

# Plan de viabilité

## FEUILLE D'INSTRUCTIONS ET OUTIL

### Pourquoi utiliser un plan de viabilité?

Planifier la viabilité de vos efforts d'amélioration est un élément important du processus. Un projet d'amélioration produit des résultats positifs qui perdurent lorsque les nouvelles façons de procéder deviennent la norme ou lorsque les gens ne reprennent pas leurs anciennes pratiques après un an. Pour que l'amélioration perdure, les changements doivent agir en permanence, évoluer et s'adapter aux pressions internes et externes.

Le plan de viabilité encourage les équipes responsables de l'amélioration de la qualité à réfléchir aux sept piliers qui aideront les cabinets à assurer la viabilité des améliorations apportées, à savoir :

1. Définir les changements qui doivent perdurer
2. Faire participer les dirigeants
3. Faire participer et appuyer le personnel de première ligne
4. Communiquer les avantages associés au processus amélioré
5. S'assurer que le changement est prêt à être mis en œuvre et qu'il sera durable
6. Intégrer le processus amélioré
7. Renforcer le processus d'évaluation continu

Les sept piliers de la réussite sont décrits de façon plus détaillés ci-dessous. Chaque pilier s'accompagne de plusieurs idées à prendre en compte et d'une question à portée limitée sur laquelle votre équipe peut s'appuyer pour planifier les prochaines étapes. Même si votre cabinet ne peut appliquer toutes les idées fournies, plus les idées envisagées sont nombreuses, plus grandes sont les chances de réussite.

### Comment tenir compte des principaux facteurs de réussite?

#### 1. Définir les changements qui doivent perdurer

Tous les membres de l'équipe doivent se mettre d'accord sur ce qui doit perdurer. L'idée est-elle de faire perdurer une idée de changement précise, par exemple, en planifiant les consultations de façon optimale pour en faire le plus possible avec le patient à chaque fois? Ou est-elle de faire perdurer un concept de changement, par exemple, en réduisant la demande de consultations en appliquant plusieurs idées de changement différentes?

**Ce que nous avons l'intention de faire perdurer :**

## 2. Faire participer les dirigeants

Les recherches et l'expérience démontrent que le soutien des dirigeants est essentiel à la réussite des efforts d'amélioration de la qualité d'un organisme. Les dirigeants cliniques et administratifs qui participent directement au projet d'amélioration, ou le soutiennent de façon indirecte, doivent s'assurer que tous les obstacles qui entravent la réussite sont éliminés et que les priorités du projet ont été établies et communiquées clairement.

Demandez-vous qui doit vous soutenir pour que les changements se produisent, à qui a le dernier mot pour que les choses avancent ou non – il s'agit évidemment des responsables de votre cabinet/clinique. Dans les petites structures, cela peut être n'importe quel employé (médecin/IP, IA, réceptionniste, etc.).

Idées à prendre en compte	Étapes suivantes
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Un soignant champion de la cause (médecin et/ou IP), a été désigné et a accepté de participer aux efforts d'amélioration.</li><li><input type="checkbox"/> Le soignant champion de la cause a pris le temps de dialoguer et de participer en tant que membre de l'équipe d'amélioration.</li><li><input type="checkbox"/> Le cas échéant, votre directeur administratif ou directeur général a accepté d'appuyer les efforts d'amélioration.</li><li><input type="checkbox"/> Les dirigeants possèdent les compétences/connaissances requises pour appuyer une mise en œuvre réussie.</li><li><input type="checkbox"/> Les dirigeants ont éliminé les obstacles ou menaces pour faciliter l'amélioration du processus.</li><li><input type="checkbox"/> Les dirigeants sont capables de décrire clairement les avantages associés au projet d'amélioration, à savoir : accès amélioré aux soins, sécurité des patients, amélioration de l'expérience des patients et/ou perfectionnement des compétences du personnel.</li><li><input type="checkbox"/> Les dirigeants ont fourni les ressources requises pour assurer la pérennité des changements (p. ex., temps accordé au personnel pour intégrer les changements aux tâches quotidiennes).</li></ul>	Pour renforcer l'engagement des dirigeants, nous :

## 3. Faire participer et appuyer le personnel de première ligne

Le personnel de première ligne joue un rôle important dans toutes les initiatives d'amélioration de la qualité. Lors des premières étapes d'un projet, ils peuvent participer à l'énoncé des problèmes et des solutions à tester. Puis, ils peuvent aider à déterminer les besoins en matière de formation, et fournir ou recevoir eux-mêmes une formation. Le soutien continu et l'évaluation des besoins des personnes qui participent aux processus modifiés sont essentiels pour que les changements perdurent.

Idées à prendre en compte	Étapes suivantes
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Les membres du personnel ont été informés au sujet de l'objectif et de l'importance de l'initiative d'amélioration.</li><li><input type="checkbox"/> Le personnel de première ligne nous a aidés à déterminer les problèmes de son point de vue.</li><li><input type="checkbox"/> Le personnel de première ligne a participé à l'élaboration des solutions.</li><li><input type="checkbox"/> Le « bon » personnel (le plus approprié ou qualifié) participe au projet d'amélioration.</li><li><input type="checkbox"/> Nous avons identifié et utilisé des méthodes pour communiquer régulièrement avec le personnel qui ne fait pas directement partie de l'équipe responsable de l'amélioration.</li><li><input type="checkbox"/> Nous avons établi un plan les futurs besoins en matière de compétences et de formation.</li></ul>	Pour renforcer la participation du personnel de première ligne, nous :

#### 4. Communiquer les avantages associés au processus amélioré

Les changements doivent s'attaquer aux causes fondamentales des problèmes et produire des avantages mesurables qui répondent aux besoins de tous les intervenants (c.-à-d., patients, personnel de première ligne, personnel soignant et dirigeants). Chaque intervenant ou intervenant devrait pouvoir déterminer les avantages qu'il ou elle peut retirer des changements.

Idées à prendre en compte	Étapes suivantes
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Les caractéristiques uniques et ciblées (quel avantage pourrais-je en retirer) ont été communiquées à divers intervenants.</li><li><input type="checkbox"/> Des données de base et des données constantes en temps réel sont recueillies régulièrement pour les mesures, suivies sur un diagramme de progressions et partagées.</li><li><input type="checkbox"/> Des histoires, mises à jour et exposés visuels des données ont été présentés aux réunions du personnel.</li><li><input type="checkbox"/> Nous avons expliqué aux intervenants que l'amélioration (c.-à-d., expérience des patients, gains d'efficacité, et réduction ou élimination des chevauchements, des tâches inutiles ou répétitives, des processus non fiables, ou des attentes ou délais excessifs) était le résultat de la nouvelle façon de travailler.</li></ul>	Communiquer les avantages du changement, nous :

#### 5. S'assurer que le changement est prêt à être mis en œuvre et qu'il perdurera

Si votre équipe n'a pas terminé de tester ses idées de changement au moyen des cycles PEEA, il est alors trop tôt pour envisager une mise en œuvre et en place durable. De même, si le changement est perçu comme un devoir ou une tâche supplémentaire, l'amélioration ne sera probablement pas intégrée à la culture de la clinique ou ne deviendra pas « la façon de procéder ». Il faut s'assurer que les idées de changement sont efficaces et bénéfiques avant de passer à l'étape de mise en œuvre et en place durable. Nombreux sont les cabinets qui ont consacré beaucoup d'énergie et de temps à la mise en œuvre d'idées de changement qui n'ont pas amélioré la qualité ou simplifié les processus.

Idées à prendre en compte	Étapes suivantes
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Nous avons la preuve que les solutions s'attaquent aux causes fondamentales des vrais problèmes.</li><li><input type="checkbox"/> Le changement a été testé avec succès dans diverses situations.</li><li><input type="checkbox"/> Le changement ne fera pas l'objet d'autres essais ou modifications.</li><li><input type="checkbox"/> Les mesures du projet démontrent une réelle amélioration.</li><li><input type="checkbox"/> Les buts ou objectifs d'amélioration ont été atteints ou sont sur le point de l'être.</li><li><input type="checkbox"/> Le changement a amélioré l'efficacité ou facilité le travail (réduction des gaspillages, élimination des chevauchements, bon déroulement du travail).</li></ul>	Pour nous assurer que le changement est prêt à être mis en œuvre et qu'il sera durable, nous :

#### 6. Intégrer le processus amélioré

Le fait de ne pas lier l'objectif du projet d'amélioration à la stratégie ou à la vision de l'organisme est un obstacle commun à une mise en place durable. Sans ce lien, il est souvent difficile pour les gens de comprendre pourquoi de précieuses ressources sont affectées au projet d'amélioration. L'amélioration durera probablement plus longtemps si elle est intégrée à la culture et aux processus de base d'un cabinet/d'une clinique et si elle est souple et peut s'adapter aux changements dans l'environnement. Pour ce faire, les systèmes qui appuient l'amélioration doivent être adaptés pour être compatibles avec le changement.

Idées à prendre en compte	Étapes suivantes
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Le projet d'amélioration est essentiel à la réussite continue du cabinet/de la clinique.</li> <li><input type="checkbox"/> Les installations, fournitures et matériels requis sont en place pour appuyer le nouveau processus.</li> <li><input type="checkbox"/> Le personnel et les soignants ont suivi une formation relative aux processus améliorés pour savoir ce qu'on attend d'eux.</li> <li><input type="checkbox"/> Les descriptions de poste ont été actualisées de façon à tenir compte des rôles modifiés.</li> <li><input type="checkbox"/> Nous avons mis à jour ou créé des politiques et procédures afin de refléter les nouveaux processus.</li> <li><input type="checkbox"/> Les nouveaux processus sont désormais « la norme » et étayés par des directives médicales, des formulaires, des listes de vérification, des rappels (indices visuels), et la technologie.</li> <li><input type="checkbox"/> L'équipe dispose d'un mécanisme pour discuter, examiner et adapter les processus améliorés en réponse aux changements internes et externes.</li> </ul>	<p>Pour intégrer le processus amélioré et faire en sorte qu'il devienne la nouvelle norme, nous :</p>

## 7. Renforcer le processus d'évaluation continu

Le fait d'établir un système de mesure permanent et de communiquer les résultats de façon normalisée souligne l'importance du changement pour le cabinet. Un mécanisme d'examen de quelques mesures clés et des mesures pouvant être extraites assez facilement permet aux équipes de constater les défaillances et d'intervenir pour résoudre les problèmes. Cela leur permet aussi de célébrer lorsqu'un indicateur dénote une amélioration durable au fil du temps.

Idées à prendre en compte	Étapes suivantes
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> L'organisme dispose de compétences et d'une culture propices à l'amélioration continue.</li> <li><input type="checkbox"/> Nous avons déterminé un ensemble perfectionné et permanent de mesures de suivi. (Si l'équipe réussit à améliorer l'accès de façon durable, elle peut ensuite s'attaquer à l'accès ouvert et au troisième rendez-vous disponible.)</li> <li><input type="checkbox"/> Nous avons demandé à un groupe ou à une personne d'extraire les données pour cet ensemble perfectionné de mesures.</li> <li><input type="checkbox"/> Nous avons mis en place une structure ou un mécanisme pour examiner les mesures régulièrement.</li> <li><input type="checkbox"/> Nous avons instauré un plan pour communiquer la performance au personnel de première ligne, aux soignants et aux responsables du cabinet.</li> <li><input type="checkbox"/> Nous avons établi un plan décrivant ce que nous allons faire pour réfléchir à nos progrès – célébrer la réussite et réagir si nos mesures commencent à défaillir.</li> <li><input type="checkbox"/> Célébrer les réalisations et aspirer à porter la performance à un nouveau niveau.</li> </ul>	<p>Pour renforcer notre capacité de procéder à des mesures de façon continue, nous :</p>

### Sources utiles

- Centre for Healthcare Quality Improvement (2010). *Sustainability Planning : A Guide for ED-PIP Coaches & Team Leads*. CHQI : Toronto (Ontario).
- NHS Modernization Agency (2002). *Improvement leader's guide to sustainability and spread*. Ancient House Printing Group : Ipswich, Angleterre.
- Maher, Lynn, Gustafson, D. et A. Evans. (2007). *NHS Sustainability : Model and Guide*. NHS Institute for Innovation and Improvement : Angleterre.