

Contexte

L'optimisation des parcours suppose des changements dans la manière de travailler des acteurs sur le territoire.

Obtenir ces changements :

- ▶ c'est commencer par prendre appui sur la volonté de professionnels engagés dans des pratiques novatrices, en leur apportant une aide à la mise en œuvre de nouvelles modalités de travail et en les valorisant ;
- ▶ c'est ensuite se doter d'une stratégie explicite qui vise prioritairement les maisons, les pôles ou les centres de santé pluriprofessionnels, et certains des réseaux de santé, parce qu'ils sont le type d'exercice qui permet le mieux d'engager une dynamique de travail collaboratif (organisations cibles).

Cette stratégie repose sur plusieurs dimensions qu'il convient de combiner :

- a. Identifier et s'appuyer sur les initiatives réussies ;
- b. Rédiger la feuille de route stratégique ;
- c. Mobiliser les organisations cibles et les professionnels ressources ;
- d. Organiser la communication ;
- e. Proposer des formations et un accompagnement ;
- f. Mettre à la disposition des fonctions d'appui et des supports techniques ;
- g. Évaluer la mise en œuvre et l'impact.

Mode d'emploi

La check-list proposée permet, dans le cadre d'une démarche d'auto-évaluation, de s'assurer de la complétude de la stratégie utilisée, que ce soit au cours de la préparation de la feuille de route stratégique ou de sa mise en œuvre, notamment si des résultats insuffisants sont constatés.

Cette check-list peut être modifiée pour s'adapter aux spécificités du projet, par exemple en :

- organisant et en formulant les items en fonction des étapes de leur projet (préparation, initiation, mise en œuvre, consolidation) ;
- ajoutant des axes (P.e : gestion du projet : faisabilité, gouvernance, cohérence avec le PRS...) ;
- formulant les items en fonction de la nature du projet.

Dans tous les cas, elle n'a pas de valeur normative et ne constitue pas un référentiel d'évaluation de l'action des ARS. Elle a vocation à les aider à prendre du recul sur ces projets complexes, à se questionner et à organiser des échanges au sein de l'ARS ou avec d'autres ARS.





Justification

Les projets pilotes (ou prototypes) contribuent à l'identification des changements à envisager, de leurs conditions de réussite, des fonctions d'appui nécessaires... mais aussi à nourrir la communication par l'objectivation de ce qui a fonctionné, comment, avec quels impacts sur les pratiques et les organisations. Par ailleurs, leurs promoteurs ont acquis une expérience très utile pour accompagner, comme formateurs ou facilitateurs (coach), les animateurs des organisations cibles et les acteurs du territoire.

Éléments de la check-list	non	en partie	oui	Ce qui nécessite d'être complété ou renforcé
Identifier, à défaut initier, un ou plusieurs projets pilotes réussis				
Documenter leur impact				
Identifier les facteurs de succès et les difficultés rencontrées par ces professionnels				
Utiliser ces enseignements pour élaborer la feuille de route stratégique				
Mobiliser les promoteurs de ces projets pour participer à la communication et à la formation				

Commentaires

↳ Supports pratiques

- *[Retours d'Initiatives \(lien à venir\)](#)*

Rédiger la feuille de route stratégique



Justification

La manière dont la feuille de route stratégique est élaborée conditionne fortement son appropriation. En effet, les animateurs des organisations cibles et les acteurs du territoire adoptent d'autant plus facilement un changement de leur pratique ou de leur organisation qu'ils peuvent la tester à travers une démarche de type « essais-erreurs » et faire des adaptations en fonction du contexte local.

Éléments de la check-list	non	en partie	oui	Ce qui nécessite d'être complété ou renforcé
S'appuyer sur des données de la littérature, non seulement pour documenter l'efficacité mais aussi pour identifier les exigences, les obstacles principaux et les erreurs à ne pas commettre				
Associer dès le début les différents leaders professionnels				
Fractionner la feuille de route stratégique en changements simples pouvant chacun être testé à petite échelle				
Différencier les modalités à respecter (exigences minimales) des autres modalités qui, elles, peuvent faire l'objet d'adaptations locales				
Privilégier les changements qui contribuent à enclencher avec succès la structuration des organisations cibles				

Commentaires

↳ Supports pratiques

- [Fiche points-clés et solutions.](#)
- [Matrice de maturité.](#)

Mobiliser les organisations cibles et les professionnels ressources



Justification

Les organisations cibles constituent un solide appui aux professionnels pour soutenir l'évolution de leurs pratiques. Pour cela, un ou plusieurs professionnels doivent être responsables, au quotidien, d'impulser et d'animer les initiatives envisagées. Par ailleurs, les leaders professionnels, par leur légitimité, ont la capacité de mobiliser, ou non, leurs pairs pour qu'ils adoptent de nouvelles pratiques, techniques, habitudes... Leur implication aux différentes étapes de déploiement d'un parcours est donc indispensable.

Éléments de la check-list	non	en partie	oui	Ce qui nécessite d'être complété ou renforcé
Impliquer autant de leaders professionnels que possible aux différentes étapes du déploiement de la feuille de route stratégique				
Privilégier, au départ, la mobilisation des « <i>early-adopters</i> »				
S'appuyer sur les organisations cibles				
S'assurer que dans chaque organisation cible, une personne est responsable de mettre en œuvre les changements visés				
Identifier les opportunités d'engager les professionnels dans un travail collaboratif pouvant déboucher sur de telles organisations en leur absence				

Commentaires

↳ Supports pratiques

- [*Fiche points-clés et solutions.*](#)
- [*Matrice de maturité.*](#)

↳ En savoir plus

- [*Swensen S, Pugh M, McMullan C and all. High-Impact Leadership: Improve Care, Improve the Health of Populations, and Reduce Costs. IHI White Paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement; 2013.*](#)
- [*A Framework for Leadership of Improvement. IHI White Paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement; 2013.February 2006.*](#)
- [*West M, Eckert.R, Steward.K and all. Developing collective leadership for health care. King's Fund. London. May 2014.*](#)



Justification

La communication s'attachera à sensibiliser les acteurs sur la nécessité des changements visés, à leur donner envie de se mobiliser et à préciser les modifications concrètes attendues dans les pratiques ainsi que les moyens disponibles pour soutenir leur démarche. Dans ce cadre, les relations interpersonnelles et les réseaux professionnels sont les premiers efficaces. La stratégie de communication doit donc multiplier les opportunités pour que les acteurs échangent entre eux, notamment sous la forme de temps de partage d'expérience et, outre les leaders professionnels, chercher à mobiliser d'abord les « *early adopters* » pour créer une masse critique de professionnels engagés.

Éléments de la check-list	non	en partie	oui	Ce qui nécessite d'être complété ou renforcé
Cibler d'abord la communication pour mobiliser les « <i>early adopters</i> »				
Mettre l'accent sur la manière dont les changements visés concordent avec les priorités des acteurs et des organisations cibles				
Adapter les messages et les divers canaux de communication à chacun de ces acteurs				
Montrer les avantages des changements visés comparés aux pratiques actuelles, leur adéquation avec les ressources disponibles (fonctions d'appui, ressources de l'organisation...), leur simplicité d'adoption, la possibilité d'une démarche de type « <i>essai-erreur</i> »				
Prévoir différentes opportunités pour que les acteurs échangent entre eux (conférences, webinars, ateliers, forums...)				

↳ En savoir plus

- [Yuan CT, Nembhard IM, Stern AF, Brush JE Jr, Krumholz HM, Bradley EH. Blueprint for the dissemination of evidence-based practices in health care. Issue Brief . The commonwealth fund 010;86:1- 16.](#)
- [Debra de Silva. Spreading improvement ideas. Tips from empirical research. Evidence Scan. The Health Fondation. London. 2014.](#)
- [Morris ZS, Clarkson PJ. Does social marketing provide a framework for changing healthcare practice? Health Policy 2009;91\(2\):135-141](#)

Proposer des formations et un accompagnement



Justification

Il est important d'envisager la formation des animateurs des organisations cibles de telle sorte qu'ils acquièrent les compétences et qu'ils maîtrisent les outils pour mettre en œuvre les changements visés. Par ailleurs, la formation et le coaching (facilitateurs) méritent d'être considérés dans un continuum ; les formations en elles-mêmes ne suffisant pas le plus souvent à modifier les pratiques.

Éléments de la check-list	non	en partie	oui	Ce qui nécessite d'être complété ou renforcé
Organiser des formations destinées aux animateurs des organisations cibles				
Privilégier les formations réunissant les acteurs qui travaillent ensemble				
Apporter des supports (didactiques, techniques...) pour faciliter la formation des acteurs du territoire				
Cibler les formations sur les changements visés (comment faire)				
Associer à ces formations des temps de partage d'expérience et un accompagnement par des pairs « facilitateurs »				

↳ Supports pratiques

- [Développement Professionnel Continu.](#)
- [Diffusion des recommandations.](#)

↳ En savoir plus

Démarche qualité

- [Goodwin N., Dixon A., Poole T. and all. Improving the quality of care in general practice. Report of an independent inquiry commissioned by The King's Fund. London. The King's Fund. 2011.](#)
- [The Breakthrough Series. IHI's Collaborative Model for Achieving Breakthrough Improvement. Institute for Healthcare Improvement. Cambridge. 2003.](#)
- [Debra de Silva. Spreading improvement ideas. Tips from empirical research. Evidence Scan. The Health Fondation. London. 2014.](#)
- [Quality improvement made simple. Quick guide. The Health Foundation. London. August 2013.](#)

Facilitation

- [Grumbach K, Bainbridge E, Bodenheimer T. Facilitating improvement in primary care: The promise of practice coaching. New York, NY: The Commonwealth Fund; June 2012.](#)
- [Knox L, Taylor EF, Geonnotti K, et al. Developing and running a primary care practice facilitation program: a how-to guide. AHRQ Publication No. 12-0011. December 2011.](#)
- [Baskerville BN, Liddy C, Hogg W. Systematic review and meta-analysis of practice facilitation within primary care settings. Ann Fam Med 2012;10\(1\):63-74.](#)
- [Nagykaldi Z, Mold J, Robinson A, et al. Practice facilitators and practice-based research networks. J Am Board Fam Med 2006;19 \(5\):506-10.](#)

Mettre à la disposition des fonctions d'appui et des supports techniques

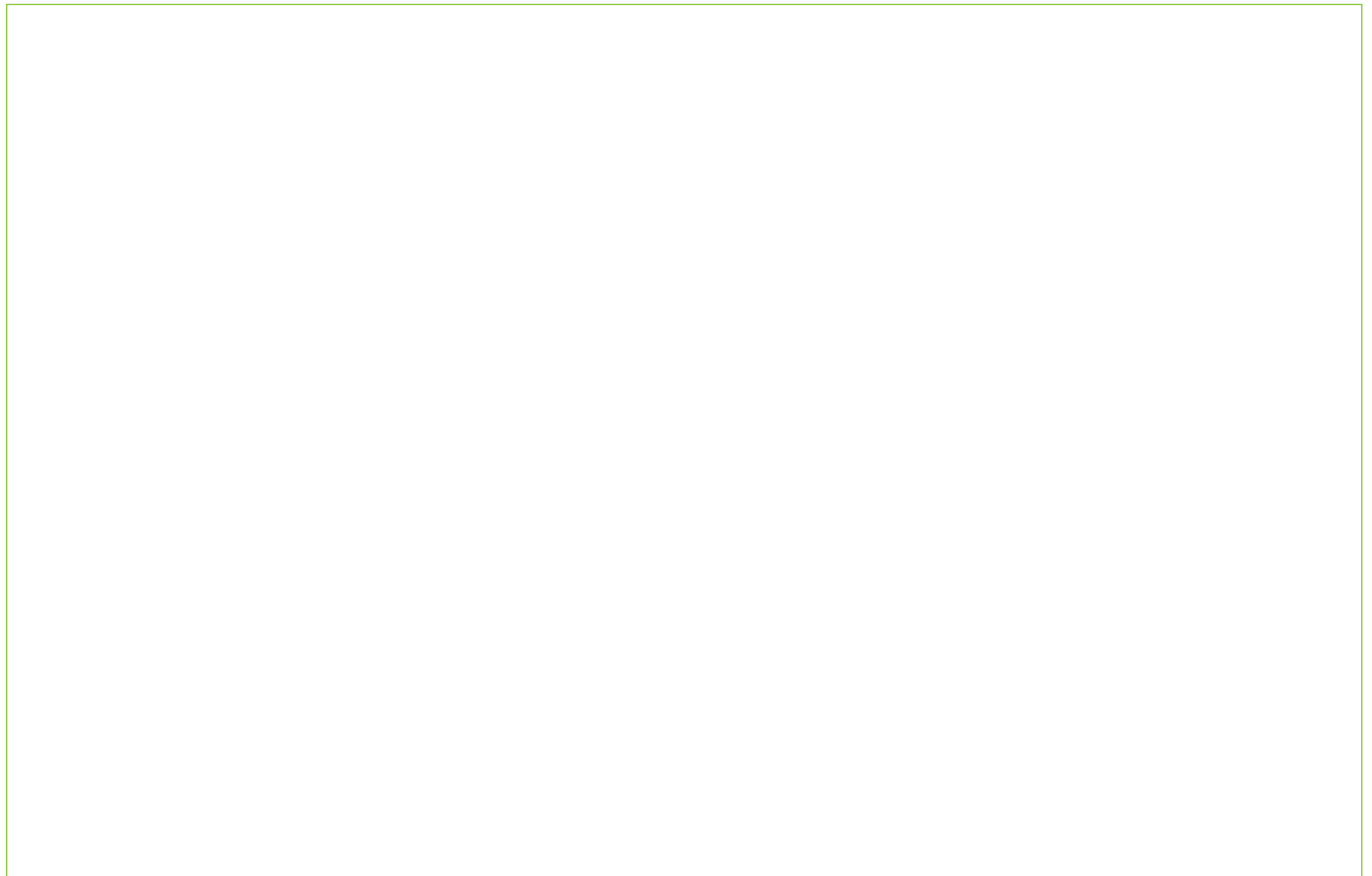


Justification

Les animateurs des organisations cibles et les acteurs du territoire mettront d'autant plus facilement en œuvre les changements visés qu'ils peuvent s'appuyer pour cela sur différentes ressources que ce soit sous la forme de fonctions d'appui ou de ressources et de supports techniques.

Éléments de la check-list	non	en partie	oui	Ce qui nécessite d'être complété ou renforcé
Identifier les besoins des professionnels pour mettre en œuvre les changements visés				
Privilégier le positionnement des fonctions d'appui qui peuvent l'être auprès des acteurs du territoire, notamment les équipes de soins primaires				
Proposer à ces acteurs des outils pour repérer les patients nécessitant une assistance au parcours				
Mettre en place un guichet intégré dans le territoire				
Mettre à la disposition des acteurs des supports techniques et des ressources pour mettre en œuvre les changements visés				

Commentaires



↳ Supports pratiques

- *Volet Médical de Synthèse.*
- *Document de sortie d'hospitalisation.*
- *Fiche points-clés « fonctions d'appui ».*
- *Fiche points-clés « démarche d'intégration des acteurs dans le territoire ».*

Organiser des retours d'information sur la mise en œuvre et l'impact



Justification

Évaluer est un processus continu, qui apporte une information sur l'action qui vient de se dérouler, qui permet (motive) une adaptation permanente, dans le sens de l'amélioration. Evaluer, permet aussi à des temps prédéterminés, de produire des états des lieux (compilations), au vu desquels des informations peuvent être diffusées et des décisions peuvent être éclairées.

Éléments de la check-list	non	en partie	oui	Ce qui nécessite d'être complété ou renforcé
Définir avec les acteurs un nombre restreint d'indicateurs de suivi pour juger de l'effectivité et de l'impact des initiatives prises.				
Disposer d'indicateurs qui concernent à la fois le niveau d'appropriation des changements visés (taux de mobilisation des professionnels...) et l'impact sur les prises en charge (amélioration des pratiques, état de santé, recours aux soins...).				
S'assurer que des ressources (techniques, humaines, financières) sont disponibles pour recueillir, contrôler et exploiter les données nécessaires au calcul de ces indicateurs.				
Organiser régulièrement un retour d'information aux animateurs des organisations cibles				
Organiser des temps d'échanges avec les animateurs des organisations cibles sur ces résultats				

Commentaires

↳ Supports pratiques

- *Critères de monitoring (développé pour les projets « article 70 »).*

↳ En savoir plus

- *Guide HAS 2002 relatif aux indicateurs.*
- *DM. Berwick. The Science of Improvement. JAMA. 2008;299(10):1182-1184.*
- *Care Coordination Measures Atlas Update. June 2014. Agency for Healthcare Research and Quality, Rockville, MD.*

Axe complémentaire : Rechercher des facteurs d'efficience

Justification

La recherche de l'efficience est indispensable. Elle repose en grande partie par un ciblage des patients les plus complexes.

Éléments de la check-list	non	en partie	oui	Ce qui nécessite d'être complété ou renforcé
La gradation du recours aux soins est organisée en fonction de la complexité des situations et des ressources disponibles				
La prévention des hospitalisations évitables est organisée				
La sortie des patients à haut risque de réhospitalisation est organisée				
Des transferts d'activité de l'hôpital vers la ville sont prévus				
Un dispositif simplifié d'évaluation sociale et d'accès aux prestations sociales est organisé				

Commentaires

ARS :

Date :

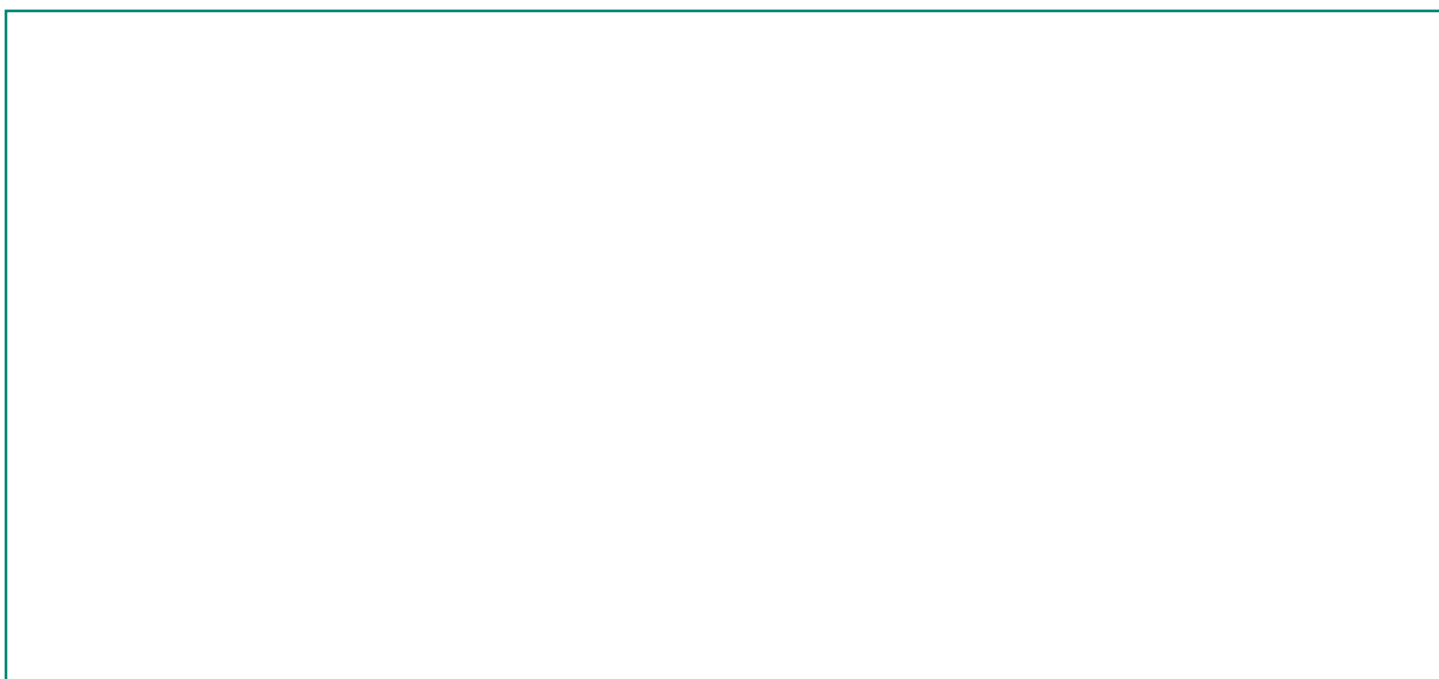
Parcours (thème) :

Responsable :

Personnes impliquées dans la check-list



Principales conclusions





HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ

www.has-sante.fr

2 avenue du Stade de France 93218 Saint-Denis-La Plaine CEDEX
Tél. : +33(0)1 55 93 70 00 - Fax : +33(0)1 55 93 74 00