

Outil de planification de la durabilité – Accès ouvert et efficacité dans les soins primaires

À propos de l'outil de planification de la durabilité

Planifier la pérennité de vos efforts d'amélioration est un important élément du processus d'amélioration de la communauté d'apprentissage professionnelle. L'outil de planification incite les équipes d'amélioration de la qualité à réfléchir aux sept grands facteurs permettant aux cabinets médicaux de préserver les acquis réalisés dans le cadre d'un projet d'amélioration. Les sept grands facteurs sont :

1. Clarifier ce qui doit durer
2. Inciter les dirigeants à s'engager
3. Faire participer et soutenir le personnel de première ligne
4. Communiquer les avantages du processus amélioré
5. S'assurer que le changement est prêt à être mis en œuvre de façon durable
6. Intégrer le processus amélioré
7. Intégrer un mécanisme d'évaluation continue

Le terme « durabilité » s'entend de nouvelles méthodes de travail qui deviennent la norme. Il s'agit aussi d'examiner le processus ou les résultats un an plus tard et de constater qu'on n'est pas retourné à la case départ. Qui dit durabilité, dit évolution pour s'adapter aux changements internes ou externes et essayer d'apporter constamment des améliorations.

« La durabilité implique de maintenir l'amélioration... et surtout de ne pas revenir en arrière. »

~ NHS Modernization Agency, 2002

Une fois que vous avez déterminé ce qui doit durer, il y a des idées qu'il faut prendre en compte pour les six facteurs restants. Utilisez la liste de gauche pour déterminer les idées auxquelles vous avez donné suite. Toutes les idées ne s'appliquent sans doute pas à votre organisation et à votre situation, mais plus vous cochez de points, plus nous pensons que vos activités de déploiement auront des chances de réussir. À droite se trouve un plan. L'équipe y notera les prochaines mesures qu'elle prendra pour accroître la pérennité des nouveaux processus. Il est possible que d'autres mesures ne soient pas nécessaires pour chaque domaine d'intervention.

Références

- 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. and Evans, A. (2007). *NHS Sustainability: Model and Guide*. NHS Institute for Innovation and Improvement: Angleterre.

1. Expliquer ce qui doit durer

Il est utile de savoir ce que l'équipe envisage de faire durer. L'équipe essaie-t-elle d'appliquer durablement une **idée de changement particulière**, comme optimiser les consultations afin de réaliser le plus d'actes possibles à chaque visite des patients? Ou l'équipe tente-t-elle d'appliquer durablement une **notion de changement**, par exemple réduire la demande de consultations en appliquant plusieurs idées de changement (p.ex., optimiser les consultations mais aussi réduire le nombre de rendez-vous manqués, et prolonger les intervalles entre les visites)? L'équipe pourrait aussi instaurer un **système de soins nouveau ou repensé**, comme l'accès ouvert.

Ce que nous avons l'intention d'instaurer de façon durable :

2. Inciter les dirigeants à s'engager

Selon la recherche et l'expérience, le soutien des chefs est essentiel pour réussir à améliorer la qualité du travail. Les chefs cliniques et administratifs qui participent directement ou soutiennent indirectement le projet d'amélioration doivent veiller à l'élimination de tous les obstacles au succès ainsi qu'à l'établissement et à la communication précises des priorités des projets. Pensez aux personnes qui doivent être de votre côté pour que les changements se produisent. Pensez à celles qui ont le dernier mot à dire sur la réalisation ou la non-réalisation du changement, c'est-à-dire les dirigeants du cabinet/de la clinique. Toute personne qui travaille dans un cabinet de petite taille peut être un chef, par exemple, le médecin/l'IP, l'IA ou la réceptionniste.

| | Étapes suivantes... |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Un fournisseur champion (médecin et/ou IP) a été désigné et a accepté de participer aux activités d'amélioration.<input type="checkbox"/> Le fournisseur champion de la santé a pris le temps de dialoguer et participé en tant que membre de l'équipe de l'amélioration de la qualité.<input type="checkbox"/> Le cas échéant, votre directeur commercial ou le directeur général a accepté de soutenir les activités d'amélioration.<input type="checkbox"/> Les chefs possèdent les compétences et connaissances requises pour soutenir une mise en œuvre réussie.<input type="checkbox"/> Les chefs ont éliminé les obstacles ou les menaces qui s'opposent à l'amélioration du processus.<input type="checkbox"/> Les chefs sont en mesure de formuler clairement les avantages du projet d'amélioration, dont meilleur accès aux soins, sécurité du patient, amélioration de l'expérience du patient et/ou compétences accrues du personnel.<input type="checkbox"/> Les chefs ont fourni les ressources voulues pour assurer la durabilité des changements (p.ex., temps accordé au personnel pour intégrer les changements aux activités quotidiennes). | Pour renforcer l'engagement de la direction, nous : |

3. Faire participer et soutenir le personnel de première ligne

Le personnel de première ligne joue un rôle important tout au long de l'initiative d'amélioration. Dans les premiers temps, sa participation peut consister à cerner les problèmes, de son point de vue, et à trouver des solutions à mettre à l'essai. Par la suite, il peut déterminer les besoins en matière de formation et assurer la formation ou en recevoir. Il faut apporter un appui continu et évaluer les besoins des personnes qui doivent appliquer le nouveau processus.

- L'objectif et l'importance de l'initiative d'amélioration ont été expliqués aux membres du personnel.
- Les membres du personnel de première ligne ont aidé à cerner les problèmes, de leur point de vue.
- Le personnel de première ligne a participé à la recherche de solutions.
- Les « bons » (les plus compétents ou qualifiés) membres du personnel participent au projet d'amélioration.
- On a établi et appliqué des méthodes pour communiquer régulièrement avec le personnel qui ne fait pas directement partie de l'équipe d'amélioration de la qualité.
- On a établi un plan pour répondre aux futurs besoins en matière de compétences et de formation.

Étapes suivantes ...

Pour renforcer la participation du personnel de première ligne, nous :

4. Communiquer les avantages du processus amélioré

Le changement doit remédier aux causes profondes des problèmes et générer des retombées positives mesurables répondant aux besoins de tous les intervenants (p.ex., patients, personnel de première ligne, fournisseurs et dirigeants). Chaque intervenant doit être en mesure de répondre à la question « Que puis-je en retirer? ».

- Nous avons communiqué des éléments uniques et ciblés concernant la question « Que puis-je en retirer? » à différents intervenants.
- Nous recueillons et partageons régulièrement des données de base et des données continues en temps réel et réunies sur un graphique.
- Nous avons partagé des histoires, des mises à jour pendant les réunions du personnel, ainsi qu'une représentation visuelle des données.
- Nous avons transmis aux intervenants des données sur les progrès (p.ex., résultats pour les patients, efficacité accrue, réduction ou élimination des activités redondantes, des tâches répétitives et superflues, processus peu fiables ou attentes et retards excessifs) en leur expliquant que c'était là la nouvelle façon de travailler.

Étapes suivantes ...

Pour renforcer la communication des avantages, nous :

5. S'assurer que le changement est prêt à être mis en œuvre de façon durable

Il est important de s'assurer que le changement est dans sa phase finale de développement. Si les équipes d'amélioration de la qualité n'ont pas terminé les tests ou les cycles PFEA associés au changement, il est trop tôt pour se soucier de la pleine mise en œuvre et de la durabilité du changement. De même, si le changement est perçu comme une tâche ou une responsabilité supplémentaire, il est probable qu'il ne sera pas intégré dans la culture de la clinique et ne deviendra pas la norme. Quelques cabinets/cliniques ont essayé de mettre en œuvre et d'adopter une initiative d'amélioration avant même de tester ou d'évaluer les idées de changement. Résultat : beaucoup ont perdu du temps en raison de l'échec de leurs activités d'amélioration. Lorsque les efforts de changement n'aboutissent pas ou ne durent pas, cela coûte cher au cabinet/à la clinique et entrave souvent les de futurs projets d'amélioration.

| Étapes suivantes ... | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Il est évident que les solutions remédient aux causes profondes des vrais problèmes.<input type="checkbox"/> Le changement a été testé avec succès dans diverses situations.<input type="checkbox"/> D'autres tests ou modifications n'apporteront rien de plus au changement effectué.<input type="checkbox"/> Les évaluations du projet témoignent des progrès accomplis.<input type="checkbox"/> Les objectifs d'amélioration ont été atteints ou sont sur le point d'être atteints.<input type="checkbox"/> Les changements se sont traduits par une amélioration de l'efficacité ou ont facilité les tâches (moins de gaspillage, élimination des redondances, amélioration générale). | Pour nous assurer que le changement est prêt à être mis en œuvre de façon durable, nous : |

6. Intégrer le processus amélioré

Ne pas relier l'objectif du projet d'amélioration à la stratégie ou à la vision de l'organisme nuit à la durabilité. Si on ne le fait pas, il est souvent difficile de modifier la culture ou de comprendre pourquoi on consacre de précieuses ressources à des projets d'amélioration particuliers. L'amélioration aura plus de chances de durer d'une part si elle est bien intégrée à la culture et aux processus de base du cabinet/de la clinique, et si d'autre part elle est souple et répond aux changements qui s'opèrent au sein de l'organisme. Pour ce faire, il faut adapter les mécanismes propices à l'amélioration de façon à ce qu'ils soient compatibles avec le changement.

Étapes suivantes ...

- Le projet d'amélioration est essentiel à la réussite durable du cabinet ou de la clinique.
- Les installations, les fournitures et le matériel nécessaires sont en place afin d'appuyer le nouveau processus.
- Le personnel et les fournisseurs de soins de santé ont suivi une formation sur les nouvelles méthodes et les changements pour qu'ils sachent ce qu'on attend d'eux.
- Les descriptions de poste ont été mises à jour de façon à tenir compte des nouveaux rôles.
- Les politiques et les procédures ont été actualisées ou établies pour témoigner des nouveaux processus.
- Les nouveaux processus de travail sont désormais la norme et sont étayés par des directives médicales, formulaires, listes de contrôle, rappels (indices visuels) et soutenus par la technologie.
- L'équipe s'est dotée d'un mécanisme pour discuter, examiner et adapter les processus améliorés, en réponse aux changements internes et externes.

Pour intégrer le processus amélioré et en faire la nouvelle norme, nous :

7. Intégrer un mécanisme d'évaluation continue

En mettant en place un système d'évaluation continue et une méthode normalisée de communication des résultats, on montre à quel point le changement est important pour le cabinet. Un mécanisme permettant d'examiner quelques mesures clés relativement faciles à extraire permet aux équipes de déterminer s'il y a dérapage et d'intervenir pour résoudre les problèmes. En outre, ce mécanisme permet aux équipes de se réjouir lorsqu'un indicateur se maintient à un meilleur niveau de façon durable. La future capacité ouverte et les troisièmes rendez-vous disponibles constituent deux mesures clés pour surveiller les efforts déployés et assurer la continuité de l'accès ouvert.

| | Étapes suivantes ... |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Nous possédons les compétences et la culture requises pour assurer la continuité des améliorations.<input type="checkbox"/> Nous avons déterminé plusieurs mesures perfectionnées afin de suivre les progrès régulièrement. (Si l'équipe améliore de façon durable l'accès, surveiller la future capacité ouverte et les troisièmes rendez-vous disponibles.)<input type="checkbox"/> Nous avons demandé à un groupe ou à une personne d'extraire les données de cette série de mesures perfectionnées.<input type="checkbox"/> Il existe une structure ou un mécanisme qui nous permet d'étudier régulièrement les mesures.<input type="checkbox"/> Il existe un plan pour communiquer des données sur le rendement au personnel de première ligne, aux fournisseurs et aux dirigeants du cabinet.<input type="checkbox"/> Il existe un plan pour indiquer ce que nous ferons pour étudier nos progrès, célébrer notre succès et réagir si nos mesures commencent à déraiper.<input type="checkbox"/> Célébrer les réalisations et aspirer à atteindre de nouveaux seuils de rendement. | Pour renforcer notre capacité de mesurer constamment les résultats, nous : |