

Plan d'activités de QSSO

2016-2017 à 2018-2019

Soumis : octobre/novembre 2015

Révisé : mars 2016

Table des matières

1 Introduction.....	2
1.1 À propos de Qualité des services de santé Ontario	2
1.2 Plan stratégique.....	2
1.3 Harmonisation avec le cadre de référence La qualité ça compte	3
1.4 S'appuyer sur nos forces.....	4
1.5 Balayage environnemental.....	5
2 Risques principaux.....	8
3 Notre direction	11
3.1 Priorités stratégiques	11
3.2 Secteurs d'intervention	17
3.3 Mettre l'accent sur l'équité	20
4 Facteurs clés	20
5 Nos ressources.....	22
Annexe.....	24
6.1 Structure organisationnelle	24
6.2 Gouvernance	24
6.3 Plan des ressources humaines.....	26
6.4 Plan de logement.....	28
6.5 Vérification interne.....	30
6.7 Plan de mise en place	33
6.8 Bureau de l'ombudsman des patients.....	35
6.9 Glossaire	36

1 Introduction

1.1 À propos de Qualité des services de santé Ontario

Le Conseil ontarien de la qualité des services de santé (COQSS) agissant sous le nom de Qualité des services de santé Ontario est le conseiller de la province en matière de qualité des soins de santé en Ontario. Notre mission unique est fondée sur la *Loi de 2010 sur l'excellence des soins pour tous*, présentant les rôles de QSSO à titre d'organisme provincial régi par un conseil d'administration.

Notre tâche consiste à assurer une compréhension commune de la qualité en ce qui a trait aux soins de santé et à appuyer les milliers de fournisseurs du système afin d'améliorer la qualité des soins. Tout en suivant un ensemble d'indicateurs de rendement clés appelé le Programme commun d'amélioration de la qualité, nous prenons les meilleures données probantes et les appliquons aux secteurs de notre mandat :

- Surveiller et fournir des rapports sur la performance du système de santé
- Offrir de l'orientation sur les problèmes importants liés à la qualité
- Évaluer les données probantes afin d'établir ce que sont des soins optimaux
- Collaborer avec les patients et leur donner une voix dans la création d'un système de santé de haute qualité
- Faire la promotion de l'amélioration continue de la qualité afin d'apporter des changements positifs importants et durables aux soins de santé

Nous visons à comprendre de manière objective les soins de santé en Ontario selon plusieurs perspectives et convertir les données en connaissances et en mesures concrètes. Cela contribue à aider les fournisseurs de soins de santé à faire le meilleur travail possible, à aider les patients à recevoir les meilleurs soins et à aider le personnel soignant à bénéficier du meilleur soutien possible.

1.2 Plan stratégique

Qualité des services de santé Ontario a récemment élaboré un plan stratégique établissant des objectifs généraux pour les activités indiquées dans le présent plan d'activités. Le plan stratégique présente cinq priorités stratégiques qui seront au centre de nos activités au cours des trois prochaines années. Ces priorités ont été établies à la suite de longues consultations avec plusieurs partenaires du système de santé de l'Ontario et reflètent ce que nous avons appris sur leurs besoins en ce qui a trait à l'amélioration de la qualité des soins de santé. Nos cinq priorités stratégiques sont :

1. Offrir du leadership à l'échelle du système afin de contribuer à la qualité des soins de santé
2. Augmenter la disponibilité des renseignements afin de prendre de meilleures décisions
3. Évaluer les pratiques et les innovations prometteuses et appuyer la mise en place à grande échelle des pratiques et des innovations rentables
4. Engager les patients dans l'amélioration des soins
5. Améliorer la qualité lors des transitions des patients entre les différents milieux de soins.

Les priorités stratégiques sont établies selon les six dimensions des soins de santé de haute qualité, comme indiqué par l'Institute of Medicine (IOM), notamment : sécurité, efficacité, priorisation des patients, rapidité,

efficience et équité. L'approche de l'IOM présente un changement dans la qualité des soins d'une responsabilité des fournisseurs et des institutions individuels à une responsabilité du système en entier.

En plus de ces priorités, nous avons établi trois domaines où notre travail peut faire une différence particulièrement importante dans la qualité de la prestation des soins de santé :

1. Soins en santé mentale et toxicomanie
2. Soins primaires
3. Soins de fin de vie.

Dans le domaine, on s'entend généralement sur le fait que ces « secteurs d'intervention » s'alignent avec les tendances et les besoins émergents en santé et qu'ils présentent un vaste potentiel d'amélioration. Chaque secteur d'intervention englobe les priorités stratégiques de QSSO, nécessitant une perspective et une approche intersectorielle. À l'avenir, ils seront plus présents à l'intérieur des indicateurs clés composant le Programme commun d'amélioration de la qualité.

Nous avons déterminé trois activités essentielles, appelées « facteurs clés », qui permettront à QSSO de réaliser ses priorités stratégiques. Ces facteurs clés sont (1) collaborer avec les autres; (2) communiquer notre travail; et (3) fonctionner comme un seul et même organisme.

Si nous avançons dans les secteurs d'intervention et les cinq priorités stratégiques au cours des trois prochaines années et si nous sommes fidèles à notre vision, notre mission et nos valeurs, nous pouvons réaliser des progrès importants vers un niveau supérieur de santé à l'aide de soins d'excellente qualité.

1.3 Harmonisation avec le cadre de référence La qualité ça compte

Les centaines de milliers de personnes travaillant dans le système de santé de l'Ontario sont unies par un objectif commun. Nous pouvons posséder différentes aptitudes et venir de différents milieux, mais nous sommes tous dévoués à offrir des soins du niveau de qualité le plus élevé possible. Les gens qui dépendent de notre système de santé s'y attendent.

En tant que conseiller de la province en matière de qualité des soins de santé, QSSO doit cibler les soins de haute qualité avec un sens accru de devoir et d'urgence. Pour y arriver, QSSO a lancé La qualité ça compte, une initiative visant à rassembler tous les intervenants du système de santé — fournisseurs, administrateurs, milieu universitaire, décideurs, patients et le public — afin d'assurer une compréhension commune de ce que sont des soins de santé de qualité et créer un engagement commun dans le but d'atteindre des objectifs communs.

L'initiative La qualité ça compte reconnaît que l'amélioration de la qualité des soins de santé signifie obtenir de meilleurs résultats en santé et offrir de meilleures expériences aux patients de manière durable. La qualité n'est pas un objectif à atteindre et dont on doit se contenter, il s'agit d'un principe d'amélioration sans limite, un facteur déterminant selon lequel tous les membres du système de santé doivent engager les patients et le public, réviser le système afin de contribuer à la qualité des soins, aider les professionnels et le personnel soignant à s'épanouir, s'assurer que la technologie convient à tous, appuyer l'innovation, diffuser les connaissances, surveiller la performance tout en gardant la qualité en tête, ainsi que créer et maintenir une culture axée sur la qualité. Un système de santé avec une culture de qualité est un système de santé équitable et axé sur les patients qui est dévoué à l'amélioration continue.

Afin de mettre en œuvre ces objectifs et ces principes, l'initiative La qualité ça compte comprend deux éléments clés. Le premier élément, La qualité, c'est..., présente une vision de la qualité fondée sur la croyance qu'un programme d'amélioration de la qualité solide doit être formé selon l'expérience et la sagesse des patients, des familles, du personnel soignant et du public. Le deuxième élément, Réaliser l'excellence des soins pour tous, lance le processus. Il présente un cadre permettant la progression du programme d'amélioration de la qualité en rassemblant tous nos efforts. Visant à inspirer l'action, il démontre le besoin pour un cadre de référence provincial pour la qualité et offre un ensemble de principes, de domaines de qualité et de facteurs et activités clés pour lesquels nous devons intégrer la qualité au cœur de notre système de santé.

1.4 S'appuyer sur nos forces

En s'appuyant sur les leçons tirées de ses plus récentes initiatives, QSSO continue de consacrer ses efforts à la clarification et au changement dans le système de santé. Les points saillants de notre travail au cours de la dernière année incluent :

- La création d'un nouveau plan stratégique présentant notre vision pour l'amélioration de la santé de tous les Ontariens et notre mission d'apporter des améliorations importantes aux soins de santé.
- Le lancement d'un programme visant l'élaboration de normes de qualité. Il s'agit d'ensembles concis de recommandations fondées sur les données probantes mettant l'accent sur des secteurs qui sont considérés comme des priorités en ce qui a trait à l'amélioration. Nos normes de qualité incluent les populations définies sur le plan clinique (p. ex., adultes souffrant de schizophrénie), les secteurs de services (p.ex., tests préopératoires) et les problèmes du système de santé (p. ex.. communications entre les patients et les fournisseurs). Le but principal des normes de qualité est de définir clairement ce que sont des soins de haute qualité d'une manière qui peut être mesurée, mettant l'accent sur les secteurs où on constate un écart important entre la pratique actuelle et les soins optimaux. Chaque norme de qualité est accompagnée d'un ensemble d'indicateurs de qualité pouvant être utilisés pour mesurer l'amélioration.
- En nous appuyant sur notre cadre pour l'amélioration de la qualité, nous collaborons avec nos partenaires et les « champions cliniques » qui sont dévoués à l'amélioration de la qualité et à apporter des changements à l'échelle locale et provinciale. Les résultats de ces collaborations comprennent les plans d'amélioration de la qualité, les maillons santé et la mise en place du National Surgical Quality Improvement Program en Ontario.
- Élargir la portée de nos rapports publics avec une série de rapports thématiques ciblant des sujets liés au Programme commun d'amélioration de la qualité tout en visant à aider les décideurs et les organismes de réglementation à mieux comprendre la santé des Ontariens et les progrès réalisés au sein du système.
- Améliorer notre plateforme de rapports publics en ligne afin d'offrir plus d'information locale dans les différents secteurs. Nous avons également créé une plateforme de rassemblement d'information pour obtenir des rapports personnalisés des fournisseurs et du public. L'information recueillie oriente l'amélioration de la qualité ciblée et basée sur la pratique pour les médecins offrant des soins primaires et des soins de longue durée.
- Agir en tant que conseiller sur les politiques dans des domaines tels que les procédures externes et la *Loi de 2004 sur la protection des renseignements sur la qualité des soins*. Nous avons agi en tant que facilitateur neutre afin d'obtenir un consensus et aider à créer des plans d'action pratiques pour le système dans des secteurs où la complexité des politiques est accrue.

- Élargir notre programme de communications pour joindre et interagir avec nos auditoires à l'aide d'une multitude de canaux : relations avec les médias, communications numériques, médias sociaux et communications avec les partenaires.
- Élaborer une stratégie afin d'éduquer les fournisseurs de soins de santé sur les répercussions de l'équité sur la qualité des soins fournis aux patients et créer des outils de diagnostic leur permettant de comprendre l'équité des services qu'ils offrent aux patients.
- Diffuser Les données probantes pour atteindre l'excellence, un plan clair et explicite visant à cibler, communiquer et rehausser les répercussions de nos recommandations fondées sur les données probantes et les normes de soins. Il présente des objectifs s'étendant sur trois ans qui servent de carte routière orientant la création de nos recommandations, de nos évaluations des technologies en santé et de nos normes de qualité fondées sur les données probantes.

1.5 Balayage environnemental

Afin de nous assurer que notre planification est fondée sur les meilleures données probantes offertes, un balayage environnemental a été effectué afin d'examiner les efforts locaux, nationaux et internationaux visant à transformer et à améliorer la prestation des soins de santé et à intégrer la qualité à chaque interaction entre le système et les patients. Ce qui suit résume les découvertes clés du balayage.

1.5.1 Modèles évolutifs de création des données probantes, des évaluations et des recommandations

Les tendances dans la communauté d'évaluation des données probantes et des technologies en santé pointent vers un besoin croissant pour des modèles souples et plus généraux pour l'élaboration et la mise en place de recommandations fondées sur les données probantes. L'examen récent du gouvernement britannique du National Institute for Health and Care Excellence a identifié des occasions d'amélioration en collaborant avec des partenaires pour rehausser l'harmonisation et la mise en place de ses normes, engager les patients et les partenaires à plus grande échelle et établir des références pour sa performance par rapport aux références internationales.

Des thèmes similaires sont présentés par l'Agence canadienne des médicaments et des technologies de la santé dans son plan stratégique de trois ans visant à offrir une valeur ajoutée au système de santé, à élargir sa portée pour améliorer la réceptivité aux données probantes et à établir la norme pour orienter les données probantes.

Le défi des données probantes au Canada, accentué par le retrait du financement de Cochrane Canada pour les Instituts de recherche en santé du Canada, sera de résumer un ensemble de plus en plus grand de données probantes objectives sur le plan scientifique, acceptées à grande échelle et comprenant les perspectives des patients et du public tout en assurant un partenariat efficace pour la liaison des données probantes à la mise en place et à la rentabilité.

Un des moyens principaux utilisés par QSSO pour surmonter le défi lié aux données probantes en santé consiste à travailler avec les partenaires du système afin de créer des normes de qualité pour les secteurs du système de santé qui ont été classés comme étant hautement prioritaires en matière d'amélioration.

1.5.2 Engagement du public et des patients

La stratégie Priorité aux patients du gouvernement de l'Ontario exige que les organisations en santé soient plus souples et plus à l'écoute des besoins du public et des patients. L'engagement des patients a été établi comme étant une étape vitale du respect de cette exigence. Joindre les patients et utiliser leurs expériences pour améliorer les soins à l'échelle organisationnelle, régionale et du système, y compris la conception conjointe des services de soins de santé avec les professionnels en santé et leurs organisations afin de permettre au système de s'harmoniser plus exactement avec les besoins et les désirs des patients. Qualité des services de santé Ontario a répondu à l'appel pour un niveau accru d'engagement des patients de deux façons. Nous augmentons la participation active des patients, des familles et des membres du public dans notre travail, notamment la création d'un Conseil consultatif des patients et des familles et d'un réseau plus large. Nous offrons également des outils et des ressources aux organisations en santé et aux patients afin de les aider à collaborer pour améliorer le système de santé de l'Ontario.

1.5.3 Rapports publics et journalisme axés sur les données

On constate une tendance internationale croissante vers un gouvernement ouvert et des données ouvertes. De manière générale, le système de santé est un traînard, et non un chef de file, en ce qui a trait l'augmentation de la disponibilité de données de qualité. Plusieurs des changements majeurs au cours de la dernière décennie n'ont pas été apportés par des fournisseurs ou des administrateurs en santé. Ils provenaient du milieu universitaire ou de groupes sans but lucratif (tels que la campagne 100 000 vies du Institute for Healthcare Improvement). D'autres données probantes faisant état de cette tendance peuvent être constatées dans le journalisme axé sur les données de ProPublica.¹ ProPublica tente de changer la nature des rapports publics en utilisant les grandes quantités de données qui, jusqu'à présent, étaient uniquement offertes aux gouvernements afin d'informer le public à l'aide d'un format de rapports adapté aux clients. Par exemple, son rapport sur les pratiques de prescription de l'assurance-santé était basé sur un examen de milliards de prescriptions remplies par plus de 1,6 million de médecins. Sa carte de pointage chirurgicale la plus récente offre une base de données chirurgicales consultable et librement accessible. ProPublica prévoit utiliser les données ouvertes pour ses rapports publics, établir un partenariat avec le moteur de recherche Yelp pour présenter l'information dans un format que le public utilise déjà pour chercher les services et les évaluer.

Malgré ces avantages, il faut noter que les méthodes de ProPublica ont été fortement critiquées par plusieurs experts du milieu universitaire. L'implication de QSSO est que nous devons continuer à demeurer extrêmement vigilants quant à notre méthodologie de rapports de performance, surtout en ce qui a trait à nos rapports de fournisseurs. Par l'entremise de nos rapports publics et de nos stratégies de communication, nous collaborerons avec une multitude de partenaires, y compris ceux du milieu universitaire, pour utiliser les données en santé afin d'offrir des rapports exacts et en temps opportun appuyant l'intérêt accru du public envers la qualité de notre système de santé.

¹Pro Publica Inc. (www.propublica.org).

1.5.4 La stratégie du gouvernement de l'Ontario pour le système de santé

Priorité aux patients

La Priorité aux patients représente la perspective de haut niveau du gouvernement de l'Ontario de la manière que le système de santé se transformera afin de prioriser les gens et les patients en améliorant leurs résultats, ainsi que leurs expériences de soins au sein du système de santé. Le plan comprend quatre éléments de base :

- Accès : améliorer l'accès – en fournissant un accès plus rapide aux bons soins.
- Contact : faire le contact avec les services – en prodiguant des soins mieux coordonnés et intégrés dans la collectivité, près du domicile des patients.
- Information : soutenir les gens et les patients – en offrant l'éducation, l'information et la transparence dont ils ont besoin pour prendre les bonnes décisions concernant leur santé.
- Protection : protéger notre système de santé public universel – en prenant des décisions fondées sur la valeur et la qualité, afin de veiller à la viabilité du système pour les générations à venir.

Par l'entremise de son nouveau plan stratégique et de son nouveau plan d'activités, QSSO s'assure que ses activités et ses priorités s'harmonisent avec les priorités de l'initiative Priorité aux patients. Dans le cadre de l'initiative Priorité aux patients, les éléments « Accès » et « Contact » contiennent deux thèmes très importants. Le premier est un changement dans l'emplacement de prestation des soins (des institutions aux collectivités). Le deuxième est un changement dans l'orientation de la prestation des soins (des soins de courte durée aux soins des malades chroniques). Ces deux changements figurent parmi les raisons principales expliquant nos choix de secteurs d'intervention émergents dans notre nouvelle stratégie (santé mentale, soins palliatifs et de fin de vie et soins primaires). Nous avons choisi d'ajouter ces secteurs à nos démarches afin de contribuer aux améliorations dans les secteurs où on a constaté des occasions importantes d'amélioration de la qualité et des soins coordonnés, ainsi que l'harmonisation avec la stratégie.

L'innovation au sein du système de santé

L'innovation en santé est un facteur important contribuant à la transformation. À l'échelle provinciale, l'Ontario a créé le Bureau du stratège en chef de l'innovation en santé (BSCIS), mettant de l'avant une recommandation clé du Conseil ontarien de l'innovation en santé. Nous allons travailler en étroite collaboration avec le BSCIS et d'autres partenaires (p. ex., MaRS EXCITE) afin de s'assurer que les technologies innovantes économiques ont une voie d'accès au système de santé de l'Ontario.

À l'échelle fédérale, le rapport Naylor (Libre cours à l'innovation : Soins de santé excellents pour le Canada) a soulevé la question à savoir si le système de santé actuel, ne bénéficiant pas des innovations importantes réalisées au sein des autres industries au cours des dernières décennies, peut continuer à offrir des soins de haute qualité et axés sur les patients à un coût durable. Le rapport recommande un nouveau niveau de partenariat entre les gouvernements fédéral et provincial, ainsi qu'une proposition pour une Agence d'innovation des soins de santé du Canada (AISSC) qui rassemblerait le personnel de la Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé, de l'Institut canadien pour la sécurité des patients et, après une période de transition, d'Inforoute Santé du Canada. L'Agence serait responsable de l'administration du Fonds d'innovation pour les soins de santé d'un montant annuel d'un milliard de dollars, conçu pour adapter et propager l'innovation au sein des différents systèmes de santé provinciaux. Cependant, à l'heure actuelle, le rapport Naylor a uniquement offert des recommandations et le gouvernement fédéral n'a pas confirmé si des recommandations seront adoptées.

2 Risques principaux

Selon les tendances clés et les changements apportés dans notre environnement, ainsi que la stratégie que nous avons mise en place, plusieurs risques organisationnels et pour le système ont été décelés.

1) Le risque que le système de santé ne tire pas profit de l'amélioration à plus grande échelle ou à long terme

Les organisations et les systèmes dans le domaine de la santé ont de la difficulté à effectuer des améliorations au-delà de l'échelle locale et soutenir les améliorations importantes à grande échelle, comme l'indique le rapport Naylor (Libre cours à l'innovation : Soins de santé excellents pour le Canada) Cela s'explique par une multitude de raisons, y compris une approche fondée sur un désir ou un besoin de démontrer l'amélioration à court terme, même si les changements de comportements nécessitent généralement plus de temps; les incitatifs financiers mal alignés entre les fournisseurs, les financiers et les patients; un état d'esprit quant aux « idées étrangères » pouvant résister aux améliorations réalisées dans d'autres systèmes de santé; un manque de déploiement efficace des technologies pour échelonner l'amélioration; une culture qui tient compte des « mauvais » risques (p. ex., tout lien à la responsabilité légale) qui est souvent hésitante à accepter les « bons » risques qui sont avantageux pour le système (p. ex., les changements aux systèmes et aux processus). Changer cette approche nécessite l'engagement des fournisseurs et des patients quant au programme d'amélioration de la qualité, ainsi que l'harmonisation des objectifs, des ressources et des responsabilités, nécessitant tous des changements importants sur le plan institutionnel afin d'obtenir un résultat durable.

Implications pour QSSO : En tant qu'organisme provincial, QSSO crée une vaste gamme de normes de qualité fondées sur les données probantes, d'approches à l'amélioration de la qualité, de mesures de soutien pour l'engagement des patients et d'autres ressources dont le succès est défini par l'adoption et la propagation à grande échelle par les fournisseurs de soins de santé, les associations professionnelles et les autres partenaires. Si le système continue de faire face à des défis quant au maintien des améliorations à grande échelle, l'efficacité de QSSO pourrait être remise en question.

Atténuation : Le risque est complexe et aucune approche ou organisation unique n'est en mesure d'offrir une solution complète. Cependant, une fondation importante pour l'amélioration consiste à créer et développer une compréhension commune des besoins du système de santé du point de vue de la qualité (comme QSSO le fait avec le cadre La qualité ça compte); créer des normes plus générales pour les soins qui sont de plus en plus liées au financement (par l'entremise des normes de qualité); connecter les dirigeants et les professionnels en santé qui ciblent l'amélioration axée sur les patients (à l'aide d'initiatives rehaussant la capacité telles que le Programme IDÉES et les stratégies de soins primaires telles que les maillons santé); et fournir des rapports sur les résultats du système en entier (en faisant la promotion de notre Programme commun d'amélioration de la qualité par l'entremise de notre rapport annuel public et nos rapports thématiques). Cet ensemble de changements coordonnés soigneusement contribuera à une culture de qualité et à un esprit de collaboration au sein du système de santé, motivée par le besoin que nous apportions des améliorations ensemble pour les patients et le public que nous desservons.

2) Le risque que les patients, les familles et le personnel soignant croient que le système de santé ne tient pas compte de leurs perspectives, de leurs besoins et de leurs expériences

On constate un manque d'expérience au sein du système quant à l'engagement des patients en tant que partenaires actifs, ainsi qu'une multitude de risques qui en découlent. Motivés par les changements au sein de la société et des technologies, les patients s'attendent de plus en plus à jouer des rôles de contributeurs actifs et informés en ce qui a trait à leur santé. Ils sont de moins en moins enclins à accepter des systèmes de communication désuets, des temps d'attente prolongés et des services mal coordonnés. Cependant, alors que les patients en exigent davantage du système, ils contribuent également davantage, que ce soit par leur volonté d'offrir des conseils pour la planification du système de santé, leurs connaissances et leurs expériences de soins en tant que patients ou les données de plus en plus riches qu'ils possèdent et qui sont liés à leurs soins de santé. Sans l'engagement des patients, nous nous exposons, ainsi que nos partenaires, au risque d'investir des ressources considérables dans des changements qui ne sont pas considérés comme des améliorations par les usagers.

Implications pour QSSO : Conformément à la stratégie Priorité aux patients, QSSO a fait de l'engagement des patients une priorité fondamentale dans l'amélioration du système de santé. Cependant, engager les patients en tant que partenaires concrets est une nouveauté pour plusieurs systèmes de santé, y compris celui de l'Ontario. Actuellement, on remarque des îlots d'activités d'engagement des patients dans des secteurs isolés du système. Le défi est de définir les meilleures pratiques pour engager activement les patients et leurs familles, encourager l'adoption par les fournisseurs, les organisations, les patients et les familles, ainsi que favoriser l'engagement des patients au sein du système.

Atténuation : QSSO appuiera activement le programme de Comité de consultation publique des patients, des familles et du public afin de s'assurer que notre travail reflète exactement les besoins des patients et nous allons créer des outils et des ressources reflétant les meilleures pratiques en matière d'engagement des patients. Nous allons également travailler avec les partenaires du système afin de créer des normes pour l'engagement des patients et les relations avec les patients. De plus, nous appuierons le Bureau de l'Ombudsman des patients, une initiative du gouvernement que nous allons accueillir et appuyer et qui offrira des perspectives complémentaires sur les préoccupations des patients et du public et qui contribueront à enrichir notre travail avec les fournisseurs. Les soins de santé, tout comme les industries liées au public, vont subir une pression continue et positive de la part de ses clients qui aidera les intervenants du système à collaborer et à offrir un meilleur service. Le travail de Qualité des services de santé Ontario sera conçu pour aider le système à collaborer de manière constructive avec les patients.

3) Climat fiscal et approches à la qualité

On constate un risque dans le climat fiscal actuel, en raison des volumes de services croissants et des priorités contradictoires dans un contexte de réduction de la croissance globale du financement, que les initiatives liées à la qualité soient perçues par certains intervenants du système de santé soient « attrayantes » et non « essentielles ». Étant donné les efforts relatifs actuels consacrés à trouver des moyens de réduire les coûts du système, QSSO pourrait faire face au défi de maintenir le cap du système sur la qualité.

Implications pour QSSO : Si la qualité n'est pas considérée comme faisant partie du système ou des activités principales d'une organisation, elle risque d'être oubliée parmi les autres priorités.

Atténuation : Notre nouveau plan stratégique établit les priorités et les secteurs d'intervention présentant le potentiel le plus élevé d'amélioration de la qualité, alors que l'organisme s'aligne avec les priorités gouvernementales, telles que les procédures basées sur la qualité et les maillons santé. Nous allons collaborer avec les partenaires du système afin de créer un rôle solide pour la qualité dans l'amélioration de la valeur pour le système et les patients et non réduire les coûts seulement.

4) Risque de rater des occasions d'amélioration lorsque les initiatives de changement ne sont pas basées sur des données probantes adéquates et mises en place sans plans d'évaluation appropriés

Comme le démontrent d'autres systèmes de santé, on constate une variation importante en matière de qualité et de résultats des services offerts aux patients dans les mêmes conditions et avec les mêmes états de santé, malgré les nombreuses initiatives de changement visant à améliorer les soins. Une grande partie de cette variation provient de pratiques de soins existantes ou nouvelles qui ne sont pas basées sur des normes liées à des données probantes ou à des plans complets et généraux pour l'évaluation du changement de la perspective du patient au sein du système de santé.

Implications pour QSSO : Sans des normes pour définir les soins de haute qualité, la pratique clinique s'en tient généralement aux tendances existantes et familières. Si on ne met pas l'accent sur la mise en place et l'évaluation de ces normes, l'enthousiasme initial s'atténue, n'entraîne pas de changement durable pour l'expérience des patients et complique la mise en œuvre de changements futurs. Étant donné que les changements en santé seront de plus en plus largement basés sur une évaluation utilisant les données probantes, QSSO utilisera les mêmes normes rigoureuses d'évaluation pour ses initiatives qui devraient s'appliquer aux autres initiatives.

Atténuation : QSSO s'engage à grande échelle au sein du système de santé pour effectuer des évaluations des technologies en santé, ainsi que créer des normes de qualité pour les affections telles que les accidents vasculaires cérébraux ou la démence qui présentent souvent des variations importantes dans les résultats et les expériences des patients. En collaborant avec nos partenaires pour établir les normes de soins ainsi que des plans de mise en place et d'évaluation, QSSO contribuera à réduire les variations dans les résultats et les expériences des patients pour une multitude d'affections au cours des trois prochaines années.

5) Manque d'accès facile aux données sur la qualité

Les données liées à la qualité des soins de santé ne sont pas faciles à trouver, que ce soit pour les fournisseurs de soins de santé désirant comparer leur pratique à celle de leurs collègues ou pour les membres du public désirant connaître la qualité des soins offerts dans un établissement de santé. Il arrive souvent que les données ne soient pas liées directement à la qualité et qu'elles ne soient pas assez précises pour prendre des décisions ou contribuer aux efforts locaux d'amélioration, en plus de provenir d'une vaste gamme de sources différentes. Cela fait que les fournisseurs de soins de santé peuvent rater des occasions d'apprendre de leurs collègues et que les membres du public ne sont pas toujours bien informés lors de la prise de décisions liées à leurs soins.

Implications pour QSSO : Si les données pertinentes sur la qualité ne sont pas accessibles à tous, il devient difficile pour QSSO de convaincre les autres du besoin pour l'amélioration. Une vision courante en santé est que : « Mes patients sont si différents que je ne peux me comparer aux autres organisations ». QSSO désire que les données liées à la qualité soient accessibles à tous pour que les fournisseurs de soins de santé puissent comparer leurs processus, leurs résultats et leurs expériences de patients, tout en apprenant des autres comment s'améliorer.

Atténuation : QSSO met l'accent sur l'expansion de la portée de ses rapports publics afin de centraliser l'accès aux données sur la qualité des soins à l'aide d'une source unique, ainsi que le développement et l'expansion de l'accès des autres organisations aux données de soins de santé à l'aide de son initiative Progression des mesures et la promotion de la capacité des professionnels en santé à comparer leur pratique à celle des autres par l'entremise de rapports de fournisseurs.

6) Les rapports publics créent une demande pour l'amélioration de la qualité qui pourrait être difficile à satisfaire

À mesure que QSSO s'engage à générer des rapports plus publics à tous les niveaux et dans un nombre croissant de secteurs du système, elle trouvera un nombre croissant d'occasions d'amélioration et d'attentes pour que QSSO appuie les initiatives d'amélioration de la qualité

Implications pour HQO : Nos rapports permettront de générer davantage de demandes du système pour que QSSO appuie l'amélioration. Ces demandes devront être prévues et priorisées pour que QSSO soit perçue non seulement comme une plateforme de rapports exigeant que les autres apportent des changements, mais également en tant que partenaire appuyant ces changements.

Atténuation : QSSO gèrera et anticipera proactivement les sujets pouvant entraîner une pression accrue sur le système et le MSSLD. Notre approche consiste à anticiper les secteurs pouvant créer une pression contribuant à l'amélioration, et, lorsque possible, utiliser nos leviers favorisant l'amélioration de la qualité afin de se préparer efficacement à répondre à la demande. L'objectif consistera à maintenir une approche positive pour la création d'une culture de qualité, tout en garantissant que nous consacrons nos efforts aux priorités clés en matière de qualité.

3 Notre direction

3.1 Priorités stratégiques

Notre plan stratégique présente cinq priorités stratégiques. Les priorités offrent une orientation de haut niveau pour l'organisation avec l'attente que la majorité de nos activités s'harmoniseront avec une ou plusieurs de ces priorités.

Priorité stratégique 1 : Offrir un leadership pour le système en matière de qualité des soins de santé

Offrir des soins de haute qualité est l'objectif que doivent viser tous les systèmes de santé. Chaque fournisseur du système doit s'engager à atteindre cet objectif et chaque patient s'attend à ce que nous l'atteignons et veut nous aider à y arriver. En tant que conseiller de la province en matière de qualité des soins en Ontario, nous bénéficions d'une position unique nous permettant d'offrir un leadership à l'échelle du système pour l'atteinte de cet objectif. Ce rôle lié à la qualité en santé peut prendre plusieurs formes. Il comprend l'identification de secteurs d'intervention clés, ainsi que des approches de haut niveau, des priorités pour les mesures à prendre, des échéanciers et des responsabilités. Il comprend la direction du développement et de la mise en place d'un cadre de référence pour la qualité en Ontario et d'une définition opérationnelle pour la qualité des soins de

santé. Il exige que nous agissions à titre de ressource de confiance en résolvant rapidement les défis liés à la qualité des pratiques et du système à mesure qu'ils surviennent et offrons des conseils proactifs dans les secteurs clés où un besoin est constaté.

Au cours de la prochaine année, nous allons ²:

- Nous appuyer sur notre travail avec l'initiative La qualité, ça compte afin de présenter une définition et une vision claires pour la qualité et établir les secteurs où le système de santé, grâce à la collaboration, peut rehausser la qualité en Ontario.
- Collaborer avec les autres intervenants afin d'augmenter la capacité d'amélioration de la qualité à l'aide d'initiatives telles que les Rondes de qualité provinciales qui sont une série structurée de présentations sur la qualité ressemblant aux rondes médicales ou chirurgicales et qui sont destinées à un auditoire provincial.
- Établir une fondation solide pour l'amélioration de la qualité à l'aide de tables de qualité régionales et du Comité provincial de l'amélioration de la qualité. Les tables rassemblent les chefs en matière de qualité en santé provenant de 14 régions de la province, alors que le Comité rassemble les chefs pour partager et appuyer l'amélioration à l'échelle du système.
- Continuer à collaborer avec les diplômés du Programme IDÉES (Programme pour l'excellence à travers tous les secteurs) et les autres programmes de formation sur l'amélioration de la qualité afin d'augmenter la capacité de leadership pour la qualité à l'échelle du système.
- Créer des normes de qualité qui sont acceptées au sein du système où on a constaté d'importantes variations en matière de pratique clinique, de résultats pour les patients et d'expériences pour ces derniers. Chaque norme de qualité comprendra un petit ensemble de recommandations accompagnées de mesures pouvant être utilisées pour surveiller l'amélioration. Collaborant avec les partenaires du système de santé, nous allons également élaborer des plans pour améliorer les soins selon ces normes de qualité.
- Assurer, en partenariat avec les patients, les familles et le personnel soignant, l'évolution du Programme commun d'amélioration de la qualité qui est un ensemble d'indicateurs de performance clés sélectionnés en collaboration avec les partenaires du système visant à concentrer les efforts et rassembler le leadership du système afin d'offrir des soins de la meilleure qualité aux Ontariens.
- Établir des priorités annuelles pour les plans d'amélioration de la qualité en matière de soins de courte durée, de soins à la maison, de soins de longue durée et de soins primaires afin de consacrer les efforts à l'amélioration de la qualité à l'échelle du système.
- Conseiller le ministère de la Santé et des Soins de longue durée sur la manière que le financement en santé peut mieux appuyer les soins de haute qualité.

Ce que deviendra le système de santé lorsque nous aurons réussi ensemble :

- La qualité, ça compte, le cadre de référence du système de QSSO pour la qualité, est utilisé par les décideurs et les gestionnaires du système de santé en tant que pierre de touche pour sélectionner, planifier et prioriser les efforts de qualité.
- On rehausse la qualité par l'entremise de partenariats et le travail de QSSO avec ses partenaires est reconnu et accepté à grande échelle.

² Chaque année, QSSO doit soumettre un plan d'activités annuel pour les trois exercices suivants. Le présent document s'applique aux exercices de 2016-17 à 2018-19. Même si le cycle de planification s'applique à une période de trois ans, nous avons l'occasion d'apporter des changements lorsque nous soumettons notre plan chaque année.

- Les normes pour la qualité sont acceptées et intégrées à grande échelle aux pratiques au sein du système de santé.
- Notre système de santé utilise un langage, des connaissances principales et des aptitudes communes pour faire progresser le programme provincial d'amélioration de la qualité avec les dirigeants dans tous les secteurs contribuant aux efforts d'amélioration de la qualité en respectant les contraintes locales et organisationnelles, en plus de contribuer à l'amélioration à l'aide de vastes réseaux de collègues.
- Les organisations de services de santé sont en mesure de se concentrer sur les efforts d'amélioration de la qualité sur les aspects clés qui contribueront à améliorer le système de santé et les soins des patients.
- Globalement, le système de santé est amélioré par les dirigeants et les personnes ayant de l'influence s'orientant à l'aide de l'information sur la performance du système, utilisant les meilleures données probantes et possédant les connaissances et la capacité essentielles à l'amélioration de la qualité.

Priorité stratégique 2 : Augmenter la disponibilité des renseignements afin de prendre de meilleures décisions

Les données sont le point tournant de l'amélioration de la qualité et sont critiques pour aider les patients à faire des choix informés quant à leurs soins. Cependant, pour que l'information soit aussi utile que possible, elle doit être accessible en temps opportun, exacte, pertinente, facile à obtenir et compréhensible. Une quantité énorme de données du système de santé est créée tous les jours. Qualité des services de santé Ontario rehausse la valeur en priorisant les éléments à mesurer pour améliorer la qualité en santé et en aidant les gens à interpréter et utiliser les données disponibles. En rassemblant les données, nous pourrions mieux comprendre les variations des soins de santé. Les variations peuvent porter à croire que certains Ontariens reçoivent des services de qualité inférieure ou que certains Ontariens obtiennent de meilleurs services que d'autres. La variation peut également porter à croire que les innovations, les lignes directrices et les normes fondées sur les données probantes ne sont pas adoptées de manière uniforme ou que des obstacles empêchent un accès équitable.

Au cours de la prochaine année, nous allons :

- Adapter et évaluer l'initiative des plans d'amélioration de la qualité pour qu'il continue de contribuer à l'amélioration de la qualité, y compris la finalisation d'une stratégie pour la mise à jour, l'ajout ou le retrait d'indicateurs ou de secteurs d'intervention alignés avec le Programme commun d'amélioration de la qualité.
- Créer une approche pour intégrer des secteurs supplémentaires aux plans d'amélioration de la qualité.
- Mettre en évidence et présenter la performance globale du système de santé à l'aide de notre rapport annuel À la hauteur et par l'entremise d'une série de rapports thématiques publiés tout au long de l'année sur différents sujets qui sont très importants pour le système de santé, y compris les soins primaires, la santé mentale et la toxicomanie, l'équité en santé, la détresse du personnel soignant informel et les soins palliatifs.³
- Offrir un plus grand nombre de rapports de pratique visant les fournisseurs individuels en santé pour les aider à comprendre leur pratique dans le contexte des efforts d'amélioration du soutien et de leurs collègues à tous les niveaux, de l'analyse des données à la mise en place, tout en mettant un accent particulier sur la prescription de soins primaires et de soins de longue durée.
- Élargir la portée de nos rapports en ligne pour couvrir un plus grand nombre de secteurs du système de santé et améliorer l'expérience des utilisateurs accédant aux renseignements sur notre performance.

³ Le rapport Rechercher l'équilibre de l'an dernier visait les prescriptions de médicaments antipsychotiques dans les maisons de soins de longue durée.

- Collaborer avec les partenaires du système afin d'améliorer la qualité des données du système de santé en établissant les priorités communes pour améliorer la rapidité, l'exactitude et la comparabilité des données afin d'aider les partenaires.

Ce que deviendra le système de santé lorsque nous aurons réussi ensemble :

- Les Ontariens comprennent mieux leur système de santé et le progrès du système dans l'atteinte des objectifs et le respect des engagements en Ontario.
- La surveillance et les rapports de la performance ont des répercussions positives sur les améliorations de pratique clinique dans les milieux de soins.
- Les fournisseurs en santé profitent d'un accès plus facile à l'information dont ils ont besoin plus rapidement et plus efficacement.
- Notre système de santé profitera de données de meilleure qualité, d'un accès à des données et de nouvelles mesures qui contribueront à l'amélioration des données du système de santé en Ontario.
- Notre système de santé tire profit de rapports publics et de fournisseurs complets appuyant l'amélioration de la qualité.

Priorité stratégique 3 : Évaluer les pratiques et les innovations prometteuses et appuyer la mise en place à grande échelle des pratiques et des innovations rentables

Pour paraphraser Don Berwick, toute amélioration est un changement, mais un changement n'est pas toujours une amélioration. Un de nos rôles consiste à évaluer les données probantes pour les nouveaux services, les nouvelles technologies et les idées d'amélioration, ainsi qu'à appuyer ceux qui présentent le plus grand potentiel d'améliorer la qualité des soins en Ontario. Qualité des services de santé Ontario est bien positionnée pour identifier et évaluer une vaste gamme d'innovations et de pratiques, tout en encourageant les autres à adopter celles qui contribuent à la qualité des soins et qui sont économiques. Nous allons établir un nombre croissant de partenariats avec des organisations ayant les mêmes objectifs afin d'améliorer notre capacité dans ces secteurs.

Au cours de la prochaine année, nous allons :

- Évaluer les nouvelles technologies, ainsi que les technologies existantes en santé et, selon les conseils du Comité consultatif ontarien des technologies de la santé (CCOTS), présenter des recommandations sur les technologies qui devraient bénéficier d'un financement à l'aide de fonds publics.
- Explorer les nouveaux secteurs afin de les évaluer à l'aide des données probantes, y compris les secteurs des tests génétiques et les modèles de financement.
- Continuer à faire progresser l'initiative des plans d'amélioration de la qualité en élaborant une stratégie pour la mise à jour, l'ajout ou le retrait d'indicateurs s'alignant avec le Programme commun d'amélioration de la qualité.
- Continuer à utiliser le programme Adopting Research To Improve Care (ARTIC) en tant que plateforme provinciale appuyant la propagation des données probantes de recherche à la pratique typique en santé dans tous ses secteurs de manière à appuyer les priorités provinciales.
- Créer une plateforme numérique pour l'amélioration de la qualité, permettant aux fournisseurs d'obtenir des outils et des ressources liés aux meilleures pratiques, d'apprendre des autres et d'appliquer le tout à leur travail.

- Respecter notre engagement d'appuyer les efforts d'amélioration de la qualité à grande échelle dans les secteurs de l'amélioration de la qualité des soins chirurgicaux (tels que le National Surgical Quality Improvement Program), la prescription des soins de longue durée et les soins primaires.
- Travailler en étroite collaboration avec le BSCIS et d'autres partenaires (p. ex., MaRS EXCITE) afin de s'assurer que les technologies innovantes économiques ont une voie d'accès au système de santé de l'Ontario.
- Présenter des rapports aux secteurs sur les perspectives et les observations liées à leurs plans d'amélioration de la qualité par l'entremise de communautés de pratique et des nouvelles tables de qualité régionales, de manière à favoriser l'adoption et la propagation des meilleures pratiques cliniques à l'échelle locale et du système.

Ce que deviendra le système de santé lorsque nous aurons réussi ensemble :

- Les recommandations sur les nouvelles technologies aident souvent à orienter les décisions de financement provinciales sur les meilleures interventions en santé pour les Ontariens.
- Les modèles innovants de soins sont identifiés et partagés à grande échelle de manière périodique.
- Les études prometteuses sont intégrées rapidement à la pratique pour contribuer à la prestation de soins de qualité.
- Les meilleures pratiques et les meilleurs outils contribuant à l'amélioration de la qualité sont partagés et adoptés dans la province.
- Les meilleures pratiques contribuant à l'amélioration de la qualité des soins chirurgicaux sont intégrées aux normes et adoptées dans tous les hôpitaux en Ontario et entraînent de meilleurs résultats pour les soins chirurgicaux.
- Les chefs de file en matière de qualité des soins sont présents dans chaque région et partagent une vision commune de la qualité pour favoriser l'harmonisation et la coordination des initiatives régionales et provinciales.

Priorité stratégique 4 : Engager les patients dans l'amélioration des soins

L'engagement des patients est essentiel à l'identification des écarts en santé et des occasions de concevoir des services de la manière la plus équitable, la plus efficace et la plus efficiente possible. Par-dessus tout, il s'agit de la bonne voie et cela renforce le principe que le système de santé existe non seulement *pour* les patients, mais *avec* eux. De plus, on constate une quantité croissante de données probantes démontrant qu'apprendre des utilisateurs des services de santé peut améliorer plusieurs aspects de la qualité, notamment la sécurité, l'expérience des patients, ainsi que les résultats. Qualité des services de santé Ontario voit l'engagement des patients, des familles et du public comme étant essentiel pour appuyer l'amélioration de la qualité en santé. Nous allons créer des ressources pour les fournisseurs et les patients. De plus, des sections du système de santé de l'Ontario font de l'excellent travail dans ce domaine et QSSO va contribuer en favorisant l'échelonnement et la propagation des meilleures pratiques d'engagement des patients au sein du système.

Au cours de la prochaine année, nous allons :

- Offrir des événements de formation régionaux et provinciaux en ligne et hors ligne aux professionnels, aux organisations, aux patients, aux familles et aux membres du public afin d'expliquer comment garantir un engagement efficace.

- Gérer, développer (en partenariat avec les patients et les fournisseurs), transmettre et encourager l'adoption d'outils et de ressources pour favoriser l'accélération et la propagation des pratiques d'engagement éprouvées.
- Fournir de l'orientation et du soutien aux organisations dans les secteurs hospitaliers, des soins de longue durée, des soins communautaires et des soins primaires afin d'aider à engager les patients dans l'élaboration de leurs plans d'amélioration de la qualité.

Ce que deviendra le système de santé lorsque nous aurons réussi ensemble :

- Les patients, les familles et les membres du public sont engagés activement dans le travail de QSSO et des autres organisations en santé afin de garantir que nos activités demeurent adaptées aux besoins du public.
- Les meilleures pratiques et les ressources de connaissances sont partagées à grande échelle, favorisant l'accélération et la propagation des moyens offerts pour que les professionnels, les patients, les familles et les membres du public interagissent et apprennent de chacun.
- Les chefs en santé priorisent les besoins et les perspectives des patients, tel que reflété dans leurs plans d'amélioration de la qualité.

Priorité stratégique 5 : Améliorer la qualité lors des transitions des patients entre les différents milieux de soins

Plusieurs patients nécessitent des soins provenant de différents secteurs ou milieux en santé. Cela peut créer des risques pouvant toucher la qualité des soins lorsque ces transitions ont lieu. Il est possible que les patients apprécient les soins qu'ils reçoivent de fournisseurs individuels, mais que leur expérience générale soit mauvaise en raison du manque de coordination entre les différents fournisseurs. Ce manque de coordination est souvent constaté par les patients souffrant d'affections chroniques complexes et nécessitant des contacts fréquents avec différents fournisseurs de soins de santé. Lorsque les patients doivent traiter avec un nombre élevé de fournisseurs de soins de santé et de milieux de soins, il arrive souvent que leurs soins ne soient pas « transmis » adéquatement d'un milieu à un autre, ce qui veut dire que leurs tests ou leurs rendez-vous de suivi sont manqués et que leur plan de traitement est retardé ou compromis.

Au cours de la prochaine année, nous allons :

- Mettre l'accent sur l'intégration des soins en utilisant les priorités des plans d'amélioration de la qualité à titre d'occasion d'aider à faire progresser les efforts d'amélioration complémentaires et intersectoriels, en particulier dans les secteurs qui sont caractérisés par un niveau élevé de transitions pour les patients.
- Collaborer avec les RLISS et les tables de qualité régionales, faire la promotion des objectifs communs pour les fournisseurs de services de santé dans leurs régions, y compris les rapports sur l'intégration des soins selon les rapports Pleins feux sur l'amélioration de la qualité.
- Appuyer les maillons santé et les RLISS à l'aide de collecte de données et de rapports, tout en évaluant et en identifiant systématiquement les pratiques prometteuses et en appuyant l'amélioration à l'aide des communautés de pratique pour les fournisseurs de services en santé.
- Rassembler les dirigeants de différents maillons santé dans le cadre d'une série de sommets annuels sur le leadership, aidant ainsi les dirigeants à partager les meilleures pratiques de coordination des soins pour les patients complexes souffrant d'affections chroniques.
- Appuyer la propagation et l'échelonnage des pratiques d'intégration éprouvées par l'entremise du programme Adopting Research To Improve Care (ARTIC).

- Intégrer les attentes pour les soins que les patients devraient recevoir lors de leurs transitions entre les milieux de soins dans les normes de qualité, lorsque cela s'avère approprié.

Ce que deviendra le système de santé lorsque nous aurons réussi ensemble :

- Les dirigeants du système de santé collaborent pour faire la promotion des objectifs d'amélioration intersectoriels, combinant une responsabilité et une visibilité accrues pour l'expérience des patients lors des transitions au sein du système de santé.
- Les réseaux locaux d'information sur les services de santé (RLISS), avec la contribution de QSSO, sont en mesure de mettre l'accent sur les priorités provinciales en matière de qualité et d'aider les fournisseurs de soins de santé locaux à apprendre de chacun et à améliorer les occasions de faire la différence la plus importante pour les patients.
- Les soins pour les patients souffrant d'affections chroniques complexes sont bien coordonnés entre les différents fournisseurs de services de santé pour que les maillons santé et les autres réseaux d'amélioration locaux soient positionnés pour réussir et que les patients reçoivent des soins mieux adaptés.
- Grâce aux normes de qualité des soins, les fournisseurs de services de santé ont une compréhension commune des meilleures pratiques lorsque les patients font leurs transitions entre les milieux de soins.
- Les patients souffrant de problèmes de santé mentale et de toxicomanie et qui subissent plusieurs transitions de soins bénéficient d'une expérience de soins de qualité fort supérieure.

3.2 Secteurs d'intervention

Le plan stratégique de QSSO présente trois secteurs d'intervention. Les secteurs des soins en santé mentale et toxicomanie, des soins primaires et des soins de fin de vie sont caractérisés par des écarts importants entre les attentes des patients pour leurs soins et les soins offerts, ainsi qu'une variation importante dans la qualité et l'efficacité des soins. En tant qu'organisme, nous allons grandement augmenter nos efforts dans ces secteurs très importants, tout en continuant à travailler sur les initiatives majeures telles que le programme ARTIC et le National Surgical Quality Improvement Program (NSQIP) qui sont plus axées sur les hôpitaux. Les secteurs d'intervention regroupent nos priorités stratégiques et notre structure organisationnelle afin de mettre en évidence les aspects où l'effet combiné de notre travail peut faire une différence très importante au sein du système de santé.

Soins en santé mentale et toxicomanie

La santé physique des patients avec des problèmes de santé mentale est souvent moins bonne que celle des patients sans problèmes de santé mentale. Ces patients ont besoin de plus de soins d'un plus grand nombre de secteurs du système de santé que les autres patients, ils sont plus exposés à une iniquité accrue et ils sont plus souvent enclins à souffrir d'affections chroniques à long terme. Les améliorations en santé mentale et en lutte contre la toxicomanie aideront les patients qui en ont le plus besoin, tout en offrant l'occasion de mieux gérer les affections chroniques et une meilleure intégration au système.

En 2015-16, QSSO a commencé ses travaux dans plusieurs secteurs liés à la santé mentale et à la toxicomanie. Ce travail s'aligne avec les besoins du système, la stratégie Esprit ouvert, esprit sain du gouvernement et le

travail du Conseil consultatif provincial pour le leadership en santé mentale et en lutte contre les dépendances. Les secteurs initiaux visés par notre travail comprenaient l'ajout de deux indicateurs en santé mentale au Programme commun d'amélioration de la qualité et à notre rapport annuel À la hauteur, ainsi que le travail initial pour le développement de trois normes de qualité. Les sujets pour les normes de qualité sont alignés avec les priorités du mécanisme de financement des Actes médicaux fondés sur la qualité et proviennent des secteurs de la dépression, de la schizophrénie et de la démence avec agitation et agression. Trois groupes consultatifs d'experts comprenant tous des représentants des patients et du personnel soignant ont été créés pour appuyer le développement des recommandations et des indicateurs pour chaque norme de qualité.

Au cours de la prochaine année, nous allons :

- Communiquer avec les fournisseurs en santé mentale et en lutte contre la toxicomanie, ainsi que les patients et les familles grâce à la contribution améliorée de QSSO dans ce secteur, tout en gardant le cap sur la portée et la définition de notre travail pour la surveillance et les rapports en santé mentale et en lutte contre la toxicomanie, des recommandations fondées sur les données probantes et l'amélioration de la qualité.
- Explorer les indicateurs prioritaires en santé mentale dans les plans d'amélioration de la qualité ciblant les secteurs hospitaliers, communautaires, de soins primaires et de soins de longue durée.
- Mettre l'accent sur la création de la capacité du secteur de la santé mentale et de la toxicomanie pour participer aux activités d'amélioration de la qualité par l'entremise du Programme IDÉES.
- Évaluer les nouveaux tests, traitements et pratiques innovantes, ainsi que les éléments existants liés à la santé mentale, puis présenter des recommandations fondées sur les données probantes appuyant l'utilisation d'éléments économiques.
- Produire trois normes de qualité liées à la santé mentale au cours de la première année du plan d'activités et au moins une norme de qualité liée à la santé mentale au cours des deux années suivantes.

Soins primaires

Les soins primaires sont le point d'entrée au système de santé le plus courant pour les patients. La rapidité des pratiques de soins primaires pour les consultations des patients, la qualité des soins offerts, la qualité de l'expérience offerte et leur efficacité de rassemblement des patients avec les services dont ils ont besoin au sein du système sont tous des éléments ayant une influence importante dans la formation des perceptions des patients de l'efficacité du système de santé à répondre à leurs besoins.

Au cours des dernières années, QSSO a créé une base importante afin de mieux comprendre la qualité des soins primaires et d'appuyer l'amélioration de la qualité et de la pratique. Les composants importants comprennent le cadre de mesure du rendement des soins primaires, les rapports de pratique des soins primaires et le sondage d'expérience des patients. À mesure que les changements aux soins primaires sont apportés au sein du système de santé, la qualité demeure un élément critique. Cela comprend une évolution dans nos efforts visant à favoriser la qualité et l'amélioration de la pratique dans le secteur et, surtout, d'augmenter la qualité des rapports publics afin de comprendre les répercussions de l'amélioration au système de santé.

Au cours de la prochaine année, nous allons :

- Lancer une stratégie complète visant à appuyer et favoriser l'amélioration de la qualité/pratique des soins primaires à grande échelle (tous les soins primaires, peu importe le modèle de financement ou de

prestation), l'utilisation des réseaux et des partenariats existants et la fondation solide déjà établie dans le secteur.

- Augmenter l'utilisation des données pour améliorer la pratique en augmentant la disponibilité des données comparables à l'échelle des pratiques individuelles afin d'orienter les pratiques de soins primaires en ce qui a trait à l'amélioration de la qualité et des pratiques (rapports de pratique personnalisés et/ou dossiers médicaux électroniques) et l'utilisation du contenu des rapports et des indicateurs afin de favoriser l'amélioration de la pratique et des répercussions, ainsi que l'atteinte des objectifs annuels.
- Perfectionner la mesure de l'expérience des patients pour les pratiques, y compris leurs perspectives quant à l'accès aux soins.
- Favoriser l'amélioration de la pratique en soins primaires, y compris les méthodologies et les outils existants d'Accès libre de QSSO.
- Grâce à nos partenariats, explorer les occasions offertes par les organisations telles que le Ontario College of Family Physicians, OntarioMD et les projets tels que ECHO, le Programme IDÉES et Choisir avec soin afin de rehausser la capacité et les connaissances utilisées pour l'amélioration.
- Continuer l'utilisation des plans d'amélioration de la qualité afin de nous assurer que les efforts soient consacrés à l'amélioration des soins primaires et, surtout, à l'amélioration de l'intégration au système.
- Explorer la possibilité de diversification afin d'inclure tous les soins primaires et, au minimum, publier un rapport annuel Aperçu de l'amélioration de la qualité pour mettre en évidence les activités liées aux soins primaires.
- Améliorer l'intégration au système en établissant des normes et des intersections importantes pour les soins primaires avec d'autres secteurs prioritaires tels que la santé mentale et les soins palliatifs en travaillant par l'entremise des maillons santé dans le but d'appuyer l'amélioration des soins pour les patients souffrant de ces affections et ayant d'autres besoins complexes.

Soins de fin de vie

Nombreux sont les Ontariens et Ontariennes qui préféreraient finir leurs jours chez eux, or, les taux d'hospitalisation en fin de vie sont plus élevés dans la province que dans beaucoup d'autres territoires. La population vieillissante et le nombre croissant de gens souffrant de maladies avancées mettent l'accent sur l'importance d'améliorer les soins palliatifs. QSSO a récemment présenté un ensemble de recommandations fondées sur les données probantes dans le secteur des soins de fin de vie et des soins palliatifs. Ces recommandations soulignent l'importance des soins offerts par des équipes en raison de la complexité des besoins en soins palliatifs, du soutien et de l'éducation pour le personnel soignant informel en raison du rôle critique qu'il joue, de l'importance de perfectionner la planification des soins et de la reconnaissance du fait que cette planification nécessite un changement de culture permettant de tenir des conversations au sujet de la mort et du processus de fin de vie, ainsi que de l'information publique sur les possibilités de soins, telles que la réanimation cardiopulmonaire.

Au cours de la prochaine année, nous allons :

- Intégrer des indicateurs de fin de vie à la stratégie des plans d'amélioration de la qualité afin d'aider à orienter les efforts des secteurs et du système sur les éléments à améliorer.
- Publier des rapports thématiques et des rapports de données en ligne sur les soins palliatifs clés et les problèmes de fin de vie afin de mieux sensibiliser le public et les professionnels et orienter la prise de décisions et de mesures.

- Collaborer avec les maillons santé et les autres intervenants afin d'établir et de mettre en place des améliorations, y compris l'adoption des normes recommandées.
- Collaborer avec le Ontario Palliative Care Network et d'autres organisations afin d'aligner nos efforts et d'offrir notre expertise afin d'établir des mesures du rendement du système et d'identifier et de mettre en place des améliorations au système, y compris l'adoption et la propagation des normes des meilleures pratiques pour les soins palliatifs.

3.3 Mettre l'accent sur l'équité

Parmi les dimensions des soins de haute qualité (telles que les soins sécuritaires, efficaces et rapides), l'équité est une dimension qui est souvent mise de côté, mais qui fait toute la différence en ce qui a trait aux résultats et aux expériences des patients à l'échelle du système. QSSO concentrera ses efforts pour offrir un leadership à l'échelle du système pour réduire les iniquités dans l'accès à des soins de haute qualité. Nous allons également augmenter la disponibilité des renseignements pour prendre de meilleures décisions et atteindre l'équité en matière de qualité des soins à l'échelle locale et provinciale; faire la promotion et évaluer les innovations et les pratiques pour réduire les iniquités en santé en ce qui a trait à la qualité des soins; engager les patients, le personnel soignant et le public dans la planification et l'exécution des activités d'équité en santé de QSSO et créer des partenariats efficaces contribuant à l'obtention d'un système de santé plus équitable pour tous les Ontariens. Les activités principales comprennent la fourniture d'un leadership stratégique et opérationnel, ainsi qu'une supervision, du plan d'équité en santé de QSSO en ce qui a trait à l'accès à des soins de qualité dans les différents secteurs.

Au cours du prochain cycle de planification opérationnelle, QSSO prévoit :

- Fournir des rapports et d'autres produits pour aider à orienter les politiques publiques pour réduire les iniquités en santé en ce qui a trait à la qualité des soins dans la province.
- Établir des partenariats dont le travail collaboratif aidera à réduire les iniquités en santé en ce qui a trait à l'accès à des soins de qualité.
- Fournir des outils et d'autres produits aux organisations de services de santé afin de les aider à reconnaître les répercussions des iniquités sur la qualité et l'expérience lors des soins.

4 Facteurs clés

Nous avons déterminé trois activités essentielles, ou facteurs clés, permettant à QSSO de respecter ces priorités stratégiques et de cibler ses secteurs d'intervention. Les facteurs clés sont orientés de manière externe et interne.

Facteur clé 1 : Collaborer avec les autres

Les partenariats sont une pierre angulaire clé dans la réalisation de nos travaux. Qualité des services de santé Ontario a toujours collaboré avec les dirigeants du système, mais nous cherchons à augmenter nos efforts de partenariat afin d'engager activement un groupe beaucoup plus grand d'intervenants du système de santé par l'entremise de stratégies formelles et informelles à tous les niveaux de nos travaux. En engageant les cliniciens et les autres fournisseurs de soins de santé, les chercheurs, le milieu universitaire, le ministère et les autres

organismes et organisations gouvernantes dans le cadre de notre travail, nous croyons que les résultats seront plus pertinents et significatifs et notre capacité à atteindre des résultats importants sera accrue.

Nous savons également que les patients, le personnel soignant et le public sont des partenaires clés et que l'occasion réelle provient de l'intégration et de la réaction à leurs commentaires dans le milieu de soins en ce qui a trait à la conception et à la gouvernance des services et dans les décisions sur les politiques formant notre système de santé. Il ne suffit plus de parler de soins « axés sur les patients ». Les patients, le personnel soignant et le public doivent être des partenaires complets nous aidant à créer les politiques et les programmes. Nous sommes dévoués à investir dans de nouvelles approches innovantes visant à engager les groupes de partenaires et propager les initiatives réussies partout dans la province.

Les partenariats sont essentiels à notre succès. Ce sont nos efforts de développement et notre contribution à des relations solides favorisant la collaboration, les objectifs communs et les répercussions collectives que nous offrirons dans le cadre de notre mandat et qui formeront le système de santé que nous cherchons à créer qui nous motivent.

Au cours de la prochaine année, nous allons :

- Engager les patients, le public et les autres partenaires de manière périodique et respectueuse à l'aide de moyens concrets à tous les niveaux et dans tous les aspects de notre travail;
- Nous assurer que nos normes et nos pratiques d'amélioration de la qualité sont orientées par les perspectives, les expériences et l'expertise des patients, du public et des autres partenaires;
- Conclure des ententes de partenariat formelles afin d'appuyer l'atteinte d'objectifs communs;
- Travailler à augmenter notre capacité interne et la capacité du système à créer des partenariats efficaces;
- Surveiller et évaluer l'efficacité de nos engagements avec nos partenaires.

Facteur clé 2 : Communiquer notre travail

QSSO vise à aider le système à s'améliorer, mais n'offre pas de soins. Notre succès dépend d'une vaste gamme de partenaires utilisant les produits et les services que nous créons. Pour y arriver, les partenaires doivent associer QSSO avec la qualité et recevoir des mises à jour concernant la qualité des manières qui leur conviennent. Les communications sont un facteur clé permettant aux autres d'être conscients de la qualité et de collaborer avec nous et entre eux pour faire progresser le programme de qualité.

QSSO joint plusieurs auditoires, y compris les professionnels en santé dans toutes les disciplines, les champions de la qualité en santé, ainsi que les patients, leurs familles et le public qui désirent en savoir plus sur le chemin que nous créons pour la qualité des soins de santé, ainsi qu'au sujet de nos découvertes, de nos recommandations et de nos initiatives d'amélioration de la qualité. Cela fait que nos communications externes seront rapides, claires, pertinentes, motivantes et engageantes pour contribuer à l'enthousiasme envers nos initiatives stratégiques, ainsi que pour générer des discussions sur la signification de la qualité au sein du système de santé. Nous allons rédiger des éléments de communication pouvant être utilisés par les autres avec leurs collectivités afin de discuter des problèmes de qualité au sein du système de santé. Nous allons également utiliser plusieurs canaux, engageant des groupes à l'aide de communications numériques, des médias sociaux, d'événements, de conférences et des relations publiques. Ces canaux nous aideront à partager et à écouter⁴.

⁴ De plus amples détails sur notre approche aux communications se trouvent dans la section des annexes de notre plan de communication stratégique.

Au cours de la prochaine année, nous allons :

- Collaborer avec nos partenaires afin de leur offrir des éléments de communication et des messages liés à nos découvertes et à notre travail qu'ils pourront utiliser au sein de leurs collectivités et de leurs réseaux sociaux.
- Créer des occasions de communication à l'aide d'offres numériques révisées et des canaux sociaux.
- Partager nos nouvelles à l'aide des médias conventionnels et des médias sociaux, y compris des mises à jour et des annonces sur les produits, les rapports et les autres ressources de QSSO qui aideront le système à viser la qualité.

Facteur clé 3 : Fonctionner comme un seul et même organisme

QSSO remplit un mandat complexe comportant plusieurs facettes avec un groupe remarquable d'individus possédant des compétences et des expériences hautement variées. Afin de réaliser notre plein potentiel, nous devons agir en tant qu'organisation cohésive et concentrer nos efforts.

La culture de QSSO favorise une méthode de travail collaborative, dynamique, innovante et efficace. Nous composerons également avec l'ambiguïté et prendrons des décisions organisationnelles rapides et fondées sur nos valeurs. L'objectif est de créer une culture au sein de laquelle nous nous voyons comme étant dévoués à une vision, à une mission et à un but commun⁵.

Au cours de la prochaine année, nous allons :

- Diversifier notre carte de pointage de rendement à l'aide de mesures fondamentales visant la santé organisationnelle afin d'inclure des mesures sur trois facteurs clés présentés plus haut, ainsi que les mesures de production et des résultats liées à nos cinq priorités stratégiques.
- Engager tous les membres de l'organisation dans la définition et l'établissement d'une culture de haut rendement s'harmonisant avec nos valeurs et notre marque, y compris le fait de mettre l'accent sur l'augmentation du rendement, ainsi que les plans d'apprentissage.
- Créer un environnement d'apprentissage appuyant le développement des connaissances, des aptitudes et des contributions.
- Continuer à améliorer l'information à l'échelle de la société et les outils et les plateformes de prise de décisions appuyant l'organisation pour gérer, planifier et travailler efficacement.
- Continuer à appuyer notre état actuel de conformité complète avec les politiques et les directives gouvernementales.

5 Nos ressources

En tant qu'organisme provincial fournissant des conseils en santé, et non des services, QSSO est dévouée à améliorer la qualité du système de manière économique en collaborant avec des partenaires pouvant offrir leur leadership, leur influence et leur portée importante afin de faire progresser et promouvoir les améliorations les plus prometteuses en santé. QSSO est dévouée à garantir une gestion fiscale responsable

⁵ De plus amples renseignements sur notre approche visant à Fonctionner comme un seul et même organisme se trouvent dans la section des annexes de notre plan de ressources humaines.

comprenant des contrôles financiers rigoureux et un déploiement réfléchi des améliorations à la productivité par l'entremise de systèmes technologiques et de ressources humaines. Cela nous a permis de suivre budget approuvé de 35,7 millions de dollars de près en 2015-16. En même temps, nous avons augmenté considérablement notre portée à l'aide d'initiatives liées à la qualité dans les maillons santé, les plans d'amélioration de la qualité et les soins primaires, en plus de lancer un programme ambitieux d'évaluation des technologies en santé et de normes de qualité, d'améliorer nos rapports thématiques et les rapports des fournisseurs aux médecins et engager plus de 100 patients afin qu'ils fassent part des problèmes de qualité à QSSO et à ses partenaires. La combinaison de notre modèle d'affaires mis au point à l'aide de nos partenaires, d'une gestion fiscale responsable et d'une main-d'œuvre hautement compétente signifie que nous pouvons apporter des changements au sein d'un vaste système, malgré le fait que nous soyons un organisme de petite taille. Notre budget consolidé est présenté dans le tableau suivant.

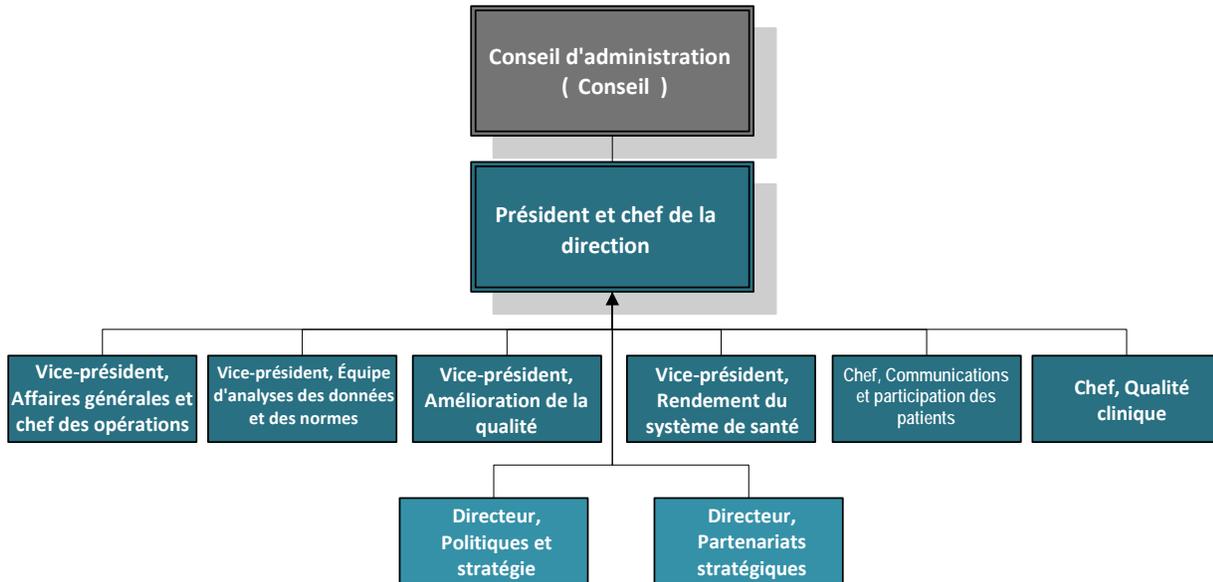
BUDGET CONSOLIDÉ PROPOSÉ QSS9 POUR 2016-2017 À 2018-2019									
CATÉGORIES DE DÉPENSES	DEMANDE DE BASE			DEMANDE POUR PROJETS			BUDGET TOTAL PROPOSÉ		
	2016-17	2017-18	2018-19	2016-17	2017-18	2018-19	2016-17	2017-18	2018-19
Employés à temps plein	253,3	259,3	264,3	10,4	10,4	10,4	263,7	269,7	274,7
Salaires, traitements et avantages sociaux									
Salaires et des avantages sociaux - personnel gestion	\$ 6 110 736	\$ 6 249 487	\$ 6 374 476				\$ 6 110 736	\$ 6 249 487	\$ 6 374 476
Salaires et avantages sociaux - personnel non-gestion	16 641 717	18 407 151	19 192 384				16 641 717	18 407 151	19 192 384
Avantages	4 806 760	5 085 130	5 218 384				4 806 760	5 085 130	5 218 384
Total salaires, traitements et avantages sociaux	27 559 212	29 741 768	30 785 245	-	-	-	27 559 212	29 741 768	30 785 245
Autres dépenses d'exploitation									
Baux	1 641 395	1 655 338	1 811 653				1 641 395	1 655 338	1 811 653
Améliorations aux propriétés loués à bail	350 000	1 200 000	200 000				350 000	1 200 000	200 000
Services des finances/paie	272 046	277 521	285 847				272 046	277 521	285 847
Conseil/CCOTS indm. quotidienne et dépenses réunion	134 500	134 500	134 500				134 500	134 500	134 500
Télécommunication et soutien TI	626 250	632 413	641 749				626 250	632 413	641 749
Consultation	1 223 769	1 235 307	1 244 047				1 223 769	1 235 307	1 244 047
Soutien TI Web et amélioration	1 321 654	1 256 654	1 269 221				1 321 654	1 256 654	1 269 221
Recherche	1 004 291	1 026 084	1 031 230				1 004 291	1 026 084	1 031 230
Communications	1 004 179	1 005 791	1 030 499				1 004 179	1 005 791	1 030 499
Événements	1 690 983	1 704 193	1 704 193				1 690 983	1 704 193	1 704 193
Voyage	345 350	351 179	357 040				345 350	351 179	357 040
Perfectionnement du personnel	234 335	240 322	242 725				234 335	240 322	242 725
Fournitures et équipements	185 099	186 950	188 819				185 099	186 950	188 819
Projets et paiements aux organismes	-	-	-	7 277 795	6 218 513	5 075 244	7 277 795	6 218 513	5 075 244
Dépenses totales d'exploitation	10 033 851	10 906 250	10 141 521	7 277 795	6 218 513	5 075 244	17 311 646	17 124 763	15 216 765
BUDGET PROPOSÉ TOTAL	\$37 593 063	\$40 648 018	\$40 926 766	\$ 7 277 795	\$ 6 218 513	\$ 5 075 244	\$44 870 858	\$46 866 531	\$46 002 010

Les principaux projets incluent ARTIC, IDÉES, NSQIP, santé mentale et lutte contre la toxicomanie et le processus d'évaluation par les pairs.

Annexe

6.1 Structure organisationnelle

QSSO a fait d'importants progrès dans la mise en place de son équipe de haute direction. Tous les postes de vice-président et de dirigeant ont été comblés et offrent un leadership stratégique de haut calibre pour l'organisation. La figure suivant présente la structure actuelle de l'équipe de haute direction de QSSO.



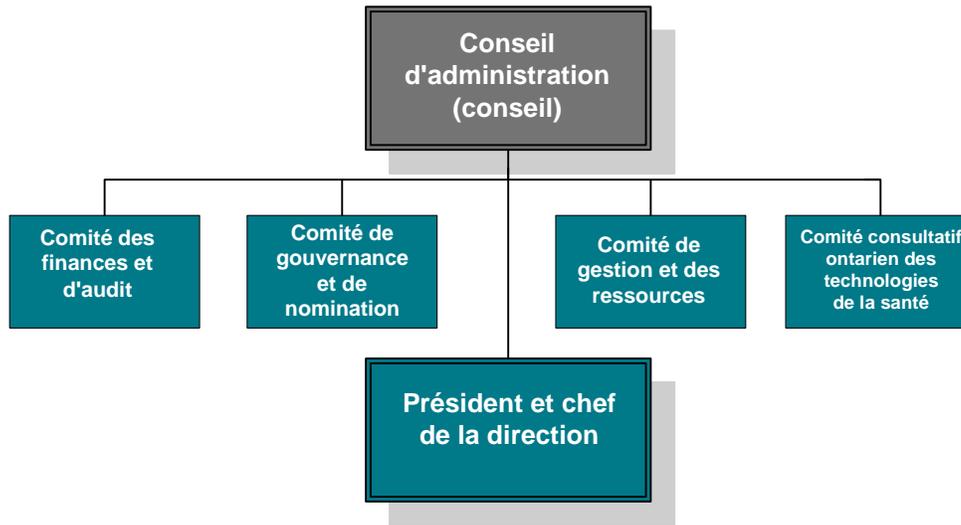
6.2 Gouvernance

La réglementation de Qualité des services de santé Ontario stipule que le conseil (ou le conseil d'administration) doit être composé d'un minimum de neuf et d'un maximum de douze membres nommés par le lieutenant gouverneur du conseil. Le conseil se rencontre régulièrement tout au long de l'année à la demande de la présidente et, au minimum, quatre fois par an. Les nouveaux candidats pour le conseil sont présentés au ministre et doivent être approuvés par le lieutenant gouverneur en place. Les membres actuels du conseil d'administration sont indiqués plus bas, ainsi que leurs termes :

Membre du conseil	Terme	
Andreas Laupacis (présidente)	12 juin 2013	11 juin 2016
Marie Fortier (vice-présidente)	4 mai 2011	3 mai 2017*
Richard Alvarez	4 janvier 2011	3 janvier 2017*
Tom Closson	15 août 2012	14 août 2018*
Jeremy Grimshaw	18 août 2011	17 août 2017*
Shelly Jamieson	23 octobre 2013	22 octobre 2016
Stewart Kennedy	17 juin 2015	16 juin 2018
Julie Maciura	2 avril 2014	1 ^{er} avril 2017
Angela Morin	19 novembre 2014	18 novembre 2017
James Morrissey	10 avril 2013	9 avril 2016
Rick Vanderlee	22 juillet 2015	21 juillet 2018
Tazim Virani	17 mai 2011	16 mai 2017*

* Nommé pour un second terme.

Le travail du conseil d'administration est appuyé par la structure suivante :



6.2.1 Comité des finances et d'audit

Le Comité de vérification et des finances conseille le conseil d'administration au sujet des politiques, du rendement et des rapports relatifs aux finances, à la technologie de l'information, à la gestion des risques et à la vérification de QSSO, comme énoncé dans les politiques du conseil d'administration.

6.2.2 Comité de gouvernance et de nominations

Le Comité de gouvernance et de nominations élabore et examine périodiquement les règlements administratifs, y compris un examen périodique de la taille et de la composition du conseil d'administration, et il aide le conseil d'administration à s'acquitter de son engagement envers la bonne gouvernance de l'organisme et à assumer sa responsabilité envers celle-ci.

6.2.3 Comité de gestion et des ressources

Le comité de ressources de gestion est un comité permanent du conseil d'administration dont le but consiste à examiner, surveiller et faire des recommandations au conseil d'administration en ce qui concerne la gestion, la stratégie et la planification des ressources humaines de QSSO, les questions relatives au chef de la direction et un examen périodique des objectifs de rendement de celui-ci et de l'organisation.

6.2.4 Comité consultatif ontarien des technologies de la santé

Le Comité consultatif ontarien des technologies de la santé (CCOTS) présente des recommandations au conseil, selon les données probantes et en tenant compte des répercussions sur les ressources du système de santé en ce qui a trait aux fonds publics pour les services de santé, les dispositifs médicaux et les autres technologies de soins. Le CCOTS présente ses recommandations au conseil d'administration de QSSO, qui décide alors s'il convient d'adopter ces recommandations et de les présenter au ministère.

6.3 Plan des ressources humaines

En janvier 2015, le conseil d'administration a approuvé la stratégie « Notre personnel » de QSSO. La stratégie présente une carte routière claire pour le développement et la croissance de la fondation de QSSO : notre personnel. En 2016-17, QSSO se concentrera sur les trois stratégies clés suivantes :

1. Valeurs et comportements	
Objectif	Activités principales - 2016/2017
<ul style="list-style-type: none">Engager les employés dans la définition et l'établissement d'une culture de haute performance s'alignant avec nos valeurs et notre marque externe	<ul style="list-style-type: none">Effectuer un sondage d'engagement des employés pour établir une référenceDéterminer les facteurs clés appuyant l'engagement des employésÉtablir les secteurs d'amélioration et les plans d'action en collaboration avec les employés et les dirigeants
Résultat désiré <ul style="list-style-type: none">Une culture de haute performance bien définie responsabilisant les employés pour la création des comportements appuyant nos valeurs principales	

Valeurs principales de QSSO :

Collaboration

Nous favorisons de solides partenariats et collaborons avec les professionnels de la santé et les patients pour qu'un changement positif et durable s'opère à l'échelle du système de santé. Nous savons que diverses perspectives contribuent souvent à de meilleurs résultats sanitaires et qu'il est impossible de réussir en solo. Notre organisme favorise la cohésion, car nous savons que la meilleure façon d'utiliser les diverses connaissances et compétences de ses gens est de travailler ensemble.

Intégrité

Nous faisons preuve d'intégrité en analysant le rendement du système de santé de l'Ontario de façon objective, en en rendant compte et en faisant des recommandations fondées sur des données probantes au sujet de la façon dont nous améliorons les soins de santé en Ontario. Notre travail se fait dans la transparence pour le système, les patients, le public et le gouvernement. Notre travail se fait dans la transparence pour le système, les patients, le public et le gouvernement.

Respect

Dans les efforts que nous déployons pour améliorer le système de santé, nous tenons compte des sentiments, des souhaits, des droits, des rôles et des traditions des personnes qui interagissent avec le système et y travaillent. Nous écoutons les patients, le personnel soignant et les fournisseurs et apprenons d'eux. Au sein de notre organisme, nous interagissons avec nos collègues et fournissons des rétroactions positives.

Excellence

Nous visons l'excellence dans toutes nos activités, que ce soit avec la production de rapports pertinents et complets ou la promotion de nouvelles idées s'appliquant à nos interactions avec nos partenaires. Au sein de

notre organisation, nous visons l'excellence avec enthousiasme en favorisant la croissance professionnelle et l'amélioration de la qualité continue grâce à l'apprentissage.

2. Rendement et apprentissage	
Objectif	Activités principales - 2016/2017
<ul style="list-style-type: none"> Engager les dirigeants dans la création d'un environnement d'apprentissage appuyant le développement des connaissances, des aptitudes et des contributions des employés 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un processus de gestion du rendement mettant l'accent sur l'établissement d'objectifs, la mesure du rendement, les comportements fondés sur les valeurs et le soutien au développement à tous les niveaux de l'organisation. Établir un plan de succession pour tous les dirigeants à tous les niveaux de l'organisation Créer une approche complète au développement organisationnel favorisant la croissance de carrière et le développement des aptitudes à tous les niveaux de l'organisation
Résultat désiré <ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un processus approprié de gestion du rendement servant de fondation pour une stratégie de rémunération complète et fondée sur le mérite Établir une fondation pour le programme de développement du leadership pour différents niveaux de l'organisation Favoriser une culture d'apprentissage et de développement en créant des occasions de développement des aptitudes et de perfectionnement professionnel 	

3. Récompenses	
Objectif	Activités principales - 2016/16
<ul style="list-style-type: none"> Créer un programme de récompenses et de reconnaissance responsable sur le plan fiscal et équitable 	<ul style="list-style-type: none"> Créer et mettre en place un processus d'évaluation au travail constant Créer un programme de révision salariale annuelle reconnaissant et faisant la distinction entre la progression et le mérite
Résultats désirés <ul style="list-style-type: none"> Appuyer une culture de haut rendement en établissant une structure complète de récompenses reconnaissant et récompensant le rendement supérieur et les comportements reflétant nos valeurs. 	

Philosophie de rémunération

La philosophie de rémunération de QSSO appuie une rémunération financière concurrentielle visant à embaucher les individus nécessaires dans son marché. Plus précisément, la philosophie de rémunération établit ce qui suit :

- **Marché de comparaison** : Pour plusieurs postes, les ressources peuvent être recrutées au sein de l'industrie générale (secteurs publics et privés). Cependant, on doit considérer les niveaux de rémunération concurrentielle dans le secteur public pour les postes de direction et de professionnels de haut niveau, en particulier les postes pour les organisations composant avec une concurrence directe pour des aptitudes et de l'expérience spécialisées au sein du secteur de la santé.
- **Positionnement de la rémunération** : QSSO vise généralement le 50e percentile du marché pour les postes de professionnels spécialisés en santé, ainsi que les postes de cadres et de leadership.

Malgré ce qui est mentionné plus haut, la rémunération pour tous les postes de cadres demeure gelée, conformément à la Loi 8, la *Loi de 2014 sur la responsabilisation et la transparence du secteur public et des députés*.

Convention collective

Une convention collective de quatre ans pour la période de 2014 à 2018 a été acceptée par l'Association des employés et employées gestionnaires, administratifs et professionnels de la Couronne de l'Ontario.

6.4 Plan de logement

Sommaire des baux

En date d'octobre 2015, QSSO occupe trois espaces de bureaux ⁶:

1. Le **130 Bloor St. West, Toronto**, 10^e étage (16 300 pi²), dont la date d'expiration du contrat de location est le 31 août 2018. Nous ne planifions pas renouveler ce contrat de location à son expiration. Afin de nous préparer à la fin de ce contrat de location, une analyse des options immobilières est en cours pour établir les possibilités de relocalisation du personnel du 130 Bloor St West, idéalement de manière à rassembler le personnel de QSSO à l'intérieur d'un espace contigu.
2. Le **1075 Bay St, Toronto**, 4^e étage (3 445 pi²), dont la date d'expiration du contrat de location est le 30 avril 2020.
3. Le **1075 Bay St, Toronto**, 10^e étage (6 492 pi²) qui constitue un espace de bureaux contigu comprenant deux baux : un premier dont la date d'expiration est le 30 juin 2016 (2 016 pi²) et l'autre dont la date d'expiration est le 30 avril 2018 (4 476 pi²).⁷

⁶ Veuillez noter : l'espace requis par le Bureau de l'ombudsman a été exclu du présent plan.

⁷ Infrastructure Ontario (IO) agit en tant qu'agent immobilier pour QSSO et conserve tous les contrats de location d'espaces de bureaux en notre nom. IO procède actuellement à la renégociation de tous les contrats de QSSO au 1075 Bay St (10^e et 4^e étages) dans le but de les combiner en un contrat de location de 5 ans.

Numéro de contrat de location	Date d'expiration du contrat de location	Adresse	Ville	Étage(s)	Superficie totale	Capacité de places
1	31 août 2018	130 Bloor Street West, 10 ^e étage	Toronto	1	16 300	106
2	30 avril 2020	1075 Bay Street, 4 ^e étage	Toronto	1	3 445	30
3	30 juin 2016 et 30 avril 2018	1075 Bay Street, 10 ^e étage	Toronto	1	6 492	52

Totaux de l'organisme		26 237	188
-----------------------	--	--------	-----

Le plan de salle plus haut prévoit une moyenne de 140 pieds carrés par travailleur, soit une superficie inférieure à l'allocation maximale de 180 pieds carrés par place afin de se conformer à la politique du ministère de l'Infrastructure en matière de locaux.

Plan de dotation

	Prévisions pour 2015/2016	Prévisions pour 2016/2017
Personnel de bureau*	207	224
Experts-conseils, étudiants, professionnels en santé dans les bureaux (ne faisant pas partie du personnel)**	15	17
Personnel travaillant de la maison*	22	23
Total du personnel	244	264

* **Le personnel** signifie le dénombrement total (c.-à-d. les sièges requis), et non le personnel à temps plein indiqué dans le budget

** **Les non-membres du personnel** comprennent les individus qui travaillent au sein de nos équipes intégrées (p. ex., experts-conseils), ainsi que les étudiants et les professionnels en santé en visite

Globalement, QSSO planifie augmenter son personnel de bureau au cours des trois prochaines années en raison des facteurs suivants :

- 1) Nouveau dénombrement net axé sur les initiatives stratégiques s'alignant avec les priorités gouvernementales (p. ex., engagement des patients, transparence accrue à l'aide des rapports sur les temps d'attente, le leadership en matière de qualité clinique et les soins basés sur les données probantes)

- 2) L'expansion de notre capacité de production conformément au mandat de QSSO (p. ex., normes de qualité, évaluations des technologies en santé, rapports publics)
- 3) QSSO désire fortement appuyer l'éducation des étudiants et des professionnels en santé et une augmentation nette dans l'espace offre une meilleure occasion de trouver des espaces libres pour les accommoder temporairement

Plan de portefeuille sur 3 ans

Numéro de contrat de location	Date d'expiration du contrat de location	Adresse	Ville	Plans (renouvellement/sortie/relocalisation)
1	31 août 2018	130 Bloor Street West – 10 ^e étage	Toronto	Libérer (remplacer avec le contrat de location au 1075 Bay, ou un autre emplacement).
2	30 avril 2020	1075 Bay Street – 4 ^e étage	Toronto	Combiner en un contrat de location en 2015. Renouveler et augmenter l'espace loué à mesure qu'il devient disponible dans le même bâtiment.
3	30 juin 2016 30 avril 2018	1075 Bay Street – 10 ^e étage	Toronto	

Projets de logement clés

Qualité des services de santé Ontario est actuellement à la recherche d'espace supplémentaire pour accommoder les travailleurs qui devraient être embauchés au cours de la période restante de 2015-2016, selon la croissance prévue tout au long de la période de trois ans couverte dans le présent plan d'activités. Une liste de vérification de révision de l'espace et une demande de service pour les installations ont été soumises au MSSLD avant la soumission du présent plan d'activités pour demander un espace de bureaux pouvant accueillir 25 travailleurs supplémentaires. Cependant, selon la planification révisée du programme présentée dans le présent plan d'activités, QSSO révisera la présente soumission afin d'inclure les places supplémentaires requises (p. ex., un espace pour 34 travailleurs en 2015/16 et 19 travailleurs en 2016/17). Cela signifie que d'ici la fin de 2016/17, nous serons à court de 53 places, et non 25 places (le manque de places a augmenté de 28 places comparativement à notre soumission originale).

QSSO travaillera en étroite collaboration avec le MSSLD pour inclure cet espace dans le portefeuille de QSSO afin de répondre à la demande prévue en matière de places. Dès que de l'espace à louer est accordé à HQO, d'autres projets de logement seront requis pour configurer le nouvel espace selon les besoins de QSSO.

6.5 Vérification interne

Le conseil d'administration de l'organisme a approuvé un plan pour l'exercice 2016/17 pour que QSSO obtienne des services de vérification internes par l'entremise d'un organisme de confiance, tout en obtenant des services d'experts-conseils de tierce partie sur les différents aspects de la conformité.

6.6 Plan de communications stratégiques

Conformément à notre lettre de mandat provenant du ministère de la Santé et des Soins de longue durée (datant du 1er mai 2015) renforçant l'importance des rapports publics dans l'amélioration de la transparence du système de santé et de notre rôle en tant que conseiller en matière de qualité des soins de santé, nous desservons plusieurs auditoires – les fournisseurs de soins de santé, les personnes ayant de l'influence au sein du système, les patients, les familles, les membres du public et les autres intervenants.

Même s'ils sont différents, tous nos auditoires demeurent des priorités en raison de la nature de notre travail et ils ont tous besoin de communications qui les informent et les engagent en ce qui a trait à nos conclusions, nos recommandations, nos initiatives d'amélioration de la qualité et notre parcours recommandé pour la qualité des soins en santé.

Les communications destinées à nos auditoires doivent être rapides, claires, significatives et motivantes afin de favoriser : 1) l'acceptation de l'orientation stratégique en matière de qualité des soins, 2) la sensibilisation à nos rapports, à nos recommandations et à nos mesures d'amélioration de la qualité 3) la participation et les commentaires sur les activités de QSSO.

Vous trouverez plus bas un sommaire de notre plan de communication pour 2015-16. Des plans de communication individuels (et le contenu des messages) seront également élaborés pour les initiatives de QSSO qui sont présentées dans notre survol des 12 mois du calendrier (ainsi qu'à mesure que ces activités ont lieu). Pour le moment, vous trouverez plus bas notre approche stratégique globale pour les communications de QSSO en 2015-18.

Objectifs de communication :

- **Sensibilisation et action** : Sensibiliser les gens concernés à l'analyse de QSSO du système de santé (et de ses différents secteurs) et à ses mesures fondées sur les données probantes recommandées pour l'avenir.
- **Leadership éclairé** : Positionner QSSO en tant que ressource de confiance quant à la qualité du système de santé de l'Ontario et aux mesures à prendre pour apporter des changements positifs.
- **Inspiration** : Inspirer l'amélioration de la qualité et aider les autres à contribuer à propager les meilleures pratiques.
- **Engagement des partenaires** : Collaborer avec les partenaires du système afin d'utiliser pleinement les différents messages liés au programme d'amélioration de la qualité dans leurs collectivités.
- **Engagement des patients** : Transmettre la direction du ministère dans son Plan d'action en matière de soins de santé, démontrant que QSSO mène ses activités dans le meilleur intérêt des patients, des familles et du public en s'assurant que les messages et les efforts de communication de QSSO reflètent leurs perspectives et leurs expériences.

Auditoires cibles :

Globalement, nos auditoires cibles sont :

- Les professionnels en santé dans toutes les disciplines et secteurs (et les associations/organisations qui les représentent)
- Les influenceurs et les champions en matière de qualité du système de santé
- Les patients, leurs familles et le public
- Les autres (experts et milieux universitaires canadiens et internationaux dans le domaine de la qualité)

Notre approche stratégique :

Dans tous nos efforts de communication avec ces auditoires, nous nous orientons selon les principes suivants :

- Fournir du contexte et des analyses (et non des données directes seulement) à nos auditoires pour qu'ils comprennent le « pourquoi » de nos messages.
- Mettre en place des tactiques de communication intégrées à plusieurs facettes (c. à d. relations avec les médias, communications numériques, médias sociaux et relations avec les partenaires) pour atteindre tous les auditoires – des professionnels au public.
- Encourager la communication bidirectionnelle et la participation aux activités de QSSO.

Tactiques :

Collaborer avec les membres de nos auditoires dans le cadre de nos efforts de communication

Travaillant avec nos partenaires du système, nous créons des actifs de communication (tels que des publications de site Web, des éléments graphiques, etc.) concernant les annonces et les projets de QSSO pour qu'ils les partagent avec leurs collectivités.

Échéancier : En cours

Diffuser nos nouvelles dans les médias

Nous continuons de partager les nouvelles concernant nos rapports, etc. à l'aide des médias – publier de nouvelles communications lorsque les rapports et les activités sont publics, comme le rapport *À la hauteur* (notre rapport annuel sur le rendement du système de santé) et les autres rapports publics (tels que nos rapports thématiques).

Échéancier : En cours

Communications numériques et médias sociaux

QSSO prépare une nouvelle offre numérique pour transmettre clairement ses messages à l'aide des canaux numériques et sociaux, pour stimuler l'engagement et pour s'assurer que ses propriétés numériques répondent aux besoins et aux attentes des auditoires.

Un site Web révisé, convivial et facile à naviguer sera prêt d'ici le 1^{er} avril 2016. Nous le testerons avec différents auditoires avant son lancement (patients, fournisseurs, etc.).

En plus de ce site Web, nous continuerons d'utiliser notre programme de médias sociaux par l'entremise de Twitter, de YouTube, etc. Pour la période restante de 2016 à 2018, nous augmenterons l'achalandage sur le site Web à l'aide de notre programme de médias sociaux, du marketing en ligne (Search, etc.) et de tactiques de communication hors ligne. Nos efforts renouvelés en contenu numérique, dans les médias sociaux et de marketing en ligne seront conçus pour optimiser notre contact avec nos auditoires.

Échéancier : 1^{er} avril 2016 (achèvement du site Web)

Mesures de succès :

Nous allons mesurer le succès de notre programme de communications à l'aide de mesures quantitatives et qualitatives. Elles comprennent :

Quantitatives

- Nombre d'impressions dans les médias
- Nombre de placements de témoignages
- Nombre de gazouillis de tiers et de partages de gazouillis
- Nombre de visites sur le site Web de QSSO
- Nombre de clics/téléchargements
- Nombre de participants aux événements
- Nombre de partenaires partageant les messages de QSSO

Qualitatives

- Commentaires des partenaires, des fournisseurs et du public concernant nos efforts de communication

6.7 Plan de mise en place

Propriétaire	Description du produit livrable	Date cible
Adoption de l'AQ	Lancement des guides de mise en place du programme de nouvelles visites aux urgences	1 ^{er} avril 2016
Société	Attestation annuelle	1 ^{er} mai 2016
Société	Créer des plans de mise en place pour les secteurs d'intervention	30 juin 2016
Politique	Créer le comité de supervision pour le comité consultatif sur la qualité du système (CCQS)	30 juin 2016
Communications	Rapport annuel	31 juillet 2016
Politique	Établir le plan de lancement du comité consultatif sur la qualité du système (CCQS)	30 septembre 2016
Réalisation du programme d'AQ	Lancement de la base de données sur les incidents critiques	30 septembre 2016
Communications	TQS 2016	20 octobre 2016

Propriétaire	Description du produit livrable	Date cible
Rapports publics	Publication du rapport À la hauteur	20 octobre 2016
Société	Plan d'activités	31 octobre 2016
ÉTS	Publication du guide sur les ÉTS	31 octobre 2016
Adoption de l'AQ	Publication des webinaires sur l'analyse des plans d'amélioration de la qualité visant 4 secteurs spécifiques	31 octobre 2016
Réalisation du programme d'AQ	Cohorte d'avril 2015 engagée activement dans le partage des données	31 octobre 2016
Normes de qualité	Publication du guide sur les normes de qualité	31 octobre 2016
Partenariats	Évènement pour les diplômés du programme IDÉES	21 novembre 2016
Mesure du rendement	Publication du rapport pilote personnalisé pour les hôpitaux	30 novembre 2016
Adoption de l'AQ	Publication de l'orientation pour les plans d'amélioration de la qualité de 2017-18	30 novembre 2016
Engagement des patients	Créer les ressources d'apprentissage pour les patients consultants	31 décembre 2016
Politique	Créer des indicateurs de rendement pour le CCQS	31 décembre 2016
Adoption de l'AQ	Partenariat pour créer un environnement partagé en ligne pilote	31 décembre 2016
AQ et engagement des patients	Lancement des outils pour les SLD et le CCQS/perfectionner les outils pour les hôpitaux	31 décembre 2016
Réalisation du programme d'AQ	Mise en œuvre d'un plan de lancement plus général pour le réseau d'amélioration de la qualité des soins chirurgicaux	31 décembre 2016
Réalisation du programme d'AQ	Sommet annuel des dirigeants de maillons santé	31 décembre 2016
Réalisation du programme d'AQ	Présenter le sommaire de rodage aux hôpitaux, aux partenaires et au ministère de la Santé	31 janvier 2017
Engagement des patients	Créer un outil d'engagement des patients pour les fournisseurs	28 février 2017
ÉTS	Publier 12 recommandations du Comité consultatif ontarien des technologies de la santé	31 mars 2017
Engagement des patients	Tenir 4 évènements de formation régionaux	31 mars 2017
Mesure de la performance	Publier le rapport pour les fournisseurs de SLD	31 mars 2017
Mesure du rendement	Publication du protocole de collecte de données hospitalières	31 mars 2017
Mesure du rendement	Projet pilote d'indicateurs sur les soins primaires	31 mars 2017
Rapports publics	Publication de l'index de référence sur la qualité des soins	31 mars 2017
Rapports publics	Publication de 5 rapports thématiques	31 mars 2017
Rapports publics	Publication de 4 bulletins	31 mars 2017
Rapports publics	Lancement d'un rapport public centralisé en ligne pour 1 secteur	31 mars 2017
Adoption de l'AQ	Publication de 2 rapports thématiques intersectoriels sur les plans d'amélioration de la qualité	31 mars 2017

Propriétaire	Description du produit livrable	Date cible
Adoption de l'AQ	Lancement des projets de 2016-17	31 mars 2017
Réalisation du programme d'AQ	Créer 14 tables de qualité régionales	31 mars 2017
Réalisation du programme d'AQ	Mener 8 Rondes de qualité provinciales	31 mars 2017
Réalisation du programme d'AQ	Fournir 2 sujets pour les réseaux de meilleures pratiques d'amélioration de la qualité	31 mars 2017
Réalisation du programme d'AQ	Lancement du processus d'évaluation par les pairs de l'ID	31 mars 2017
Réalisation du programme d'AQ	Création de contenu sur l'amélioration de la qualité pour divers sujets	31 mars 2017
Réalisation du programme d'AQ	Établir une infrastructure de rapports sur les incidents critiques	31 mars 2017
Réalisation du programme d'AQ	Présentation de 2 suites de ressources pour les problèmes prioritaires des maillons santé	31 mars 2017
Normes de qualité	Publication de 5 normes de qualité	31 mars 2017
Société	Rapport de risques semestriel	28 fév. et 31 août
Société	Rapports de rendement trimestriels	35 jours après la fin du quart
Mesure du rendement	Révision du rapport pour les fournisseurs de soins primaires	Trimestriellement
Réalisation du programme d'AQ	Publication des rapports trimestriels des RLISS	Trimestriellement

6.8 Bureau de l'ombudsman des patients

Lorsqu'il est nommé, l'ombudsman des patients, se rapporte directement au ministère de la Santé et des Soins de longue durée, alors que le bureau de l'ombudsman partage certaines fonctions de services d'appui avec Qualité des services de santé Ontario. Il y aura également une harmonisation stratégique et des apprentissages entre les deux organismes. Un directeur général intérimaire pour QSSO, se rapportant au chef de la direction, a récemment été embauché. Un plan pour le Bureau de l'ombudsman des patients a été soumis au gouvernement séparément du présent plan d'activités.

6.9 Glossaire

Acronyme	Définition
ACMTS	Agence canadienne des médicaments et des technologies de la santé
AEEGAPCO	Association des employés et employées gestionnaires, administratifs et professionnels de la Couronne de l'Ontario
ARTIC	Adopting Research To Improve Care
BOP	Bureau de l'ombudsman des patients
CAHO	Council of Academic Hospitals of Ontario
CASC	Centre d'accès aux soins communautaires
CCOTS	Comité consultatif ontarien des technologies de la santé
CCQS	Comité consultatif sur la qualité du système
CD	Chef de la direction
COIS	Conseil ontarien de l'innovation en santé
COQSS	Conseil ontarien de la qualité des services de santé - le nom légal de QSSO (Qualité des services de santé Ontario)
ECHO	Extension for Community Healthcare Outcomes
ER	Entente de responsabilisation
ETP	Équivalent temps plein
ÉTS	Évaluation des technologies de la santé
IDÉES	Programme pour l'excellence à travers tous les secteurs
IRSC	Instituts de recherche en santé du Canada
LEST	Loi sur l'excellence des soins pour tous
LPRQS	Loi sur la protection des renseignements sur la qualité des soins
MS	Maillons santé
MSSLD	Ministère de la Santé et des Soins de longue durée
NICE	National Institute for Health and Care Excellence
NSQIP	National Surgical Quality Improvement Program
ON-NSQIP	Ontario - Réseau national d'amélioration de la qualité des soins chirurgicaux
ON-SQIN	Ontario - Réseau d'amélioration de la qualité des soins chirurgicaux
PAQ	Plans d'amélioration de la qualité
PBQ	Procédure basée sur la qualité
PCAQ	Programme commun d'amélioration de la qualité
QSSO	Qualité des services de santé Ontario - voir également le Conseil ontarien de la qualité des services de santé (COQSS)
RLISS	Réseau local d'intégration des soins de santé
SLD	Soins de longue durée