

Le partage et l'utilisation des connaissances

La perspective du gestionnaire


5ème Colloque du RMEF – Montréal 2007

Bernard Burnand

**Unité d'évaluation des soins &
Centre d'épidémiologie clinique**

IUMSP

Institut universitaire de médecine sociale et préventive, Lausanne



Sommaire

1. Définitions et concept
2. Connaissances utiles au gestionnaire
3. Outils et méthodes de mesure
4. Gestion “fondée sur les preuves issues de la recherche”
5. Approches “organisationnelles” de la qualité des soins
6. Sources d'information

Pour commencer: définitions et concepts

- **Gestionnaire:** collaborateur d'une institution chargé d'exercer les pouvoirs qui lui ont été délégués quant à la gouvernance d'une (partie d') institution, voire d'un projet

- Nécessite :

- Vision globale
- Analyse
- Planification
- Pilotage
- Délégation
- Evaluation

Niveaux

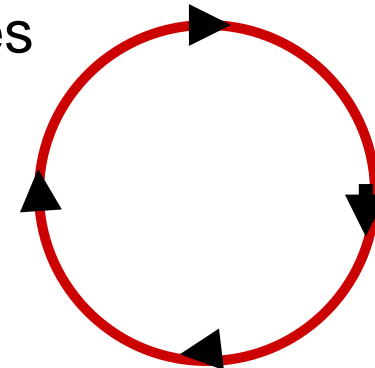
Micro – groupe, service

Meso – département, hôpital

Macro – région, pays

Pour commencer: définitions et concepts

- **Transfert et acquisition de connaissances**
 - Identifier le besoin de connaissances «nouvelles»
Formuler une question appropriée
 - Rechercher et identifier les connaissances actuelles
 - Evaluer la qualité de l'information (directement ou non)
 - Acquérir les connaissances actuelles ou nouvelles, les adapter à ses besoins
 - Gérer l'obsolescence des connaissances
 - Mettre en œuvre
 - Evaluer la mise en œuvre
 - Organiser la veille



Le gestionnaire: quelles questions? quelles connaissances?

**Éléments de connaissance jugés nécessaires à la
gouvernance d'un hôpital universitaire**

Tableau de Bord Hospitalier

– Hospices-CHUV, Lausanne

- Finances
- Patients
- Partenaires
- Organisation et fonctionnement
- Ressources humaines

Le gestionnaire: quelles questions? quelles connaissances?

- **Finances**
 - Production globale (catégories DRG, autres)
- **Patients / Partenaires**
 - Satisfaction
- **Organisation et fonctionnement**
 - Taux d'utilisation d'infrastructures
 - Temps d'attente
 - Incidents / Complications
- **Ressources humaines**
 - Satisfaction des collaborateurs
 - Taux d'absentéisme, de rotation

Le gestionnaire: quelles questions? quelles connaissances?

Directement

- Connaître les activités propres, les performances (service, hôpital, région)
 - Outils et méthodes de mesure
- Connaître l'efficacité des options et stratégies de gestion
 - «Evidence-based management»
- Connaître l'efficacité de systèmes et modalités d'organisation et de gestion des soins de santé (en partenariat avec les professionnels des soins)

Le questionnaire: quelles questions? quelles connaissances?

Indirectement

- Promouvoir des soins de santé fondés sur les preuves de leur efficacité
 - Choix des interventions effectuées sur la base de rapports d'évaluation de technologies
 - Recommandations pour la pratique clinique fondées sur les preuves de l'efficacité des recommandations proposées
 - Programmes intégrés et concertés centrés sur le patient (gestion globale – gestion thérapeutique)

Outils et méthodes de mesure

- **Exemple:**
mesure de l'opinion et de la satisfaction des patients
- Constat
 - Différents questionnaires disponibles
(± domaine public)
 - Développement ± soigneux / adéquat
 - Validation rarement effectuée
 - Quel impact sur la qualité des soins ?
 - Importance des comparaisons
(entre institutions, départements, ...)
- Quel questionnaire, quelle stratégie choisir ?

Comparaison de questionnaires de satisfaction des patients (en psychiatrie)

Etablissements du canton de Vaud 2005

Rang Questionnaire	Hôpital A	Hôpital B	Hôpital C
Picker	2	2-3	1
POC-18	1	-	2
Saphora-Psy	2	1	-

Mesurer la qualité des soins de santé pédiatriques

- Identifier les questions, priorités, problèmes, et obstacles quant à la mise en oeuvre de mesures de la qualité des soins pédiatriques (USA)
- Approche qualitative (entretiens semi-structurés)

Shaller D Pediatrics 2004;113:21727

Mesurer la qualité des soins de santé pédiatriques

- Recherche et développement insuffisants (capacité)
- Difficulté de garantir un financement adéquat à long terme
- Manque de preuves du bénéfice du développement et de la mise en oeuvre de mesures et d'indicateurs de la qualité des soins de santé pédiatriques (en regard de l'investissement et des coûts)
- Manque de coordination pour une approche unifiée
- Néanmoins: projets existants, consensus et collaboration quant au développement de mesures, résultats préliminaires encourageants quant à la qualité des soins

Shaller D Pediatrics 2004;113:21727

IUMSP

Institut universitaire de médecine sociale et préventive, Lausanne

Gestion “fondée sur les preuves”

- EBM? - Evidence-Based Management
- Variations de pratique
- Croyances
- Ecoles et théories diverses
- Approche issue des développements en médecine et dans l'éducation

Walshe K, Rundall TG. Milbank Quart 2001,79:429-57

IUMSP

Institut universitaire de médecine sociale et préventive, Lausanne

Gestion “fondée sur les preuves”

- Gestion
 - Difficultés conceptuelles et organisationnelles
 - Pas de noyau central de connaissances
 - Formations hétérogènes et multiples
 - Approches pragmatiques
 - Décisions «rares»
 - Pas de formation en recherche
 - Dispersion de la publication des études
 - Plans d'études différents
 - Difficultés à généraliser

Walshe K, Rundall TG. Milbank Quart 2001,79:429-57

IUMSP

Institut universitaire de médecine sociale et préventive, Lausanne

Gestion “fondée sur les preuves”

- **Importance de la formation des gestionnaires**
 - Développer des capacités en gestion fondées sur les preuves
 - Apprendre et changer par la recherche
 - Barrières
 - Diffusion de et accès à l'information
 - Formation à la lecture et à l'interprétation des résultats de la recherche
- **Programmes de formation et recherche**
 - Centre for Health Management Research (CHMR – USA – www.hret.org)
 - Fondation Canadienne de la recherche sur les services de santé (EXTRA / FORCES – www.chsrf.ca/extra)

Approches organisationnelles de la qualité des soins

- Programme de Recommandations pour la pratique clinique (RPC) mis en place au Cincinnati Children's Hospital Medical Centre
- Décision: Gestionnaires seniors / Conseil de l'établissement / Médecins dirigeants
- 29 RPC fondées sur les preuves (développées ou adaptées)
 - + outils et processus d'implantation
 - culture d'établissement : interventions fondées sur les preuves
 - en lien avec les supports électroniques

Gerhardt WE Jt Comm J Qual Pat Safety 2007;33:226-35

IUMSP

Institut universitaire de médecine sociale et préventive, Lausanne

Approches organisationnelles de la qualité des soins

- Programme de gestion thérapeutique (disease management)
- Composantes

Coordination	Continuité dans le système de soins
Globalité	Multidisciplinarité
Formation du patient	Participation du patient
Long terme	Identification des personnes à risque
Prévention	Preuves d'efficacité des interventions
Standardisation	Mesures de processus, résultats

Approches organisationnelles de la qualité des soins

- Gestion thérapeutique chez des enfants asthmatiques
- Breathmobile :
 - unité itinérante dans les quartiers défavorisés de Los Angeles
 - identification d'enfants avec une histoire d'asthme
 - prise en charge et suivi des enfants
 - consultation structurée
 - supports électroniques

Jones CA. Dis Manag 2005;8:205

Jones CA. J Allergy Clin Immunol 2007 – in press

IUMSP

Institut universitaire de médecine sociale et préventive, Lausanne

Sources d'information

Collaboration Cochrane



- Groupe de revue Cochrane EPOC
Effective Practice and Organisation of Care Group
- EPOC produit des revues systématiques qui examinent l'efficacité d'interventions
 - Éducatives
 - Comportementales
 - Financières, régulatrices destinées à améliorer les pratiques professionnelles et l'organisation des services de soins de santé
- www.epoc.uottawa.ca

Cochrane EPOC

- **Exemples de revues systématiques (41)**
 - Substitution of doctors by nurses in primary care
 - Interventions to promote collaboration between nurses and doctors
 - Continuing education meetings and workshops: effects on professional practice and healthcare outcomes
 - Capitation, salary, fee-for-service and mixed systems of payment: effects on the behaviour of primary care physicians
 - Lay health workers in primary and community health care

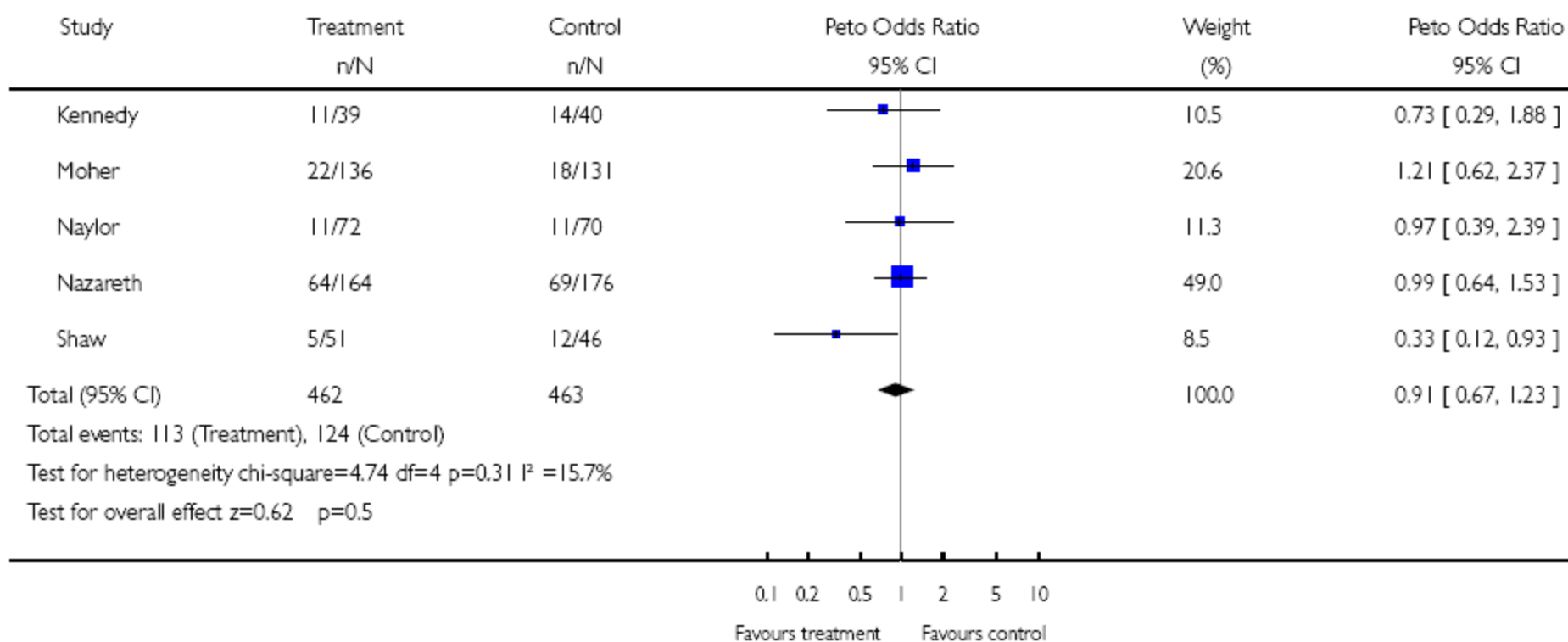
EPOC – effectiveness of discharge planning

Analysis 02.04. Comparison 02 Effect of discharge planning on unscheduled readmission rates, Outcome 04 unscheduled readmission within 3 months of discharge from hospital

Review: Discharge planning from hospital to home

Comparison: 02 Effect of discharge planning on unscheduled readmission rates

Outcome: 04 unscheduled readmission within 3 months of discharge from hospital



Ref

IUMSP

Institut universitaire de médecine sociale et préventive, Lausanne

Page publicitaire

Collaboration Cochrane



- Nouvelles du Réseau Cochrane Francophone
 - Officiellement le Réseau Francophone sera rattaché à Cochrane en tant que «Branche» du Réseau Centre canadien

IUMSP

Institut universitaire de médecine sociale et préventive, Lausanne

Commentaires

- Rôle important du gestionnaire quant à la qualité des soins
- Sensibiliser et former le gestionnaire à une gestion fondée sur les preuves d'efficacité des structures et des processus
- Importance de la multidisciplinarité incorporant le gestionnaire dans des projets axés sur la clinique

Ne pas oublier le patient ...

Merci de votre attention

Bernard.Burnand@chuv.ch

IUMSP

Institut universitaire de médecine sociale et préventive, Lausanne

Cochrane EPOC

- **Exemples de protocoles de revues systématiques (40)**
 - Case-management: effects on professional practice and health care outcomes
 - Continuous quality improvement: effects on professional practice and patient outcomes
 - - Manual paper reminders (1)
 - Computer generated paper reminders (2)
 - On-screen computer reminders (3) : effects on professional practice and patient outcomes