont décidé de rencontrer les employés et les médecins de première ligne pour discuter de

façons d'aider tout le monde à mieux équilibrer leur vie professionnelle. Ils ont ainsi fait le plein d'excellentes idées, ce qui a amené L'HO à lancer une nouvelle initiative pour nous aider à prendre soin de nous-mêmes : *Vous en tête*. Nous l'avons entendu à maintes reprises: pour parvenir à prendre soin des autres, il faut d'abord prendre soin de soi. *Vous en tête* propose une nouvelle façon de penser pour concilier la vie professionnelle et la vie personnelle. C'est une culture, une devise et un rappel quotidien qui sont destinés à nous aider à privilégier d'abord notre propre mieux-être.

Pour soutenir ce changement de paradigme, nous avons intégré l'initiative *Vous en tête* à l'ensemble de l'hôpital, ce qui a donné lieu à de nouveaux projets visant à améliorer la vie professionnelle. Cette année, nous adopterons notamment le meilleur système de planification des horaires du personnel offert sur le marché. Nous entrerons ainsi dans une nouvelle ère de gestion des horaires qui permettra aux employés et aux gestionnaires de consulter facilement leurs horaires en temps réel à partir d'un smartphone, d'une tablette ou d'un ordinateur. Ce système permettra aussi de réaliser un meilleur suivi des heures travaillées, ce qui rehaussera l'exactitude de la rémunération. L'initiative *Vous en tête* comprend également des projets destinés au personnel clinique, notamment du personnel suppléant « mobile » pour soutenir les soins infirmiers, la rémunération des formations obligatoires, des horaires flexibles pour travailler dans différents secteurs cliniques en fonction de son expérience et de ses compétences, ainsi qu'un encadrement clinique par des infirmiers retraités pour soutenir le développement professionnel de nouveaux infirmiers. Nous avons aussi prévu des projets qui ciblent les gestionnaires, notamment la rotation des gardes, des horaires flexibles, le remboursement des

heures de congé accumulées et un programme de mentorat. Les initiatives de *Vous en tête* incluent aussi des rabais pour employés, des fonds discrétionnaires distribués aux gestionnaires pour des projets d'engagement dirigés par les employés, ainsi que des concours, des prix et des cadeaux. Toutes les informations et les ressources connexes sont hébergées sur notre nouveau site SharePoint, qui permet à nos employés de soumettre leurs commentaires et leurs nouvelles idées. Des mises à jour régulières sont aussi fournies à l'ensemble de l'HO directement par notre Président-Directeur Général (PDG) et par le biais de notre bulletin d'information hebdomadaire *Quoi de neuf*.

Dans le cadre de la même initiative, nous avons également, au cours de la dernière année, mis en place une stratégie d'engagement du bas vers le haut pour élaborer et lancer le plan de travail du Conseil sur l'ÉDI. Ces efforts d'engagement et les projets priorisés dans le plan de travail nous procureront un milieu de travail plus équitable, diversifié et inclusif. Par ailleurs, nous disposons toujours du Programme de bien-être qui offre des séances de soutien gratuites en personne et en virtuelles avec notre psychologue. Ces séances sont offertes en anglais et en français. Enfin le portail bien-être donne facilement accès à de nombreuses ressources disponibles en matière de bien-être, par exemple le programme de soutien par les pairs, les services de résolution de conflits, les ressources de prévention de la violence, la formation sur l'ÉDI et l'incapacité et bien plus.

PRÉVENTION DE LA VIOLENCE EN MILIEU DE TRAVAIL

Améliorer l'expérience de notre main-d'œuvre est un volet important des efforts déployés chaque année pour améliorer la

qualité. De manière plus générale, le Conseil des gouverneurs et l'équipe de la haute direction s'engagent depuis longtemps à procurer la meilleure expérience de travail possible à L'HO. C'est pourquoi le soutien de l'engagement et du bien-être pour maintenir la santé de notre main-d'œuvre fait partie intégrante de la stratégie des ressources humaines adoptée dans notre nouveau plan stratégique. Ces dernières années, nous avons déployé des efforts considérables pour surveiller et prévenir la violence au travail. Les données sur la violence au travail sont saisies dans notre système de déclaration des incidents avant d'être résumées dans un tableau de bord pour en faciliter la compréhension. Elles sont aussi incluses dans les mises à jour trimestrielles du PAQ qui sont présentées au Comité de la qualité du Conseil des gouverneurs.

Depuis notre dernière mise à jour sur ce sujet, L'HO a créé et pourvu un poste officiel qui est consacré à cette question : un agent de prévention de la violence et du harcèlement qui relève du Bureau de la sûreté du personnel. Cet agent a joué un rôle déterminant dans la création d'une trousse d'outils de prévention de la violence en milieu de travail, un site Web réunissant toutes les ressources proposées par L'HO en matière de prévention de la violence et du harcèlement, ainsi que des renseignements sur les formations et d'autres composantes de ce programme afin de donner aux employés, aux résidents médicaux et aux médecins des moyens de prévenir la violence au travail. La trousse d'outils fournit également une description détaillée des voies et des ressources bien établies qui sont en place pour soutenir les personnes victimes de violence ou de harcèlement – y compris le soutien des gestionnaires, de Santé et bien-être au travail, de Résolution de conflits, des Services de protection et du Bureau de la sûreté du

personnel. L'HO continue de renforcer la collaboration et l'engagement avec les travailleurs de première ligne, les dirigeants, les comités mixtes sur la santé et la sécurité au travail et les représentants syndicaux, ce qui accélère l'adoption de pratiques exemplaires et la transformation de notre culture en matière de sécurité. Nous disposons désormais de solides assises pour continuer de progresser.

Le PAQ 2022-2023 était axé sur le développement de la sensibilisation au programme de prévention de la violence et sur la déclaration des incidents parmi le personnel de première ligne. Le PAQ 2023-2024 comprendra une évaluation de l'accès aux formations et de leur pertinence, et des projets pour continuer à renforcer l'importance de la déclaration des incidents tout en améliorant notre stratégie de communication en matière de sécurité. Nous continuerons aussi de promouvoir la trousse d'outils sur la prévention de la violence en milieu de travail et de fournir des services internes pour accroître la sensibilisation à la violence en milieu de travail et aux ressources disponibles en matière de prévention et de soutien. Les commentaires sans cesse positifs de nos comités mixtes et de nos partenaires syndicaux nous suggèrent que nous faisons d'importants progrès. Nous sommes enthousiasmés par les améliorations accomplies et sommes impatients de poursuivre les progrès afin d'assurer la meilleure expérience de travail possible.

SÉCURITÉ DES PATIENTS

L'HO a adopté la philosophie de la culture juste pour créer un milieu où chaque personne se sent à l'aise de discuter ouvertement des incidents liés à la sécurité des patients et des incidents évités, et ce, sans crainte de représailles. Dans le cadre d'une culture juste,

nous sommes tous responsables de la qualité de nos décisions et de nos processus, et nous cherchons à les évaluer ouvertement et à les améliorer dans la mesure du possible. L'HO dispose d'un processus normalisé pour signaler, enquêter, et analyser les incidents et les incidents évités, et pour communiquer les résultats aux patients et aux visiteurs touchés. Tous les membres du personnel, les médecins et les résidents médicaux ont la responsabilité et l'obligation de déclarer tous les incidents et les incidents évités qui touchent la sécurité des patients dans notre système d'apprentissage sur la sécurité. Des questionnaires examinent tous les incidents concernant la sécurité des patients qui y sont déclarés. Ils ont acquis les connaissances et les compétences nécessaires pour gérer les risques, améliorer la sécurité et communiquer ces informations aux équipes de soins, aux patients et aux familles. Tout incident jugé grave ou critique fait l'objet d'une enquête approfondie par l'équipe de Qualité et Sécurité des Patients en collaboration avec les équipes de soins, les hauts dirigeants et les experts en la matière. Ce processus permet de tirer des leçons et de prendre des mesures pour corriger la situation et empêcher la survenue d'incidents similaires. De façon collaborative, toute mesure qui nécessite des améliorations à l'échelle du système est planifiée, mise en œuvre et évaluée, conformément au cadre d'innovation de L'HO, afin de maintenir un apprentissage continu et d'améliorer les résultats pour les patients. L'équipe interdisciplinaire qui fait enquête communique les leçons tirées, les mesures prises et les résultats des investigations aux patients, à leurs familles et aux équipes de soins par plusieurs véhicules de communication. Au cours de l'année à venir, nous améliorerons ces processus de sécurité afin de maximiser notre apprentissage et d'assurer la sécurité de tous nos patients.

ÉQUITÉ EN MATIÈRE DE SANTÉ

Au cours de la dernière année, le Conseil sur l'ÉDI a entrepris une mission d'apprentissage : tenir des entretiens, réaliser des séances anonymes avec de grands groupes (remue-méninges) et discuter avec bien des gens dans l'ensemble de l'hôpital afin de se renseigner sur leurs expériences et obtenir des suggestions d'idées pour créer un environnement inclusif pour tous. Les témoignages entendus étaient authentiques et révélateurs. Les gens veulent s'ouvrir à la diversité, se sentir valorisés pour leur individualité et être eux-mêmes sans crainte. Toutes les connaissances acquises grâce à ces efforts ont permis au Conseil sur l'ÉDI – avec le soutien du coordonnateur de l'ÉDI (poste ajouté récemment) – d'élaborer un plan de travail qui stimulera véritablement le changement.

Le Conseil sur l'ÉDI se concentre actuellement sur la lutte contre les inégalités, la discrimination et la sous-représentation du point de vue de notre main-d'œuvre (employés, médecins, bénévoles et apprenants). C'est pourquoi il tisse des relations au sein de la communauté tout en engageant les patients-conseillers et les proches-conseillers dans l'élaboration du prochain plan de travail afin que toutes les personnes présentes à l'hôpital – y compris les patients et leurs familles – se sentent accueillies, respectées, en sécurité et valorisées dans notre milieu. Des initiatives comme l'élargissement du champ démographique du genre dans le dossier médical électronique nous ont permis de commencer à évaluer les données sociodémographiques des patients. Le Conseil sur l'ÉDI élabore en outre un cadre d'éthique pour la collecte de données démographiques et socio-économiques qui explique clairement la raison de la collecte de données et la façon dont elles seront utilisées pour contrer les inégalités. Il existe de nombreux projets

visant à répondre aux besoins sociaux (non-médicaux) des patients (par exemple la culture / les barrières culturelles, les revenus, la sécurité alimentaire, le logement, les connaissances en matière de santé et les liens sociaux) dans des unités de soins, des services ou des secteurs, mais les données qui les étayent ne sont pas encore recueillies de manière systématique dans l'ensemble de l'hôpital. Le Conseil sur l'ÉDI prévoit cerner, soutenir, évaluer et reconnaître les projets efficaces qui peuvent être élargis à l'ensemble de l'hôpital. L'initiative présentée dans le PAQ de cette année n'est qu'une des nombreuses qui sont priorisées, planifiées et réalisées dans le cadre du travail inestimable visant à promouvoir l'ÉDI et à procurer les meilleurs résultats à toutes les personnes présentes dans notre milieu et dans les communautés que nous desservons.

RÉMUNÉRATION AXÉE SUR LE RENDEMENT

Le Conseil des gouverneurs a délégué la responsabilité de l'exécution du PAQ annuel et du plan de travail de l'Hôpital au PDG en vertu d'une politique sur la délégation des pouvoirs. Le Conseil des gouverneurs examine, approuve et surveille ces plans lors d'évaluations trimestrielles du rendement du président-directeur général et de la médecin-chef, qui sont transmis à tous les dirigeants de l'hôpital. C'est la somme de tous les objectifs de ces plans qui permet de déterminer la rémunération en fonction du rendement pour les cadres supérieurs de l'hôpital, incluant la médecin-chef.

COORDONNÉES

Pour en savoir plus sur le PAQ de L'HO, écrivez à Quality@toh.ca.