



Health Quality Ontario (HQP) is pleased to invite you to the inaugural
Quality Rounds Ontario

Amélioration de la sécurité des patients et de la qualité : Renforcer les compétences afin de relever les défis actuels

G. Ross Baker, Ph.D.
Université de Toronto
23 avril 2015

Grandes lignes

- La transformation d'un système est un objectif très large, mais elle consiste en fait en un grand nombre de projets qui nécessitent la participation du personnel de l'ensemble du système.
- Il est **crucial** de renforcer les capacités et les compétences pour mettre en œuvre et soutenir les améliorations qui assureront la réussite de la transformation.
- L'augmentation des investissements dans la formation en matière d'amélioration produit des résultats.
- La prochaine étape consiste à intégrer les capacités d'amélioration dans des milieux organisationnels et systémiques favorables.



Patients First:

Action Plan for Health Care

- *Loi de 2010 sur l'excellence des soins pour tous* et plans d'amélioration de la qualité
- Partage de la responsabilité du rendement du système
- Réforme du financement du système de santé
- Maillons santé
- Procédures fondées sur la qualité
- Amélioration des soins à domicile et en milieu communautaire



“I want you to find a bold and innovative way to do everything exactly the same way it’s been done for 25 years.”



**“I want you to find a new and innovative way to do
everything exactly the way it’s been done for 25 years.”**

D'autres systèmes sont confrontés à des défis semblables

« L'envergure et le rythme du changement maintenant nécessaire [au sein du SNS] sont supérieurs à ce qui a déjà été accompli par tout autre système de santé à l'échelle de la planète. On reconnaît que la réflexion et le leadership qui ont mené le système là où il est aujourd'hui seront probablement insuffisants à l'avenir. **Il faut voir le tableau d'ensemble, les démarches transformationnelles qui peuvent susciter des changements pratiques offrant des avantages sur les plans de la qualité et de la productivité pour chaque patient et pour l'ensemble du pays. »**

Helen Bevan à propos des défis que doit relever le SNS

Capacité et compétences

- La capacité est le fait d'avoir « assez de personnes d'un niveau suffisant qui sont activement engagées et capables d'agir ».
- Les compétences font que « ces personnes possèdent la confiance, le savoir et les aptitudes pour diriger le changement ».

Helen Bevan, 2010

Intermountain Healthcare

- Investissements stratégiques clés
 - Système électronique d'information hautement perfectionné effectuant une analyse permanente des processus cliniques clés
 - Structure de gestion clinique composée de cliniciens de première ligne qui se réunissent chaque mois afin d'examiner les données provenant de chaque groupe de prestation de soins, de cerner les améliorations, d'essayer des solutions et de diffuser les résultats fructueux
 - Main-d'œuvre hautement compétente ayant des connaissances et de l'expérience en matière de techniques d'amélioration



Dr Brent James, chef de la qualité

Programme de formation avancé d'Intermountain

- Le Programme de formation avancé d'Intermountain permet au personnel de première ligne et aux dirigeants de comprendre la variation des processus, ainsi que la gestion et l'amélioration des processus cliniques.
- Élaboré à partir de séminaires non officiels dirigés par Brent James pour devenir un cours d'une durée de 20 jours axé sur la théorie et les méthodes d'amélioration de la qualité, les systèmes de santé et le leadership
- Plus de 2 000 diplômés (y compris des participants externes)
- Chaque apprenant réalise un projet en tirant parti du mentorat du personnel d'Intermountain et des ressources locales.
- Principaux éléments de réussite : Programme + Champions + Équipes + Données

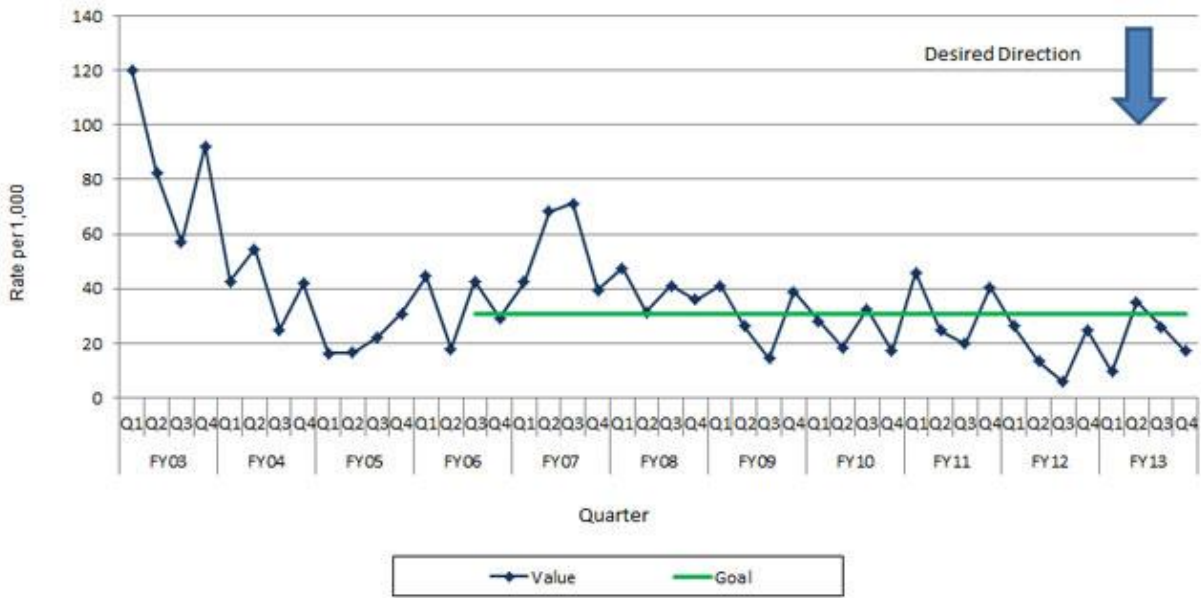
Cincinnati Children's Hospital Medical Center

- Hôpital pédiatrique de 475 lits comptant 30 000 admissions, 124 000 consultations aux SU, 13 000 membres du personnel et des charges d'exploitation de plus de 1,7 milliard de dollars en 2012
- Excellent bilan en matière d'amélioration clinique
- Principales ressources
 - Solide leadership clinique
 - Experts-conseils et analystes en AQ
 - Programme de formation interne
 - Travail d'amélioration transformationnelle



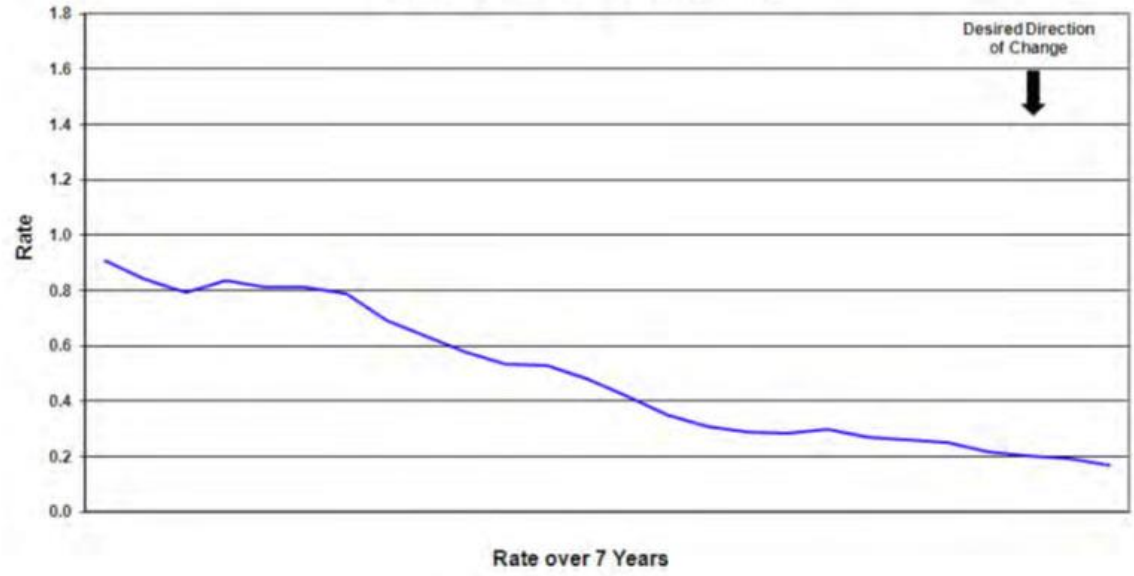
Dr^e Uma Kotagal

Adverse Drug Events



Un événement indésirable grave est un écart par rapport à la pratique prévue suivi d'un décès, d'un préjudice grave permanent, d'un préjudice modéré permanent ou d'un préjudice provisoire important.

Serious Safety Event Rate



Série intermédiaire sur la science de l'amélioration (I2S2)

- Programme de 12 jours réparti sur six mois axé sur le perfectionnement des médecins et autres professionnels en matière de direction de l'amélioration
- Fondé sur la méthode d'amélioration de Deming et l'expérience acquise dans le cadre du programme de formation avancé d'Intermountain
- 400 diplômés depuis 2006
- 85 % des projets font état d'une amélioration mesurable; 72 % sont intégrés dans les activités.
- Près de 90 % des participants continuent de collaborer aux efforts d'AQ et un grand nombre ont dirigé d'autres efforts d'amélioration

Kaminski et coll. (2012)

Et qu'en est-il au Canada?

« Ne savons-nous pas déjà comment améliorer la qualité? »

Sans une plus grande compréhension de la manière d'améliorer les soins et de diffuser les résultats, nous ne pouvons espérer réformer l'ensemble du système.

Capacité limitée en matière de qualité

- Une étude réalisée en 2007 auprès des directeurs de l'amélioration de la qualité dans les hôpitaux ontariens s'est penchée sur les ressources et les activités entreprises pour soutenir l'AQ dans ces établissements.
- Des 97 hôpitaux qui ont répondu, 12 n'avaient pas de gestionnaire responsable de la qualité, 19 confiaient la responsabilité de la qualité à des cadres supérieurs (y compris le chef de la direction) et 44 donnaient au responsable un titre axé sur la qualité.
- La plupart des responsables de la qualité occupaient d'autres fonctions; la plupart n'avaient pas de personnel de soutien à temps plein.

Gagliardi, Majewski, Victor et Baker (2010)

Accroître les ressources d'AQ au Canada

- Conseils de la qualité
- Succès en croissance grâce aux méthodes d'AQ
 - Des soins de santé plus sûrs!
 - Collaborations et initiatives provinciales
- Croissance des investissements dans la capacité et les compétences en AQ

SASKATCHEWAN
**HEALTH
QUALITY**
COUNCIL



safer healthcare
now!

AN HQO INITIATIVE

**Learning
Community**

Advancing Improvement in Primary Care in Ontario

IN 150 DAYS LET'S SAVE

150 LIVES



ENTER YOUR SEPSIS CASES & TRACK YOUR SUCCESS AT BCSEPSIS.CA/150LIVES

Building capacity in quality improvement and change management.

ideasontario.ca

Advancing Ontario's health system priorities

Enhance your skills with IDEAS

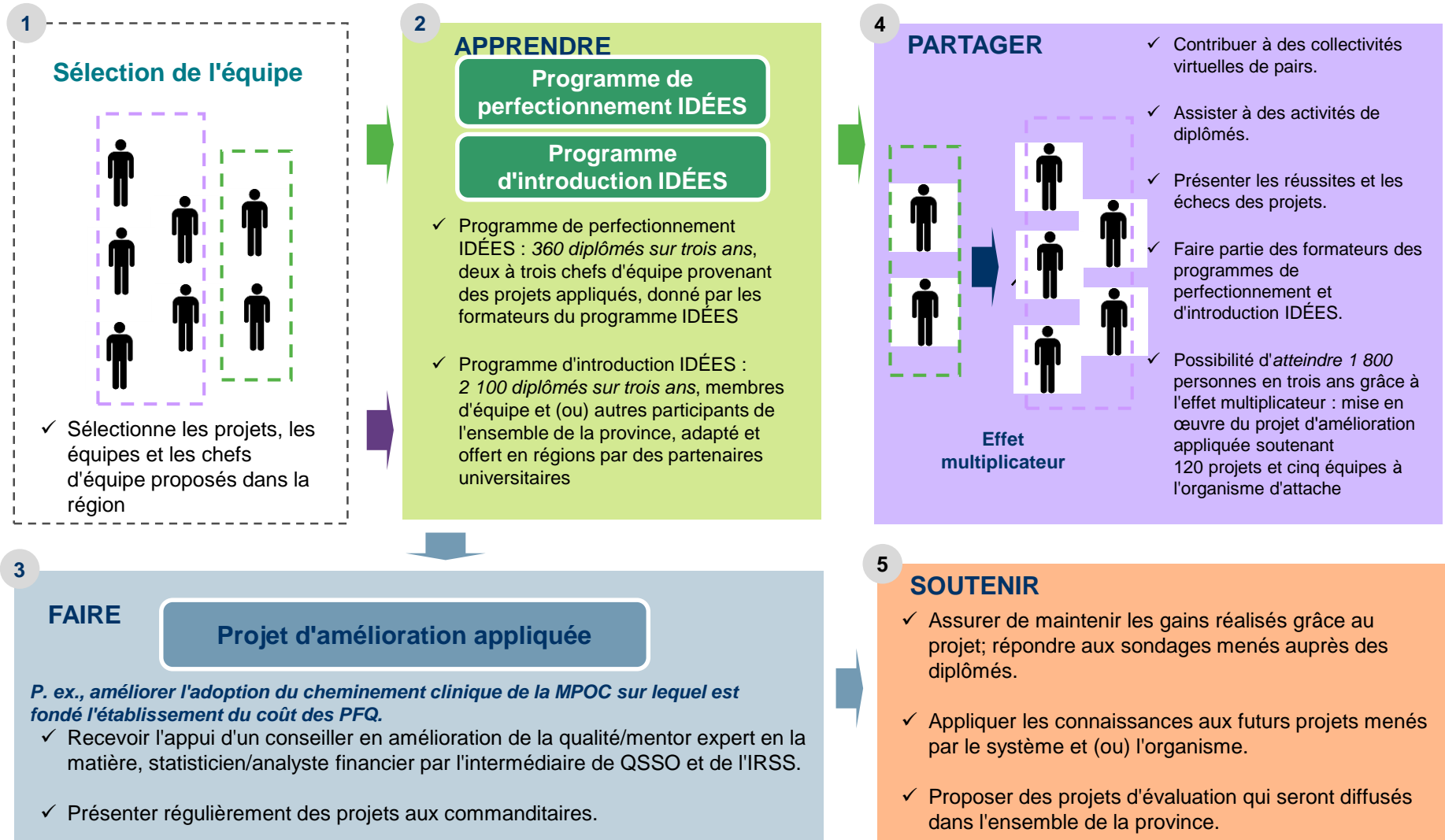
- two-day and nine-day programs
- applied projects supported by expert advisors and analysts
- knowledge and tools in quality improvement, leadership and change management
- interdisciplinary learning for physicians, health care professionals and administrators

Ideas is delivered collaboratively by:



Principales caractéristiques du programme IDÉES

La démarche à quatre volets du programme IDÉES renforce l'amélioration de la qualité, la gestion du changement et les capacités de leadership afin de réaliser un changement à grande échelle.



Quels sont les défis actuels de l'AQ?

- Sondage rapide auprès de 12 chefs de la qualité en Ontario sur les défis actuels de l'amélioration de la qualité
- Deux questions :
 - Quelles sont les compétences importantes pour assurer la réussite?
 - Quel est l'état actuel de ces compétences dans votre organisme?



Compétences en amélioration de la qualité

- Établissement des buts du projet
- Aptitudes à l'amélioration et au travail d'équipe
- Parrainage de la haute direction
- Soutien de la direction
- Liaison des efforts d'AQ à une stratégie plus vaste
- Coordination de l'amélioration dans l'ensemble de l'organisme

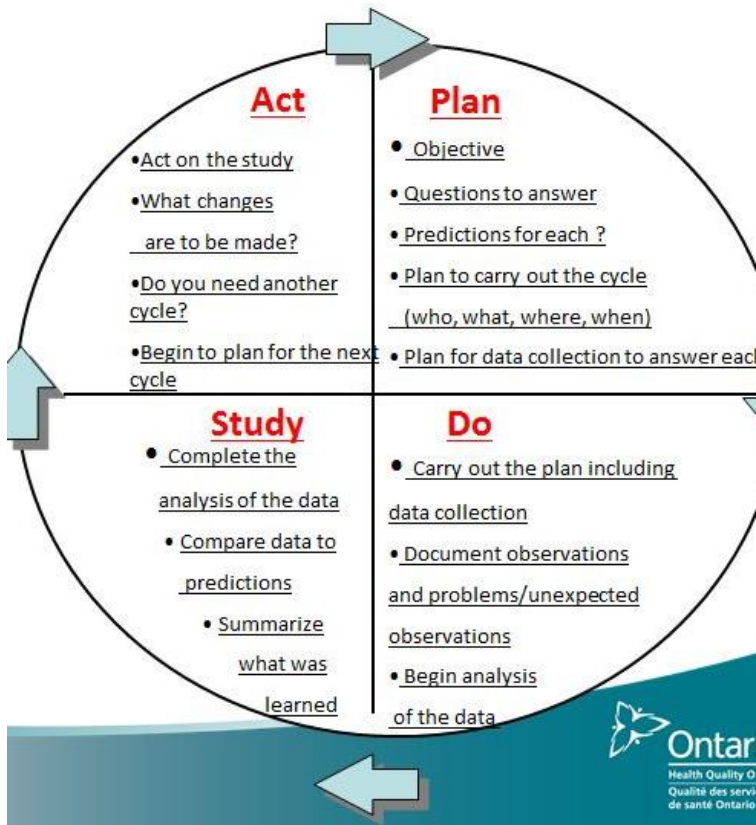
Résultats

- La plupart des répondants estimaient que ces compétences sont essentielles à la réussite de l'amélioration.
 - La cote moyenne d'importance de 13 éléments sur une échelle de 7 points allait de 5,83 à 6,58.
 - La cote moyenne de l'état actuel de respect de ces compétences allait de 3,04 à 5,0 sur une échelle de 7 points.

Principaux résultats

- Cinq questions essentielles pour assurer la réussite de l'amélioration de la qualité et à l'égard desquelles les organismes n'affichent pas un bon rendement :
 - Cueillette des données permettant d'évaluer le rendement actuel et l'incidence des efforts d'amélioration presque en temps réel
 - Parrainage efficace des projets par la haute direction
 - Création d'équipes interprofessionnelles d'amélioration qui travaillent bien ensemble
 - Soutien de la haute direction visant à assurer la durabilité des projets
 - Coordination de l'amélioration dans l'ensemble de l'organisme

Défis relatifs aux données et stratégies



- Les données jouent un rôle central en matière d'amélioration
 - Sélection et structure des projets
 - Évaluation de la progression vers les buts du projet
 - Étude de l'incidence des cycles PFEA
 - Équilibre des mesures qui évaluent les conséquences imprévues
- Voilà les défis de la plupart des équipes d'AQ!

Résultats/incidence

Pamela Bonsell

Carl Bonura

Susan McFarlane

Cathy Renaud

Parrains du projet : Jane DeLacy, Daniel Ball

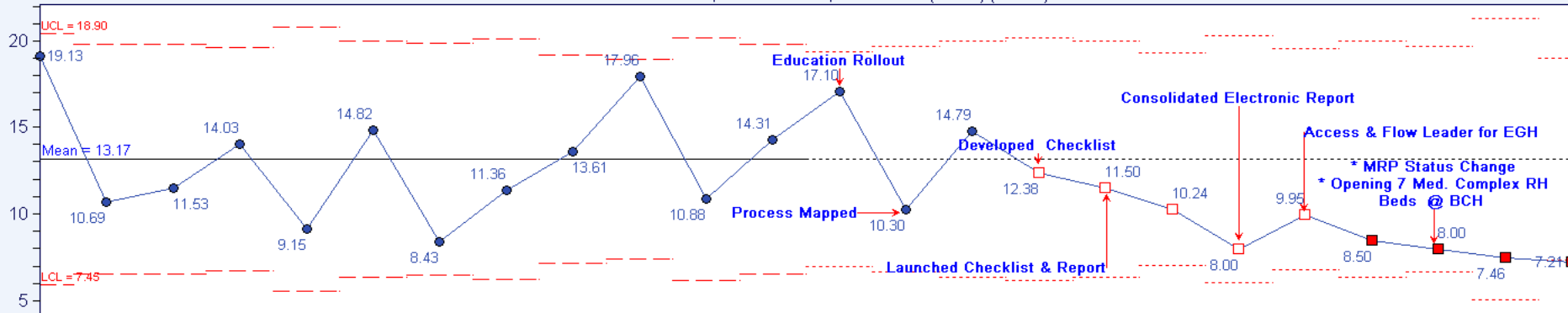
Procédure fondée sur la qualité – Durée moyenne du

séjour – Patients ayant une fracture de la hanche – William Osler Health System

WOHS - William Osler Health System QBP Hip Fractures - ALOS.

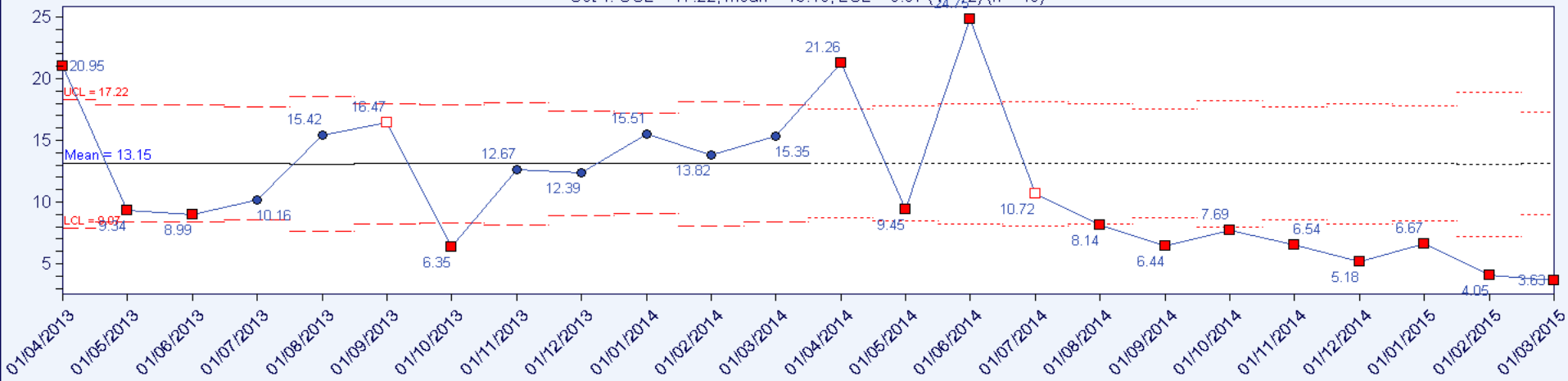
Xbar chart

Set 1: UCL = 18.90, Mean = 13.17, LCL = 7.45 (1 - 12) (n = 48)



Sigma chart

Set 1: UCL = 17.22, Mean = 13.15, LCL = 9.07 (1 - 12) (n = 48)



Parrainage de la haute direction

- Les cadres responsables sont essentiels à la réussite des projets.
 - Le cadre responsable travaille avec le chef de l'équipe d'amélioration afin d'assurer la réussite du projet.
 - Un cadre responsable est chargé de veiller à ce que le projet d'amélioration produise des résultats qui permettent à l'organisme d'atteindre ses objectifs et à ce que le projet soit géré efficacement.
 - Une étude (au sein du secteur de la défense) de 20 projets ayant échoué a conclu que tous souffraient de l'absence d'un cadre responsable efficace.

Attentes à l'égard du cadre responsable

Attributs

- Solide leadership, notamment en communication, en encadrement et en résolution de conflits.
- Assume souvent la **responsabilité organisationnelle du processus**.
- Possède de préférence des connaissances ou de l'expérience en AQ.

Rôle

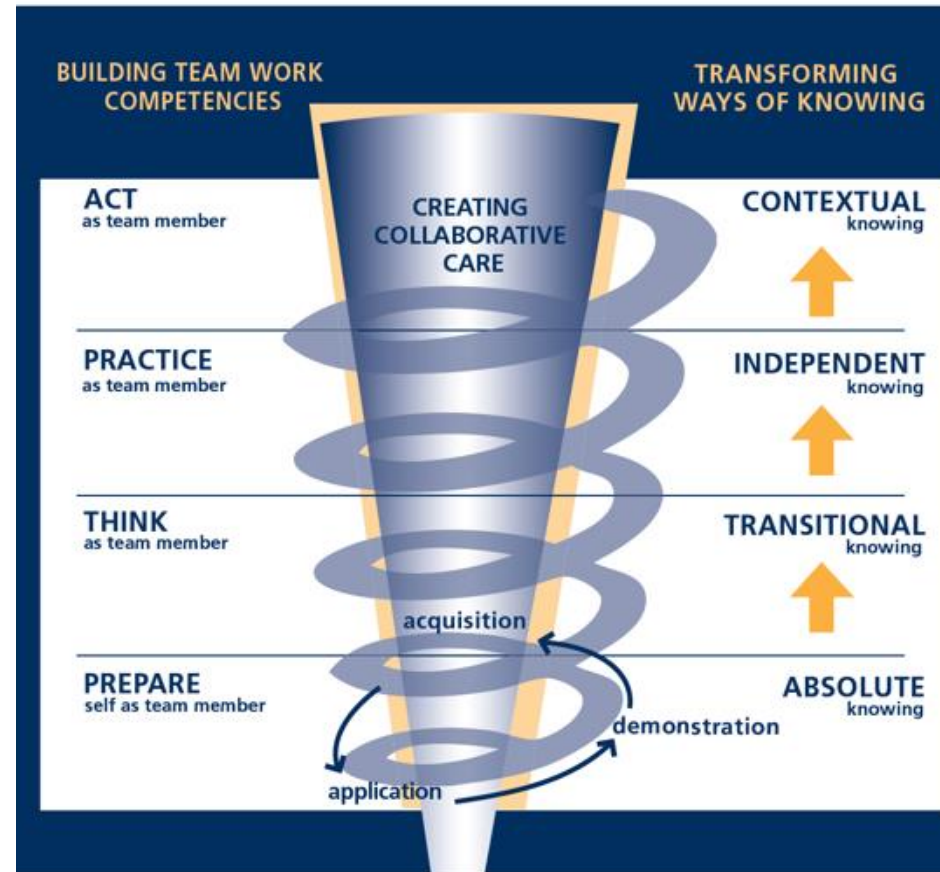
- Assure la liaison entre le chef de projet et l'équipe de la haute direction.
- Stimule la volonté et la motivation au sein des membres de l'équipe.
- Assure **la portée / l'harmonisation appropriée du projet, les ressources (temps consacré)**.
- Assure **la composition appropriée de l'équipe**.
- **Élimine les obstacles**.
- **Coordonne** le projet avec d'autres **projets internes et externes** de l'organisme et assure les communications, le cas échéant.



Paula Blackstien-Hirsch
Séance sur le cadre responsable

Équipes interprofessionnelles

« Pendant mes études en médecine, j'ai passé des centaines d'heures à regarder dans un microscope, une compétence dont je n'ai jamais eu besoin par la suite. Pourtant, aucun cours ne m'a donné de compétences en matière de communication et de travail d'équipe, ce dont j'ai besoin quotidiennement. »
– Pronovost et Vohr (2010)



Compétences interprofessionnelles

- Valeurs et éthique de l'exercice interprofessionnel
- Rôles et responsabilités
- Communication interprofessionnelle
- Équipes et travail d'équipe



<https://ipecollaborative.org/Resources.html>

Rôle de la haute direction

- L'Ontario a créé un centre d'intérêt stratégique axé sur l'amélioration du rendement.
 - *Loi de 2010 sur l'excellence des soins pour tous*
 - PAQ
 - Plan d'action du ministre de la Santé
- Le rôle des membres de la haute direction est d'établir et de gérer la stratégie d'amélioration de la qualité au sein de leur organisme.

« Nous voulions créer la motivation nécessaire au changement dans les divisions, puis en faciliter l'exécution. Nous voulions que les améliorations fassent partie du travail quotidien de chaque division. Nous voulions que les cadres sachent que l'établissement soutiendrait leurs efforts les plus audacieux... chacun de nous a une obligation envers l'autre de faire en sorte que l'excellence devienne une habitude. »

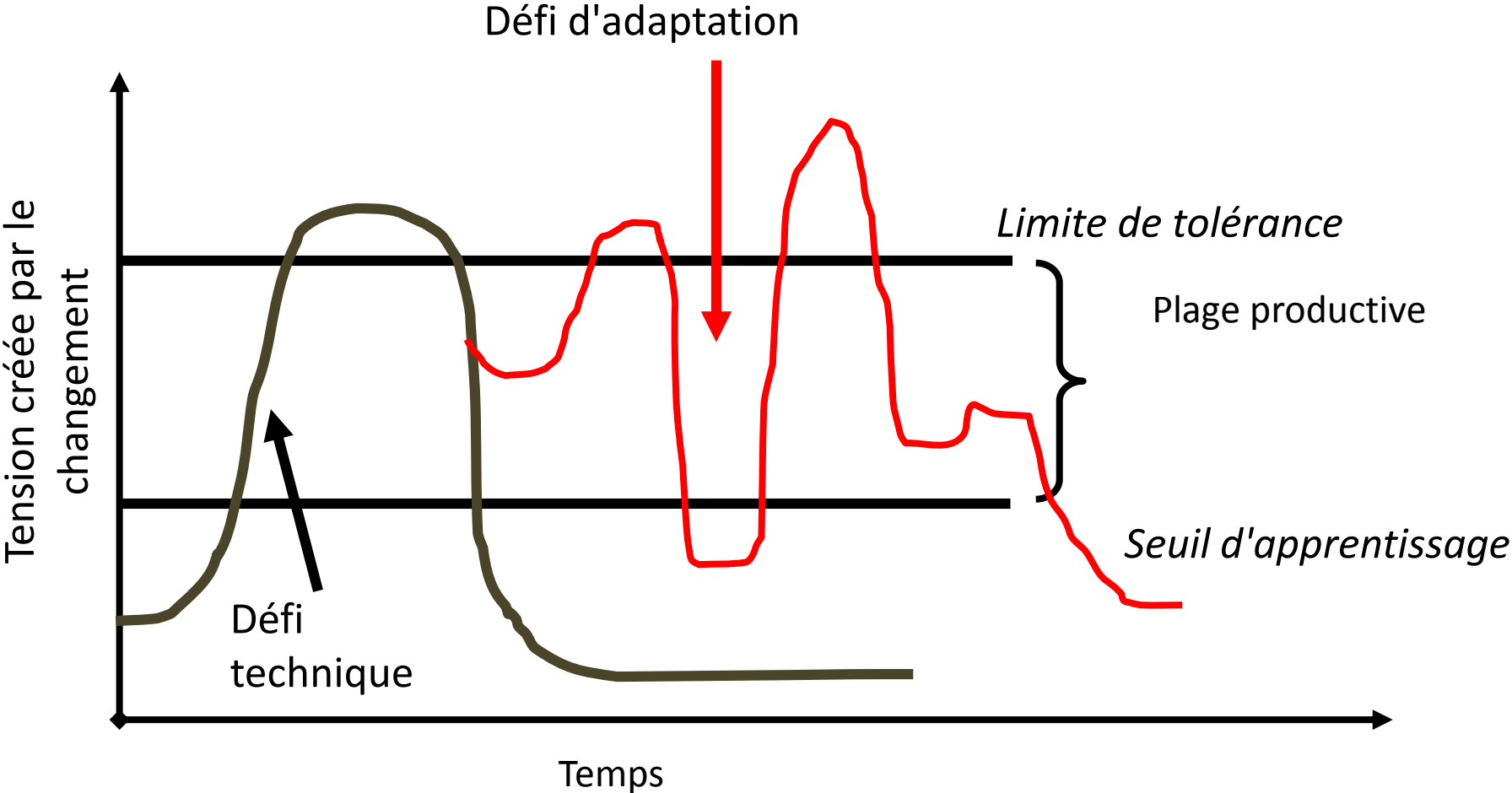


James A. Anderson
Ancien chef de la direction
Cincinnati Children's

Principaux éléments du leadership de la direction

- Accent clairement mis sur les principaux objectifs de qualité
- Surveillance permanente du succès et des mesures lorsque les résultats sont insuffisants
- Soutien des cadres et des équipes responsables de l'amélioration
- Gestion des changements adaptatifs et techniques
- Transparence
- Absence de limites

Travail technique ET adaptatif



Selon Heifetz, R. et M. Linsky. *Leadership on the Line*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2002, p. 108.

S'améliorer au-delà des limites

- Le défi le plus important que doit relever le système est de créer des soins intégrés.
- L'intégration nécessite une collaboration efficace et une nouvelle conception du système dans l'ensemble des organismes.
- En axant les efforts sur le patient et son cheminement, on peut surmonter les réactions défensives à l'égard du rôle et du mandat actuels.
- Diriger malgré l'ambiguïté est une compétence cruciale qui doit être gérée au niveau de la haute direction et à celui de l'amélioration en première ligne.

« Les soins intégrés sont autant un concept qu'une collection de modèles, de processus et d'outils; cela exige de penser et de se comporter différemment. Comme l'a déclaré un dirigeant de maillon santé avec qui nous avons eu un entretien : "Les maillons santé ne sont pas qu'un projet, c'est une manière d'être." »

Evans, Grudniewicz, Wodchis et Baker (2015)

De la conformité à l'engagement

Conformité

- Énonce une norme de rendement minimal que chacun doit atteindre.
- A recours à la hiérarchie, aux systèmes et aux procédures standard à des fins de coordination et de contrôle.
- Est stimulée par les menaces, les pénalités, les sanctions et la honte.

Engagement

- Énonce un objectif collectif auquel tous aspirent.
- Est fondé sur des objectifs, des valeurs et une détermination communs pour assurer la coordination et le contrôle.
- L'engagement envers un but commun crée l'énergie nécessaire pour l'atteindre.

L'énergie du changement est la capacité et la motivation d'une équipe, d'un organisme ou d'un système à agir et à changer les choses pour atteindre un objectif.

Building and aligning energy for change, 2013

Social	personal engagement, relationships, connections between people, collective, 'sense of us'
Spiritual	commitment to a common future vision, shared values, higher purpose, confidence in a compelling, meaningful, different future
Psychological	courage, trust, feeling safe to act, supported to make a change, belief in self and team, organisation or system, and trust in leadership and
Physical	action, getting things done, making progress, vitality, kinetic force (motion), drive to make things happen
Intellectual	curiosity, analysis, thinking and cognition, insight, new knowledge, planning and supporting processes, evaluation, logic and evidence

Principaux problèmes de renforcement des compétences pour soutenir l'amélioration

1. Notre stratégie relative aux compétences en matière d'amélioration va-t-elle au-delà des aptitudes individuelles au leadership, procurant aux participants les méthodes et les techniques nécessaires pour diagnostiquer et améliorer les processus de travail actuels dans un esprit de collaboration?
2. Les participants seront-ils soutenus dans l'application de ces méthodes afin de cerner les lacunes, de tester de nouvelles idées et de faire participer d'autres personnes à la mise en œuvre des améliorations?
3. Le programme offre-t-il une portée et une échelle suffisantes pour changer des systèmes de soins plus vastes?
4. Les cliniciens de première ligne, particulièrement les médecins, sont-ils des intervenants clés?
5. Soutenons-nous les équipes en leur fournissant les ressources nécessaires, notamment des données et des directives, pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs?
6. Les cadres responsables et la haute direction apprennent-ils des méthodes d'AQ, soutiennent-ils ces initiatives, éliminent-ils les obstacles et communiquent-ils la valeur stratégique des résultats?