

LE RÉSEAU ET LE PROGRAMME ASPE :

COLLABORATIONS INTERHOSPITALIÈRES AU SERVICE DE L'EXPÉRIENCE ET DE LA SATISFACTION DES PATIENTS

Par Frédéric Bielen, Dominique Francis et Sabine Janssens

f.bielen@bsm-management.be , d.francis@bsm-management.be , s.janssens@bsm-management.be

Adresses : Prof. Frédéric Bielen, Haute Rue 7 à 1473 Glabais - Belgique

Mme Dominique Francis, Rue des Genêts 27 à 1390 Grez-Doiceau - Belgique

Mme Sabine Janssens, Rue de la Collectivité 76 à 4420 Montegnée - Belgique

Résumé : Le Programme ASPE (Attentes et Satisfaction des Patients et de leur Entourage) illustre la réussite d'un réseau collaboratif d'une vingtaine d'institutions hospitalières, représentant une quarantaine de sites actifs en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg, lancé il y a près de deux décennies.

Le programme vise l'amélioration continue de l'expérience et du partenariat patient à travers la collaboration et l'échange de savoir-faire. L'approche utilisée garantit des mesures de satisfaction rigoureuses, spécifiques et périodiques au sein d'un large éventail de services et unités de soins, le partage d'expériences et de pratiques exemplaires identifiées tant au sein du réseau, qu'au travers d'études et de réalisations en provenance de différents pays. La comparaison entre hôpitaux partenaires à des fins de benchmarking les dote en continu d'outils d'actions correctrices et innovantes au service des patients et de leurs proches.

Cet article explique le fonctionnement de ce programme qui repose sur un modèle de coopération en réseau dont les clés du succès résident dans une vision commune, des valeurs partagées, la mutualisation des coûts, l'équilibre entre intérêts communs et particuliers et l'impact tant stratégique qu'opérationnel des résultats d'études développées pour ces institutions au service de l'amélioration de l'expérience de leurs patients.

Mots-clés : Réseau, Qualité, Satisfaction, Expérience-Patient, Benchmarking, Indicateur, ASPE

Resumen: El Programa ASPE (Attentes et Satisfaction des Patients et de leur Entourage: *Expectativas y Satisfacción de los Pacientes y de su Entorno*) ilustra el éxito de una red colaborativa de una veintena de instituciones hospitalarias. Las cuales reúnen alrededor de cuarenta sitios activos en Bélgica y en el Gran Ducado de Luxemburgo, y representa el logro de una aventura que empezó hace casi dos décadas.

El programa tiene como objetivo mejorar continuamente la experiencia de la relación con los pacientes a través de la colaboración y el intercambio de conocimientos. El enfoque usado para su control garantiza mediciones de satisfacción, rigurosas, específicas y periódicas de una amplia gama de servicios y unidades de atención. También permite monitorear el intercambio de experiencias de prácticas exitosas, identificadas tanto dentro de la red colaborativa como a través de estudios realizados en varios países. La comparación con hospitales asociados promueve la evaluación comparativa y proporciona continuamente herramientas para acciones correctivas e innovadoras para la atención de los pacientes y de sus parientes.

Este artículo explica el funcionamiento de un programa basado en un modelo de colaboración en red cuyas claves de éxito residen en una visión común, valores y costos compartidos. También en el equilibrio entre intereses comunes y particulares y el impacto estratégico y operativo de los resultados de los estudios desarrollados por estas instituciones para mejorar la experiencia de sus pacientes.

1. Introduction

Il est des services dont le partage et la collaboration peuvent devenir une évidence, non seulement dans un objectif de rationalisation et de mutualisation des coûts, mais, surtout en vue de la recherche de synergie des compétences et de la valeur ajoutée apportée par la mise en commun de milliers de contributions particulières.

Depuis près de vingt ans à présent en Belgique et plus récemment au Grand-Duché de Luxembourg, un réseau libre et indépendant s'est créé pour développer une expertise commune en vue d'aider chaque hôpital, chaque unité de soins, chaque acteur des soins de santé à améliorer la satisfaction et l'expérience de ses patients, ainsi qu'à soutenir l'orientation-patient et le partenariat-patient des hôpitaux constituant le réseau. Il a pris l'acronyme de Programme ASPE pour « Attentes et Satisfaction des Patients et de leur Entourage ».

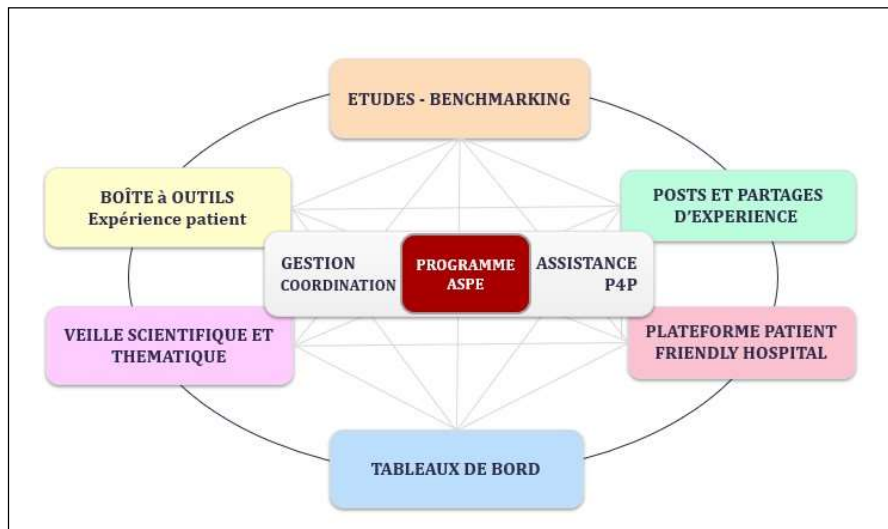
Cet article présente le modèle et les différents acteurs sur lequel le programme est construit et pointe les ingrédients qui ont mené à sa réussite.

2. Objectifs généraux du Programme ASPE

À ce jour, les objectifs exprimés du Programme ASPE sont multiples et complémentaires :

- a. Contribuer à **développer concrètement l'orientation-patient et le partenariat-patient** des hôpitaux par une meilleure connaissance de la patientèle et de son entourage, de leurs attentes, de leur satisfaction et de leurs perceptions à l'égard des services hospitaliers, en vue d'apporter une meilleure réponse à leurs besoins
- b. Développer **une réelle démarche d'amélioration continue « qualité externe »** au sein des hôpitaux partenaires et utiliser des outils de mesure, d'analyse et de diagnostic permettant d'évaluer et de mieux comprendre la qualité perçue, la satisfaction, la confiance, la recommandation, l'implication, l'évolution du bien-être et de la santé, le partenariat et la fidélité des patients et de leurs proches
- c. Permettre aux partenaires de **se comparer habilement et d'identifier les pratiques les plus performantes** en matière de qualité perçue, de satisfaction et d'empowerment des patients
- d. Soutenir et **répondre aux attentes normatives** en termes de satisfaction et **d'expérience-patient** qu'elles soient relatives à l'accréditation ou répondent à d'autres normes (**Accréditation Canada International, Joint Commission International, Haute Autorité de Santé, Programme du Service Public Fédéral belge Pay 4 Performance, normes ISO,...**)
- e. Tirer **les recommandations les plus pertinentes** en matière d'**expérience, de partenariat et de satisfaction patient**, en profitant de la mise en commun de milliers d'expériences questionnées en parallèle en Belgique et au Luxembourg, dans les différentes organisations hospitalières partenaires du réseau en utilisant des outils d'évaluation spécifiques à la diversité des patientèles interrogées
- f. Apporter du **contenu à l'amélioration de l'expérience-patient** à travers des partages d'expériences, des pratiques exemplaires, des veilles scientifiques et thématiques, etc., identifiées en Belgique et, surtout, en dehors de nos propres frontières
- g. Créer **un réseau dynamique** avec une culture d'ouverture et d'échange, permettant aux professionnels de soins et aux coordinateurs qualité d'avoir des espaces de réflexion, de rencontre et de dialogue, ainsi que des partages d'expérience et des visites d'autres hôpitaux, d'autres façons de faire, d'autres pratiques...
- h. Apporter un **soutien permanent**, concret et précis en s'inscrivant comme support aux démarches qualité des partenaires du réseau

L'atteinte de ces objectifs se concrétise à l'aide de **7 modules complémentaires** parmi lesquels les études sous forme de benchmarking qui permettront aux hôpitaux et aux différents services de se comparer utilement entre eux, de suivre les recommandations formulées, ainsi que leurs progrès à travers le temps.



Graphe : Modules attachés au Programme ASPE en 2024

Le Programme ASPE consiste notamment en la réalisation d'enquêtes spécifiques, permanentes (distribuées tout au long de l'année à tout patient qui entre dans le service concerné) ou ponctuelles (distribuées pendant une période déterminée à tout patient entrant dans le service concerné), de mesure de la satisfaction des patients selon une approche et une méthodologie rigoureuse, et selon un calendrier établi auquel chaque institution participe librement.

Mais le Programme va bien au-delà puisqu'il propose également des outils, du contenu, des échanges, des ateliers, des groupes de travail interprofessionnels et un appui méthodologique aux diverses démarches qualité des partenaires du réseau. Une plateforme en développement constant consigne cela sous forme d'un centre de ressources et d'informations à disposition exclusive des partenaires.

3. Un réseau collaboratif et participatif en permanente évolution

Le réseau est une toile en constante évolution, et ce à trois niveaux :

3.1 Le réseau interhospitalier

La magie du réseau opère grâce à la création de synergies entre les hôpitaux. Au sein du réseau interhospitalier se retrouvent des institutions hospitalières sans restriction de taille, de nature ou d'obédience. Ainsi collaborent de grands hôpitaux universitaires, des hôpitaux multisites fusionnés, des hôpitaux généraux de proximité et des hôpitaux spécialisés. Chacun contribue selon ses spécificités à la richesse du Programme ASPE.

Ainsi, au cours de ces dernières années, c'est plus d'une quarantaine de sites hospitaliers représentant une vingtaine d'institutions différentes (dont l'entrée récente de partenaires hospitaliers luxembourgeois) et comptant l'équivalent de +/- 12.000 lits qui ont participé au Programme ASPE dans les deux pays.

La participation peut y être globale pour l'ensemble d'une institution et de ses services, ce qui est le cas de la plupart des hôpitaux, ou spécifique à certaines unités et spécialités de l'hôpital.

En 2024, les institutions partenaires du Programme ASPE sont :

Hôpitaux partenaires du Programme ASPE en 2024		
<i>Participation globale :</i>	Groupe Santé CHC	Hôpital de la Citadelle
CHU Liège	CH Bois de l'Abbaye	CHwapi Tournai
CHU Helora	Grand Hôpital de Charleroi	Klinik St Josef St Vith
CHU UCL Namur	CH de Mouscron	Clinique St-Luc Bouge
CHU Saint-Pierre Bruxelles	CHR Haute Senne	Clinique St-Pierre Ottignies
CHN William Lennox	St Nikolaus Hospital Eupen	CH de Luxembourg
<i>Participation spécifique :</i>	Groupe hospitalier VIVALIA	CHR Sambre et Meuse

Tableau : Institutions partenaires du Programme ASPE en 2024

Chaque institution décide librement du nombre de sites qui lui est nécessaire par année pour sa juste représentation dans les études sous forme de benchmarking.

3.2 La diversité des études

Le Programme ASPE comprend un large éventail d'études de satisfaction des patients à destination de nombreux services et unités de soins. L'accent est mis sur le positionnement du patient comme véritable partenaire et co-acteur de sa santé. Vu les origines culturelles et linguistiques diverses, les langues véhiculaires varient selon les études réalisées (français, anglais, allemand, néerlandais et portugais).

Tous les professionnels y trouvent leur place dès lors qu'ils se sentent concernés par les objectifs du Programme ASPE : de l'assistant logistique au médecin spécialiste, de l'infirmière au paramédical, du volontaire bénévole à la direction générale qui doit en être le leader convaincu.

Les sujets traités et études réalisées visent à prendre en compte de manière croissante l'ensemble de tous les partenaires, s'étendant au-delà des seuls services intrahospitaliers. Cela inclut l'expérience en amont et en aval des processus des soins hospitaliers, afin, demain, d'intégrer tous les acteurs de la santé, l'expérience globale du patient dépassant de loin les seuls murs de l'hôpital.

Liste des études à destination des patients et/ou de leurs proches			
Chirurgie (toutes)	Médecine (toutes)	Pédiatrie	Maternité
Psychiatrie	Soins palliatifs	Gériatrie	Grossesse à haut risque
Revalidation	Soins intensifs	Urgences	PMA
One day surgical	One day médical	One day gériatrique	Consultations (toutes)
Imagerie médicale	Médecine nucléaire	Dialyse	Polysomnographie
Hôtellerie	Service social	Étude simplifiée pour faible niveau de littératie	
Prise en charge de la douleur		Prises en charge paramédicales	

Tableau : liste des études patients et proches réalisées et à disposition des partenaires

Les différentes enquêtes reposent sur le choix de variables spécifiques tant en termes de compréhension de qui est le patient pour lire correctement l'évaluation de son expérience (profils socio-sanitaires et motivations), que d'indicateurs de qualité perçue des services relatant son propre parcours et reposant sur des indices thématiques toujours représentés, ainsi que des PREMs selon la nature de l'étude. À cela s'ajoutent des variables de mesure globale (satisfaction, patient partenaire, recommandation,...) et des questions ouvertes invitant le répondant à fournir des commentaires et des suggestions d'amélioration.



Graph : Représentation des variables et indicateurs des enquêtes sous forme thématique

Ainsi, en 2023, nous avons bénéficié de la participation de près de 50.000 patients selon les études au planning diffusées au sein des services des hôpitaux partenaires, comparés à autant de patients ayant précédemment fréquenté ces mêmes services dont nous mesurons les évolutions. Chaque hôpital y est représenté de manière anonymisée. Les outils d'analyse permettent la comparaison aux autres partenaires autant que de mesurer ses propres progrès internes, d'identifier ses forces et ses priorités d'action, de mieux comprendre les impacts des variables distinctives de la patientèle sur les résultats observés, d'intégrer les commentaires des patients,... La datavisualisation offre des lectures fines en filtrant et en comparant les analyses par type de patientèle, de traitement, de séjour,... Des outils de synthèse offrent une lecture rapide des résultats pour communiquer avec les équipes et leur permettre de s'approprier et de suivre leurs résultats.

Graph : Illustration d'outils d'analyse à destination des équipes

À cette liste d'études mise à jour régulièrement en fonction des besoins partagés, s'ajoutent également des enquêtes spécifiques complémentaires portant sur d'autres acteurs centraux tels que :

- Le bien-être et la satisfaction des collaborateurs et du personnel hospitalier
- Les relations et la qualité des services proposés aux médecins généralistes

3.3 Le partage d'autres savoir-faire

Parallèlement, le Programme ASPE identifie des bonnes pratiques issues du monde entier et qui sont partagées chaque mois, qu'il s'agisse des veilles scientifiques ou thématiques exposées en lien avec les études réalisées ou plus transversales, ainsi que des posts informatifs relayant sur la plateforme ASPE des savoirs et des outils pour améliorer l'expérience, le partenariat et la satisfaction des patients.

Ces contenus, qu'ils soient généraux ou plus spécifiques, complètent utilement les études patients et proches réalisées. Ils sont proposés à tout le personnel des hôpitaux partenaires afin de nourrir leurs compétences et réflexions.

4. Fonctionnement et structure du programme

Afin de poursuivre le développement des projets, le Programme ASPE s'est doté d'une structure agile et complémentaire, allant de l'acteur de terrain au Comité de Pilotage superviseur, formant ainsi un nouveau modèle de coopération.

4.1 Le référent qualité et l'hôpital partenaire

La mise en œuvre du programme au sein d'un hôpital partenaire se fait en collaboration avec un **réfèrent qualité** interne, acteur clé et personne-ressource pour son institution, et sous la supervision permanente d'un ou plusieurs membres de la **direction**. Ils définissent le périmètre du développement du Programme ASPE en interne, de manière globale à l'ensemble des **unités de soins** ou de manière plus spécifique auprès de quelques services ciblés.

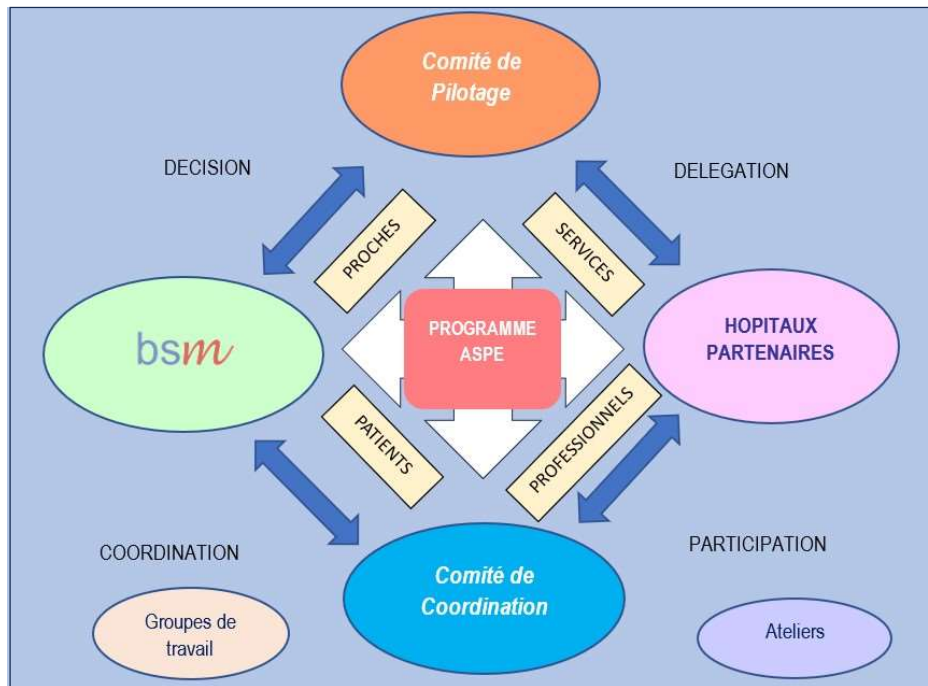
Le succès d'une telle collaboration en réseau n'est possible que grâce à ce rôle relais du référent qualité dans chaque institution hospitalière, point de jonction avec les hiérarchies et les différents **secteurs** et **départements**.

4.2 L'équipe prestataire et coordinatrice

Une collaboration interhospitalière n'est probablement possible qu'à l'aide d'**une coordination neutre et indépendante**. C'est le rôle que s'est assigné l'équipe de BSM Management depuis près de 20 ans pour proposer les activités et les services associés (études, contenu, conseils), ainsi qu'offrir une assistance permanente.

L'équipe de BSM Management instille les contenus thématiques, coordonne les échanges de vues, fixe les protocoles méthodologiques et échéanciers précis, organise les groupes de travail et ateliers, gère et analyse les données, développe les présentations et rapports sous forme de benchmarking et d'outils d'amélioration continue, qu'ils soient spécifiques à destination des acteurs de terrain ou transversaux à destination des directions. Différents logiciels adaptés, tels que Sphinx et Power BI, permettent de développer des solutions sur-mesure partagées, répondant aux besoins spécifiques exprimés au sein du réseau.

Cette équipe est également au diapason de l'**approche pluridisciplinaire** sous-tendant le programme puisqu'elle est elle-même constituée de patients experts, d'une médecin, d'une pharmacienne, d'analystes-consultants et d'enseignants-chercheurs.



Graphique : Représentation de la structure du Programme ASPE

4.3 Un cadre et des comités complémentaires

Deux comités permettent au Programme ASPE de fonctionner, dans une vision à long terme et une mise en œuvre à plus court terme :

- Le **Comité de Pilotage** est l'organe stratégique et de supervision où chaque hôpital partenaire peut y déléguer un représentant de sa direction pour un mandat de quatre ans renouvelable. C'est lui qui va donner la vision et les lignes directrices du programme, tout en veillant au contrôle des activités et aux aspects financiers.
- Le **Comité de Coordination** est la sphère opérationnelle du Programme ASPE et de partage des informations nécessaires à son bon fonctionnement. Il réunit les différents référents qualité. Il décide des nombreux aspects pratiques nécessaires au déploiement des activités, de la mise en place de groupes de travail spécifiques en vue du développement de nouvelles études par exemple, ainsi que de l'organisation d'ateliers pour le partage de savoir-faire (manipulation d'outils, partage de méthodes,...).

4.4 La rigueur et l'accessibilité au service de l'amélioration continue

Le Programme ASPE suit une approche scientifique et statistique éprouvée pour la réalisation d'études programmées réunissant plusieurs dizaines de milliers d'expériences chaque année. Parallèlement à l'évaluation de leurs expériences, la parole est donnée aux patients et à leurs proches afin d'exprimer leurs commentaires relatifs à l'expérience vécue ainsi que leurs vision et suggestions d'amélioration.

Les enquêtes sont administrées tant en format papier qu'en ligne, selon un canevas permettant à chaque patient de se reconnaître dans son parcours. Elles font appel à des logiciels pointus de récolte et d'analyse des données des patients, et de datavisualisation des résultats au service des équipes. Pour autant, la voix du patient doit rester accessible et ce sont les méthodologies et les outils qui s'adaptent aux patients et non l'inverse, pour éviter autant que possible de créer une fracture sociale ou numérique.

5. Les clés de réussite du Programme ASPE

5.1 Vision, valeurs et coûts partagés

Les partenaires du Projet ASPE partagent tous une volonté commune d'amélioration continue au service de l'expérience-patient, au-delà des attentes normatives ou strictement légales. Cette intention profonde et vision commune facilitent l'échange, la pluridisciplinarité, le décloisonnement et le partage des savoirs, transcendant les particularités locales au service du bien commun.

C'est également cette vision commune qui assure la pérennité d'un tel programme mutualisé s'étendant sur un horizon de plusieurs années, dont le budget ne peut être garanti que par l'adhésion soudée des partenaires.

Les coûts associés au fonctionnement et au développement du Programme ASPE sont établis sur deux années d'activité, mutualisés entre hôpitaux et définis selon des règles de partage transparentes, donnant à chacun accès à des ressources dont l'accès individuel serait beaucoup plus onéreux.

Les méthodes et outils utilisés sont à la libre disposition des institutions partenaires tout au long de leur engagement dans le programme. La réussite d'un travail en réseau est rendue possible grâce à un cadre efficace en termes de gestion du temps et des ressources, tout en se voulant flexible face aux vitesses et priorités organisationnelles :

- des réunions et présentations en vidéoconférence au timing strict et respecté ;
- une plateforme d'information, véritable bibliothèque qui s'enrichit continuellement, regroupant tous les outils, résultats d'études, veilles scientifiques et thématiques, guides, rapports, vidéos, best practices, témoignages, articles,...

Les partenaires du programme sont tous mus par le même esprit de collaboration, de partage et d'ouverture au service de l'amélioration du bien-être du patient, défini au travers d'une charte de fonctionnement à laquelle ils souscrivent visant le respect et le progrès mutuels, même pour des hôpitaux géographiquement concurrents.

Bienveillance, écoute et respect de la différence sont des valeurs socles permettant ce travail en réseau, transcendant les divergences de vues pour les traduire en ressources plutôt qu'en obstacles lors des discussions.

Les valeurs et la philosophie de BSM Management de respect, d'humanisme et de rigueur soutiennent ces pratiques collaboratives au sein du Programme ASPE.

5.2 Équilibre entre intérêts communs et particuliers

Le défi de la mutualisation et du travail en réseau au sein du Programme ASPE est de générer une trame commune et trouver un consensus au-delà des spécificités de chaque hôpital, avant que ces derniers ne puissent les adapter à leur réalité.

Afin d'approcher l'objectivation de la qualité perçue par les patients et leur entourage, les outils proposés sont élaborés en collaboration et modulables pour autant qu'ils restent exploitables dans une logique de comparaison, avant d'être testés sous plusieurs formes. Par ailleurs, chaque adhérent à une activité spécifique du programme s'engage à respecter le canevas décidé en concertation (délai, durée, outil, mode de distribution...), tout en restant libre de mobiliser en parallèle tous les outils à des fins purement internes.

Les résultats sont présentés de manière globale sous forme de recommandations générales et spécifiques, à partir d'une analyse des données regroupées de l'ensemble des hôpitaux partenaires à des fins de

benchmarking. Ainsi, chacun est capable de s'évaluer dans la durée, mais également par rapport aux autres hôpitaux et/ou services sur l'ensemble des variables étudiées. Chaque direction dispose également d'une lecture transversale de l'ensemble de ses services même si chaque étude est spécifique et intègre la particularité de la vision de ses patients.

L'accès à des données qualitatives permet également à chaque hôpital de cerner les besoins spécifiques formulés par les patients eux-mêmes. La confidentialité est garantie pour chaque partenaire, chacun disposant d'une clé d'accès spécifique pour une analyse en profondeur de ses données propres.

5.3 Impact stratégique et opérationnel

L'impact du Programme ASPE sous forme d'un réseau indépendant d'hôpitaux partenaires est tant stratégique en termes d'intégration dans les démarches d'amélioration continue, de développement d'activités nouvelles, de partage de contenus et de reconnaissance auprès d'organismes certificatifs ou de tutelle, qu'opérationnels en termes d'utilisation interne et d'outils de reconnaissance de la qualité du travail et des services déployés par les équipes. Chaque hôpital dispose d'un accès en continu aux ressources, outils, analyses et résultats des enquêtes qu'il peut mobiliser à tout instant.

6. Conclusion

Faisant suite à la réalisation d'une thèse doctorale sur la thématique de l'orientation et la satisfaction des patients il y a plus de vingt ans, est né le Programme ASPE réunissant dans un réseau neutre et indépendant des hôpitaux de réalités différentes, mus par des intérêts et objectifs communs. Les synergies ainsi créées ont permis de mener avec ambition de nombreuses activités partagées au service de l'expérience, du partenariat et de la satisfaction des patients et de leurs proches.

En guise de clôture, le témoignage de Madame Drummen, Coordinatrice Intersites Qualité et Sécurité Patient du Groupe Santé CHC, vient illustrer les années de participation de son institution au Programme ASPE :

« Notre participation au programme est une aide précieuse dans l'identification des bonnes pratiques hospitalières au sein des services et des défis à relever en équipe. La comparaison interhospitalière dynamise notre recherche constante d'amélioration des services offerts aux patients.

Dans une vision stratégique, elle peut aussi être un outil supplémentaire de décision pour le comité de direction, de maintien ou de développement de services attrayants et performants.

De plus, la participation aux diverses réunions et formations proposées est aussi l'occasion de partager les expériences entre les différents acteurs de la démarche, rassemblés par une mission commune : l'amélioration de la qualité des services pour la plus grande satisfaction des patients. »

7. Références

www.patientfriendlyhospital.be

www.bsm-management.be