

Annexe A : Approches de l'établissement d'objectifs pour les plans d'amélioration de la qualité

L'une des demandes les plus couramment reçues par Qualité des services de santé Ontario (QSSO) provenant de personnes sur le terrain concerne des renseignements supplémentaires sur l'établissement et la justification des objectifs relatifs au plan d'amélioration de la qualité (PAQ). En réponse, QSSO a le plaisir de vous fournir des conseils de haut niveau concernant l'établissement d'objectifs d'amélioration dans votre PAQ annuel.

L'établissement d'objectifs ambitieux, mais réalistes, en matière d'amélioration de la qualité peut s'avérer difficile et déroutant, particulièrement lorsqu'on tient compte du grand nombre d'approches de l'établissement de tels objectifs. Il existe différents moyens de définir des objectifs, et vos approches varieront selon le rendement actuel d'un organisme relativement à un indicateur, la disponibilité de points de référence actuels et une évaluation prudente de ce qui est faisable, compte tenu de l'environnement de soins de santé local et de l'environnement plus large. Souvent, des objectifs intermédiaires peuvent et doivent être définis sur plusieurs années, surtout lorsqu'il existe des lacunes marquées entre le rendement actuel et les points de référence.

Points de référence

Il existe un grand nombre de définitions et d'approches de l'application de points de référence pour l'amélioration. Dans le cadre de l'amélioration de la qualité, l'analyse comparative peut être définie comme une activité continue consistant à comparer les processus, les services et les produits de votre organisme (p. ex., soins spécifiques à une maladie, rendez-vous) aux processus et services semblables **les mieux connus**, afin que des objectifs ambitieux, mais réalisables, puissent être définis et que l'amélioration puisse être mise en œuvre afin de devenir la meilleure de sa catégorie et le rester dans un délai raisonnable.¹

Il est important de noter que les points de référence représentent des marqueurs d'excellence que votre organisme peut espérer atteindre. Sans norme à laquelle se comparer, il n'y a aucune façon de déterminer si le rendement de votre organisme par rapport à un indicateur est excellent, moyen ou médiocre.

Les points de référence fournissent également aux organismes qui excellent dans certains domaines une occasion de partager leurs pratiques et processus innovants avec d'autres qui travaillent à réaliser des améliorations dans des domaines semblables.²

L'établissement d'un objectif correspondant à un point de référence défini pour un indicateur est approprié pour la plupart des organismes. Pour les situations dans lesquelles l'écart entre le rendement actuel et le point de référence défini est important, une approche consiste à établir comme objectif d'atteindre le point de référence défini en deux ou trois ans, tout en définissant des objectifs annuels intermédiaires réalistes qui vous permettront d'y arriver.

¹ Ettorchi-Tardy A, Levif M, Michel P. Benchmarking: a method for continuous quality improvement in health. *Healthc Pol.* Mai 2012;7(4):e101-e119.

² Qualité des services de santé Ontario. Long Term Care Benchmarking Guide. Toronto, ON : Qualité des services de santé Ontario, 2013.

Pour aider les organismes de soins de santé à établir des objectifs, QSSO et d'autres organismes de soins de santé (tels que l'Institut canadien d'information sur la santé [ICIS]) ont défini des points de référence pour de nombreux indicateurs. Lorsqu'ils sont disponibles, les points de référence sont fournis par l'entremise de la [page Web de QSSO sur le PAQ spécifique à un secteur](#), de l'onglet Ressources du navigateur de PAQ ou de l'aide survolée dans le navigateur de PAQ.

Remarque : Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'utilisation des points de référence ajustés en fonction des risques et des données non rajustées et ajustées en fonction des risques, veuillez consulter la Foire aux questions sur le PAQ sur le [site Web de QSSO](#).

Moyenne provinciale

Le rendement moyen se situe vers le centre, entre « excellent » et « médiocre », est souvent considérablement inférieur aux points de référence établis pour l'excellence. Les moyennes provinciales sont fournies aux organismes pour identifier la valeur type ou centrale sur un indicateur; elles ne correspondent pas à une norme élevée. **Les moyennes provinciales ne remplacent pas les points de référence.** En choisissant comme objectif d'atteindre ou de maintenir un rendement moyen, les soins prodigués à vos patients, à vos clients et à vos résidents et les expériences qu'ils vivront ne dépasseront pas la moyenne et ne seront pas le résultat de l'excellence.

L'établissement d'un objectif correspondant à la moyenne provinciale est approprié si le rendement de votre organisme est actuellement inférieur à la moyenne et considéré comme étant médiocre comparativement à la moyenne provinciale et aux points de référence existants.

Dans un tel cas, l'établissement d'un objectif intermédiaire correspondant à la moyenne provinciale est la première étape de la définition d'objectifs visant à dépasser la moyenne au cours des années suivantes.

Centiles

Les centiles représentent le pourcentage d'organismes (p. ex., hôpitaux, foyers de soins de longue durée) dont le rendement est égal ou inférieur à la valeur indiquée.³ Par exemple, le 90^e centile des temps d'attente au service d'urgence (SU) pour les patients admis s'établit à 33,1 heures (d'octobre à décembre 2014). Cela signifie que 90 % des organismes ont des temps d'attente au SU pour les patients admis inférieurs à 33,1 heures et 10 % ont des temps d'attente supérieurs à 33,1 heures.

Vous ne devriez établir comme objectif d'atteindre ou de dépasser le 90^e centile que si votre organisme se situe parmi les 10 % dont le rendement actuel est inférieur au 90^e centile.

Par exemple :

Le rendement actuel de l'organisme A pour les temps d'attente au SU pour les patients admis s'établit à 38,1 heures. Il serait approprié pour cet organisme de définir comme objectif du PAQ d'atteindre ou de dépasser le 90^e centile de 33,1 heures (pour leurs patients, cela signifie une réduction de 5 heures du temps d'attente moyen).

Le rendement actuel de l'organisme B pour les temps d'attente au SU pour les patients admis s'établit à 29,1 heures. Il ne serait PAS approprié pour cet organisme d'établir comme objectif du PAQ d'atteindre le 90^e centile de 33,1 heures (pour les patients, cela signifierait une augmentation de 2 heures du temps d'attente moyen).

³ Qualité des services de santé Ontario. Long Term Care Benchmarking Guide. Toronto, ON : Qualité des services de santé Ontario, 2013.

Si le rendement de votre organisme est supérieur au 90^e centile, établissez des objectifs d'amélioration en utilisant l'amélioration relative par rapport à l'année précédente, des points de référence ou des mesures « mieux accompli ailleurs » pour améliorer le rendement de votre organisme avec le temps.

Meilleur rendement obtenu ailleurs

Le meilleur rendement obtenu ailleurs consiste à comparer votre organisme à des organismes semblables qui ont atteint le rendement actuel le plus élevé sur un indicateur ou un domaine de concentration. Leur rendement peut être considéré comme étant le meilleur point de référence de sa catégorie, que l'on peut égaler ou dépasser.

L'établissement d'un objectif correspondant au meilleur rendement obtenu ailleurs est approprié pour la plupart des organismes. L'exception, bien entendu, est lorsque votre organisme EST considéré comme le meilleur dans sa catégorie; dans un tel cas, choisissez comme objectif de maintenir ou d'améliorer votre rendement.

Meilleurs résultats théoriques

En théorie, de nombreux problèmes relatifs à la qualité peuvent être éliminés ou leur fréquence considérablement réduite. Cela est considéré comme les meilleurs résultats possibles ou théoriques. Par exemple, en théorie, il est possible de réduire à zéro les erreurs liées aux médicaments. De même, les meilleurs résultats théoriques pour l'occurrence de plaies de pression ou d'infections à *Clostridium difficile* sont également zéro. Plusieurs meilleures pratiques fondées sur les faits visent à empêcher toute occurrence de ces problèmes. Bien que cela soit assurément possible, il peut être difficile d'atteindre les meilleurs résultats théoriques, parce que les processus complexes sont des terrains propices aux erreurs. Malgré cela, de nombreux organismes ont démontré leur capacité à atteindre et à maintenir les meilleurs résultats théoriques.

Pour atteindre les membres de votre organisme dans la recherche, il faut adopter comme principe que le rendement actuel n'est jamais adéquat et tirer parti des compétences et des expériences de tous les membres de votre organisme dans la recherche inlassable de l'excellence.

L'établissement d'un objectif du PAQ correspondant aux meilleurs résultats théoriques est approprié pour la plupart des organismes. Une approche consiste à établir comme objectif d'atteindre les meilleurs résultats théoriques en deux ou trois ans, tout en définissant des objectifs annuels intermédiaires réalistes qui vous permettront d'y arriver.

Pourcentage d'amélioration par rapport à l'année précédente

Pour de nombreux organismes, l'atteinte d'un point de référence, de meilleurs résultats théoriques ou du meilleur rendement obtenu ailleurs nécessitera des efforts concertés sur plusieurs années. Votre organisme peut souhaiter atteindre le sommet du mont Everest et, pour y parvenir, il devra d'abord définir des objectifs raisonnables qui vous aideront à y arriver.

Il existe un certain nombre de façons d'établir des objectifs d'amélioration qui aideront votre organisme à atteindre ou dépasser les normes de qualité élevées en matière de rendement que vous avez définies (p. ex., points de référence, meilleur rendement obtenu ailleurs) au fil des années.

Supposez, par exemple, que le rendement actuel de votre organisme sur l'indicateur « X » est 58 % et le point de référence défini en matière d'excellence est 85 %. Votre objectif au cours des trois prochaines années consiste à atteindre (et préférablement à dépasser) le point de référence de 85 %.

Il existe quelques façons d'y arriver :

1. Établir comme objectif annuel de s'améliorer d'un certain pourcentage annuel au cours des trois prochaines années

Par exemple, établir un objectif d'amélioration de 15 % chaque année :

Année 1 : En commençant avec le rendement actuel de 58 %, une amélioration de 15 % générera un rendement futur de 66,7 %.

Année 2 : En commençant avec le rendement actuel de 66,7 %, une amélioration de 15 % générera un rendement futur de 76,7 %.

Année 3 : En commençant avec le rendement actuel de 76,7 %, une amélioration de 15 % générera un rendement futur de 88,2 %.

2. Établir comme objectif annuel d'atteindre un rendement défini (p. ex., taux, fréquence) chaque année au cours des trois prochaines années

Par exemple :

Année 1 : En commençant avec le rendement actuel de 58 %, votre objectif absolu est un rendement de 65 % sur l'indicateur d'ici à la fin de l'année. Cela représente une amélioration relative de 12 %.

Année 2 : En commençant avec le rendement actuel de 65 %, votre objectif absolu est un rendement de 76 % sur l'indicateur d'ici à la fin de l'année. Cela représente une amélioration relative de 17 %.

Année 3 : En commençant avec le rendement actuel de 76 %, votre objectif absolu est un rendement de 85 % sur l'indicateur d'ici à la fin de l'année. Cela représente une amélioration relative de 11,8 %.

Remarque : le navigateur de PAQ fournit un soutien pour le calcul des objectifs d'amélioration absolue et d'amélioration relative pour les approches ci-dessus.

Objectifs des PAQ et ententes de responsabilisation en matière de services

Les indicateurs du PAQ et des ERS recommandés sont harmonisés (le cas échéant) et pourtant ils pourraient ne pas être identiques.

En ce qui a trait à l'établissement des objectifs, les organismes dont le rendement est inférieur à la fourchette d'objectif de l'ERS sont invités à utiliser leur PAQ pour les aider à atteindre ou à dépasser cette fourchette, après quoi ils pourraient utiliser le PAQ afin de cerner les améliorations supplémentaires.

Les organismes dont le rendement est supérieur à la fourchette d'objectif de l'ERS sont invités à utiliser le PAQ pour fixer des objectifs ambitieux (p. ex., référence, meilleur résultat théorique, rendement atteint ailleurs). Une fois ces améliorations maintenues, les organismes pourraient retirer cet indicateur de leur PAQ et le surveiller par l'entremise de l'ERS. Pour de plus amples renseignements, cliquez [ici](#).