

NORMES DE QUALITÉ

---

# Normes de qualité mises au service de l'amélioration des soins

Rapport mettant en lumière  
Ontario Shores

AOÛT 2023

# Mise en pratique des normes de qualité

Ce rapport présente un exemple d'organisme ayant réussi à mettre en œuvre les normes de qualité de Santé Ontario axées sur l'amélioration des soins.

Le Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores (Ontario Shores) est un hôpital spécialisé en santé mentale situé à Whitby, dans la région Est de Santé Ontario. Le présent rapport porte sur les efforts entrepris par Ontario Shores pour mettre en œuvre les normes de qualité [Schizophrénie : Soins destinés aux adultes dans les hôpitaux](#) et [Schizophrénie : Soins destinés aux adultes dans la collectivité](#). Ces normes de qualité ont été initialement publiées en 2016 et 2018, respectivement, et mises à jour en 2023.

Bien qu'il porte sur l'expérience d'Ontario Shores en matière de mise en œuvre des normes de qualité sur la schizophrénie, le présent rapport vise à illustrer la façon dont les organisations peuvent appliquer toute [norme de qualité](#). Les équipes Santé Ontario et les régions Santé Ontario peuvent également consulter ce rapport pour se faire une idée de la façon dont les organisations qu'elles soutiennent peuvent réussir à mettre en place les normes de qualité.

Au cours des cinq dernières années, les données provinciales sur les résultats liés au traitement de la schizophrénie sont demeurées stables, ce qui indique qu'il est toujours possible d'apporter des améliorations. Par exemple, la norme de qualité [Schizophrénie : Soins destinés aux adultes dans les hôpitaux](#) prévoit que les adultes ayant reçu un diagnostic primaire de schizophrénie qui sortent d'un établissement hospitalier doivent faire l'objet d'un rendez-vous de suivi dans les 7 jours suivant leur congé. Cependant, des données récentes montrent que seulement 26,8 % des adultes en Ontario ont consulté un médecin dans la semaine suivant une hospitalisation pour schizophrénie au cours de l'exercice 2021-2022.

**Les données de 2022-2023 montrent qu'à Ontario Shores, plus de 89 % des patients ont fait l'objet d'un rendez-vous de suivi dans les sept jours suivant leur congé, comparativement à la moyenne provinciale de 26,8 %.**

Ce rapport décrit comment Ontario Shores a réussi à mettre en œuvre les normes de qualité axées sur l'amélioration des soins et peut servir d'exemple à d'autres organisations qui souhaitent en faire de même.

# Étape 1 : Planification du changement

---

## Implication de la direction

Les travaux de mise en œuvre des normes de qualité à Ontario Shores sont dirigés par le D<sup>r</sup> Phil Klassen, vice-président des affaires médicales, et la D<sup>re</sup> Elizabeth Coleman, directrice médicale des normes de qualité. Il leur incombe principalement de veiller à la concordance des objectifs de l'équipe avec la stratégie de l'organisation, de promouvoir le projet, d'éliminer les obstacles, de régler les conflits et de prendre des décisions en temps opportun.

## Constitution d'une équipe de mise en œuvre interprofessionnelle

Pour mettre en pratique les normes de qualité sur la schizophrénie, Ontario Shores a créé une équipe composée de personnes issues de services d'opérations, de médecine, de pratique professionnelle, de gestion de projet, de soutien des pairs, d'analyse des données et d'informatique clinique. L'équipe de mise en œuvre des normes de qualité a travaillé collectivement à la définition précise du rôle de chacun de ses membres et au maintien d'échanges constants entre les membres et avec leurs cadres délégués.

## Mise en œuvre initiale à petite échelle et élargissement progressif

Ontario Shores a commencé son parcours de mise en œuvre de la norme de qualité [\*Schizophrénie : Soins destinés aux adultes dans les hôpitaux\*](#) en 2016. Le centre s'est d'abord penché sur 4 des 11 énoncés de qualité. Il a choisi ces énoncés à l'aide d'une matrice de priorisation qui tenait compte de leur valeur, de leur utilité et des efforts de mise en œuvre requis. En 2021, le centre a commencé à mettre en application les énoncés de la norme de qualité [\*Schizophrénie : Soins destinés aux adultes dans la collectivité\*](#).

Depuis 2016, Ontario Shores met également en œuvre des énoncés d'autres normes de qualité liées à la santé mentale et à la lutte contre les dépendances, à mesure qu'elles sont publiées par Santé Ontario. Ontario Shores a aujourd'hui mis en pratique presque tous les énoncés des normes de qualité de Santé Ontario en matière de santé mentale et de lutte contre les dépendances, en mettant à profit les leçons tirées des activités de mise en œuvre antérieures pour être plus efficace.

# Comparaison de vos pratiques actuelles avec celles décrites dans les énoncés de qualité

Ontario Shores a comparé ses pratiques actuelles à celles décrites dans les énoncés de qualité qu'il a choisi de mettre en œuvre à l'aide d'un « modèle à trois volets ». Il a regroupé les lacunes en matière de soins par rapport aux énoncés de qualité en trois catégories.

## **Volet 1 : Énoncés de qualité qui sont actuellement mis en œuvre, mais ne sont pas bien documentés**

Par exemple, Ontario Shores a constaté que son personnel ne documentait pas systématiquement les évaluations complètes des personnes atteintes de schizophrénie. Afin de s'améliorer dans ce domaine, le centre s'est servi du dossier de santé électronique (DSE) des personnes atteintes de schizophrénie pour élaborer un nouveau modèle de documentation qui leur permettra de mieux recueillir les données d'évaluation.

## **Volet 2 : Énoncés de qualité qui ne sont pas mis en œuvre de façon uniforme dans des domaines dans lesquels des mesures de contrôle techniques et administratives existantes pourraient amener des changements cliniques**

Par exemple, Ontario Shores a créé un plan de traitement de la schizophrénie intégré au DSE des patients à titre de levier technologique. Il s'agit d'un rapport obligatoire visant à faciliter l'évaluation des patients et la prescription d'antipsychotiques injectables à action prolongée et de clozapine selon le tableau clinique. Les médecins contribuent plus fortement à la mise en œuvre des énoncés lorsque ces plans sont également utilisés comme rapports d'étape. L'utilisation de plans de traitement comme rapports d'étape permet de renforcer le respect des pratiques médicales fondées sur des données probantes et des énoncés de qualité. Les plans de traitement rendent également compte des données des patients suivant un traitement et des motifs des choix des patients. Les médecins sont tenus d'examiner les rapports ou leurs résultats par rapport aux énoncés de qualité deux fois par an. Les leviers technologiques ont joué un rôle clé dans l'augmentation de l'observance globale des normes de qualité, passant de 35 % à plus de 90 %.

## **Volet 3 : Énoncés de qualité qui constituaient une modification majeure du modèle de soins d'Ontario Shores, et dont la mise en œuvre nécessite une réaffectation des ressources, l'adoption de nouvelles technologies, une gestion du changement, une formation du personnel ou la création de nouveaux partenariats**

Par exemple, pour pouvoir être en mesure d'offrir une thérapie cognitivo-comportementale pour la psychose (TCCP) à chaque personne atteinte de schizophrénie, Ontario Shores a dû

procéder à une évaluation de ses besoins cliniques et en formation, à une redistribution des rôles et des responsabilités, et à l'adoption de nouveaux modèles et outils de mesure permettant de documenter la mise en œuvre et les résultats. Le centre a dû consacrer beaucoup de temps et d'efforts à ces changements, mais cela lui permet désormais d'offrir un accès uniforme à la TCCP aux personnes ayant reçu un diagnostic de schizophrénie.

## Étape 2 : Mise en œuvre du changement

### Sélection des stratégies de mise en œuvre

Pour choisir ses stratégies de mise en œuvre, Ontario Shores a tenu compte des principaux obstacles et leviers associés à l'apport des changements prioritaires. Il a également consulté des travailleurs de soutien des pairs et des personnes ayant une expérience vécue dans le cadre de l'élaboration de leur plan de mise en œuvre afin de garantir l'adoption d'une démarche globale. Ontario Shores a utilisé diverses stratégies de mise en œuvre pour atteindre ses objectifs, notamment :

- la mise à profit de la technologie de DSE (p. ex., élaborer un nouveau modèle de documentation et des mesures de contrôle administratives favorisant le changement, comme décrit ci-dessus aux volets 1 et 2);
- l'implication des médecins dans les prises de décisions dès le début du processus de mise en œuvre, l'offre de données transparentes à ces derniers et la célébration de leurs réussites;
- l'apport de modifications aux approches opérationnelles sur la base d'une analyse mensuelle des indicateurs de qualité clés;
- l'examen régulier des tableaux de bord des rapports de veille stratégique et le traitement des exceptions en détail, y compris au cas par cas, le cas échéant;
- la sensibilisation des patients, des familles et des aidants aux normes de qualité en décrivant les pratiques exemplaires à adopter sur un site Web qui offre des ressources destinées aux familles et aux aidants et l'appui du conseil des familles en offrant des séances de formation.

### Définition des objectifs et des cibles

Ontario Shores a établi des cibles personnalisées grâce à la comparaison de ses résultats aux indicateurs des normes de qualité sur la schizophrénie et à une recherche documentaire. Le centre a évalué ses résultats en se servant de la collecte de données existante\* pour effectuer des mesures conformes aux normes de qualité sur la schizophrénie. À partir de ces données, il a

établi des cibles pour chaque mesure, dont un seuil minimal, un objectif cible et une valeur supérieure à l'objectif. Son but était de fixer des objectifs aussi raisonnables qu'ambitieux. La figure ci-dessous est une représentation de ses objectifs cibles (marqués en vert) pour divers domaines de soins à un instant T. Dans de nombreux cas, les résultats d'Ontario Shores (marqués en orange) ont atteint ou dépassé les cibles fixées.

\*Ontario Shores a utilisé l'échelle d'évaluation psychiatrique brève (BPRS-6) et l'échelle des symptômes positifs (PSS) pour évaluer l'amélioration du fardeau symptomatique et la mini-échelle d'évaluation de la rémission fonctionnelle dans le trouble schizophrénique (Mini FROGS) pour mesurer l'amélioration des capacités fonctionnelles spécifiquement liée à l'administration d'antipsychotiques injectables à action prolongée et de clozapine.



Sigles : BPRS, échelle d'évaluation psychiatrique brève; LAI, antipsychotiques injectables à action prolongée; Mini FROGS, mini-échelle d'évaluation de la rémission fonctionnelle dans le trouble schizophrénique (version courte de l'échelle FROGS); PSS, échelle des symptômes positifs (sous-échelle de l'échelle des symptômes positifs et négatifs [PANSS]).

## Présentation visuelle des résultats

En 2021, Ontario Shores a lancé un nouveau tableau de bord de suivi des activités des médecins et du personnel infirmier praticien afin de fournir aux cliniciens des données sur les résultats qu'ils ont obtenus par rapport aux énoncés de qualité des normes de qualité. Ces données permettent aux cliniciens d'évaluer leur prestation de soins et de déterminer les domaines dans lesquels des efforts supplémentaires pourraient être nécessaires. Ces données remplacent l'entretien d'évaluation des résultats classique, et l'utilisation par les médecins du tableau de bord a permis à ces derniers d'intégrer le [programme d'amélioration de la qualité \(AQ\)](#) de l'Ordre des médecins et chirurgiens de l'Ontario (OMCO). En utilisant ce tableau de bord, ces médecins satisfont aux exigences du programme d'AQ de l'OMCO pendant cinq ans. (La figure ci-dessus est une représentation du tableau de bord à un instant T).

## Étape 3 : Maintien du changement

### Surveillance du rendement

Chaque année, Ontario Shores sélectionne un sous-ensemble d'indicateurs de rendement clés (IRC) pour chaque norme de qualité mise en œuvre, et l'équipe de la haute direction reçoit des rapports d'étape mensuels sur le rendement de l'organisation à l'égard de ces IRC.

# Intégration du changement aux processus existants

Les améliorations de la qualité et les changements de pratiques risquent d'être perdus en raison du roulement du personnel et des priorités de mise en œuvre changeantes. Depuis 2017, Ontario Shores a réduit ce risque en incluant la mise en œuvre de normes de qualité dans ses plans d'action annuels et dans les séances d'orientation du personnel à l'embauche. Cela garantit que les efforts de mise en œuvre des normes de qualité sont intégrés à l'orientation stratégique de l'organisation et aux processus existants, donnant ainsi la priorité à ces travaux dans l'ensemble de l'organisation.

## Célébration des réussites

Les données fournies par le tableau de bord du rendement des médecins et du personnel infirmier praticien d'Ontario Shores permettent à l'organisation de comparer ses résultats aux résultats régionaux et provinciaux. Ontario Shores loue activement les médecins, les infirmières et infirmiers praticiens et le personnel de pratique professionnelle ayant réussi à atteindre les objectifs de la norme de qualité.

## Étape 4 : Diffusion du changement

Pour diffuser les changements que vous avez apportés, il vous faut partager vos outils, ressources, approches, réussites et leçons apprises au-delà de votre unité, de votre service ou de votre organisation. Par exemple, en 2019, Ontario Shores a lancé la Schizophrenia Quality Standard Spread Initiative Community of Practice (communauté de praticiens pour la diffusion des normes de qualité sur la schizophrénie). Dans le cadre de cette initiative, le centre a collaboré avec 15 fournisseurs de services de santé (13 hôpitaux et 2 organismes communautaires) dans le but de promouvoir le changement en conformité avec les normes de qualité sur la schizophrénie. En 2021, il a renforcé ces efforts en établissant l'Institut de mise en œuvre des normes de qualité. L'institut a offert un soutien adapté à 13 partenaires (11 hôpitaux et 2 organismes communautaires).

En 2021, Ontario Shores et l'Association des hôpitaux de l'Ontario ont élaboré le [Tableau de bord des soins aux personnes atteintes de schizophrénie](#) pour communiquer les résultats des indicateurs des hôpitaux ayant des unités d'hospitalisation en santé mentale. Ce tableau de bord, qui intègre les indicateurs de qualité de la norme de qualité [Schizophrénie : Soins destinés aux adultes dans les hôpitaux](#), se sert des données pour stimuler les efforts d'amélioration de la qualité. Il est mis à jour chaque trimestre en fonction des rapports de sortie des patients atteints de schizophrénie figurant dans le Système d'information ontarien sur la santé mentale (SIOSM).

En 2022, l'initiative du tableau de bord des soins aux personnes atteintes de schizophrénie s'est élargie pour représenter l'ensemble du parcours du patient dans les milieux cliniques. Une étape clé de cette expansion a été de choisir les énoncés de la norme de qualité [Schizophrénie : Soins destinés aux adultes dans la collectivité](#) avec lesquels commencer en fonction de ce qui pourrait être raisonnablement mesuré. Les données fournies dans le tableau de bord sont conformes aux normes de qualité sur la schizophrénie et permettent aux fournisseurs de soins de santé et aux décideurs d'évaluer le respect des normes et l'efficacité de la prestation de soins fondés sur des données probantes aux personnes atteintes de schizophrénie. Le tableau de bord permet également de mener une analyse comparative, ce qui encourage la collaboration et le partage de stratégies couronnées de succès.

En mai 2023, la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC) et Ontario Shores ont travaillé à l'élargissement de la mise en œuvre des normes de qualité sur la schizophrénie à l'ensemble au Canada. La CSMC et Ontario Shores fourniront des outils, de l'éducation, des formations et du soutien en gestion du changement aux quatre sites qu'ils ont sélectionnés pour leur permettre de mettre en application les normes de qualité. Chaque site suivra une démarche personnalisée en fonction de ses besoins organisationnels et régionaux uniques.

## Conclusion

---

Il reste beaucoup à faire pour améliorer la prestation de soins fondés sur des données probantes dans l'ensemble du système de santé, et un leadership est nécessaire pour améliorer l'expérience et les résultats des patients. Afin d'appuyer ces efforts, les normes de qualité de Santé Ontario et les ressources de mise en œuvre connexes sont mises à disposition des organisations pour les aider à entamer ce travail important. Nous espérons que l'expérience d'Ontario Shores leur montrera la voie à suivre et inspirera les dirigeants de soins de santé qui cherchent à améliorer la qualité des soins fournis dans leurs organisations.



## Premiers pas

Pour consulter toutes les normes de qualité de Santé Ontario, veuillez accéder à notre [bibliothèque des normes de qualité](#).

Toutes les normes de qualité sont accompagnées d'un ensemble de ressources, notamment :

- un **guide du patient** pour aider les patients et les aidants à savoir ce qu'il faut demander au sujet leurs soins;
- un **résumé de la norme de qualité**, à savoir une ressource de référence rapide pour les cliniciens résumant la norme de qualité et contenant des liens vers des ressources et des outils utiles;
- un **diaporama des arguments en faveur de l'amélioration** indiquant les raisons pour lesquelles la norme de qualité a été créée et présentant les données qui la sous-tendent;
- des **spécifications techniques** répertoriant les indicateurs de la norme de qualité;
- un **guide de mesure** appuyant la collecte et l'évaluation des données.

Le [guide de démarrage](#) de Santé Ontario est un bon point de départ pour les organisations qui souhaitent utiliser des normes de qualité pour améliorer leurs soins. Il traite de la planification, de la mise en œuvre et du maintien du changement et fournit des exemples de plans d'amélioration de la qualité et un modèle de plan d'action.

Ontario Shores a également créé le [Guide des ressources de mise en œuvre des soins hospitaliers offerts aux adultes atteints de schizophrénie](#).

Pour toute question ou pour obtenir de l'aide au sujet de la mise en œuvre des normes de qualité, veuillez envoyer un courriel à l'adresse [QualityStandards@OntarioHealth.ca](mailto:QualityStandards@OntarioHealth.ca). Veuillez également nous faire savoir si vous avez réussi à mettre en œuvre une norme de qualité. Au plaisir d'avoir de vos nouvelles!

## **Centre d'excellence pour la santé mentale et la lutte contre les dépendances**

Le Centre d'excellence pour la santé mentale et la lutte contre les dépendances de Santé Ontario a été créé pour soutenir l'élaboration d'un système de santé mentale et de lutte contre les dépendances complet et connecté en Ontario. Le rôle du centre est de veiller à ce que les soins de santé mentale et de lutte contre les dépendances :

- soient prodigués de manière uniforme dans toute la province;
- soient intégrés au système de santé global;
- soient plus facilement accessibles;
- répondent aux divers besoins des personnes vivant en Ontario et de leur famille.

Le centre supervise la prestation et la qualité des services et des soutiens en matière de santé mentale et de lutte contre les dépendances, ce qui comprend la gestion du système, le soutien à l'amélioration de la qualité, la diffusion des données probantes et l'établissement des attentes en matière de service. L'une des priorités cliniques du centre est la schizophrénie et la psychose, et des travaux sont en cours pour commencer à établir un programme provincial à l'appui de ce domaine clinique, en mettant à profit les leçons tirées des programmes provinciaux dédiés au cancer, aux maladies rénales et aux maladies cardiaques. Le centre participera également à la mise en œuvre de la feuille de route *Vers le mieux-être*, à savoir le plan provincial d'élaboration du système de santé mentale et de lutte contre les dépendances complet et connecté.

Pour en savoir plus sur le centre, veuillez envoyer un courriel à l'adresse [MHACoE@OntarioHealth.ca](mailto:MHACoE@OntarioHealth.ca).