



**Guide d'amélioration
du traitement
des plaintes dans les
foyers de soins de
longue durée**

**Qualité des services
de santé Ontario**

Améliorons notre système de santé

Table des matières

Introduction	2
Principes directeurs pour l'amélioration des processus de traitement des plaintes en soins de longue durée	6
Favoriser une culture d'ouverture.....	12
Avoir un processus rapide et clairement défini	17
Travailler à l'amélioration par la collaboration.....	22
Conclusion	27
Remerciements	28
Références	29

Introduction

Les organismes de soins de santé ontariens travaillent à améliorer la qualité des soins qu'ils prodiguent. La *Loi de 2016 donnant la priorité aux patients* de l'Ontario témoigne d'ailleurs de l'engagement de la province à mettre les besoins des patients et des résidents au cœur des soins fournis dans les divers secteurs¹.

De nombreux règlements façonnent et guident la prestation des soins dans les foyers de soins de longue durée. Ces derniers disposent déjà de processus de traitement des plaintes bien élaborés et établis. Or, il serait possible de donner une optique d'amélioration proactive de la qualité à ces processus.

On note dans tous les secteurs de soins, y compris les soins de longue durée, une volonté d'améliorer la transparence, la responsabilité et la qualité des soins en adoptant des processus rigoureux de traitement des plaintes basés sur la collecte et la publication constantes de données et sur la mise en place de mesures appropriées. Le présent guide a pour but d'aider les foyers à améliorer leur processus en se servant de leurs forces. Les foyers pourront comparer leur processus aux pratiques exemplaires décrites afin de déterminer quels changements pourraient y être apportés et comment ils pourraient renforcer la manière dont ils font participer les résidents et les familles.

Améliorer le processus de traitement des plaintes aidera les foyers de soins de longue durée à :

- établir des relations de confiance entre les résidents et leur famille et le personnel;
- répondre aux préoccupations des résidents et des familles de façon rapide et transparente, et ainsi éviter que les problèmes s'aggravent;
- stimuler l'établissement d'une culture visant l'amélioration continue de la qualité;
- créer un environnement favorisant un dialogue sain et ouvert;
- reconnaître et surveiller les principales tendances et occasions d'amélioration;
- générer des idées pouvant servir aux plans annuels d'amélioration de la qualité;
- favoriser le respect des normes d'agrément;
- assurer la conformité réglementaire;
- guider d'autres initiatives sur la qualité³.

Responsabilités des foyers de soins de longue durée imposées par la loi

Les responsabilités des foyers de soins de longue durée en matière de traitement des plaintes sont énoncées dans la [Loi de 2007 sur les foyers de soins de longue durée](#) et dans son règlement d'application, le [Règlement de l'Ontario 79/10](#). Cela dit, les foyers ontariens disposaient déjà de processus de traitement des plaintes avant l'adoption de la *Loi* en raison, entre autres, de la Déclaration des droits des résidents, signée au début des années 1980. Or, la *Loi* permet maintenant aux résidents d'exiger le respect de leurs droits, et prévoit plus de 32 « obligations » précises pour les exploitants, dont celle de consulter les conseils des résidents et des familles.

Dépasser les exigences législatives

Outre le respect des exigences législatives, nous nous attendions à ce que les foyers ontariens présentent des différences dans leurs pratiques de traitement des plaintes. C'est pourquoi Qualité des services de santé Ontario a mené, en 2015, un sondage auprès des foyers de soins de longue durée. Ce sondage a mis en évidence quelques points d'amélioration importants ainsi que des occasions de réduire la disparité des pratiques dans les foyers de l'Ontario.

Les résultats du sondage étaient généralement positifs : de 80 % à 89 % des foyers ont dit analyser les données relatives aux plaintes, apporter des changements organisationnels en conséquence et former le personnel à l'amélioration de la qualité selon la rétroaction reçue. Par ailleurs, les foyers ont cerné des points sur lesquels ils pourraient intervenir afin d'améliorer leurs processus de traitement des plaintes. Les points les plus fréquemment soulevés étaient la collecte de données et l'utilisation de la rétroaction aux fins d'amélioration de la qualité des services; 47 % des foyers ont indiqué qu'une amélioration était possible à ces égards.

À propos de la terminologie

Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario utilise le terme « relations avec les patients » pour désigner le processus de traitement des plaintes et des préoccupations en vigueur dans divers environnements de soins, y compris dans les secteurs des soins hospitaliers, à domicile et communautaires². Or, particularité des foyers de soins de longue durée, la définition de « relations avec les patients/les résidents » ne se limite pas uniquement aux processus de traitement des plaintes. Comme ces établissements fournissent toutes sortes de soins (sociaux, physiques, mentaux, spirituels et affectifs) durant plusieurs années, la relation qui s'établit entre la direction et le personnel et les résidents est très différente de celle qui s'établit généralement dans un contexte de soins hospitaliers, communautaires ou à domicile, où les soins prodigués sont plus épisodiques. Les foyers de soins de longue durée ont donc une définition plus vaste des « relations avec les résidents », terme qui intègre des notions liées à l'accueil et au service à la clientèle, et réservent le terme « traitement des plaintes » à ce qui concerne expressément la gestion des plaintes.

Parmi les autres possibilités d'amélioration nommées, notons les suivantes :

- Rendre le processus plus efficace.
- Soutenir à la fois le plaignant et les employés.
- Réduire la peur des représailles chez les résidents.

Ce sondage a clairement montré qu'il est possible pour les foyers de soins de longue durée de dépasser les exigences législatives pour améliorer le processus de traitement des plaintes. Nous espérons que le présent guide aidera les foyers à améliorer les soins prodigués aux résidents et à leur famille en rendant leur processus et leur système de traitement des plaintes plus efficaces. Nous traiterons plus loin des résultats du sondage et des stratégies d'amélioration qui s'y rapportent.

Ressources favorisant la participation des conseils des résidents et des familles

Les conseils des résidents et les conseils des familles peuvent jouer un rôle essentiel dans le traitement des plaintes en examinant les tendances et en participant à la détermination et à la planification des améliorations. L'Ontario Association of Residents' Councils, les conseils des familles de l'Ontario et la Change Foundation ont mis sur pied plusieurs ressources visant à soutenir les conseils et à favoriser la participation des résidents et de leur famille. Consultez les listes de ressources de ces organismes en cliquant sur les liens ci-dessous :

- [Ressources des conseils des familles de l'Ontario](#)
- [Ressources de l'Ontario Association of Residents' Councils](#)
- [Ressources de la Change Foundation](#)

Rôle de l'ombudsman des patients

Le Bureau de l'ombudsman des patients, ouvert en septembre 2016, fait partie du processus global de traitement des plaintes des foyers de soins de longue durée. Idéalement, les foyers régleraient eux-mêmes tout différend avec les résidents ou les familles; par contre, s'ils n'y parviennent pas, ils peuvent diriger les plaignants vers l'ombudsman des patients. Ce dernier examine alors les plaintes (problèmes de communication, mauvaise continuité des soins, limites quant aux visites).

Le Bureau de l'ombudsman des patients ne peut pas intervenir si la plainte vise un professionnel de la santé accrédité, comme un médecin, une infirmière ou un physiothérapeute, ou une maison de retraite, ou si elle fait l'objet d'une procédure judiciaire. Il peut toutefois servir de guide et diriger les plaignants vers la personne ou l'organisation qui pourra les aider, lorsque c'est possible. Le personnel du Bureau prend le temps d'écouter attentivement les histoires et les points de vue de chacun, sans prendre parti.

Pour en savoir plus sur l'ombudsman des patients et ce qu'il peut faire pour les gens, consultez son site Web à l'adresse <http://ombudsmandespatisnts.ca>. Le Bureau de l'ombudsman des patients vient d'ailleurs de publier son premier [rapport annuel](#), qui fait le point sur sa première année d'activités.

Principes directeurs pour l'amélioration des processus de traitement des plaintes en soins de longue durée

Les principes directeurs des processus de traitement des plaintes en soins de longue durée (présentés à la figure 1) visent à aider les foyers de soins de longue durée à améliorer leur traitement des plaintes. Ils ont été élaborés expressément pour le présent guide, dans le cadre d'une collaboration entre l'Ontario Long Term Care Association, AdvantAge Ontario (anciennement l'Ontario Association of Non-Profit Homes and Services for Seniors), les conseils des familles de l'Ontario, l'Ontario Association of Residents' Councils et le groupe consultatif sur les relations avec les patients de Qualité des services de santé Ontario.

Ces principes directeurs sont fondés sur les trois éléments au cœur du processus de traitement des plaintes : favoriser une culture d'ouverture, avoir un processus rapide et clairement défini et travailler à l'amélioration par la collaboration avec les résidents et leur famille. Ces éléments sont essentiels à l'obtention d'un bon processus de traitement des plaintes et d'une bonne expérience pour les résidents.

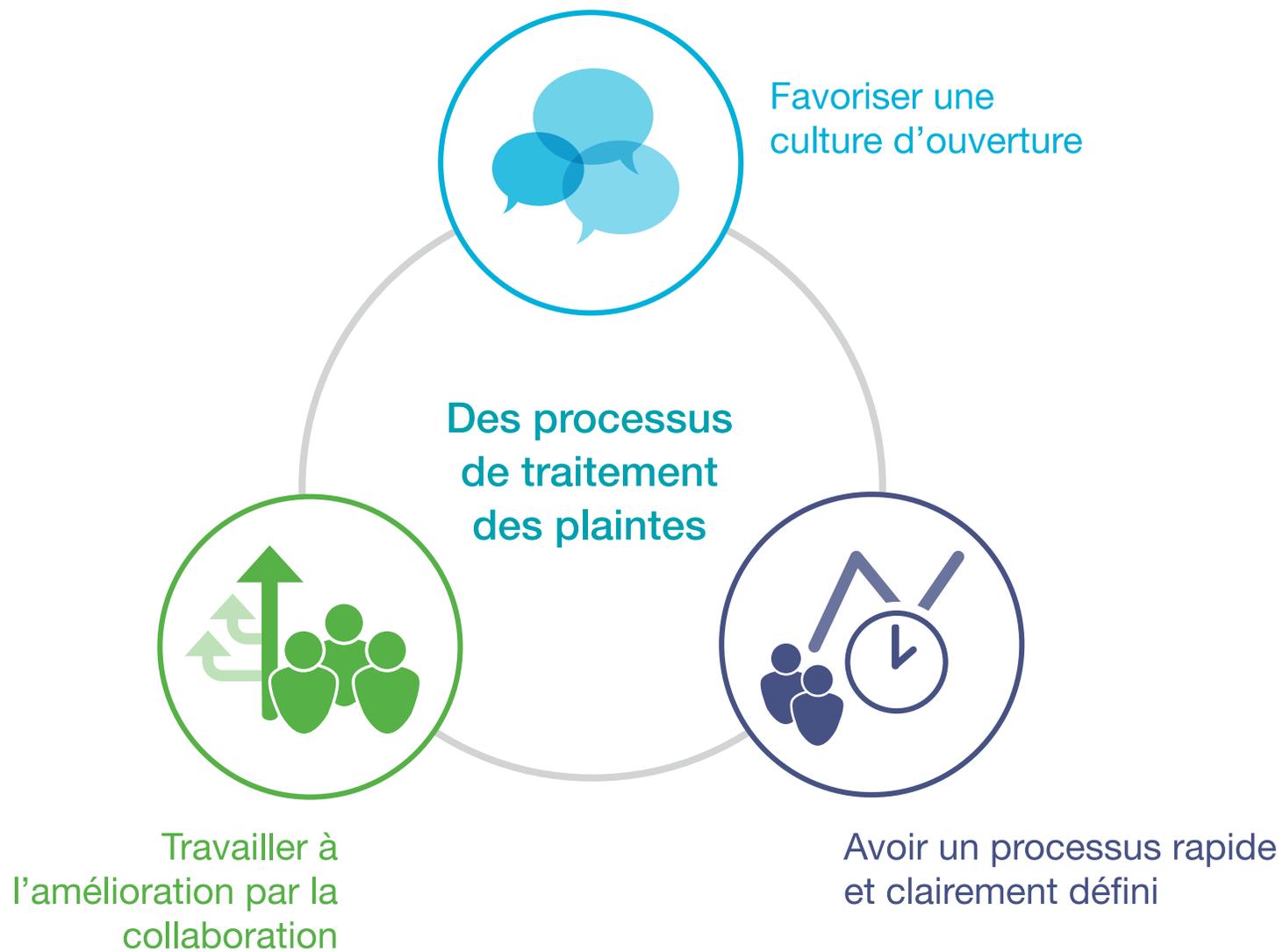


Figure 1. Principes directeurs des processus de traitement des plaintes et des relations avec les patients



Favoriser une culture d'ouverture

Les foyers de soins de longue durée sont le domicile des résidents et devraient être exploités en conséquence; c'est d'ailleurs ce que souligne le principe fondamental de la *Loi de 2007 sur les foyers de soins de longue durée* :

« Le principe fondamental qui doit être appliqué dans l'interprétation de la présente loi et à tout ce que cette dernière exige ou permet est celui selon lequel un foyer de soins de longue durée est avant tout le foyer de ses résidents et doit être exploité de sorte qu'ils puissent y vivre avec dignité et dans la sécurité et le confort et que leurs besoins physiques, psychologiques, sociaux, spirituels et culturels soient comblés de façon satisfaisante. »

Loi de 2007 sur les foyers de soins de longue durée, chap. 8, art. 1.

Si un établissement devient le domicile des gens, le personnel doit être réceptif aux idées et au point de vue des résidents et de leur famille; il doit également créer et maintenir un environnement qui permet à ceux-ci d'exprimer librement leurs préoccupations et de contribuer à rendre le foyer encore plus accueillant. La culture de ce foyer doit donner du pouvoir non seulement aux résidents, mais également au personnel, pour qu'il puisse régler les problèmes à mesure qu'ils surviennent sans avoir à suivre une série de processus ou à communiquer avec plusieurs personnes.

Une culture empreinte d'ouverture fait en sorte que les résidents et leur famille sont plus à l'aise d'être identifiés lorsqu'ils déposent une plainte; il est alors plus facile de dialoguer et de résoudre les problèmes que si la plainte est anonyme.



Avoir un processus rapide et clairement défini

Un processus simple et rapide appuyé par le personnel et la direction permet aux résidents de formuler leurs plaintes et d'être informés de la progression de leur traitement, de l'expression à la résolution. Pour que le processus de traitement des plaintes soit efficace, il doit avant tout être bien communiqué, être facile à suivre et donner lieu à des réponses rapides. La *Loi de 2007 sur les foyers de soins de longue durée* et le Règlement de l'Ontario 79/10 prévoient d'ailleurs certaines exigences auxquelles doivent répondre les foyers (p. ex., échéanciers) pour que leur processus soit rapide et clairement défini. Il peut également être nécessaire de mettre en place un système de triage des plaintes visant à ce que les plus graves ou les plus sérieuses soient traitées le plus rapidement possible.



Travailler à l'amélioration par la collaboration

Les membres du personnel, peu importe leur poste, doivent voir les résidents et leur famille comme des partenaires et des collaborateurs potentiels, plutôt que comme des critiques et des plaignants potentiels. Ils doivent faire participer les résidents et leur famille à l'amélioration du traitement des plaintes, des préoccupations et des compliments de diverses manières.

Le processus de traitement des plaintes est souvent un processus *réactif*, au cours duquel le personnel réagit aux plaintes des résidents à mesure qu'elles sont déposées. Il est certes important que les foyers répondent à ces plaintes, mais ils doivent aussi chercher de façon *proactive* à faire participer les résidents et les familles à l'amélioration de leurs soins. En effet, leur participation pourrait faire en sorte que les problèmes soient repérés et corrigés avant qu'ils ne donnent lieu à une plainte. Pour ce faire, il est bon de recourir à des méthodes avancées faisant passer la relation personnel-résidents d'une relation à sens unique à une relation de collaboration, où le leadership et la prise de décision sont partagés.

L'amélioration de l'expérience et de la qualité de vie des résidents des foyers passe par la collecte et l'analyse de données importantes

normalisées venant des plaintes. Les commentaires sont recueillis, font l'objet d'un suivi et d'une analyse et sont utilisés pour guider les améliorations à apporter. Le processus de traitement des plaintes, axé sur les résidents et réactif aux commentaires des résidents et de leur famille, sert à guider l'amélioration des soins. La mesure et la publication des données bonifient le processus de traitement des plaintes, et permettent aux fournisseurs de soins de longue durée de diffuser les pratiques exemplaires, tant à l'intérieur des secteurs de soins qu'entre eux.

Les équipes de gestion des foyers de soins de longue durée doivent travailler avec le conseil des résidents et le conseil des familles de manières précises. Il est avantageux pour ces équipes de consacrer du temps aux conseils et de leur donner la possibilité de devenir aussi forts, efficaces et représentatifs que possible; ainsi, les décisions guidées par les conseils seront valides, fiables et fidèles aux désirs des résidents. Les gestionnaires peuvent investir dans le conseil des résidents en offrant plusieurs heures par mois de formation à ses assistants. Même s'ils sont indépendants des foyers, la plupart des conseils ont besoin d'aide substantielle d'un assistant compétent, dévoué et motivé, nommé par l'administration.

Amélioration continue des processus de traitement des plaintes

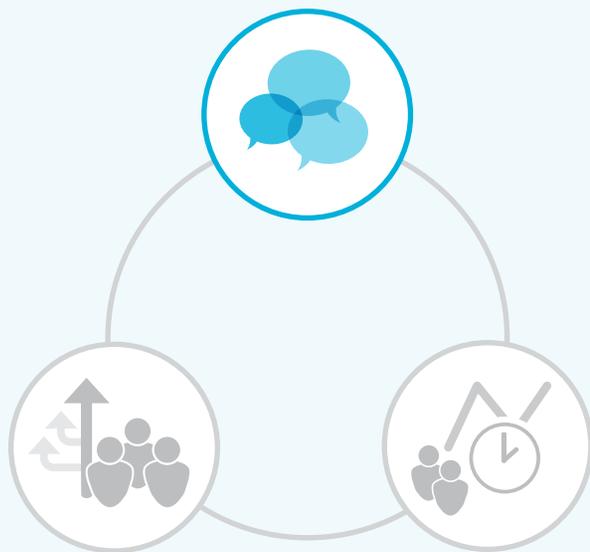
Les résultats du traitement des plaintes ainsi que les données recueillies et les leçons tirées peuvent être utilisés pour intégrer le processus aux objectifs généraux d'amélioration de la qualité. Les foyers peuvent ensuite prendre ces objectifs et les ajouter à leur plan annuel d'amélioration de la qualité.

Nous aborderons trois points pour chaque élément au cœur d'un processus efficace de traitement des plaintes :

- La situation actuelle*.⁴
- Les possibilités d'amélioration mises en évidence
- Les stratégies d'amélioration

Les stratégies d'amélioration décrites dans le présent guide sont fondées sur une revue de la littérature sur les pratiques exemplaires ainsi que sur des conversations tenues avec les associations ontariennes de soins de longue durée. Les foyers devraient mettre en œuvre des stratégies qui combleront les lacunes de leur situation actuelle et renforceront leur processus. Pour compléter leur démarche, ils devraient faire appel à des méthodes d'amélioration de la qualité normalisées, comme le [modèle d'amélioration](#)⁵, et mettre en œuvre et tester dans leur environnement des idées de changements fondées sur des données probantes.

* This survey was conducted by R.A. Malatest and Associates on behalf of Health Quality Ontario in the fall of 2015 for the purpose of identifying opportunities for improvement in the complaints process. The survey was conducted with input and support from the Ontario Long Term Care Association and the Ontario Association of Non-Profit Homes and Services for Seniors (now AdvantAge Ontario), and involved 92 licensed Ontario long-term care homes. A representative sample of for-profit and non-profit homes as well as small (160 beds or fewer) and large (more than 160 beds) homes was used.



Favoriser une culture d'ouverture

Pour que les processus soient justes et responsables, il est essentiel que les résidents et leur famille puissent exprimer librement leurs préoccupations et recommandations d'amélioration, sans crainte de représailles, de discrimination ou d'influence indue. Un processus de traitement des plaintes efficace est centré sur les résidents et axé sur les résultats. Il tient également compte des préférences des résidents en ce qui a trait à la résolution des problèmes et est motivé par le désir d'améliorer la qualité des soins. La réponse aux plaintes et aux préoccupations respecte les exigences législatives, mais va également au-delà de celles-ci.

Les stratégies clés sont les suivantes :

- Assurer le soutien des membres de la haute direction.
- Désigner officiellement un responsable des plaintes.
- Veiller à ce que le processus soit centré sur les résidents.
- Faire participer les résidents et le personnel.
- Faire la promotion de la politique de traitement des plaintes.
- Former le personnel.



Situation actuelle

Politique officielle de traitement des plaintes et rôles

Tous les foyers de soins de longue durée sondés ont une politique officielle de traitement des plaintes. Il y a presque toujours une personne ou une équipe chargée de traiter les plaintes, mais ce rôle n'est officiel que dans la moitié des foyers. En outre, la personne ou l'équipe doit également assumer d'autres responsabilités (autrement dit, aucun foyer n'a de personne ou d'équipe dédiée au traitement des plaintes).

Recevoir les plaintes et les commentaires

Le recours aux outils technologiques (adresse courriel dédiée, formulaire électronique) n'est pas répandu; à titre d'exemple, 39 % des foyers publient sur leur site Web des renseignements sur leur processus de traitement des plaintes.

Répondre aux plaintes

Les pratiques de traitement des plaintes varient selon les foyers :

- Environ la moitié des foyers renseignent les plaignants sur les autres options qui s'offrent à eux pour régler les problèmes.
- Moins de 50 % des foyers donnent systématiquement l'occasion aux plaignants de formuler des commentaires sur le processus de traitement des plaintes, et 7 % ne le font jamais⁴.



Possibilités d'amélioration mises en évidence

Davantage d'efforts pourraient être faits pour favoriser une culture d'ouverture où les résidents et les familles sont à l'aise de donner leurs commentaires. En outre, 41 % des foyers croient qu'il est possible d'améliorer le soutien offert aux plaignants et au personnel. Parmi les autres possibilités d'amélioration signalées, notons les suivantes :

- Réduire la peur des représailles chez les résidents (39 %)
- Encourager l'expression des plaintes (35 %)
- Favoriser la transparence envers les plaignants et le personnel (34 %)⁴



Stratégies d'amélioration

Les pratiques varient selon les foyers de soins de longue durée, et de nombreux foyers sont d'avis que la situation pourrait être améliorée. Les organismes peuvent comparer leurs pratiques actuelles aux pratiques exemplaires suivantes, et apporter les changements nécessaires pour favoriser l'établissement d'une culture d'ouverture.

Assurer le soutien des membres de la haute direction

Le leadership des dirigeants est le facteur le plus important dans le changement d'attitude et de culture d'un organisme⁶. Pour établir une culture d'ouverture, les hauts dirigeants et le conseil d'administration de l'organisme doivent prendre les mesures suivantes :

- Soutenir le personnel de première ligne en faisant la promotion d'une culture axée sur la qualité et en encourageant les résidents à formuler des commentaires⁷.
- S'engager à appuyer le processus de traitement des plaintes auprès de tous, des résidents aux dirigeants, et à reconnaître le droit des résidents d'exprimer leur mécontentement.
- Diriger l'élaboration et la promotion de pratiques appuyant une culture de responsabilisation et de transparence.
- Soutenir le personnel de liaison avec le conseil des résidents et le conseil des familles en lui offrant des formations spécialisées – p. ex., méthodes de facilitation, techniques de désescalade, communication empathique – et en lui donnant des conseils pour gérer l'usure de compassion.
- Montrer que les données sur les relations avec les résidents servent à guider les améliorations organisationnelles.
- Veiller à ce que les politiques de traitement des plaintes respectent les objectifs stratégiques, les plans opérationnels, les normes de rendement, le code de conduite (en ce qui a trait au respect des plaignants) et les programmes d'amélioration de la qualité et de gestion des risques⁸.

Désigner officiellement un responsable des plaintes

Pour que le traitement des plaintes soit efficace, quelqu'un doit être responsable de son bon fonctionnement⁶. Les foyers de soins de longue durée devraient accomplir les actions suivantes, lorsque possible :

- Désigner officiellement un responsable des processus et des procédures de traitement des plaintes.
- Mettre sur pied des pratiques d'embauche et des formations visant à garantir que la personne désignée ait les habiletés, les compétences et les aptitudes nécessaires pour répondre adéquatement aux plaintes.
- Allouer les ressources et le budget nécessaires à la gestion efficace du processus.
- Veiller à ce que les résidents et leur famille aient facilement accès aux coordonnées de la personne désignée pour qu'ils puissent déposer leurs plaintes, et pour s'assurer que les plaintes sont envoyées au bon endroit⁷.

Pour être efficace, le rôle de la personne désignée doit prévoir les caractéristiques et les responsabilités suivantes :

- Être impartiale et juste, faire preuve d'éthique, et préserver la confidentialité.
- Établir une bonne relation de travail avec les résidents qui déposent des plaintes⁹.
- Accuser réception des plaintes dans un délai déterminé.
- Aider les résidents, les familles, les conseils et le personnel des foyers à gérer leurs attentes relatives au processus de traitement des plaintes et à connaître leur rôle dans ce dernier.
- Mettre l'accent sur le rétablissement de la confiance et la réparation des relations avec les plaignants – p. ex., parler d'abord de réparation des torts plutôt que de mesures disciplinaires ou punitives.
- Avoir suffisamment de pouvoir pour régler les problèmes mis en évidence par les plaintes.
- Faire des rapports aux gestionnaires supérieurs ayant le pouvoir de faire un suivi sur les problèmes importants.

- Être disponible pour les résidents et leur famille – p. ex., prévoir des moments sans rendez-vous où ils peuvent venir discuter de vive voix, installer des boîtes de commentaires anonymes.
- Entretenir des liens avec les responsables de l'amélioration de la qualité, de la gestion des risques et de la conformité de l'organisme.

Veiller à ce que le processus soit centré sur les résidents

Ce que devrait accomplir le processus de traitement des plaintes :

- Reconnaître et respecter le droit des résidents de formuler des plaintes, et accueillir les commentaires des résidents et des familles.
- Offrir diverses façons de déposer les plaintes – p. ex., plaintes anonymes dans des boîtes de suggestion, formulaires en ligne, courriels.
- Montrer l'engagement de l'organisme à l'égard de la résolution des plaintes et des préoccupations.
- Permettre au responsable d'écouter et de respecter l'opinion des résidents et de faire preuve d'empathie, de patience et de respect pour améliorer la relation entre le personnel et les résidents.
- Donner l'occasion aux plaignants de fournir de la rétroaction sur la réponse du foyer à la plainte.
- Présenter aux plaignants les options qui s'offrent à eux pour régler la situation.
- Reconnaître la valeur de la rétroaction et réagir à celle-ci dans le cadre de l'engagement de l'organisme à l'égard de l'amélioration continue.

Faire participer les résidents et le personnel

La participation, la consultation et la collaboration des résidents, des familles et du personnel sont essentielles au développement d'une culture d'ouverture; elles peuvent être favorisées par divers moyens :

- Faire connaître la politique officielle de traitement des plaintes et les procédures énonçant les attentes envers le personnel⁶.
- Établir une communication narrative entre les résidents, les familles et le personnel; il s'agit alors d'une façon créative de repérer et de mettre en évidence les plaintes et les préoccupations communes.
- Investir dans le conseil des résidents pour que sa voix représente le mieux possible celle des résidents (offrir aux membres des occasions de formation, d'éducation ou d'établissement de relations, de façon à ce que les résidents qui ne peuvent pas s'exprimer soient bien représentés par ceux qui assistent aux rencontres).
- Faire participer les résidents et le personnel à l'élaboration et à l'évaluation du processus de traitement des plaintes – p. ex., séances de compte rendu individuelles, sondages, discussions avec les conseils des résidents et des familles³, réunions publiques et groupes de discussion.
- Faire participer les médecins, les infirmières et les autres professionnels de la santé au processus de traitement des plaintes, de façon à ce qu'ils le perçoivent comme faisant partie de leur rôle⁷.
- Aviser le personnel qui fait l'objet d'une plainte.
- Améliorer la communication interne et externe des résidents et du personnel au sujet du processus de traitement des plaintes.

- Mettre en place un sondage postplainte pour recueillir des commentaires sur le processus de traitement et la satisfaction des résidents.
- Avoir des dirigeants qui font la promotion ou se font le catalyseur de l'ouverture en étant attentifs aux préoccupations des résidents et des familles.

Faire la promotion de la politique de traitement des plaintes

Le fait d'accueillir les commentaires et la rétroaction sur la qualité des services et des soins peut diminuer l'hésitation de nombreux résidents et de nombreuses familles à l'idée de faire une plainte. Les solutions suivantes peuvent être utiles à cet égard :

- Se servir de la politique pour promouvoir activement le fait que l'organisme accorde de l'importance aux commentaires et s'en sert à des fins d'améliorations, et faire connaître la culture d'ouverture de l'organisme à l'aide d'affiches, de sites Web et des médias sociaux.
- Donner des exemples d'histoires positives de relations avec les patients recueillies auprès du conseil des résidents et parler de cas où le processus de résolution a été efficace.

Former le personnel

Le personnel est au cœur d'un système de traitement des plaintes efficace. Il est possible d'améliorer le contexte entourant les plaintes en formant le personnel sur divers aspects :

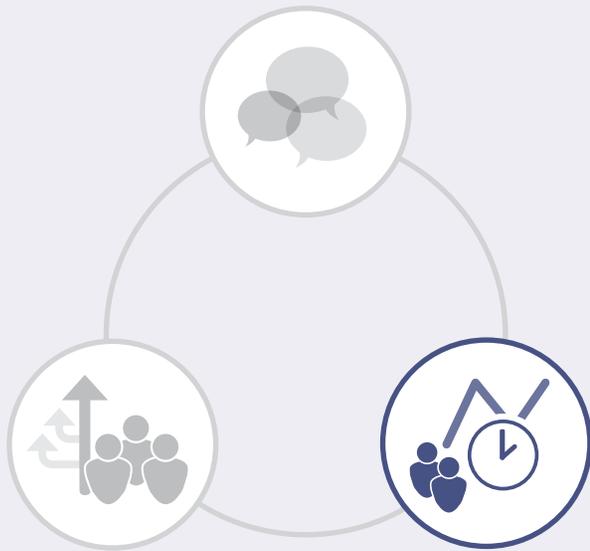
- La réception et le traitement des plaintes des résidents de façon cordiale et non défensive.
- La formation sur une culture d'ouverture aux plaintes, qui encourage l'adoption d'une attitude positive envers ces dernières.

- La manière de rassurer les résidents et les familles quant au fait que le dépôt d'une plainte n'aura pas d'incidence sur les soins fournis.
- Les principes et les pratiques favorisant la participation concrète des résidents et des familles.
- L'équité en matière de santé, la sensibilité culturelle, les caractéristiques de la diversité, la littératie en santé, et la communication claire.

Quelques exemples tirés de plans d'amélioration de la qualité 2017-2018

Le **Craiglee Nursing Home** parlaient d'évaluer et d'analyser les tendances dans les sondages et les plaintes pour se concentrer sur les éléments les plus courants. Les procès-verbaux des réunions des conseils des résidents et des rencontres d'information des familles feront état des discussions sur les tendances signalées par les gestionnaires, et décriront les interventions et les enjeux traités. Ils seront affichés sur les panneaux d'information généraux et sur ceux du conseil des résidents, afin que les résidents et leur famille soient au courant des tendances de plaintes observées dans le foyer.

Le **Centre de soins de longue durée West Park** planifie des réunions avec les résidents et leur famille lorsque des plaintes sont faites par écrit ou que des préoccupations importantes sont exprimées verbalement. Ces réunions, qui peuvent avoir lieu en personne ou par téléconférence, auront lieu à divers moments au cours de l'enquête; une lettre de divulgation sera également remise, et une rencontre de mise au point aura lieu quelque temps après la résolution du problème pour s'assurer que tout est bel et bien réglé et qu'aucune conséquence imprévue ne s'est produite.



Avoir un processus rapide et clairement défini

Les foyers de soins de longue durée devraient disposer de processus permettant de recevoir et d'évaluer les plaintes, et de tenter de résoudre les problèmes de façon claire et rapide.

Les stratégies clés d'amélioration sont les suivantes :

- Suivre un processus de résolution approprié.
- Faire tout son possible pour que le processus soit rapide.
- Former le personnel et lui donner du pouvoir.
- Soutenir les plaignants.
- Se servir de définitions et de catégories normalisées.
- Se servir de mesures normalisées pour suivre le rendement.



Situation actuelle

Pratiques de traitement des plaintes

Tous les foyers de soins de longue durée disposent d'une politique officielle de traitement des plaintes et suivent une approche uniforme à cet égard; ils répondent donc tous aux exigences législatives, et les dépassent même souvent. Les pratiques relatives au respect de ces politiques varient cependant d'un foyer à l'autre. Néanmoins, la plupart des foyers soutiennent les employés qui font l'objet d'une plainte (74 %) et forment le personnel sur le processus de traitement des plaintes (79%).

Collecte de données

Les foyers recueillent une grande quantité de données, comme l'exige la loi. Ces données portent notamment sur le nombre de plaintes en fonction de leur origine, la nature des plaintes et les services visés, ainsi que sur le nombre de formations données au personnel.

Formation

- Presque tous les foyers offrent au personnel administratif et au personnel de soins de la formation sur le dépôt et le traitement des plaintes, et sur l'enquête connexe. Cette formation est donnée durant les séances d'accueil, et les connaissances sont consolidées au cours de réunions du personnel et de rencontres en personne. Seulement le tiers des médecins contractuels reçoivent une formation sur le processus de traitement des plaintes.

- Quatre-vingt-seize pour cent des foyers forment leur personnel sur la manière de traiter les plaintes à la source, et quatre-vingt-douze pour cent, sur la manière dont les employés et les plaignants sont protégés des représailles.
- La formation donnée au personnel dépasse les exigences législatives dans la majorité des foyers; elle aborde notamment :
 - les cas où il est bon d'encourager les résidents ou leur famille à déposer une plainte (64 %);
 - les conseils à donner aux résidents quant aux autres options s'offrant à eux pour corriger la situation (62 %);
 - les droits du personnel en cas de plainte (60 %).
- Trente-six pour cent des foyers forment leur personnel sur la manière de s'adapter aux résidents ayant des besoins particuliers⁴.



Stratégies d'amélioration

Pour que le processus de traitement des plaintes soit efficace et rapide, il doit être clair, simple et facile à suivre. Les pratiques exemplaires qui suivent soutiennent l'amélioration de la qualité des processus de traitement des plaintes des foyers de soins de longue durée et favorisent l'établissement de normes et de pratiques uniformes d'un organisme à l'autre.

Suivre un processus de résolution approprié

- Il faut évaluer les plaintes pour déterminer la solution la plus appropriée et la plus efficace. L'évaluation devrait porter sur les critères suivants¹¹ :
 - La gravité des problèmes soulevés
 - Les désirs et préférences des plaignants
 - Les lois pertinentes en lien avec la plainte
 - Les lois, les règlements, les lignes directrices et les normes de pratiques applicables
 - Les contraintes et limites actuelles du système
- Diverses solutions devraient être offertes aux plaignants de façon à obtenir des résultats équitables¹¹. Le fait d'écouter, de fournir des explications et de présenter des excuses, selon la situation, peut permettre de résoudre le problème dans bien des cas⁶.
- Il est possible que les plaignants ne soient pas toujours satisfaits de la résolution de leur plainte (p. ex., problème ne dépendant pas du foyer); il est toutefois important de veiller à ce que le processus et l'enquête soient impartiaux et complets, et que les documents en fassent état.
- Une explication de la solution choisie ou du résultat obtenu, de la raison ayant motivé la décision et des processus suivis devrait être fournie¹¹.
- Les critères d'escalade devraient être clairement définis¹¹.

Faire tout son possible pour que le processus soit rapide

Il est important que la réception, le traitement et la résolution des plaintes soient rapides.

- Le personnel devrait avoir la capacité de résoudre les plaintes dès le premier contact¹¹.
- Le processus de traitement des plaintes comporte plusieurs étapes importantes : écoute, résolution, consignation, analyse et amélioration⁶.
- Les pertes de temps du processus devraient être repérées et éliminées, car elles sont à l'origine d'insatisfaction chez les résidents et elles freinent le cycle d'amélioration¹¹.
- Les foyers devraient se fixer des cibles et faire connaître les délais prévus pour la réception, le traitement et la résolution des plaintes⁷. Il peut également être nécessaire de mettre en place un système de triage des plaintes visant à ce que les plus graves ou les plus sérieuses soient traitées le plus rapidement possible.
- Les foyers devraient accuser réception des plaintes dans un délai déterminé, et les plaignants devraient être tenus informés du progrès de l'enquête, qui compte diverses étapes⁷ :
 - Accuser réception des plaintes, par écrit, dans un délai déterminé – p. ex., deux, cinq, dix jours.
 - Recueillir les données pertinentes au cours de la première rencontre, présenter les prochaines étapes du processus et proposer des solutions.
 - Mettre sur pied un processus pour tenir les plaignants à jour et trouver une façon de communiquer avec les résidents qui ne peuvent recevoir des avis écrits.

- Donner régulièrement l’occasion aux plaignants de communiquer avec la personne désignée et de poser des questions.

Former le personnel et lui donner du pouvoir

Les foyers de soins de longue durée devraient veiller à ce que le personnel possède les habiletés, les compétences et la formation nécessaires pour traiter adéquatement les plaintes. Celles-ci comprennent divers éléments :

- Une formation sur la communication efficace, la prise de décisions, la gestion des plaintes et la résolution des différends grâce à laquelle le personnel sera en mesure de traiter adéquatement les plaintes dès le premier contact.
- Un processus offrant une certaine flexibilité, tout en assurant de la constance en ce qui a trait à l’équité et à la communication⁷.
- Une adaptabilité permettant au personnel de tenir compte des besoins individuels des résidents.
- Formation sur le processus d’escalade, si nécessaire.

Soutenir les plaignants

Les renseignements sur le dépôt d’une plainte et l’enquête connexe devraient être clairs, accessibles et faciles à comprendre.

- Le processus doit être simple à suivre, présenté dans un langage clair et être facilement accessible¹¹.
- Les renseignements doivent être offerts dans divers formats, p. ex., brochures écrites en plusieurs langues, vidéos, sites Web et affiches¹¹.
- Le personnel doit pouvoir aider les plaignants à déposer leur plainte, au besoin¹¹.

- Une attention particulière doit être portée aux résidents qui pourraient être freinés par leurs compétences en lecture et en écriture, leurs connaissances linguistiques et leurs habiletés physiques, mentales, cognitives ou sensorielles.
- Les représentants soutenant les résidents qui déposent une plainte devraient être les bienvenus, car ils peuvent aider à réduire le stress et l’anxiété chez ces derniers.
- Les plaignants devraient être tenus informés de la progression de l’enquête⁷.

Se servir de mesures normalisées pour suivre le rendement

Des mesures normalisées devraient être utilisées pour suivre le rendement. Qualité des services de santé Ontario a d’ailleurs élaboré un ensemble d’indicateurs pouvant servir au suivi et à l’amélioration du processus de traitement des plaintes (encadré 1).

Se servir de définitions et de catégories normalisées pour recueillir les données

Un processus de traitement des plaintes clair et rapide peut être élaboré à l’aide de définitions et de catégories de plaintes normalisées, qui simplifient et structurent le processus et en favorisent la comparaison, la constance et l’efficacité. Qualité des services de santé Ontario a élaboré des catégories permettant de classer les plaintes et de guider les mesures de résolution (encadré 1).

Encadré 1. Indicateurs et catégories permettant le suivi et l'amélioration du processus de traitement des plaintes.

Le groupe consultatif sur les relations avec les patients de Qualité des services de santé Ontario a récemment élaboré quatre indicateurs de rendement (tableau 1) relatifs aux relations avec les patients ou au processus de traitement des plaintes, ainsi qu'un ensemble de catégories normalisées servant à classer les plaintes et les mesures de résolution.

Ces indicateurs et catégories provisoires ont été mis à l'essai dans des foyers ontariens; ils visent à normaliser la collecte de données relatives aux plaintes dans les foyers de soins de longue durée et dans le système de santé. Nous encourageons les foyers à baser leur collecte de données et leur production de rapports sur ces indicateurs et catégories pour appuyer l'amélioration du rendement.

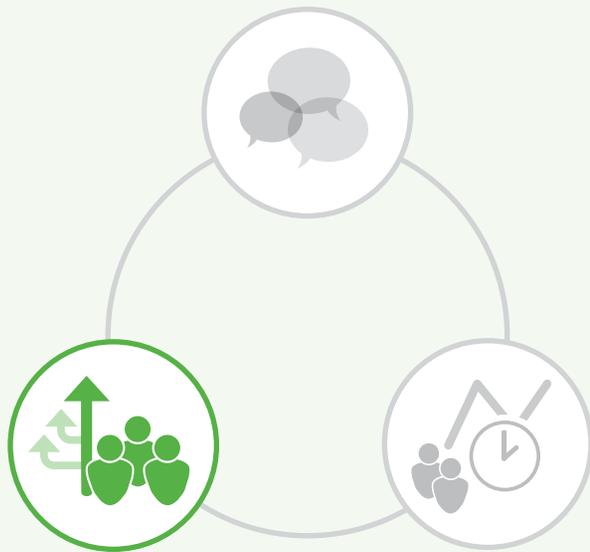
Un de ces indicateurs (indicateur 2 – temps pour accuser réception des plaintes) a été ajouté aux indicateurs des plans d'amélioration de la qualité 2018-2019. Les quatre indicateurs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Pour en savoir plus

- Les [caractéristiques des indicateurs](#) donnent des détails complets sur les définitions et les catégories des indicateurs.
- Notre [fiche d'information](#) résume les résultats de la mise à l'essai de ces nouveaux indicateurs, la manière dont ils ont été élaborés et celle dont ils seront utilisés à l'avenir.

Indicateurs du processus de traitement des plaintes

Élément du cadre	Indicateur	Description
Favoriser une culture d'ouverture et de transparence	1 : Plaintes reçues	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de plaintes reçues, par catégorie. • Taux de plaintes pour 1 000 résidents.
Avoir un processus rapide et clairement défini	2 : Temps pour accuser réception des plaintes	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de plaintes dont la réception a été confirmée à la personne qui l'a déposée dans les deux, cinq et dix jours ouvrables.
	3 : Plaintes résolues	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de plaintes résolues dans les 30 et 60 jours ouvrables.
Travailler à l'amélioration par la collaboration	4 : Mesures de résolution prises	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage des mesures de résolution prises, par type de mesure.



Travailler à l'amélioration par la collaboration

L'amélioration continue, partie essentielle d'un système de gestion des plaintes efficace, nécessite la participation du personnel et des résidents. Les foyers de soins de longue durée reconnaissent le besoin de mieux utiliser les plaintes, les préoccupations et la rétroaction générale des résidents pour guider l'amélioration. Or, le taux élevé et croissant de troubles cognitifs chez les résidents limite grandement la compréhension des préoccupations.

Les stratégies clés d'amélioration sont les suivantes :

- Faire participer les résidents et les conseils des résidents.
- Faire participer les familles et les conseils des familles.
- Améliorer la collecte et le stockage des données.
- Suivre le rendement au moyen d'indicateurs normalisés.
- Discuter des données relatives aux plaintes pour appuyer l'amélioration de la qualité.
- Créer un environnement favorisant l'amélioration de la qualité et l'apprentissage continu.



Situation actuelle

Production de rapports sur les plaintes

- Le Règlement de l'Ontario 79/10 pris en application de la *Loi de 2007 sur les foyers de soins de longue durée* exige que les foyers examinent et analysent les données relatives aux plaintes tous les trimestres pour repérer toute tendance.
- La participation du comité responsable de la qualité et du comité de la gestion des risques aux processus de traitement des plaintes varie d'un foyer à l'autre.
- Dans la plupart des foyers où des personnes sont officiellement désignées pour traiter les plaintes, ces personnes produisent des rapports à l'intention de l'administration (63 %) ou du comité responsable de la qualité ou du comité de la gestion des risques (63 %)⁴.

Gestion des données

- Les foyers ne recueillent pas tous les données relatives aux plaintes de la même façon, ce qui nuit à la mesure du rendement et à l'amélioration de la qualité à l'échelle du secteur des soins de longue durée.
- Le stockage des données varie considérablement d'un foyer à l'autre.

Analyse des données et suivi du rendement

- La plupart des foyers recueillent une grande quantité de données, comme l'exige la loi; or, une bonne partie de ces données n'est pas utilisée pour effectuer le suivi du rendement. Un peu plus de la moitié des foyers suivent activement des données, comme l'origine et la nature de la plainte, le service visé et le nombre de formations offertes au personnel, pour mesurer leur rendement.
- Trente-sept pour cent des foyers font le suivi de la satisfaction des plaignants à l'égard du processus de traitement des plaintes.
- Moins d'un foyer sur quatre (21 %) suit le nombre de changements organisationnels découlant des plaintes.
- Un enjeu important nuit toutefois à la capacité des foyers d'effectuer le suivi des plaintes : certaines sont faites directement au ministère de la Santé et des Soins de longue durée, par l'intermédiaire de la Ligne ACTION des soins de longue durée et d'un facilitateur de plaintes indépendant. Comme les foyers ne sont pas toujours au courant de ces plaintes, il est possible qu'ils ne connaissent pas le nombre total de plaintes déposées par les résidents à leur endroit⁴.

Formation du personnel

- Environ deux foyers sur trois (65 %) forment leur personnel sur le suivi des plaintes.
- Quarante et un pour cent des foyers forment leur personnel sur la façon dont les plaintes mènent à des changements organisationnels.
- Trente-deux pour cent des foyers forment leur personnel sur la manière de stocker, de consulter et de détruire les données relatives aux plaintes⁴.



Stratégies d'amélioration

Faire participer les résidents et les conseils des résidents

En s'engageant à constamment tenter de connaître les besoins des résidents, le personnel des foyers de soins de longue durée peut réduire, anticiper et éviter des incidents donnant lieu à des plaintes. Le personnel devrait chercher à effectuer les interventions suivantes :

- Ajouter la voix des résidents à *tous* les comités dont les décisions ont une incidence importante sur l'expérience des résidents. Pour assurer une représentation adéquate des résidents, les comités devraient compter au moins deux résidents conseillers en tout temps.
- Planifier des réunions régulières avec les membres du conseil des résidents afin de repérer les difficultés, les barrières et les problèmes à mesure qu'ils surviennent et d'en discuter – p. ex., réunions publiques, groupes de discussions, rencontres individuelles, sondages anonymes ou boîtes de commentaires.
- Assister aux réunions du conseil des résidents, sur demande ou sur entente, pour y présenter les plaintes récemment déposées. Collaborer avec le conseil pour cerner les causes et les tendances des plaintes et co-concevoir des interventions.
- Faire participer le conseil des résidents aux initiatives d'amélioration de la qualité – p. ex., élaboration des menus, prévention des chutes, politiques sur la lessive.

Faire participer les familles et les conseils des familles

Les processus de traitement des plaintes ne devraient pas comprendre que les résidents. Les familles et les conseils des familles devraient jouer un rôle important dans la médiation et l'évitement des plaintes. Le personnel devrait chercher à effectuer les interventions suivantes :

- Faire le point avec les familles demandant ou nécessitant davantage de soutien. Il pourra ainsi établir une bonne communication avec les membres des familles aux besoins complexes.
- Comprendre les limites des rôles et des responsabilités de la famille en ce qui a trait aux exigences concernant la subrogation ou les procurations.
- Encourager les membres de la famille ayant une certaine expérience à faire part de leur point de vue et de leur expertise aux moins expérimentés en co-menant des visites de l'endroit, en prenant part aux processus d'admission ou en dirigeant le mentorat par les pairs.
- Collaborer avec les membres du conseil des familles dans le cadre d'initiatives d'amélioration de la qualité.
- Connaître les limites des familles et du conseil des familles pour éviter de surcharger ceux-ci ou de leur donner l'impression qu'ils sont responsables de la résolution des plaintes.

Améliorer la collecte et le stockage des données

La consignation, la surveillance et l'analyse des données devraient être faites au moyen de méthodes garantissant l'efficacité de l'évaluation des tendances dans les plaintes.

- Les méthodes employées doivent permettre de recueillir et de suivre les données relatives aux plaintes, aux résultats, aux échéanciers, aux mesures prises et aux recommandations, et de produire des rapports sur ces données¹¹.

- Les outils et les processus normalisés (p. ex., systèmes de gestion des incidents) peuvent servir à la collecte des données relatives à certains indicateurs.
- L'adoption d'une méthode de collecte et de stockage électronique des données permettrait aux foyers de connaître rapidement le statut de chaque plainte, de suivre les étapes du processus et d'analyser les tendances. Les bases de données peuvent augmenter la fiabilité et améliorer le suivi du rendement.
- Des rapports peuvent être produits et examinés régulièrement par le personnel et les gestionnaires afin de déterminer quels éléments fonctionnent bien et quels éléments pourraient être améliorés.

Suivre le rendement au moyen d'indicateurs normalisés

Il faudrait envisager l'emploi d'un outil ou d'un processus normalisé pour recueillir les données relatives à certains indicateurs du processus de traitement des plaintes. Les indicateurs élaborés par Qualité des services de santé Ontario sont présentés à la page 21.

Discuter des données relatives aux plaintes pour appuyer l'amélioration de la qualité

Fournir des renseignements structurés au personnel et aux gestionnaires génère des discussions et favorise l'amélioration de la qualité.

- Les données relatives aux plaintes devraient être transmises à un comité responsable de la qualité s'occupant des améliorations organisationnelles et de l'élaboration du [plan d'amélioration de la qualité](#) du foyer.

- Les plaintes et les incidents peuvent devenir un point permanent à l'ordre du jour des réunions des gestionnaires⁶.
- Les plaintes et les incidents devraient être communiqués au conseil des résidents.
- Les données figurant dans les rapports peuvent porter sur le nombre et le type de plaintes et le service concerné, les tendances, les plaintes permettant de repérer les problèmes systémiques, les cotes de risques, le temps nécessaire à la résolution des plaintes, les résultats obtenus et les améliorations recommandées⁶.

Informé le public et le tenir au courant des améliorations apportées grâce au processus de traitement des plaintes peut encourager les résidents à faire part de leurs commentaires et de leurs préoccupations.

Créer un environnement favorisant l'amélioration de la qualité et l'apprentissage continu

Les foyers de soins de longue durée devraient combiner les commentaires contenus dans les plaintes et les tendances dégagées à une culture d'amélioration de la qualité de façon à rehausser la prestation et la qualité des soins.

- Utiliser les données recueillies par le processus de traitement des plaintes pour repérer les cas isolés et les tendances récurrentes et systémiques afin de guider les initiatives d'amélioration de la qualité et de gestion des risques.
- Utiliser les renseignements recueillis durant les enquêtes pour la planifier les changements organisationnels et guider les activités de formation et de développement professionnel¹².
- Vérifier si le rendement du processus de traitement des plaintes concorde avec la politique en la matière¹¹.

- Transmettre les recommandations issues des enquêtes aux parties concernées à des fins de formation, de diffusion des pratiques exemplaires et d'amélioration¹¹.
- Montrer leur engagement à l'égard de la responsabilité et de la transparence en faisant connaître les changements apportés à la prestation des soins à la lumière du processus de traitement des plaintes¹¹.

Conclusion

Le présent guide avait pour but de proposer des pratiques exemplaires et de fournir aux foyers de soins de longue durée des stratégies efficaces visant l'amélioration du processus de traitement des plaintes et, par conséquent, de l'expérience des résidents et de la qualité des soins. Il résume les possibilités et les stratégies d'amélioration des trois éléments fondamentaux du processus de traitement des plaintes (c.-à-d. favoriser une culture d'ouverture, avoir un processus rapide et clairement défini et travailler à l'amélioration par la collaboration avec les résidents et leur famille). Nous encourageons les foyers cherchant à améliorer leur processus de traitement des plaintes à se servir de ces stratégies et des indicateurs élaborés par le groupe consultatif sur les relations avec les patients de Qualité des services de santé Ontario.

L'examen des processus de traitement des plaintes offre aux foyers une occasion d'apprentissage partagé. Nous encourageons les foyers à présenter les résultats de leurs efforts dans leurs plans d'amélioration de la qualité, et à envisager leur diffusion dans Quorum, la communauté ontarienne de pratique en ligne visant l'amélioration de la qualité. Grâce à la collaboration entre les foyers, les résidents, les familles et les associations, nous pouvons continuer à soutenir l'amélioration de ces processus en Ontario.

Remerciements

Ce guide a été élaboré en consultation avec de nombreuses parties prenantes, notamment l'Ontario Long Term Care Association, AdvantAge Ontario, Family Councils Ontario, l'Ontario Association of Residents' Councils, et le ministère de la Santé et des Soins de longue durée. Nous remercions tous ces organismes d'avoir fourni des commentaires au sujet du guide.

Références

- ¹ Ministère de la Santé et des Soins de longue durée. *Priorité aux patients : plan d'action en matière de soins de santé* (en ligne), février 2015. Accessible à l'adresse : www.health.gov.on.ca/fr/ms/ecfa/healthy_change/docs/rep_patientsfirst.pdf.
- ² Province de l'Ontario. *Règlement de l'Ontario 188/15 : Processus de relations avec les patients, en vertu de la Loi de 2010 sur l'excellence des soins pour tous, L.O. 2010, chap. 14*, 1^{er} septembre 2015. Accessible à l'adresse : <https://www.ontario.ca/fr/lois/reglement/150188>.
- ³ Qualité des services de santé Ontario. *Faire participer les patients et les fournisseurs de soins à votre processus de relations avec les patients : un guide pour les hôpitaux* (en ligne), 2015. Accessible à l'adresse : www.hqontario.ca/Portals/0/documents/qi/guide-engaging-patients-caregivers-fr.pdf.
- ⁴ R.A. Malatest & Associates. *Survey of Resident Relations Practices: Long-Term Care Summary Report*, document non publié, 2016.
- ⁵ Institut canadien d'information sur la santé. *Model for Improvement* (en ligne). Accessible à l'adresse : <http://www.ihi.org/resources/Pages/HowtoImprove/default.aspx>.
- ⁶ Australian Council for Safety and Quality in Health Care. *Complaints Management Handbook for Health Care Services* (en ligne), 2005. Accessible à l'adresse : <http://www.safetyandquality.gov.au/wp-content/uploads/2012/01/complntmgmthbk.pdf>.
- ⁷ Qualité des services de santé Ontario. *À la recherche de l'excellence dans les processus de relations avec les patients des hôpitaux de l'Ontario : un guide pour donner suite au Règlement de l'Ontario 188/15* (en ligne), 2015. Accessible à l'adresse : <http://www.hqontario.ca/Portals/0/documents/qi/patient-relations-best-practices-improving-pr-fr.pdf>.
- ⁸ Meadus, Jane E. *Complaints in Long-Term Care Homes*, Advocacy Centre for the Elderly, 2013. Accessible à l'adresse : <http://www.ancelaw.ca/appimages/file/ComplaintsinLTC-2013.pdf>.
- ⁹ Gouvernement de l'Australie. Ministère des Services sociaux. *Better Practice Guide to Complaint Handling in Aged Care Services* (en ligne), 2013. Accessible à l'adresse : https://agedcare.health.gov.au/sites/g/files/net1426/f/documents/05_2014/better_practise_guide_manual.pdf.
- ¹⁰ Gillespie, Alex et Tom W. Reader. *The Healthcare Complaints Analysis Tool: Development and reliability testing of a method for service monitoring and organisational learning* (en ligne), 2016. Accessible à l'adresse : <http://eprints.lse.ac.uk/65041/>.
- ¹¹ Health Quality Council of Alberta. *Patient Concerns/ Complaints Resolution* (en ligne), 2007. Accessible à l'adresse : https://d10k7k7mywg42z.cloudfront.net/assets/5317881af002ff013000000c/HQCA_Concerns_Framework_2007.pdf.
- ¹² The British and Irish Ombudsman Association. *Guide to Principles of Good Complaint Handling: Firm on principles, flexible on process* (en ligne), 2007. Accessible à l'adresse : <http://www.ombudsmanassociation.org/docs/BIOAGoodComplaintHandling.pdf>.

Qualité des services de santé Ontario

Améliorons notre système de santé

Qualité des services de santé Ontario

130, rue Bloor Ouest, 10^e étage

Toronto (Ontario) M5S 1N5

Tel: 416-323-6868 | 1-866-623-6868

Fax: 416-323-9261

www.hqontario.ca