

SCIROCCO Exchange Maturity Model for Integrated Care - French version

SCIROCCO - Modèle de maturité pour les soins intégrés



1. Volonté de changement

Objectifs

Si les systèmes de soins existants¹¹ doivent être radicalement modifiés pour fournir un ensemble de services plus intégrés, cette évolution nécessitera des changements à de nombreux niveaux, la création de nouveaux rôles, processus et modes de travail, et de nouveaux systèmes pour soutenir le partage d'informations et la collaboration entre les équipes de soins. Cette modification provoquera des bouleversements et pourrait être mal perçue par le personnel, la presse et le public. Nous devons donc faire comprendre que ces changements sont nécessaires, notamment en présentant une justification, un plan stratégique et une vision de l'amélioration des soins.

- Créer une vision convaincante, en soulignant un réel sentiment d'urgence, et obtenir le soutien des parties prenantes, y compris les dirigeants politiques, la direction, les professionnels de santé, le public et la presse.
- Accepter la réalité que les systèmes de soins actuels ne sont pas viables et doivent donc changer.
- Tenir compte de la nécessité de s'attaquer au risque d'inégalités en matière de soins de santé et des services sociaux.
- Publier une description claire des problèmes, des choix à faire et de l'état futur souhaité des systèmes de soins, en décrivant l'expérience de soins à l'avenir.
- Créer un sentiment d'urgence pour garantir une attention constante et constituer un « groupe de pilotage » pour mener au changement.

Échelle d'évaluation

- 0 - Il n'y a pas de reconnaissance du besoin impérieux de changement.
- 1 - L'impératif est reconnu, mais il n'y a pas de vision claire ou de plan stratégique.
- 2 - Le dialogue et la recherche de consensus sont en cours ; le plan est en cours de rédaction.
- 3 - La vision ou le plan est intégré à la politique ; des leaders et des défenseurs émergent.
- 4 - Le leadership, la vision et le plan sont clairs pour le grand public ; pression en faveur du changement.
- 5 - Consensus politique ; soutien public ; engagement visible des parties prenantes.

2. Structure & gouvernance

Objectifs

Le large éventail de changements requis pour fournir des soins intégrés au niveau régional ou national constitue un défi de taille. Ces modifications nécessitent des programmes pluriannuels avec une gestion du changement efficace, du financement et de la communication, ainsi que le pouvoir d'influencer et (parfois) d'imposer de nouvelles méthodes de travail. Cette évolution signifie que les différentes organisations et professions doivent s'engager à atteindre le même objectif, et être prêtes à collaborer, en faisant primer les intérêts du système de santé global sur les motivations individuelles. Cette avancée signifie également que l'introduction de services de soins basés sur la technologie

¹ Le terme « soins » renvoie à la fois aux soins de santé et aux services sociaux.

doit être gérée de manière à ce qu'ils soient faciles à utiliser, fiables, sûrs et acceptables tant pour les professionnels de la santé que pour la population.

- Faire en sorte que les programmes soient suffisamment financés et comprennent un programme/planning et une gestion du changement fortement développés; établir des centres de compétences numériques pour soutenir le déploiement ; une répartition du leadership pour réduire la dépendance à un « leader héroïque » ; une excellente communication des objectifs, des progrès et des succès.
- Gérer une innovation numérique réussie dans le cadre d'un programme de transformation pluriannuel suffisamment financé.
- Tenir compte de la nécessité de s'attaquer au risque d'inégalité dans les soins de santé et les services sociaux.
- Créer des organisations ayant pour mandat de sélectionner, développer et fournir des services numériques.

Échelle d'évaluation

0 - Structure et gouvernance fragmentées en place.

1 - Reconnaissance de la nécessité d'un changement de structure et de gouvernance.

2 - Mise en place de groupes de travail, d'alliances et d'autres modalités informelles de collaboration.

3 - Gouvernance établie au niveau régional ou national.

4 - Feuille de route élaborée pour un programme de changement et approuvée par les parties prenantes concernées.

5 - Un programme intégré complet est établi, avec un financement et un mandat clairement défini.

3. Infrastructure numérique

Objectifs

Les soins intégrés nécessitent le partage des données entre les différentes équipes de soins. Cet échange crée progressivement des systèmes qui permettent une collaboration continue ainsi que la mesure et la gestion des résultats. Autrement dit, il convient de s'appuyer sur l'infrastructure numérique de soins de santé existante de manière à favoriser l'intégration et à ajouter de nouvelles capacités, telles qu'une sécurité et une mobilité accrues. Cette tâche peut être facilitée si nous parvenons à simplifier le nombre de systèmes utilisés et les formats d'échange et de stockage des données.

Les éléments déterminants pour une infrastructure numérique de soins de santé sont les suivants:

- Une politique « Digital first » (à savoir, passer de la communication en face à face aux services numériques pour réduire la dépendance du personnel et promouvoir le libre-service) ;
- Disponibilité des composants essentiels (infrastructure TIC) pour permettre le partage des données ;
- Consolidation et normalisation de l'infrastructure et des solutions TIC ; moins de points d'intégration technique à gérer ; interopérabilité et approvisionnement ;
- Protection et sécurité des données intégrées aux dossiers des patients, aux registres et aux services en ligne ;

- Permettre la mise en place de nouveaux canaux pour la prestation de soins de santé et de nouveaux services basés sur des technologies de communications et de traitement des données avancées.

Échelle d'évaluation

- 0 - Il n'y a pas d'infrastructure numérique pour soutenir les soins intégrés.
- 1 - Le besoin est reconnu, mais il n'existe pas de stratégie et/ou de plan pour le déploiement et la normalisation de l'infrastructure numérique afin de soutenir les soins intégrés.
- 2 - Il existe un mandat et un ou plusieurs plans pour déployer une infrastructure numérique régionale/nationale, y compris un ensemble de normes techniques convenues, dans tout le système de santé et de service sociaux, mais ils n'ont pas encore été implémentés.
- 3 - L'infrastructure numérique pour soutenir les soins intégrés est au stade pilote, mais elle n'est pas encore en place dans toute la région. Il existe un ensemble de normes techniques convenues pour permettre l'achat conjoint de nouveaux systèmes ; un certain nombre de consolidations TIC à grande échelle sont en cours de réalisation.
- 4 - L'infrastructure numérique destinée à soutenir les soins intégrés est largement déployée, mais n'est pas encore utilisée par tous les acteurs concernés. Il existe un ensemble uniforme de normes convenues publiées ; de nombreux achats conjoints de nouveaux systèmes ont eu lieu ; les services partagés sont largement déployés.
- 5 - Une infrastructure numérique régionale/nationale universelle et à grande échelle est présente et exploitée par toutes les parties prenantes. Un ensemble uniforme et obligatoire de normes convenues est pleinement intégré aux processus de passation de contrat ; les systèmes sont totalement interopérables ; et l'utilisation de services partagés (y compris le cloud) est une pratique normale.

4. Coordination des processus

Objectifs

Les soins de santé et les services sociaux constituent un ensemble complexe de processus interdépendants et fonctionnant de concert pour atteindre les résultats escomptés. La coordination des processus de soins nécessite de nouvelles voies et de nouveaux services pour améliorer la qualité et l'efficacité des soins et éviter toute variation inutile. Lorsque la prise en charge du patient implique l'intervention de plusieurs professionnels, il est encore plus nécessaire de développer la coordination. Les parcours de soins sont couramment utilisés pour la planification structurée et détaillée du processus de soins, y compris les standards de soins. La définition et l'utilisation des standards varient en fonction des éléments du processus. Les professionnels et les organisations peuvent appliquer les standards à titre volontaire ou adhérer au régime légal.

La coordination des processus permet un déploiement et une mise à l'échelle efficaces des soins intégrés grâce aux éléments suivants:

- Développement de nouveaux processus et des parcours répliquables, financés et/ou remboursés et approuvés par les parties prenantes pertinentes ;
- Inclusion d'une formulation explicite des objectifs et des éléments essentiels des soins ;
- Définition de lignes directrices basées sur des éléments probants, et convenir de plans pour l'introduction formelle et la mise à l'échelle de nouveaux services dans la pratique ;

- Négociation avec un large éventail d'experts et des autorités sur l'introduction et le déploiement de standards de soins mesurables ;
- Garantie de la pérennité des nouveaux services et parcours.

Échelle d'évaluation

- 0 - Il n'existe pas de lignes directrices, de descriptions, de normes ou d'accords formels pour les processus de soins coordonnés innovants dans les services de soins intégrés. Aucun de ces éléments n'est en cours d'élaboration.
- 1 - Les parties prenantes produisent quelques lignes directrices et reconnaissent la nécessité de normaliser les processus de soins coordonnés, mais il n'y a pas de plans formels pour les développer.
- 2 - On planche sur un certain nombre de processus de soins coordonnés standardisés ; des lignes directrices sont utilisées, un certain nombre d'initiatives et de parcours sont formellement décrits, mais aucune approche systématique n'est prévue.
- 3 - Les services, les parcours et les processus de soins sont décrits de manière formelle et standard par les parties prenantes. Une approche systématique de leur normalisation est prévue, mais n'est pas déployée.
- 4 - La plupart des processus de soins coordonnés, y compris les parcours de soins, font l'objet d'une approche systématique, et ont été normalisés et déployés dans la région/le pays.
- 5 - Une approche systématique de la normalisation des processus de soins coordonnés est en place dans la région/pays. Les processus sont mis à l'échelle, maintenus et revus conformément aux normes.

5. Financement

Objectifs

La modification des systèmes de soins en vue d'une meilleure intégration nécessite des investissements et un financement de départ ; un financement opérationnel pendant la transition vers les nouveaux modèles de soins ; et un soutien financier continu jusqu'à ce que les nouveaux services soient pleinement opérationnels et que les anciens services ne soient plus utilisés. Garantir le financement des coûts initiaux et permanents est une activité essentielle qui fait appel à tous les mécanismes, des budgets régionaux/nationaux aux « fonds d'encouragement », en passant par les fonds d'investissement de l'Union européenne, les partenariats public-privé (PPP) et les mécanismes de partage des risques.

Échelle d'évaluation

- 0 - Aucun financement supplémentaire n'est disponible pour passer aux soins intégrés.
- 1 - Le financement est disponible, mais principalement pour les projets pilotes et les tests.
- 2 - Le financement consolidé de l'innovation est disponible par le biais de concours/subventions pour les prestataires individuels et la mise en œuvre à petite échelle.
- 3 - Un financement régional/national (ou européen) ou un PPP pour le passage à une application à grande échelle est disponible.
- 4 - Des systèmes de financement et/ou de remboursement régionaux/nationaux pour les opérations en cours sont disponibles.
- 5 - Un budget pluriannuel fixe et/ou des modalités de remboursement, accessibles à toutes les parties prenantes, pour permettre l'évolution des services sont en place.

6. Levée des obstacles

Objectifs

Malgré le soutien politique, les programmes financés et une bonne infrastructure eHealth, de nombreux facteurs peuvent rendre difficile la mise en œuvre de soins intégrés, en retardant le changement ou en limitant son ampleur. Il s'agit, entre autres, des questions juridiques liées à la gouvernance des données, de la résistance des individus ou des associations professionnelles au changement, des obstacles culturels à l'utilisation de la technologie, des incitants financiers pervers et du manque de compétences. Ces facteurs doivent être circonscrits à un stade précoce et un plan doit être élaboré pour y remédier afin de minimiser leur impact.

- Mesures visant à supprimer les obstacles : juridiques, organisationnels, financiers ou de compétences, en tenant compte de la nécessité de s'attaquer aux risques d'inégalités en matière de soins de santé et de services sociaux.
- Évolution de la législation relative, p. ex. : aux actes médicaux, à la gouvernance de l'information, au partage des données ; aux autres facteurs susceptibles de ralentir l'innovation.
- Création de nouvelles organisations ou de nouveaux partenariats pour encourager le travail intersectoriel (« intégration normative »).
- Modification du remboursements pour soutenir le changement de comportement et le processus de changement.
- Éducation et formation pour mieux comprendre les solutions de soins basées sur les innovations et la technologie afin d'accélérer la mise en œuvre des solutions.

Échelle d'évaluation

- 0 - Aucune prise de conscience de l'impact des obstacles sur les soins intégrés.
- 1 - Prise de conscience des obstacles, mais pas d'approche systématique pour les lever.
- 2 - Stratégie pour lever les obstacles convenue à haut niveau.
- 3 - Le plan d'implémentation et le processus pour la levée des obstacles sont actuellement mis en œuvre au niveau local.
- 4 - Solutions pour lever des obstacles développées et largement utilisées.
- 5 - Taux élevé de réalisation des projets et des programmes ; les obstacles ne sont plus un problème pour le développement des services.

7. Approche populationnelle

Objectifs

Les soins intégrés peuvent être développés au profit des citoyens qui ne s'épanouissent pas dans les systèmes de soins existants, afin de les aider à mieux gérer leurs besoins en matière de santé et de soins, d'éviter les appels d'urgence et les admissions à l'hôpital, et de réduire le nombre de journées d'hospitalisation. Il s'agit d'une réponse pratique aux besoins d'aujourd'hui. L'approche populationnelle va plus loin et utilise des méthodes pour comprendre d'où viendront les risques sanitaires futurs et, par conséquent, la demande. Elle fournit des méthodes pour agir par anticipation, de prévoir et d'anticiper, afin que les citoyens puissent rester en bonne santé plus longtemps et soient moins dépendants des services de santé lorsqu'ils vieillissent.

- Comprendre et anticiper la demande ; mieux répondre aux besoins et s'attaquer aux inégalités en matière de soins de santé et de services sociaux.
- Augmenter la résilience des systèmes de soins en utilisant les données existantes sur la santé publique, les risques sanitaires et l'utilisation des services.
- Prendre des mesures pour orienter les citoyens vers des parcours de soins plus appropriés et plus pratiques, en fonction des préférences des utilisateurs.
- Prévoir la demande future et prendre des mesures pour réduire les risques sanitaires par des interventions de santé publique rendues possibles par la technologie.

Échelle d'évaluation

- 0 - L'approche de santé populationnelle n'est pas appliquée à l'offre de services de soins intégrés.
- 1 - Une approche de stratification des risques à l'échelle de la population est connue, mais non initiée.
- 2 - Une approche de stratification des risques est utilisée à titre expérimental dans certains projets.
- 3 - La stratification des risques est utilisée pour des groupes spécifiques, notamment ceux qui risquent de devenir des utilisateurs fréquents des services.
- 4 - Une approche des risques pour la santé publique est appliquée aux services de soins intégrés, mais pas encore de manière systématique ou pour l'ensemble de la population.
- 5 - La stratification complète de la population a été déployée et entièrement mise en œuvre.

8. Empowerment des citoyens

Objectifs

Les systèmes de soins de santé et de services sociaux sont soumis à une pression croissante pour répondre à des besoins que les citoyens et les aidants seraient normalement en mesure de satisfaire eux-mêmes. En effet, il ressort de toute une série de données que de nombreuses personnes seraient prêtes à participer plus activement à leurs soins si des services conviviaux tels que la prise de rendez-vous, l'autosurveillance de l'état de santé et les alternatives aux rendez-vous médicaux étaient disponibles. Autrement dit, il s'agit de fournir des services et des outils faciles à utiliser, offrant des choix et favorisant le libre-service et l'engagement dans la gestion de sa propre santé, en tenant compte de la nécessité de s'attaquer au risque d'inégalités en matière de soins de santé et de services sociaux.

Échelle d'évaluation

- 0 - L'empowerment des citoyens n'est pas considérée comme faisant partie des prestations de soins intégrés.
- 1 - L'empowerment des citoyens est reconnue comme un élément important des prestations de soins intégrés, mais des politiques efficaces pour la soutenir sont encore en cours d'élaboration.
- 2 - L'empowerment des citoyens est reconnue comme une partie importante des prestations de soins intégrés, des politiques efficaces pour soutenir l'empowerment des citoyens sont en place, mais les citoyens n'ont pas accès aux informations et aux données de santé.
- 3 - Les citoyens sont consultés sur les services de soins intégrés et ont accès aux informations et données de santé.

- 4 - Des incitants et des outils sont en place pour stimuler et soutenir les citoyens à cocréer des services de santé et à utiliser ces services pour participer au processus décisionnel relatif à leur propre santé.
- 5 - Les citoyens participent pleinement aux processus de décision concernant leur santé et sont associés aux décisions relatives à la prestation des services et à l'élaboration des politiques.

9. Méthodes d'évaluation

Objectifs

Lorsque de nouveaux parcours de soins et services sont introduits pour soutenir les soins intégrés, il est nécessaire de s'assurer que les changements ont l'effet souhaité sur la qualité des soins, leur coût, leur accessibilité et l'expérience du citoyen. Cela va dans le sens du concept des investissements fondés sur des éléments probants, où l'impact de chaque changement est évalué, p. ex. : par des économistes de la santé travaillant dans des universités ou des agences spécialisées. L'évaluation des technologies de la santé (ETS) est une méthode déterminante à cet égard et peut être utilisée pour justifier les coûts de l'extension des soins intégrés au niveau régional ou national.

- Définir des seuils (pour le coût, la qualité, l'accès, etc.) avant de lancer de nouveaux services.
- Mesurer systématiquement l'impact des nouveaux services et parcours en utilisant des méthodes appropriées (p. ex.: études observationnelles, amélioration progressive, essais cliniques).
- Générer des preuves qui conduisent à une adoption plus rapide des bonnes pratiques.

Échelle d'évaluation

- 0 - Aucune évaluation des services de soins intégrés n'est présente ou en cours de développement.
- 1 - L'évaluation des services de soins intégrés existe, mais pas dans le cadre d'une approche systématique.
- 2 - L'évaluation des services de soins intégrés est prévue et sera réalisée dans le cadre d'une approche systématique.
- 3 - Certaines initiatives et certains services de soins intégrés sont évalués dans le cadre d'une approche systématique.
- 4 - Une approche systématique de l'évaluation s'applique à la plupart des initiatives de soins intégrés ; les résultats sont publiés.
- 5 - Une approche systématique de l'évaluation, la réponse aux résultats de l'évaluation et l'évaluation de l'impact escompté sur l'adaptation du service (c'est-à-dire un processus en boucle fermée) sont en place.

10. Ampleur de l'ambition

Objectifs

Les soins intégrés comprennent de multiples niveaux d'intégration, tels que l'intégration entre les soins primaires et secondaires, de tous les acteurs participant aux processus de soins ou au sein de diverses organisations. Cette intégration peut être développée pour

répondre aux besoins en matière de soins de santé (intégration verticale), mais peut également inclure les travailleurs sociaux, les organisations bénévoles et les soins informels (intégration horizontale). Plus l'ambition est grande, plus les parties prenantes appelées à participer sont nombreuses et diverses. L'intégration peut également inclure tous les niveaux du système ou se limiter au partage d'informations cliniques. L'objectif à long terme devrait être de fournir aux citoyens des services de soins totalement intégrés, avec un ensemble complet d'interactions transparentes, conduisant à de meilleurs soins et de meilleurs résultats.

- L'intégration est soutenue à tous les niveaux du système de santé : aux niveaux macro (politique, structurel), méso (organisationnel, professionnel) et micro (clinique).
- L'intégration entre le système de soins de santé et les autres services de soins (tels que les services sociaux, de bénévoles, informels et familiaux).
- Une transition sans heurts pour le patient entre et au sein même des services de soins.

Échelle d'évaluation

- 0 - Création d'activités de coordination qui ne sont toutefois pas le résultat de la planification ou de la mise en œuvre d'une stratégie.
- 1 - Le citoyen ou sa famille peut être amené à agir en tant qu'intégrateur de services de manière imprévisible.
- 2 - L'intégration au sein du même niveau de soins (par exemple, les soins primaires) est réalisée.
- 3 - L'intégration entre les niveaux de soins (par exemple, entre les soins primaires et secondaires) est réalisée.
- 4 - Une meilleure coordination des besoins en matière de services sociaux et de soins de santé est mise en place.
- 5 - Des services sociaux et de soins de santé pleinement intégrés et opérationnels sont en place.

11. Gestion de l'innovation

Objectifs

Les meilleures idées viendront principalement des cliniciens, du personnel infirmier et des travailleurs sociaux qui savent où les processus existants peuvent être améliorés. Ces innovations doivent être reconnues, évaluées et, si possible, transposées à plus grande échelle dans l'intérêt de l'ensemble du système. En même temps, les universités et les entreprises du secteur privé sont de plus en plus ouvertes à l'innovation et aux marchés publics innovants pour développer de nouvelles technologies, tester des améliorations de processus et fournir de nouveaux services répondant aux besoins des citoyens. Il est également utile d'observer ce qu'il se passe en dehors du système, dans d'autres régions et pays qui affrontent les mêmes défis, afin de tirer des enseignements de leurs expériences. De manière générale, le processus d'innovation doit être géré de manière à obtenir les meilleurs résultats pour les systèmes de soins de santé et à encourager et récompenser les bonnes idées.

- Accélérer l'application d'idées qui ont fait leur preuves
- Favoriser une atmosphère d'innovation de haut en bas, collecter et diffuser les meilleures pratiques

- Apprendre de l'intérieur du système, mais aussi d'autres régions, pour élargir le champ de la réflexion et accélérer le changement.
- Faire participer les autorités régionales de santé et d'aide sociale, les universités, les entreprises du secteur privé et les autres secteurs au processus d'innovation (« innovation ouverte »).
- Adopter des approches innovantes en matière d'achats (achats précommerciaux, marchés publics pour l'innovation, partenariats public-privé, partage des risques, paiement basé sur les résultats).
- Utiliser les projets et partenariats européens (p.ex. : Horizon 2020, Fonds européen de développement régional, Fonds européen d'investissement social et autres).

Échelle d'évaluation

0 - Absence de toute gestion de l'innovation.

1 - L'innovation est encouragée, mais il n'y a pas de plan général.

2 - Les innovations sont enregistrées et il existe certains mécanismes pour promouvoir le transfert de connaissances.

3 - Un processus formalisé de gestion de l'innovation est prévu et partiellement mis en œuvre.

4 - Un processus formalisé de gestion de l'innovation est en place et généralement mis en œuvre.

5 - Une innovation ouverte étendue combinée à un système d'achats de soutien et à la diffusion de bonnes pratiques est présente.

12. Renforcement des capacités

Objectifs

Le renforcement des capacités est le processus par lequel les individus et les organisations acquièrent, améliorent et conservent les compétences et les connaissances nécessaires pour s'acquitter de leurs tâches de manière compétente. À la lumière de l'évolution des systèmes de soins de santé, de nombreux rôles nouveaux devront être créés et de nouvelles compétences développées. Celles-ci vont de l'expertise technologique et de la gestion de projet à la gestion réussie du changement. Les systèmes de soins doivent devenir des « systèmes d'apprentissage » qui s'efforcent continuellement d'améliorer la qualité, le coût et l'accessibilité. Ils doivent renforcer leurs capacités afin d'accroître leur capacité d'adaptation et leur efficacité. À mesure de l'évolution continue des besoins, les compétences, le talent et l'expérience doivent être conservés. En d'autres termes, il faut s'assurer que les connaissances sont enregistrées et utilisées pour améliorer la prochaine série de projets afin d'accroître la productivité et le succès.

- Élargir les compétences ; amélioration continue.
- Constituer une base de compétences capable de combler le fossé et de garantir que les besoins en matière de capacités sont compris et, si possible, satisfaits par des solutions numériques.
- Fournir des outils, des processus et des plateformes pour permettre aux organisations de s'auto-évaluer et de renforcer leur propre capacité à réussir le changement.
- Créer un environnement dans lequel les améliorations de service sont continuellement évaluées et fournies au profit de l'ensemble du système de soins de santé.

Échelle d'évaluation

- 0 - Les services de soins intégrés ne sont pas pris en compte pour le renforcement des capacités.
- 1 - Certaines approches sont en place pour le renforcement des capacités des services de soins intégrés.
- 2 - La collaboration en matière de renforcement des capacités en matière de soins intégrés se développe dans la région.
- 3 - Les formations au soins intégrés et à la gestion du changement sont présentes, mais ne sont globalement pas déployées.
- 4 - L'apprentissage systématique des soins intégrés et de la gestion du changement est largement mis en œuvre ; les connaissances sont partagées, les compétences sont conservées et le taux de rotation du personnel expérimenté est moins élevé.
- 5 - Un « système de soins de santé apprenant et orienté sur la personne », assorti d'une réflexion et d'une amélioration continue, est présent.