



FRANÇOIS SAUVÉ
Directeur de
la recherche et
du développement
Conseil québécois
d'agrément

ÉVOLUTION DES INDICATEURS DE MESURE DE LA QUALITÉ DES SERVICES DISPENSÉS PAR LES CENTRES DE RÉADAPTATION EN DÉPENDANCE

Article n° 10.04.14 Mots-clés : agrément, mobilisation, satisfaction clientèle, qualité, réadaptation, dépendance.

Depuis plusieurs années, l'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des services aux usagers est une priorité reconnue dans l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux du Québec. Depuis le 19 décembre 2005, tout établissement, public ou privé, sans exception, quels que soient la nature de ses missions et le nombre de ses installations, doit solliciter l'agrément de ses services auprès d'un organisme reconnu⁽¹⁾. Le réseau des centres de réadaptation en dépendance n'avait pas à être convaincu de la pertinence de cet engagement qualité initié par le législateur; plusieurs centres s'étaient déjà inscrits dans une démarche volontaire d'agrément auprès du Conseil québécois d'agrément (CQA) dès 2003.

Depuis, quels sont les progrès réalisés par les centres de réadaptation en dépendance (CRD) en matière d'amélioration continue de la qualité? Pour offrir une réponse éclairée à ce questionnement, le CQA a procédé à une analyse de l'évolution des résultats découlant des trois derniers cycles d'agrément, correspondant respectivement aux périodes 2002-2006, 2006-2010 puis 2010-2014. En employant cette méthode, il a été possible de retracer l'évolution des mêmes cohortes d'établissements de cette mission au fil des ans. Le premier cycle d'agrément comportait six (6) établissements, le deuxième dix (10) établissements pour culminer avec onze (11) lors du dernier cycle.

Lors d'une démarche d'agrément, l'organisation est évaluée sous trois angles. Celui des résultats qu'elle obtient aux sondages estimant le degré de satisfaction de

l'expérience client et de mobilisation du personnel. Sous l'angle de sa conformité aux normes d'excellence reconnues dans ce secteur d'activités, par l'évaluation de l'efficacité des processus organisationnels auxquels elle recourt pour obtenir de tels résultats. Enfin, sous l'angle de sa capacité d'amélioration, c'est-à-dire de sa capacité à mettre en œuvre un plan d'amélioration continue de la qualité des services. Examinons d'abord les résultats aux sondages.

La perception des usagers

Les résultats issus du questionnaire administré aux usagers des CRD sont en lien avec les dimensions de la qualité des services reçus, telle que perçue par les usagers¹.

1. Depuis 1992, la tenue récurrente de « focus group », composés d'usagers des services de santé et des services sociaux, a permis d'établir et de confirmer les douze dimensions associées, par la clientèle, à la qualité des services.



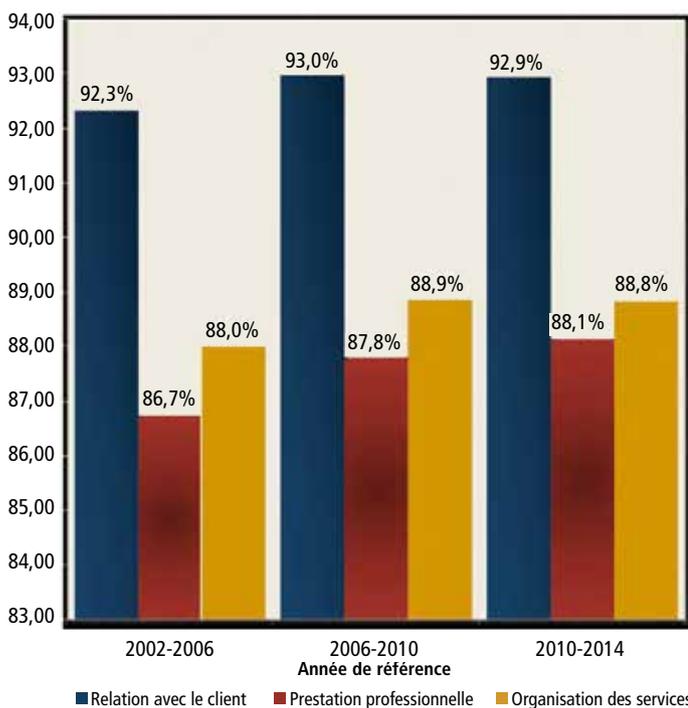
Au nombre de douze, ces dimensions cernent le concept de service, retenu par le CQA⁽²⁾, et reflètent à la fois les attentes des usagers en matière de qualité de services et les valeurs des organisations. Ces dimensions se rattachent donc à la qualité attendue et perçue du modèle de qualité adopté par le CQA. Les résultats des trois derniers cycles d'agrément sont présentés dans le graphique 1.

Quatre d'entre elles – accessibilité, respect, confidentialité, empathie – se réfèrent principalement aux attitudes du personnel à l'égard des clients et sont regroupées sous l'indicateur « relation avec le client ». La relation avec le client se démarque par un taux très élevé de satisfaction passant de 92,3 % au premier agrément à 92,9 % au dernier agrément. Les résultats de ce sondage dénotent que la relation professionnelle est empreinte de respect envers la clientèle.

Quatre autres dimensions – fiabilité, responsabilisation, apaisement, solidarisation – se regroupent sous un deuxième indicateur, la « prestation professionnelle ». Du point de vue du personnel, l'acte posé doit respecter les normes de pratique reconnues pour pouvoir rencontrer les exigences de la clientèle et répondre à ses besoins. Le taux de satisfaction est appréciable, passant de 86,7 % au premier agrément à 88,1 % au dernier agrément.

Les autres dimensions – simplicité, continuité, rapidité, confort – se regroupent sous l'indicateur « organisation des services ». La satisfaction à l'égard de l'organisation des services a oscillé de 88,0 à 88,8 % entre la première et la dernière période d'agrément. Le souci de recevoir la rétroaction des usagers quant à la qualité des services ne se dément pas tout au long du processus de réadaptation.

Grafiqne 1 – Évolution dans le temps de la moyenne (%) des indicateurs clientèle pour les CRD 2201 - 2014



La mobilisation du personnel

Le CQA dispose d'un outil de mesure du degré de la mobilisation du personnel. Ce degré de mobilisation fait référence à l'engagement du personnel dans son travail à l'égard de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. La mobilisation est donc en lien étroit avec le besoin de développement et de réalisation de l'individu au sein de l'organisation, qui veut pouvoir donner un sens à ses actions, exercer un certain pouvoir et se sentir reconnu et valorisé pour sa contribution. En bref, la réussite professionnelle de l'organisation repose essentiellement sur la contribution des membres du personnel et, plus particulièrement, de ceux qui agissent auprès des clients. À titre de premiers responsables des services dispensés, ceux-ci exercent une influence sur l'orientation, l'organisation et la maîtrise des services mis en œuvre. D'où l'importance que soient mises en place les conditions qui assurent, d'une part, le développement et l'engagement des membres du personnel et, d'autre part, le climat propice à la collaboration entre les personnes et entre les équipes.

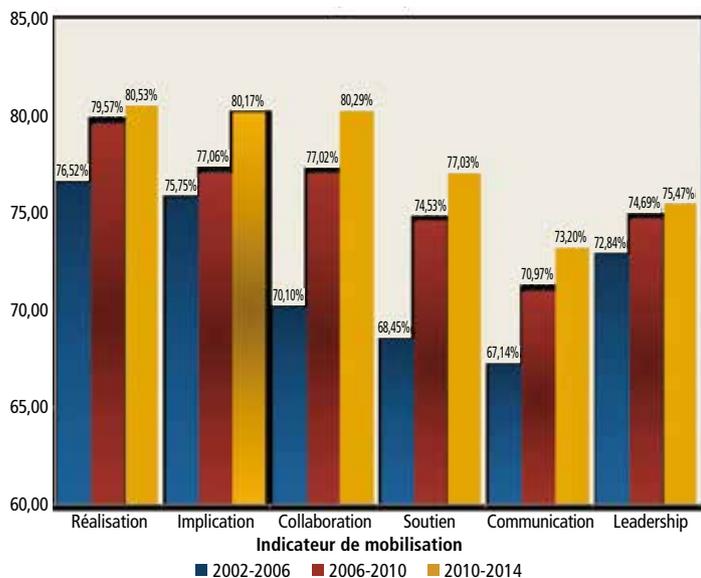
Six indicateurs témoignent de la mobilisation du personnel : la réalisation, l'implication, la collaboration, le soutien, la communication et le leadership. Le climat organisationnel sera donc évalué en fonction de ces différents éléments. Le graphique 2 (page suivante) indique une amélioration constante des résultats à chacun des cycles d'agrément. Des gains remarquables ont été réalisés pour les indicateurs de soutien (+8,6 %) et de collaboration (+10,2 %). Le soutien fait référence aux notions de « coaching » et de supervision par les gestionnaires auprès des employés et des membres des équipes. La collaboration témoigne de la présence d'un esprit d'équipe ou d'une capacité à travailler en équipe. Elle résulte d'un développement d'attitudes et de comportements spécifiques, permettant aux individus d'œuvrer de façon continue en situation d'interdépendance.

Au-delà des indicateurs, la maîtrise des processus

L'analyse a également porté sur l'examen de neuf rapports d'agrément pour la période 2010-2014. Neuf des vingt-sept processus organisationnels, soit ceux directement liés à la prestation de service ont été sélectionnés. Ces processus décrivent l'ensemble des actions qu'une organisation entend mettre en œuvre pour répondre aux exigences des normes de qualité auxquelles elle cherche à se conformer. Dans les établissements de santé et de services sociaux on retrouve de nombreux processus qui, en fonction de la mission de l'établissement, doivent tous concourir à produire des services de qualité. Ainsi, sur les neuf processus sélectionnés suivants, il n'y a aucun processus non maîtrisé :

1. Déterminer et configurer les programmes et les services à offrir en fonction des besoins de la clientèle;
2. Évaluer la satisfaction de l'expérience client;
3. Accueillir la clientèle, traiter et orienter les demandes de services;
4. Gérer la liste d'attente;
5. Planifier les interventions et dispenser les services;
6. Gérer les insatisfactions et les plaintes de la clientèle;

Grafiqne 2 – Évolution dans le temps de la moyenne (%) des indicateurs de mobilisation du personnel pour les CRD



7. Gérer l'utilisation des protocoles et des guides d'intervention clinique;
8. Assurer une gestion sécuritaire des lieux, des prestations de service et des situations à risque pour la clientèle et le personnel;
9. Gérer la tenue de dossier de l'utilisateur et la circulation des renseignements personnels sur la clientèle.

La majorité des processus sont maîtrisés à hauteur de 76,5 %, et 23,5 % sont très bien maîtrisés. Il est intéressant de mentionner que les processus très bien maîtrisés sont généralement retrouvés au sein des organisations ayant obtenu leur troisième agrément, autrement dit, ayant acquis une maturité dans la démarche d'agrément. Le réseau peut s'enorgueillir d'un bon nombre de pratiques exemplaires qu'il a su mettre en place grâce à l'innovation de ses membres.

La réussite professionnelle de l'organisation repose essentiellement sur la contribution des membres du personnel et, plus particulièrement, de ceux qui agissent auprès des clients.

Un examen des rapports d'agrément publiés au cours de l'exercice financier 2012-2013 dénote les gains réalisés depuis l'engagement qualité, de même que les défis à relever. Les forces généralement reconnues comprennent la relation professionnelle empreinte de respect envers les usagers ainsi que la considération de l'utilisateur et de la qualité des services à lui offrir. Le souci de recevoir de la rétroaction des usagers concernant la qualité des services tout au long du processus de réadaptation est digne de mention. La présence d'employés qualifiés aux compétences diversifiées contribue également à l'implantation des bonnes pratiques.

Les efforts constants d'amélioration doivent toutefois être soutenus pour relever les défis associés au recrutement et à la rétention du personnel. Il est important de stabiliser les équipes de travail et d'assurer la continuité des services dans un contexte de consolidation de l'offre de services spécialisés. La réalisation systématique de plans d'intervention interdisciplinaires, l'identification et à la mise en œuvre de mécanismes clairs et formels de supervision professionnelle et d'encadrement clinique doivent demeurer au cœur des préoccupations dans la prestation des services. La clarification des concepts de qualité et de performance, de même que la consolidation d'une gestion intégrée des risques et le développement d'une culture de la prévention, notamment des infections, ainsi que l'évaluation systématique des programmes sont à promouvoir.

Un bilan éloquent

Un agrément permet de « garantir la capacité d'une organisation à satisfaire les besoins et les attentes des clients (usagers), par l'utilisation des meilleures pratiques et la conformité aux normes établies, de façon efficiente et au moindre risque, au regard des ressources disponibles. Cette qualité se reflète tant sur le plan des attitudes et des contacts humains établis entre le personnel et les clients, que sur celui des procédures et des services rendus. » (définition du CQA).

La démarche d'agrément se veut donc avant tout participative, transparente et adaptée aux caractéristiques de l'organisation. Le parcours des CRD démontre sans aucun doute l'acquisition d'une culture organisationnelle tournée vers la qualité. Les établissements du réseau ont su maintenir et parfaire leurs capacités d'amélioration en mettant en œuvre leur plan respectif d'amélioration continue de la qualité des services. Fort de ses succès, le réseau des CRD doit désormais poursuivre ses efforts qui seront vraisemblablement joutés à ceux des autres partenaires du réseau qui, en fonction de l'adoption du projet de loi n° 10, seront examinés au regard de l'intégration des différentes missions qui constitueront les centres intégrés de santé et de services sociaux. ●

Références bibliographiques

1. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2012). *Guide sur le processus d'agrément des services offerts par les établissements de santé et de services sociaux*, Novembre, p.2.
2. CÔTÉ, Louis & coll. (2005). *Évaluer pour s'améliorer : au cœur de la qualité des services. Le concept de qualité des services : un outil d'évaluation de la satisfaction adapté aux attentes des usagers*, en collaboration avec le Conseil québécois d'agrément, décembre, ISBN 2-89510-229-5.