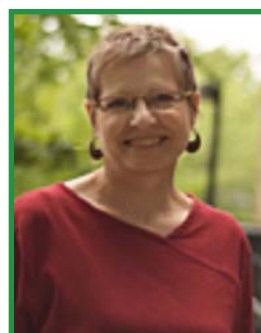


Qualité des Soins et Sécurité des Patients: Un Atout Stratégique pour les Etablissements de Santé



Professeure Lise Lamothe
Ph.D

Titulaire à l'École
de santé publique
de l'Université de Montréal



Dr Samia Filali Zaatari
Docteur en médecine,

Qualité et gestion des risques
à l'Hopital Hammoud,
Centre Médical et Universitaire

Introduction

La gestion continue de la qualité des soins et la sécurité des patients est devenue aujourd'hui une priorité mondiale. De nombreuses et prestigieuses organisations telle que l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'Institute for Health Improvement (IHI) et l'Agency For Healthcare Research and Quality (AHRQ) lui accordent beaucoup d'attention. En effet, l'optimisation de l'efficacité du système de santé des pays par une meilleure gestion de la qualité des soins aurait un impact économique positif sur les pays et les organisations de santé (1).

Pourtant, l'intégration pérenne de la gestion de la qualité des soins et la sécurité des patients dans les organisations de santé, progresse lentement. Dans cet article nous allons illustrer comment la qualité des soins et la sécurité des patients concerne toutes les parties prenantes de l'organisation de santé et est en fait un atout stratégique à celle-ci.

Problématique

Les établissements libanais comme ailleurs dans le monde, tardent à inscrire une gestion continue de la qualité et de la sécurité des patients, pourtant exigée par les organismes d'agrément.

L'importance stratégique de la qualité des soins et de la sécurité des patients réside dans leur capacité à optimiser l'efficacité du système de santé au sein des hôpitaux et à un niveau supérieur celui du pays.

En effet, la qualité des soins et la sécurité des patients sont devenues un critère de choix pour définir et analyser la performance des organisations de santé. D'ailleurs, les hôpitaux précisent actuellement leur positionnement national (Accréditation par le ministère de la santé) et international (ex: JCI) quant à la sécurité des patients et ainsi la qualité des soins qui vont maintenant de pair et qui ne sont pas une dimension facile à mesurer.

Malgré tout, comme nous l'avons indiqué plus haut, l'intégration pérenne de la gestion de la qualité des soins et la sécurité des patients dans les organisations de santé, progresse lentement. Une première analyse de cette lenteur pourrait s'expliquer par le fait qu'un hôpital engagé dans cette perspective de qualité, devra investir dans les ressources humaines et financières, dans les équipements ainsi que les technologies innovantes. Ces variables diffèrent d'un établissement à un autre et d'une organisation à l'autre. La qualité des soins est une approche dynamique en perpétuelle évolution; elle inclut des dimensions d'efficacité, d'efficience qui se façonnent selon l'évolution des traitements, de la science, de la technologie et des attentes de la population.

Le concept qualité des soins et sécurité des patients nécessite une collaboration soutenue et interdisciplinaire axée sur le patient, une collaboration touchant toutes les parties prenantes de l'organisation. Cette dernière a tendance

à négliger l'implication de ces parties pour renforcer le système de santé. Les responsables en situation de gouvernance ont besoin d'idées, de ressources financières, d'expérience et même du poids politique de certains responsables. Les parties prenantes doivent être convaincues de la nécessité de leur participation et que l'invitation est sincère et primordiale quant à la concrétisation de ce projet. L'implication de ces parties prenantes va de l'information, à la consultation, puis l'engagement dans cette perspective, la recherche de solutions et finalement par l'autonomisation. Obtenir l'engagement des parties prenantes bénéficie aux patients et à l'organisation. En effet cet engagement collectif est associé à moins d'erreurs dans la prestation des soins, des taux d'infections et taux de mortalité plus bas, une meilleure gestion financière et surtout de la motivation (2). Une gouvernance efficace viserait à impliquer les décideurs politiques et les responsables pour instaurer et élaborer des politiques de qualité pour une meilleure santé et une prestation de services améliorée. Créer une culture de «responsabilité de tous» en matière de qualité des soins et sécurité des patients est cruciale.

Un autre élément essentiel que la gouvernance ne devrait en aucun cas sous-estimer, est la confiance entre les parties prenantes. La confiance doit se gagner; il est vrai qu'elle se perd rapidement et se regagne difficilement mais les responsables de la gouvernance devront bâtir cette relation en toute transparence et respect d'autrui; ils devront bâtir des ponts de confiance entre les prestataires de santé et les agents sanitaires, la direction et le comité exécutif, entre les patients /la communauté et leur organisation et les prestataires de santé.

Le concept de qualité des soins et sécurité des patients demande une révision constante des normes de qualité. Le respect d'une telle politique permettra l'émancipation de l'établissement au sein de son environnement. La démarche qualité ne peut être efficace que s'il y a implication de tous: managers, professionnels, usagers et une confiance partagée entre tous ces acteurs.



Il va sans dire que toute institution qui cultivera la qualité des soins et la sécurité des patients en son enceinte récoltera une notoriété au niveau de son environnement (communauté, pays et même internationalement) et cela aura, comme nous le développerons plus loin, des implications positives socio-économiques.

Nous développerons dans ce qui suit la définition de la qualité des soins et la sécurité des patients et les différents principes permettant de l'améliorer. Nous verrons également comment promouvoir la qualité des soins dans le système de santé se ferait par le biais de la gouvernance clinique.

Définir la qualité des soins et la sécurité du patient et les Principes de l'amélioration de la qualité

La qualité des soins et la sécurité des patients se situent au cœur de la pratique professionnelle, ils vont de pair; on a tendance à considérer la sécurité des patients comme une composante de la qualité des soins.

Selon l'OMS (3) la sécurité des patients se définit comme: «La réduction à un minimum acceptable du risque de préjudice superflu associé aux soins de santé. Ce minimum acceptable est déterminé par les notions collectives ayant cours en vertu des connaissances, des ressources

disponibles et du contexte dans lequel les soins ont été prodigués et comparativement au risque associé au non-traitement ou à un autre traitement.p.01»

Quand à la qualité des soins l'OMS la définit comme : «Une démarche qui doit permettre de garantir à chaque patient la combinaison d'actes diagnostiques et thérapeutiques qui lui assurera le meilleur résultat en terme de santé, conformément à l'état actuel de la science médicale, au meilleur coût pour un même résultat, au moindre risque iatrogène et pour sa plus grande satisfaction en termes de procédures, de résultats et de contacts humains à l'intérieur du système de soins».

Les principes de l'amélioration de la qualité reposent sur la réalisation de meilleurs résultats en matière de santé et expérience des patients, l'amélioration des processus pour une efficacité accrue, une navigation plus facile, adoption de technologies d'innovation et une attribution plus étudiée des ressources, tout cela dans une atmosphère d'équité, d'égalité, d'accessibilité à tous et d'efficacité.

Le management au cœur de l'expertise clinique

Les définitions ci-dessus illustrent bien que la qualité des soins et la sécurité des patients obligent à une connaissance fine des processus de soins et celle de l'expérience des patients. L'amélioration continue de ces processus est une responsabilité de gestion intimement liée aux décisions cliniques.

Parler de l'expérience patient permet d'introduire l'idée de processus transversaux par opposition à une gestion verticale selon la hiérarchie administrative. En effet, l'expérience-patient est une nouvelle clé de transformation des établissements de santé en définissant des orientations susceptibles de susciter le consensus de la communauté professionnelle. Promouvoir la qualité des soins dans le système de santé par le biais de la gouvernance clinique est un sujet très important depuis la fin des années 90. L'amélioration de la qualité et la sécurité des soins sont intimement liés à l'expertise clinique des professionnels et de la gouvernance. Pour développer et argumenter ce postulat, le cadre d'analyse conceptuel de la gouvernance clinique dans les établissements de santé de Pomey et al. (4) pourrait servir de base pour positionner les différentes parties prenantes.

Ce cadre d'analyse s'appuie sur des bases solides dont les résultats de nombreuses études du *National Health services* (NHS), utilisé depuis plus de 15 ans pour guider

la gouvernance des organisations de soins au Royaume-Uni. Le modèle comprend deux niveaux de gouvernance: la gouvernance de proximité qui agit directement sur les opérations de soins et services en sculptant l'action au niveau des opérateurs et la gouvernance d'ensemble, sur laquelle s'appuient les opérateurs et au sein duquel ils interagissent (Figure 1) (4).

1- La gouvernance dans le cadre de l'adaptation et le renforcement des valeurs de l'organisation et l'utilisation intelligente des ressources:

La gouvernance d'ensemble (GE), par sa position stratégique, connaît les besoins de l'organisation et de la population et peut ainsi assurer l'évolution de l'organisation en fonction de l'évolution de son environnement.

La gouvernance de proximité (GP) adossée par la gouvernance d'ensemble quant à elle doit s'adapter au progrès et aux technologies de pointes associées, tout en prenant compte de l'avis des patients et leur famille favorisant ainsi les soins centrés sur le patient.

Les experts de la santé et les gestionnaires travaillent ainsi côte à côte en faveur de la qualité des soins et sécurité des patients. La gouvernance d'ensemble, engagée dans la qualité et la sécurité des patients, doit développer une culture de sécurité pour les patients, employés et médecins. Elle doit faire en sorte que celle-ci soit diffusée au sein de l'établissement, au sein duquel doit régner un climat professionnel favorisant l'engagement des employés et des professionnels à améliorer leurs pratiques, et essayer de créer entre eux des interactions d'ordre professionnelles pour unifier les visions des différents acteurs de la GE et GP. Pour ce qui est des ressources, elles devront être toutes considérées: ressources humaines, financières, matérielles, structurelles et politiques. Pomey et al soulignent l'importance cruciale de la décentralisation pour que les acteurs cliniques aient l'autonomie requise à l'utilisation optimale des ressources en fonction de leurs multiples besoins.

2- La gouvernance dans le cadre de la production des soins:

La gouvernance de proximité est la plus sollicitée dans ce cadre, cependant la participation de la gouvernance d'ensemble est hautement encouragée et son soutien est requis pour fournir et promouvoir les conditions favorables à la production de soins et services. L'utilisation des indicateurs de qualité et l'application intégrée des guides pratiques cliniques revêt ici toute son importance. La gouvernance clinique s'exerce dans un contexte et environnement bien déterminé, comme la culture,

les conditions sociales, économiques, politiques, les ressources,...

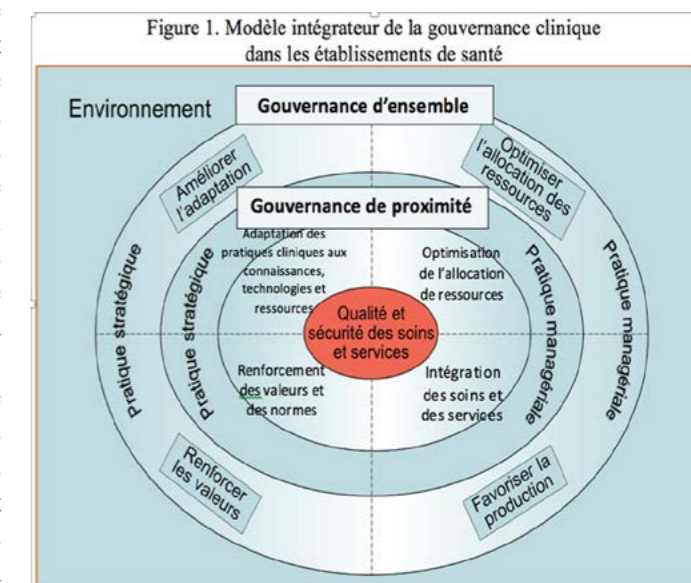
Conclusion

La gestion continue de la qualité des soins et la sécurité des patients fait ses preuves de jour en jour par son impact positif et son importance stratégique pour toute organisation de santé. En effet, cette approche stratégique donne une place importante et décisionnelle aux administrateurs et les gestionnaires qui travailleront dans la perspective de créer un contexte adéquat dans lequel les professionnels travailleront et évolueront. Ainsi l'investissement dans la qualité des soins s'inscrit pleinement dans un contexte de recherche d'efficacité mais il est susceptible aussi de générer des économies à moyen et long terme. Les membres du système de santé, n'ont vraiment pas encore suffisamment valorisé la dimension économique de la qualité des soins et la sécurité des patients. Pourtant, une multitude d'écrits ont démontrés que la non qualité mesurée par des indicateurs tels que les infections des sites opératoires, les infections nosocomiales, les événements indésirables et la surutilisation de ressources coûte et mobilise des ressources qui pourraient être utilisées de façon plus utile et efficace (6). La réflexion sur la stratégie future d'une organisation de santé notamment les hôpitaux devrait prendre en considération dans sa vision les nombreuses opportunités de recherche, d'innovation et de production de soins.

Nous nous sommes vus depuis quelques mois confrontés à une nouvelle pandémie (COVID-19), une maladie infectieuse émergente qui a ravagé de nombreux pays et épuisé de nombreux systèmes de santé à travers le monde, connus pour leur robustesse et la stabilité de leur performance. Le monde a compté énormément de décès, au moment de la rédaction de cet article; 216508 décès autour du monde. Les centres les plus touchés sont les centres pour personnes âgées, on blâme une mauvaise préparation en termes de gestion de risques.

Après cette crise sanitaire, les populations demeureront plus alertées au besoin de qualité et sécurité des patients. Les hôpitaux étaient déjà un milieu à risque ; ils pourront en effet mettre de l'avant leur gestion de la qualité des soins et la sécurité des patients et la considérer comme un facteur d'attrait (positionnement stratégique). Malgré que dans les établissements libanais, une meilleure gestion bien intégrée est en cours de se mettre en place, le processus souffre d'une lenteur de progression et surtout d'implémentation.

Le COVID-19 a été un puissant catalyseur pour les organisations de santé libanaises et mondiales, notamment les hôpitaux, pour ajuster leur plan stratégique et y insérer de façon systématique un atout devenu maintenant incontournable: la qualité des soins et la sécurité des patients. Et comme l'a si bien dit un proverbe africain: Il n'est pas important si vous êtes une gazelle ou un lion. Quand le soleil se lève, vaut mieux courir vite...



References

- 1- <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/324737/9789242513905-fre.pdf> Slawomirski L, Aaraaen A, Klazinga N. *The economics of patient safety: strengthening a value-based approach to reducing patient harm at national level*. Paris : OECD ; 2017 (<http://www.oecd.org/els/health-systems/The-economics-of-patient-safety-March-2017.pdf>).
- 2- <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/324737/9789242513905-fre.pdf>
- 3- Organisation mondiale de la santé , <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/patient-safety>.
- 4-Pomey M.P., Denis J.L., Contandriopoulos, A.P. (2008). *Un cadre conceptuel d'analyse de la gouvernance clinique dans les établissements de santé. Pratiques et Organisation de soins*. 39(3) : p.186.
- 5- <http://www.patientsafetyinstitute.ca/french/toolsresources/governancepatientsafety/pages/whatisq>
- 6- Organisation mondiale de la Santé, *Organisation de Coopération et de Développement Économiques et la Banque internationale pour la reconstruction et le développement/La Banque mondiale, 2019 p.17 Argument économique en faveur de la qualité*