



# FICHE PRATIQUE 11 : DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE QUALITÉ

Dans cette fiche succincte, vous trouverez d'abord [1] [un contexte introductif](#) qui explique la culture qualité en tant que concept et élément des soins intégrés. Les objectifs poursuivis par le développement d'une culture qualité y sont également décrits. Ensuite, [2] [des conseils pratiques](#) sont donnés sur la manière d'introduire cette composante dans votre projet, de même que [3] [quelques points d'attention](#) dont il convient de tenir compte lors de la définition des initiatives axées sur cette composante. Enfin, [4] un aperçu de la [situation actuelle de la "qualité des soins de santé" en Belgique](#).

## 1. Contexte

Les **projets pilotes** s'inscrivent dans l'évolution de notre système de soins de santé actuelle qui nécessite une réorganisation et qui pour être intégré doit partir des besoins du patient. Le développement d'une culture qualité soutient ce processus de transformation qui vise notamment des soins de qualité (*Triple Aim*).

Avant d'aborder plus en détail l'utilité du développement d'une culture qualité dans le cadre des projets pilotes Soins intégrés, le concept de "culture qualité" est illustré par une analyse plus approfondie des deux concepts "culture" et "qualité" (dans le contexte des soins de santé).

La **culture** est l'ensemble des convictions, valeurs, attitudes, réflexes conditionnés et modèles de comportement partagés qui caractérisent les membres d'une communauté ou d'une organisation. Pour induire un changement de culture dans votre région, il faut *stimuler* tous les partenaires, tant prestataires de soins que patients et les aidants proches. Une culture est en effet impossible à imposer, mais doit être *supportée* par les gens de terrain eux-mêmes ("*Tirer sur le gazon ne le fera pas pousser.*").

La **qualité dans le contexte des soins de santé** est définie dans la littérature de diverses manières et selon diverses perspectives. Une manière fréquemment employée pour décrire la qualité dans les soins de santé fait appel aux six aspects des soins de qualité, définis par l'*Institute of Medicine* : des soins sûrs, efficaces, efficaces, équitables, dispensés en temps opportun et axés sur le patient<sup>1</sup>. Ces aspects rejoignent les **objectifs globaux des projets pilotes Soins intégrés**<sup>2</sup>: amélioration de la santé de la population (efficacité), amélioration de la qualité des soins (opportunité, sécurité, centré sur le patient / patient comme partenaire...), utilisation plus efficiente des moyens disponibles (efficience), égalité (équité) et satisfaction accrue des prestataires de soins.

<sup>1</sup> Crossing the Quality Chasm: A New Health System for the 21st Century. Committee on Quality of Health Care in America, Institute of Medicine 364 pages, 2001.

<sup>2</sup> Objectifs généraux du Plan : Triple Aim (améliorer l'état de santé de la population, améliorer la qualité des soins, accroître l'efficacité des moyens alloués), augmenter l'équité et améliorer la qualité de vie des professionnels de la santé (cf. Guide pour les projets pilotes)

Le développement d'une culture qualité au sein de votre consortium/zone consiste par conséquent à créer des convictions, valeurs, attitudes, réflexes conditionnés et modèles de comportement partagés axés sur une amélioration constante de la qualité de la prestation de soins: plus sûre, plus efficace, plus efficiente, plus équitable, en temps opportun et centré sur le patient. Il importe de souligner que ceci va plus loin que l'amélioration de la qualité des soins. Il faut par exemple tenir compte également de la qualité de la communication avec le patient et entre prestataires de soins, d'où la préférence pour l'emploi du terme "**qualité des prestations de soins**" plutôt que "qualité des soins".

Objectifs d'une culture qualité

- **Améliorer de manière continue et dynamique la qualité des prestations de soins** pour une population, en s'adaptant en permanence aux besoins de la population et aux objectifs de santé, et en assurant un suivi des dépenses.
- Induire un **changement de mentalité** par rapport à la qualité, laquelle est perçue de façon positive et considérée comme une source de satisfaction pour tous les acteurs, et non comme un ensemble de contraintes supplémentaires.
- Améliorer la **qualité des résultats pour le patient** (qualité de vie, santé, satisfaction par rapport à la prestation de services et aux soins dispensés, etc.)
- Garantir une **transparence** accrue quant à la qualité des soins
- Cesser de mettre en œuvre des changements qui ne réussissent pas: **travailler efficacement**.

L'obtention de ces objectifs via le développement d'une culture qualité dans votre projet pilote contribue directement à la réalisation des objectifs globaux du plan Soins intégrés: améliorer la santé de la population grâce à une meilleure qualité des résultats pour le patient, augmenter la qualité des soins (ceci incluant une efficience et une équité accrues) par le biais d'une amélioration continue et dynamique de la qualité des soins et augmenter la satisfaction de tous les acteurs, y compris les prestataires de soins, en induisant un changement de mentalité par rapport à la qualité.

## 2. Conseils pratiques et actions possibles concernant la façon de mettre en œuvre cette composante

On attend avant tout de l'ensemble des projets pilotes qu'ils instaurent un **processus de qualité**, c'est-à-dire que ces projets mettent en place un système de qualité fondé sur des objectifs mesurables (au micro- et méso-niveau), des indicateurs, des processus de suivi et d'évaluation à intervalles réguliers.

D'une part l'équipe scientifique, en collaboration avec la cellule inter-administrative, assurera une **évaluation externe** individuelle des projets et leur soutien, analysera leur organisation et leur fonctionnement et évaluera leurs résultats. D'autre part, chaque projet appliquera une méthode et des indicateurs pour une **auto-évaluation**, qui sera développée en collaboration avec l'équipe scientifique. Pour toutes les informations pratiques concernant l'auto-évaluation et la confection de ces indicateurs, nous vous renvoyons à la "fiche pratique 19 : Auto-évaluation".

Pour soutenir ce processus de qualité (l'auto-évaluation) axé sur l'amélioration de la qualité, il est nécessaire de développer une culture qualité, d'induire un changement de mentalité. Le développement d'une culture qualité ne doit toutefois pas se limiter à soutenir ce processus de qualité, mais l'entière du projet pilote en fait. **Cette composante** (tel que la gestion du changement) n'est pas comme les autres composantes des soins intégrés, **elle doit être intégrée à toute initiative planifiée du projet** (p. ex. les initiatives axées sur la concertation et la coordination, les initiatives axées sur l'empowerment du patient, les initiatives axées sur case management, les initiatives axées sur l'adaptation des systèmes de financement, etc.), **et aussi à la gestion du projet.**

**En résumé, la culture qualité doit imprégner chaque fibre du projet et être supportée par chaque acteur du terrain. Cette assise ne peut être obtenue que par un soutien et un coaching des prestataires de soins dans le domaine de l'amélioration de la qualité.**

Voici quelques recommandations pratiques pour la mise en place d'actions innovantes visant à soutenir votre consortium au niveau de l'amélioration de la qualité et du changement de culture qui y est associé:

- Pour réussir à induire un changement de culture, il vaut mieux axer l'approche sur les résultats que l'on veut atteindre par ce biais (Triple Aim: efficacité, qualité des soins et amélioration de la santé de la population, satisfaction des acteurs de soins et équité) plutôt que sur le changement de culture en soi.
- Sensibilisation des acteurs sur l'amélioration de la qualité:
  - Expliquer l'importance de mesurer et d'évaluer
  - Faire comprendre qu'il ne s'agit pas seulement d'obtenir des résultats aussi bons que possible pour le patient (efficacité), mais aussi des soins équitables, une communication de qualité entre prestataires de soins et entre prestataires de soins et patients, d'améliorer la satisfaction des patients et celle des acteurs de soins, etc.

Cette sensibilisation peut s'effectuer de plusieurs manières différentes: une réunion d'information, une séance de brainstorming sur le rôle individuel des acteurs dans l'amélioration de la qualité, etc. Lors de celle-ci, il est essentiel d'expliquer également l'importance de mesurer et d'évaluer dans le processus d'amélioration.
- La culture qualité comme instrument de changement: Une réflexion sur la qualité permet aux gens de remettre en question leur façon actuelle de travailler : "Ce que je fais est-il vraiment utile?"
- Importance de l'implication des acteurs de soins:
  - Les gens ne seront pas disposés à opérer le changement si l'objectif commun n'est pas clair "What's in it for me ?" (**Qu'est-ce que j'y gagne?**). Essayez de convaincre vos partenaires de s'engager avec vous dans le processus de changement, de transformer **votre** problème en un problème qui est le **nôtre**.
  - **Efforcez-vous d'impliquer tous les acteurs de soins et pas seulement une équipe réduite:** trop souvent, le secteur pense : "Nous travaillons pour la qualité, car nous avons désigné un

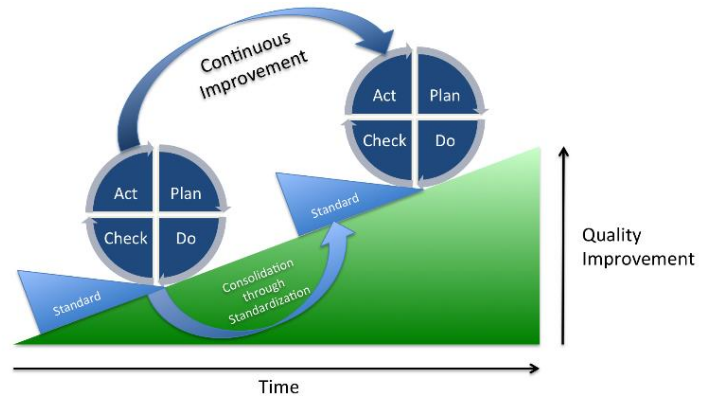
coordonateur qualité". Ceci débouche toutefois rarement sur une amélioration et un changement effectif dans l'organisation.<sup>3</sup>

- o Une méthodologie simple qui est à la base de la réflexion sur la qualité est le cycle de qualité ou cycle PDCA de Deming, qui comprend quatre étapes récurrentes: Plan, Do, Check, Act/Adjust (voir figure).

Spécifiquement dans le cadre des projets pilotes, on peut impliquer les acteurs de soins dans chaque étape :

- (1) **planification** d'initiatives en fonction de leur expertise, de normes scientifiques et en concertation avec les patients,
- (2) **réalisation** des initiatives,
- (3) **évaluation** et suivi des résultats,
- (4) implication dans la recherche d'améliorations possibles et **adaptation** des initiatives en fonction des résultats de l'évaluation.

Quand on est associé de la sorte au processus de qualité, une véritable culture qualité peut se développer. L'importance et le raisonnement sous-jacent sont portés.



- Importance de la transparence: dans le développement d'une culture qualité, la communication sur la qualité des initiatives (en fonction de critères objectifs) constitue une étape importante dans le processus. Osez montrer ce que vous faites, même dans le cas d'initiatives qui ont échoué.

Remarques :

- *Parce que réussir à développer une culture qualité n'est pas une sinécure, un accompagnement est prévu par l'équipe scientifique.*
- *Pour de plus amples informations sur la mise en pratique d'un changement de culture, nous vous renvoyons à la "fiche pratique 14: Change management".*

### 3. Pièges / points d'attention

- 1) La culture qualité n'est pas une simple évaluation des performances, mais plutôt un changement de mentalité visant à entreprendre jour après jour des actions en faveur de la qualité, p. ex. des soins de qualité, une communication de qualité, des dossiers de patient de qualité, etc.
- 2) Une résistance au changement est possible (pour plus d'information, nous vous renvoyons à la "fiche pratique 14: Change Management.").
- 3) La qualité a, d'une part, un prix (une mise en place réussie exige des moyens humains, techniques et financiers), mais d'autre part aussi une incidence positive sur l'efficacité.

<sup>3</sup> <http://www.itinerainstitute.org/fr/article/elections-2014-soins-de-sante-renforcer-la-base-investir-dans-le-personnel-et-innovation>

## 4. Situation actuelle en Belgique

Voici une liste de quelques initiatives qui ont été prises au niveau politique pour encourager une politique de qualité/culture qualité dans les soins de santé.

### Au niveau européen

L'instrument EPA (European Practice Assessment) est un instrument européen validé pour mesurer la qualité de la médecine générale. Il se compose de plusieurs questionnaires, qui sont utilisés en plusieurs étapes. De plus amples informations sur cet outil peuvent être obtenues auprès des associations de médecins généralistes Domus Medica<sup>4</sup> et SSMG et dans le rapport KCE "Promotion de la qualité de la médecine générale en Belgique: status quo ou quo vadis"<sup>5</sup>.

### Au niveau fédéral

[Le SPF Santé publique](#) a à cœur de sensibiliser tous les acteurs des soins de santé à l'importance de soins sans risque dans tous les établissements de soins.<sup>6</sup> La mission de la cellule Qualité est formulée comme suit : "La Cellule Qualité stimule la mise en œuvre d'une politique de soins centrée sur le patient, intégrée et basée sur les preuves, à l'aide de programmes innovants et durables et en concertation avec ses partenaires". [Quelques initiatives](#)<sup>7</sup>:

- Un [programme pluriannuel "Qualité et sécurité" \(2013-2017\)](#): Ce plan encourage les hôpitaux à mettre en place des actions d'amélioration dans quatre domaines: les médicaments à haut risque, la chirurgie sûre, l'identitovigilance et les soins transmuraux. Les hôpitaux qui souhaitent souscrire à ce plan, doivent réaliser d'ici 2017 une série d'objectifs concrets. En contrepartie, ils reçoivent un soutien financier pour la mise en œuvre de ces objectifs ainsi que pour la formation. Les plans en vue d'un troisième programme pluriannuel "Qualité et sécurité" (2018-2022) sont actuellement en préparation.
- En 1999, des Collèges de médecins ont été créés afin d'améliorer la qualité de leur spécialité respective dans le secteur hospitalier. Les Collèges formulent également des recommandations concernant la prescription des traitements.
- La [campagne nationale Antibiotiques](#) annuelle de la Commission belge de coordination de la politique antibiotique (BAPCOC)
- La campagne nationale bisannuelle ["Vous êtes dans de bonnes mains"](#) sur l'hygiène des mains
- La recommandation de l'utilisation d'une [check-list pour le bloc opératoire](#)
- La campagne ["Les images médicales ne sont pas des photos de vacances. Pas de rayons sans raisons."](#)
- [Les recommandations en imagerie médicale](#)
- [Les recommandations en transfusion](#)

Le principe de l'accréditation: une évaluation externe du respect par l'hôpital de normes/standards publiés prédéfinis dans le but d'encourager une amélioration constante de la qualité des soins de santé. En Belgique, il n'existe actuellement aucun système national uniforme d'accréditation pour les hôpitaux. Beaucoup d'hôpitaux belges ont entre-temps choisi de se lancer dans des programmes d'accréditation

<sup>4</sup> <http://www.domusmedica.be/praktijk/kwaliteitsverbetering/ekwa/praktijk/585-het-epa-instrument-european-practice-assessment.html>

<sup>5</sup> Le lien au rapport : [http://kce.fgov.be/sites/default/files/page\\_documents/d20081027319.pdf](http://kce.fgov.be/sites/default/files/page_documents/d20081027319.pdf)

<sup>6</sup> Pour de plus amples informations: <http://www.health.belgium.be/fr/sante>

<sup>7</sup> Pour consulter toutes initiatives: [www.health.belgium.be/fr/qualite-des-soins-et-securite-du-patient-lhopital](http://www.health.belgium.be/fr/qualite-des-soins-et-securite-du-patient-lhopital).

existant à l'étranger, p. ex. ceux de la *Joint Commission International (JCI)* et du *Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg (NIAZ)*.

L'INAMI prend également des initiatives pour une meilleure qualité des soins, fondée sur la littérature scientifique. Ainsi depuis 2010, l'INAMI soutient l'élaboration d'une base de données comprenant des guides de bonne pratique evidence-based à l'attention des professionnels de santé: EBMPracticeNet.<sup>8</sup> Tous les soignants peuvent ainsi utiliser gratuitement EBMpracticeNet. Un lien est prévu entre ebmpracticenet.be et le dossier médical informatisé (DMI) grâce à un système informatique d'aide à la décision clinique (Electronic Clinical Decision Support System). Ce système permet de recevoir pendant la consultation ('point-of-care') des conseils adaptés peuvent être donnés aux patients, encodés dans le DMI, sans recherche supplémentaire. De plus, l'Evidence Linker permet au prestataire de soins d'accéder, à partir d'un diagnostic codé, aux guides de bonne pratique clinique existants et à d'autres informations EBM pertinentes.

### Communauté flamande

- Le [décret qualité du 17 octobre 2003](#) relatif à la qualité des structures de soins de santé et d'aide sociale stipule que chaque structure agréée par la Communauté flamande est tenue de dispenser des soins justifiés et de définir une politique de qualité interne.<sup>9</sup>
- La [Zorginspectie](#) (Inspection des Soins) inspecte les structures flamandes de soins de santé et d'aide sociale (voir: [liste des domaines de surveillance](#)). La qualité des soins offerts par ces structures à leurs usagers, patients ou clients est au centre des préoccupations.<sup>10</sup>
- Avec la création d'un *Vlaams Instituut voor Kwaliteitszorg (VIKZ)*, la Communauté flamande pérennise le projet [VIP<sup>2</sup>](#) (*Vlaams Indicatorenproject voor patiënten en professionals*). Un premier objectif est le lancement de processus internes d'amélioration de la qualité, dans le but d'apporter une contribution constante au cycle d'amélioration des soins dispensés. Outre cela, des données spécifiques sont mises à disposition qui peuvent être utilisées dans le cadre d'une transparence sociale. Après les hôpitaux généraux et les soins résidentiels pour personnes âgées, les soins de santé mentale sont maintenant concernés ([QIP GGZ](#)).
- La Flandre encourage les hôpitaux à obtenir une [accréditation](#). Lorsqu'un hôpital se fait accréditer, il est dispensé de certains éléments de l'inspection quinquennale des soins.
- *Zorgnet ICURO*, un réseau qui regroupe des organisations de soins et qui représente le secteur non marchand en Flandre, est une organisation de partage des connaissances et une plate-forme de concertation où l'on échange des informations et des idées. La politique de qualité dans les soins est l'un des thèmes traités. En 2010, elle a publié le document ["Kwaliteit kenbaar maken in de zorg"](#) (Qualité connue dans les soins) sur la qualité et le rôle de l'accréditation.<sup>11</sup> Le 27 janvier 2017, Zorgnet-icuro organise un [congrès qualité](#) annuel. Pour 2016, le thème du congrès est: "L'importance d'une

<sup>8</sup> Pour en savoir plus: [www.ebmpracticenet.com](http://www.ebmpracticenet.com)

<sup>9</sup> Pour toute information concernant le décret "Soins": <https://www.zorg-en-gezondheid.be/decreet-van-17-oktober-2003-betreffende-de-kwaliteit-van-de-gezondheids-en-welzijnsvoorzieningen>

<sup>10</sup> Sur le site [www.zorginspectie.be](http://www.zorginspectie.be), de plus amples explications sont fournies au sujet des inspections et le résultat de celles-ci y est publié.

<sup>11</sup> Publication disponible sur: [www.zorgneticuro.be/sites/default/files/2010 Accreditering.pdf](http://www.zorgneticuro.be/sites/default/files/2010%20Accreditering.pdf)

culture d'organisation stimulante et de l'implication des professionnels dans l'élaboration d'une politique de qualité intégrale et durable".

### **Bruxelles-Capitale**

- La Commission communautaire commune de Bruxelles-Capitale (COCOM) surveille la qualité dans les hôpitaux bruxellois relevant de sa compétence par une évaluation constante de la réalité au sein des hôpitaux par rapport aux normes d'agrément.

### **Région wallonne**

- Le travail d'inspection en Wallonie repose actuellement sur l'évaluation d'indicateurs organisationnels (par exemple: normes de personnel) et quelquefois sur l'évaluation d'indicateurs de processus (par exemple, les inspecteurs vérifient si l'enregistrement obligatoire est effectué correctement.)
- Outre les inspections dans le cadre des procédures d'agrément, la Wallonie a aussi développé un modèle d'inspection thématique (par exemple : officines hospitalières, services des urgences) qui lui fournit, à un moment donné, une image relativement précise de la situation d'un secteur.
- Le gouvernement wallon a adopté le 28 août 2013 un plan "Qualité des soins" en six axes.
  - 1) Réflexion sur l'évolution des normes et préparation de la mise en œuvre de nouvelles normes
  - 2) Fourniture d'indicateurs
  - 3) Préparation et accompagnement de l'introduction d'un processus d'accréditation
  - 4) Recherche d'une cohérence entre inspection, normes, indicateurs et accréditation
  - 5) Introduction d'une analyse comparative entre structures de soins
  - 6) Réflexion sur la diffusion publique d'informations concernant l'inspection, les performances et les résultats
- La fédération Wallonie-Bruxelles a mis en place une plate-forme composée de divers représentants des soins (PAQS ASBL)<sup>12</sup> et qui garantit que la qualité des soins est concrétisée par l'accréditation dans les hôpitaux, grâce à l'élaboration d'indicateurs et la formation des réseaux internationaux.

---

<sup>12</sup> Plateforme pour l'Amélioration continue de la Qualité des soins et de la Sécurité des patients <http://www.paqs.be/>