

L'Accréditation en secteur hospitalier : améliorer la qualité au moyen de l'agrément.

De plus en plus d'établissements de soins se font accréditer et ce, dans le monde entier. Et, manifestement, les hôpitaux qui ont mis en place une telle démarche, constatent de véritables changements positifs. A ce stade, se posent donc les questions suivantes : Qu'est-ce que l'accréditation ? Qu'apporte-t-elle réellement ? Comment se met-elle en place ? Et finalement, quel organisme d'accréditation choisir ? Ce sont les questions que nous avons posées à nos deux experts.



AH : Docteur Van Erck, qu'est-ce que l'accréditation ?

D^r Jacques Van Erck : L'accréditation est un processus d'évaluation par un organisme externe, des pratiques, procédures, services, et soins dans les institutions hospitalières, sur la base de normes et de références d'excellence tirées de la littérature, de l'« *evidence based medicine* » et des meilleures pratiques internationales. Elle permet de déterminer ce qui fonctionne bien et ce qui peut être amélioré. C'est un processus continu et régulier d'amélioration.

AH : Quels sont les apports de l'accréditation ?

Jean-Louis Festeraerts : Ils sont multiples. Avant tout, l'accréditation permet une amélioration continue et durable de la qualité des services rendus. Elle réduit l'occurrence des

événements indésirables et des complications. Elle favorise la sécurité des soins. Elle participe à l'instauration d'une véritable culture de qualité et de sécurité. C'est donc tout à fait fondamental pour les patients. Mais, il n'y a pas que les patients. L'accréditation favorise également l'amélioration des conditions de travail pour toutes les catégories de personnel par l'instauration d'un vrai travail d'équipe basé sur la communication et sur la collaboration. L'apprentissage et le perfectionnement des connaissances et de leurs capacités leur apportent un sentiment d'auto-réalisation et de sécurité. Ce qui améliore leur satisfaction au travail ainsi que leur motivation. Enfin, deux éléments importants également : l'efficacité et l'efficience. Pour cette première, l'accréditation améliore surtout l'efficacité opérationnelle car elle permet à l'institution de mener une réflexion sur l'efficacité de sa gestion et de son organisation. Quant à l'efficience, elle découle de la réduction de la variation des pratiques. Les formalisations, les harmonisations ainsi que les standardisations des procédures permettent une utilisation plus efficiente des ressources tant en personnel qu'en matériel. Enfin, et il ne faut pas le nier, l'obtention d'un certificat d'accréditation procure une image de sérieux et de crédibilité à l'institution tant vis à vis de l'extérieur qu'en interne. Elle donne confiance aux patients et assoit la réputation de l'hôpital.

AH : L'accréditation a-t-elle aussi des conséquences financières pour l'institution ?

D^r JVA : Oui bien sûr. Car en améliorant l'efficacité, en réduisant les dysfonctionnements, en diminuant les complications liées aux soins, la démarche d'accréditation permet de réduire les coûts des soins pour les organismes payeurs et les coûts de fonctionnement pour l'institution. À titre d'exemple, différentes études reprises dans la littérature scientifique anglo-saxonne estiment que les complications postopératoires surviennent en moyenne chez un patient sur dix. Si elles peuvent être d'importances diverses, leur coût moyen est évalué à 2500 € par complication¹. Pour un hôpital qui réalise 10 000 interventions par an, cela représente un budget de 2 500 000 €. Et, pour la Belgique, le KCE (centre fédéral d'expertise des soins de santé) estime que 3 % des interventions chirurgicales sont concernées par une infection du site opératoire, avec un coût moyen de 2500 €. Pour 10 000 interventions, le coût s'élève à 750 000 €. L'accréditation en imposant notamment la check list, en favorisant la lutte contre les infections nosocomiales, permet une réduction de 30 à 50 % des complications postopératoires, réduisant d'autant les coûts pour la société et pour l'institution. Le secteur des soins va immanquablement évoluer dans un contexte de raréfaction des ressources financières. L'accréditation permet donc de réaliser, en plus de tous les autres avantages cités précédemment, de réelles économies.

AH : Comment se déroule l'accréditation ?

J-L F : Il y a différents organismes en charge d'agrément les institutions de santé. Le programme d'agrément Qmentum d'Accréditation Canada International, par exemple, est un cycle d'évaluation et d'amélioration qui s'échelonne sur 2 à 3 ans. Il se déroule en 4 phases. Dans un premier temps, sur base des réponses à un questionnaire et d'une visite d'évaluation initiale de l'hôpital, Accréditation Canada International va émettre un rapport sur l'état de préparation de celui-ci à la procédure d'agrément et lui prodiguer des conseils. Dans un deuxième temps, l'institution hospitalière va inciter un maximum de membres de son personnel à remplir un formulaire d'auto-évaluation. Ce qui va lui permettre ensuite de prioriser les points sur lesquels il lui faudra travailler et de tracer une feuille de route. La délivrance du certificat d'accréditation sera effectuée après la visite d'agrément des experts d'Accréditation Canada qui vont venir pendant plusieurs jours dans l'institution évaluer les pratiques et les services sur le terrain. Les conclusions de cette visite feront l'objet d'un rapport qui établira la décision d'agrément et fournira des conseils d'amélioration. L'attribution de l'agrément a une durée de 3 ans, au terme desquels une nouvelle visite est effectuée. 95% des hôpitaux renouvellent d'ailleurs leur contrat au bout des 3 ans.

¹ Marcus E. Semel et al., Adopting a surgical safety checklist could save money and improve the quality of care in U.S. hospitals, Health Affairs, 29, 9(2010): 1593-1599



AH : Vous parlez ici d'Accréditation Canada International. Pour quoi cet organisme plutôt qu'un autre ?

D^r JVA : Il existe de par le monde une cinquantaine d'organismes d'accréditation, parmi lesquels aujourd'hui trois font référence dans le monde hospitalier. Et parmi ceux-ci nous préconisons Accréditation Canada International pour les raisons suivantes. Son équivalent américain JCI a également une excellente réputation mais tout, absolument tout, des documents aux échanges en passant par les visites sont en anglais. Ce qui peut représenter un obstacle pour certains membres du personnel. ACI permet à chaque pays de mettre en œuvre la démarche dans la langue de son choix. En anglais pour les pays anglophones, en espagnol pour les pays hispaniques et donc en français pour les pays francophones. En Belgique, la majorité des hôpitaux flamands ont choisi ACI car ils peuvent le faire en néerlandais. Il faut également un organisme qui connaisse un grand rayonnement international. Ce qui donne évidemment une réelle plus-value pour l'hôpital. Un organisme qui se limiterait à un ou deux pays n'aura pas le même niveau de reconnaissance. Enfin, ACI met l'accent avant tout sur l'amélioration de la prise en charge globale du patient. Ce qui est quand même la raison d'être d'une institution de soins. L'approche d'ACI est donc avant tout pragmatique et proche de la réalité de terrain. D'autres organismes sont soit plus dans une approche administrative de la qualité soit sont dans le jugement plus radical. Enfin ACI propose toute une procédure d'accompagnement à travers des formations, des partages d'expériences qui facilitent grandement la mise en œuvre de la démarche au sein de l'hôpital.

AH : Vous parlez des formations. En quoi peuvent-elles aider à réussir l'accréditation ?

J-L F : L'accréditation est un processus qualitatif. Il se base donc sur différents modèles dont un des plus connus est celui d'Edward Deming, véritable visionnaire, que certains appellent même le « père de la qualité ». Son approche est globale car elle ne se limite pas aux produits (les soins dans un hôpital). Elle est même novatrice car elle intègre en plus une dimension humaine. A ses yeux, la qualité totale passe par l'implication de tout le personnel. A l'inverse du taylorisme. L'idée est de remplacer les ordres et les sanctions par un management basé sur le dialogue, la confiance et la mobilisation de tous au service d'objectifs communs. Or, dans certaines institutions, cette approche relève d'un véritable changement de culture et peut difficilement se mettre en place sans aide extérieure. Raison pour laquelle, ACI, par le biais de ses partenaires dont nous faisons partie, propose toute une série de formations telles que la gestion du changement, la mise en place d'équipes performantes, le management d'équipes ou encore des formations en leadership. Si nous encourageons évidemment les hôpitaux à entamer un processus d'accréditation, nous leur conseillons aussi de se faire accompagner lors de la démarche notamment par le biais de formations spécifiques appropriées.



Les experts :

D^r Jacques Van Erck : Anesthésiste de formation, le docteur Jacques Van Erck a travaillé dans différents hôpitaux au Canada, en France et en Belgique. Il est actuellement à la direction des quartiers opératoires du Centre Hospitalier Chrétien de Liège en Belgique et visiteur - expert pour Accreditation Canada International. Il est co-auteur du livre « Médecin et Manager »

Jean-Louis Festeraerts a été manager dans de grandes entreprises avant de fonder le cabinet Foster & Little. Il enseigne le management dans différentes HEC mais accompagne surtout de nombreuses équipes hospitalières à travers des missions de formation et de coaching. Il est également co-auteur du livre « Médecin & manager »

Foster & Little

Depuis 15 ans Foster & Little accompagne les équipes sur le terrain à travers des missions de formation et de coaching. Dans le secteur hospitalier et des soins de santé, ses collaborateurs interviennent aussi bien dans des CHU, CHR que dans des établissements de soins spécialisés. En raison de cette expérience, Accréditation Canada International a choisi Foster & Little comme partenaire dans les pays suivants : Belgique, France, Suisse, Maroc, Algérie et Tunisie. A ce titre, Foster & Little a pour mission d'accompagner les institutions hospitalières dans leur démarche d'accréditation à travers des programmes de formation adaptés.

Foster & Little proposent dès lors des formations préconisées par Accréditation Canada International telles que :

- Gestion du changement
- Bâtir une équipe performante en secteur hospitalier
- Gérer les ressources humaines en secteur hospitalier
- Les Leaders de demain à l'hôpital (sur base de LEADS)
- Manager coach à l'hôpital
- Accueil des patients et de leurs proches
- L'éthique dans la prise de décision en secteur hospitalier (protection de la vie privée, ...)

Ces formations sont proposées en français, anglais et néerlandais et ont déjà été dispensées dans de nombreux hôpitaux. Elles sont en plus spécifiquement adaptées si l'hôpital s'inscrit dans une démarche d'accréditation.

Voir sur : www.foster-little.com