

GUIDE

PROJETS-PILOTES SOINS INTEGRES EN FAVEUR DES MALADES CHRONIQUES



Janvier 2016

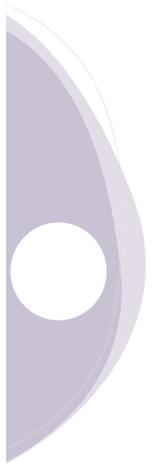
.be



1. Table des matières

1.	INTRODUCTION.....	5
2.	FINALITES DES PROJETS-PILOTES.....	7
3.	TIMING DES PROJETS-PILOTES : 4 phases	11
4.	PHASE 1 : PHASE DE PREPARATION DES PROJETS-PILOTES	13
4.1.	Objectif de la phase de préparation	13
4.2.	Durée de la phase de préparation	13
4.3.	Tâches à réaliser durant la phase de préparation	13
4.4.	Accompagnement durant la phase de préparation	19
4.5.	Evaluation et sélection des manifestations d'intérêt.....	20
5.	PHASE 2 : PHASE DE CONCEPTUALISATION DES PROJETS-PILOTES.....	21
5.1.	Objectif de la phase de conceptualisation	21
5.2.	Durée de la phase de conceptualisation	21
5.3.	Tâches à réaliser durant la phase de conceptualisation	21
5.4.	Accompagnement durant la phase de conceptualisation.....	26
5.5.	Financement durant la phase de conceptualisation	27
5.6.	Introduction, évaluation et sélection des candidatures.....	27
6.	PHASE 3: PHASE D'EXECUTION	31
6.1.	Objectif de la phase d'exécution.....	31
6.2.	Durée de la phase d'exécution.....	31
6.3.	Tâches à réaliser durant la phase d'exécution	32
6.4.	Accompagnement durant la phase d'exécution.....	33
6.5.	Cadre juridique de la phase d'exécution.....	34
6.6.	Financement durant la phase d'exécution.....	35
6.7.	Evaluation des projets-pilotes pendant la phase d'exécution.....	40
7.	PHASE 4 : PLAN D'EXTENSION ET DEPLOIEMENT DES SOINS INTEGRES.....	41
	ANNEXE : 14 composantes des soins intégrés.....	43







1. INTRODUCTION

Le 19/10/2015, la Conférence interministérielle de la Santé, qui réunit les ministres de la santé publique du niveau fédéral et des entités fédérées, a approuvé un plan conjoint en faveur des malades chroniques, intitulé : « Des soins intégrés pour une meilleure santé » (cfr site www.chroniccare.be).

Ce Plan est le résultat d'une vision commune entre les différentes autorités qui a été présentée dans une Déclaration commune en date du 30 mars, 2015 (cfr site www.chroniccare.be) et qui plaide pour une approche plus intégrée en faveur des malades chroniques.

Le Plan conjoint « Des soins intégrés pour une meilleure santé » vise à développer des **soins et un soutien de haute qualité** pour tous les patients, **au meilleur coût**, tout **en améliorant l'état de santé de la population** dans son ensemble (principe du Triple Aim). Pour atteindre ce triple objectif, le système de soins actuel en faveur des malades chroniques doit être transformé en vue de le rendre plus intégré et davantage centré sur la personne.

Le Plan identifie 18 composantes des soins intégrés qu'il convient de développer et comporte 4 lignes d'action .

Les 18 composantes sur lesquelles les différentes autorités entendent agir pour implémenter des soins intégrés sont :

- 1) *l'empowerment du patient*
- 2) *le soutien des aidants-proches*
- 3) *le case-management*
- 4) *le maintien au travail et la réintégration socioprofessionnelle et socioéducative*
- 5) *la prévention*
- 6) *la concertation et la coordination*
- 7) *la continuité des soins extra-, intra- et transmurale*
- 8) *la mise en valeur de l'expérience des organisations de patients, de familles et des mutuelles*
- 9) *le dossier patient intégré (DPI)*
- 10) *les guidelines multidisciplinaires*
- 11) *le développement d'une culture qualité*
- 12) *l'adaptation des systèmes de financement*
- 13) *la stratification des risques au sein de la population et la cartographie des ressources*
- 14) *la gestion du changement (change management)*
- 15) *la formation des professionnels à l'empowerment et à la collaboration multidisciplinaire*
- 16) *la formation continue aux soins intégrés*

17) *l'évaluation de la performance du système*

18) *l'attractivité des professions.*

Pour ce faire, 4 lignes d'actions ont été arrêtées :

- ligne d'action 1 : des projets-pilotes soins intégrés
- ligne d'action 2 : un soutien méthodologique, scientifique et technique
- ligne d'action 3 : une gouvernance du Plan
- ligne d'action 4 : des initiatives spécifiques des différentes autorités.

La première ligne d'action du Plan consiste donc à développer des projets pilotes de soins intégrés. Le présent guide, initiative conjointe du gouvernement fédéral et des entités fédérées, est destiné à aider les acteurs de la santé et de l'aide aux personnes à réfléchir, développer et mettre en œuvre de nouveaux modèles de soins et de soutien aux malades chroniques dans le cadre de tels projets-pilotes.

Il situe tout d'abord les objectifs finaux des projets-pilotes prévus par le Plan et décrit ensuite les quatre étapes prévues par le Plan pour la préparation, la conceptualisation, l'exécution et l'extension des projets-pilotes.

L'année 2016 sera consacrée à la préparation et conceptualisation des projets. Les acteurs de terrain qui le souhaitent sont tout d'abord invités à manifester leur intérêt à développer un projet-pilote. Ils seront ensuite accompagnés par un coach externe qui les aidera à formaliser leur projet en vue d'initier des actions spécifiques destinées à développer progressivement des soins intégrés dans leur environnement.

Ce guide se veut évolutif. Il sera étoffé progressivement d'informations complémentaires utiles aux acteurs de terrain qui souhaitent mener à bien un projet-pilote. Même après le démarrage des projets-pilotes, il continuera à être étoffé, notamment sur la base des résultats d'études qui seraient réalisées dans le cadre de la ligne d'action 2 du Plan. Cette première version est avant tout destinée à accompagner l'appel adressé aux acteurs de terrain pour manifester leur intérêt à développer un projet-pilote. Le guide sera mis en ligne (www.chroniccare.be) et les personnes intéressées à être tenues informées de ses évolutions pourront s'inscrire pour être informées des mises à jour par e-mail.

Enfin, outre le présent guide, un cadre réglementaire sera également créé via, d'une part, un arrêté royal qui définira le contexte général dans lequel les projets devront s'inscrire et, d'autre part, une convention spécifique qui sera conclue avec chaque projet-pilote.



2. FINALITES DES PROJETS-PILOTES

Les projets-pilotes prévus par le Plan « Des soins intégrés pour une meilleure santé » ont pour objectif de **tester** des modalités d'organisation de **soins intégrés** pour les **patients chroniques** dans une **région déterminée**, sur base d'une approche de type **Triple Aim**, tout en gardant une attention particulière à la qualité de vie des prestataires et au principe **d'équité**.

Tester:

Il s'agit de projets expérimentaux au sein desquels de (nouveaux) modes d'intégration des soins, modèles de concertation, formes de prise en charge des patients, modes de facturation et de rétribution des acteurs, modalités de collaboration multidisciplinaire, formes d'implication de la population et des patients et leur entourage, instruments d'échange de données, indicateurs de suivi et d'évaluation de la qualité, etc., pourront être testés.

Il s'agit d'un processus progressif et évolutif, tant au niveau des projets eux-mêmes (en termes de groupe-cible, partenaires du projet, initiatives nouvelles, ...) qu'au niveau des pouvoirs publics (en termes de coordination avec d'autres initiatives prises par les différentes autorités – cfr. ligne d'action 4 du Plan) ou au niveau des développements méthodologiques, scientifiques ou techniques destinés à accompagner et soutenir le processus de changement (cfr. ligne d'action 2 du Plan).

Sur la base d'une évaluation des pratiques (innovantes), une généralisation éventuelle de certains processus pourra conduire à l'adaptation ultérieure de certaines réglementations ou la formulation de recommandations de bonnes pratiques.

Soins intégrés :

Il existe différentes définitions des soins intégrés dans la littérature scientifique. Une définition qui correspond bien avec l'objectif de ce plan, est celle de l'OMS en 2015:

« Les services de santé intégrés sont des services de santé gérés et fournis d'une manière qui garantit à la personne un continuum de promotion de la santé, prévention de la maladie, diagnostic, traitement, gestion de la maladie, réadaptation et soins palliatifs, aux différents niveaux et lieux de soins au sein du système de santé, et en fonction de leurs besoins tout au long de leur parcours de vie »¹.

Plus concrètement : sur la base de ces principes généraux et d'une analyse approfondie de notre système belge, 18 composantes ont été dégagées au cours des diverses concertations avec les acteurs de terrain (*basées sur ou dans le cadre du rapport du KCE⁹ et de la Note d'orientation¹⁰*) pour développer les soins intégrés.

1. Texte original : "Integrated health services are health services that are managed and delivered in a way that ensures people receive a continuum of health promotion, disease prevention, diagnosis, treatment, disease management, rehabilitation and palliative care services, at the different levels and sites of care within the health system, and according to their needs throughout their life course." (2015 - WHO global strategy on people-centred and integrated health services)



Les **14 premières composantes** supposent des changements à initier notamment au niveau micro et méso : l'empowerment du patient, le soutien des aidants-proches, le case-management, le maintien au travail et la réintégration socioprofessionnelle et socioéducative, la prévention, la concertation et la coordination, la continuité des soins extra-, intra- et transmurale, la mise en valeur de l'expérience des organisations de patients, de familles et des mutuelles, le dossier patient intégré (DPI), les guidelines multidisciplinaires, le développement d'une culture qualité, l'adaptation des systèmes de financement, la stratification des risques au sein de la population et la cartographie des ressources, la gestion du changement (change management).

Il sera donc demandé aux projets-pilotes de prendre des initiatives visant à développer davantage ces différentes composantes, en vue de construire progressivement un environnement d'aide et de soins intégrés. Globalement, ces composantes représentent 3 dimensions de l'approche intégrée :

- l'intégration du patient et de son entourage comme acteurs à part entière du processus de soins via empowerment du patient, soutien des aidants-proches, case-management, maintien au travail et réintégration socioprofessionnelle et socioéducative ; il s'agit essentiellement d'initiatives à prendre au niveau 'micro'
- le travail multidisciplinaire intégré, la concertation et le partage d'informations entre intervenants : prévention, concertation et coordination, continuité des soins extra-, intra- et transmurale, mise en valeur de l'expérience des organisations de patients, de familles et des mutuelles, dossier patient intégré, guidelines multidisciplinaires ; ceci suppose d'agir tant au niveau 'méso' (organisation, ...) qu'au niveau 'micro' (travail quotidien des acteurs de terrain)
- une autre conception du système d'aide et de soins : développement d'une culture qualité, adaptation des systèmes de financement, stratification des risques au sein de la population et cartographie des ressources et gestion du changement ; ceci concerne avant tout le niveau 'méso' (organisation et gestion des projets-pilotes).

L'annexe du présent guide donne une description succincte de ce que couvrent ces 14 composantes. Une description plus détaillée peut également être consultée dans le texte du Plan (cfr site www.chroniccare.be).

Les **4 composantes complémentaires** mentionnées dans le Plan relèvent davantage du niveau politique (macro) et ne devront pas spécifiquement être développées dans le cadre des projets-pilotes. Elles concernent l'organisation de formations pour les professionnels de l'aide et des soins (formation à l'empowerment du patient, au travail multidisciplinaire et formation plus large aux soins intégrés), l'évaluation de la performance du système dans son ensemble, ainsi que les initiatives visant l'attractivité des professions d'aide et de soins. Les conditions de travail proposées aux acteurs devront cependant faire l'objet d'une attention au sein des projets et peuvent avoir un impact important sur l'attractivité des professionnels concernés.

Malades chroniques

Tant dans sa Déclaration conjointe du 30 mars 2015 que dans le Plan approuvé le 19 octobre 2015, les membres de la Conférence Interministérielle Santé publique ont retenu une acception large du concept de « malades chroniques : l'ensemble des personnes qui, au sein de la population, doivent faire face à des problèmes de santé qui requièrent des soins sur une longue durée, que ce soit en raison d'une maladie non transmissible (diabète, cancer, asthme...), d'une maladie transmissible persistante (VIH-SIDA), d'une maladie mentale (psychoses...), de



certaines atteintes anatomiques ou fonctionnelles (cécité, sclérose en plaques...), d'une maladie rare, de la gestion de séquelles d'un événement accidentel (amputation, paralysie...), d'un état de multimorbidité complexe ou de grande dépendance ou encore d'une phase terminale. »

La volonté est donc de développer des soins intégrés susceptibles de concerner, à terme, l'ensemble de ces personnes.

Dans le cadre des projets-pilotes, il ne sera pas nécessairement possible de viser dès le départ un groupe de personnes aussi large. Les projets-pilotes auront donc à définir le groupe-cible auquel leur projet s'adresse dans un premier temps (voir point 4 'Phase 1', ci-dessous). Ils seront cependant invités à garder à l'esprit que les initiatives prises dans le cadre du projet-pilote doivent être destinées à progressivement s'ouvrir à tout le groupe de malades chroniques visés ci-dessus.

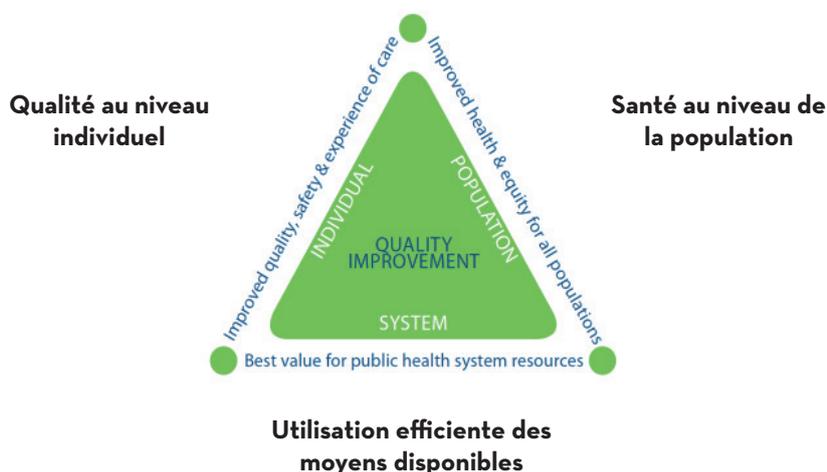
Triple Aim

Le Plan soins intégrés vise une optimalisation du système de soins de santé fondée sur la réalisation conjointe des trois objectifs suivants (principe du « Triple aim »):

- (1) améliorer l'état de santé de la population en général, et des malades chroniques en particulier ;
- (2) au niveau du patient, améliorer la qualité des soins (accessibilité, evidence-based,...);
- (3) accroître l'efficacité des moyens alloués (offrir de meilleurs soins à partir des moyens disponibles, durabilité du système de financement des soins).

Cette formulation du 'Triple Aim' se distancie partiellement de sa description initiale formulée au Etats-Unis et qui, par l'accroissement d'efficacité, vise à réduire les dépenses de santé.

Triple Aim principe (source : <http://www.hqsc.govt.nz/news-and-events/news/126/>) :



Les projets-pilotes auront donc comme tâche de trouver de nouvelles manières de rencontrer les besoins du patient (qui lui donnent davantage de satisfaction et le sentiment de meilleure qualité des soins), de maintenir la population en meilleure santé (et les malades chroniques en particulier), en utilisant les moyens financiers actuellement disponibles (ceux dont ils bénéficient aujourd'hui pour soigner leurs patients). Ceci suppose d'agir simultanément sur différents niveaux afin d'avoir un impact sur l'ensemble des patients (les plus autonomes comme les plus dépendants), mais également sur la population dans son ensemble. Les



partenaires des projets seront donc invités à repenser leur offre d'aide et de soins tant en termes 'micro' (càd l'organisation et le contenu de leurs soins au patient) qu'en termes 'mésos' (càd les modalités de travail entre prestataires, ainsi que la structure, l'organisation et la gestion de leur réseau au sein du projet).

Équité

L'équité consiste à garantir l'accès aux soins médicaux et non-médicaux à toutes les personnes atteintes d'une ou plusieurs affections chroniques, sur base des besoins propres à chaque patient et indépendamment de ses caractéristiques telles que statut socio-économique, lieu de résidence, sexe, origine ethnique, religion ou d'autres facteurs déterminants.

Un levier important pour assurer un accès juste et équitable aux soins est notamment de garder le système de soins de santé financièrement accessible pour chaque individu - et en particulier pour le malade chronique qui fait face à de lourdes charges (financières) en raison de son affection.

Les projets-pilotes seront chargés de mettre en œuvre des mécanismes innovants visant, à terme, à garantir un 'accès au juste soin' et une continuité dans les soins pour les groupes de population les plus fragiles. Les mécanismes innovants doivent donc avoir comme effet que les populations fragiles auront accès aux soins les plus appropriés, au bon moment, compte tenu de leurs besoins et de leur capacité financière.

Zone géographique définie



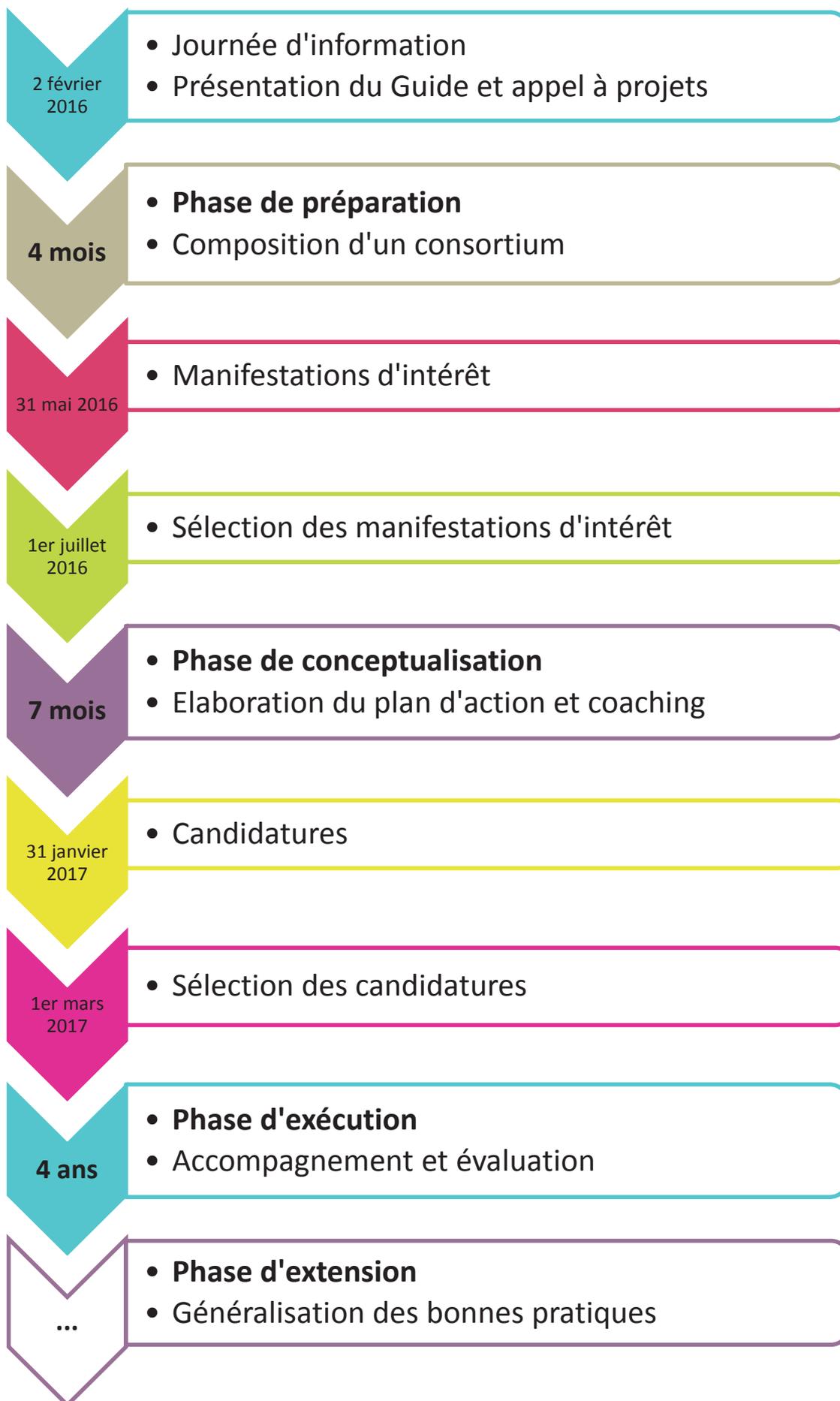
Dans le but d'améliorer la santé de sa population, chaque projet sera modulé en fonction des besoins et des risques spécifiques de la population à laquelle il s'adresse, mais également en fonction des ressources présentes au sein de cette population. Le fait de développer un projet sur une zone délimitée n'implique pas que tous les types de soins doivent être offerts dans la zone (par exemple, pour les soins hyperspécialisés), mais bien que l'offre d'aide et de soins soit modulée en fonction de la réalité locale exprimée tant en termes de besoins de la population qu'en termes de ressources présentes sur le territoire (cfr composante 13 identifiée pour le développement de soins intégrés : « stratification des risques au sein de la population et la cartographie des ressources »). Cette identification des risques et des faiblesses de l'offre doit permettre d'identifier les actions prioritaires à mener pour réduire les inégalités en santé et non conduire à une sélection des patients en fonction des risques qu'ils présentent. L'attractivité des projets pour les patients est donc essentielles, d'autant plus que le patient garde, lui, la possibilité de s'adresser à des prestataires situés en-dehors de la zone définie.



3. TIMING DES PROJETS-PILOTES : 4 phases

Le Plan « Des soins intégrés pour une meilleure santé » prévoit 4 phases pour le développement et le déploiement des projets pilotes :

- Une phase de préparation, d'une durée de 4 mois, vise à donner le temps aux acteurs de terrain d'établir des contacts au niveau de leur région en vue d'identifier les acteurs intéressés qui souhaitent élaborer un projet de soins intégrés et réfléchir ensemble sur cette nouvelle approche. L'objectif est de constituer un premier consortium local qui introduise conjointement une 'manifestation d'intérêt', accompagnée d'une première définition du groupe-cible auxquels ils entendent s'adresser et de la zone géographique qui serait concernée par leur projet. (cfr point 4 du présent Guide)
 - Une phase de conceptualisation des projets-pilotes, d'une période de 7 mois, accordée à tout consortium qui aura soumis une 'manifestation d'intérêt' conforme aux attentes en termes de composition du consortium, de taille de la région couverte et de caractéristiques du groupe-cible visé. Au cours de cette période de 7 mois, les partenaires du consortium seront amenés à élaborer plus concrètement leur plan de projet, sous la forme d'un plan d'actions locorégional sur une période de 4 ans. Sur la base d'une analyse (stratification) des risques présents au sein de la population, des ressources disponibles et du groupe-cible défini, ils décideront des modalités de mise en oeuvre des composantes des soins intégrés, accompagnées d'un plan financier, d'un timing, d'une structure de gouvernance, ... Ils seront à cet effet accompagnés par un coach qui leur offrira un soutien méthodologique. A l'issue de cette phase, une candidature définitive à la mise en place d'un projet-pilote de soins intégrés pourra être introduite. (cfr point 5 du présent Guide)
 - Une phase d'exécution des projets-pilotes sélectionnés à partir des candidatures reçues et en fonction de leur capacité à rencontrer les objectifs assignés aux projets-pilotes. Les projets-pilotes retenus disposeront d'une période de 4 années pour implémenter leur plan d'actions locorégional. Au cours de cette période, ils bénéficieront d'un accompagnement (interventions, formations, ...) et d'un soutien méthodologique, scientifique et technique par des équipes spécialisées. Ils feront également l'objet d'une évaluation régulière visant à analyser leur progression en regard du plan d'actions locorégional initialement proposé et des objectifs généraux assignés aux projets-pilotes par le Plan « Des soins intégrés pour une meilleure santé ». (cfr point 6 du présent Guide)
 - Une phase d'extension des projets-pilotes : au terme de 4 années d'exécution des projets-pilotes et de l'évaluation qui en est faite, l'identification de bonnes pratiques parmi les initiatives innovantes menées par les projets-pilotes pourront faire l'objet d'une généralisation ou d'une consolidation et être étendues à d'autres zones géographiques ou à un groupe-cible de bénéficiaires plus large. Les modalités relatives à cette phase seront définies en fonction des résultats d'évaluation de la phase d'exécution des projets-pilotes. (cfr point 7 du présent Guide)
- 



4. PHASE 1 : PHASE DE PREPARATION DES PROJETS-PILOTES

4.1. Objectif de la phase de préparation

Au cours de cette phase de préparation, les personnes et institutions désireuses de s'inscrire dans la dynamique de développement des soins intégrés en faveur des malades chroniques sont invitées à :

- entamer des concertations au niveau local en vue d'initier un dialogue avec les partenaires susceptibles d'être intéressés par la démarche ,
- ébaucher ensemble les grandes lignes de leur projet en termes de zone d'action et de groupes-cibles prioritaires au démarrage du projet,
- former un premier consortium local associant des acteurs de terrain qui ont choisi de participer à un projet-pilote
- identifier les autres partenaires susceptibles d'apporter une contribution au projet
- compléter ensemble le formulaire de 'manifestation d'intérêt' et l'introduire auprès de la cellule inter-administrative 'Soins intégrés' via la boîte mail chroniccare@health.belgium.be .

4.2. Durée de la phase de préparation

La phase de préparation se déroule sur une période de 4 mois à compter de la date de lancement de l'appel à candidature (2 février 2016).

4.3. Tâches à réaliser durant la phase de préparation

Les personnes ou établissements désireux de développer un projet-pilote « soins intégrés en faveur des malades chroniques » devront :

4.3.1. Rassembler au sein d'un consortium différents partenaires qui souhaitent développer le projet ensemble, sur une même zone géographique et pour un même groupe-cible.

Le consortium peut être composé de personnes morales mais également de personnes physiques, du secteur des soins de santé, du secteur des soins et de l'aide aux personnes mais aussi d'autres secteurs ayant un impact sur la société. Le consortium peut également inclure des partenaires issus du monde de l'entreprise.

Pour savoir quelles personnes ou partenaires associer au consortium, il est important que tous les partenaires d'aide et de soins significatifs au sein de la zone géographique soient impliqués de manière à donner une image fidèle de l'offre de soins et d'aide au sein de la région (exemples : réseaux existants, prestataires d'aide et de soins, hôpitaux, organisations de patients, services locaux, CPAS, mutuelles, structures de soins (semi)-résidentielles, maisons de repos (et de soins), centres de soins de jour, centres de court-séjour, centres de convalescence, habitations protégées, MSP,...).



La volonté est de rassembler autour du projet une majorité des acteurs qui interviennent auprès des malades chroniques qui constitueront le groupe-cible du projet. Dans le cadre de l'organisation future de la gestion des projets, une distinction pourra cependant être faite entre différents niveaux de partenariat. Tous les partenaires ne doivent pas être impliqués de la même manière dans la gestion quotidienne du projet. De plus, certains d'entre eux pourraient être impliqués dans le cadre d'un accord de collaboration spécifique qui les lie au projet pour une mission particulière, sans toutefois être impliqués au quotidien dans la gestion du projet.

Le consortium à constituer au niveau de cette phase de préparation comprendra **au minimum**

- des acteurs de 1^{ère} ligne (au minimum médecins généralistes et infirmiers à domicile, avec possibilité d'étendre aux pharmaciens, kinés, dentistes, ...) et de seconde ligne (hôpitaux et les différents services impliqués), étant entendu que la vision prônée dans le présent guide est une vision intégrée des différentes lignes de soins ;
- des partenaires de l'aide à domicile
- plusieurs spécialités médicales fréquemment sollicitées par des pathologies chroniques,
- une ou plusieurs structures de concertation ayant une représentativité significative sur la zone du consortium,
- une ou plusieurs associations de patients, d'aidants-proches et de familles.



Pourront aussi éventuellement s'y ajouter, d'autres acteurs du monde associatif, des soins, de l'aide aux personnes, des entreprises ou autorités locales, mutualités locales, ... (facultatif). Les différents acteurs peuvent s'associer au projet par l'intermédiaire d'un groupement, par exemple via un cercle de médecins généralistes, une maison médicale, une structure d'aide et de soins à domicile, ...

Conditions additionnelles selon la communauté ou région au sein de laquelle le projet sera implanté :

- La **Communauté flamande** demande, pour les projets-pilotes en Flandre, de rencontrer deux conditions complémentaires en matière de réseau de partenaires :
 - o *les structures de concertation suivantes doivent au moins être impliquées au niveau du contenu : 'samenwerkingsinitiatieven eerstelijnsgezondheidszorg' (SEL), réseaux multidisciplinaires locaux (RML), plates-formes de concertation en santé mentale, 'locoregionaal gezondheidsoverleg en -organisatie' (LOGO)*
 - o *il doit être gardé à l'esprit que les SEL et RML feront l'objet de restructurations dans le cadre de la réorganisation des soins de première ligne en Flandre, ce qui donnera lieu à une conférence en 2017. Les initiateurs de projets doivent donc tenir compte du fait que ces structures sont susceptibles de se voir confier d'autres missions, normes de personnel et d'organisation pendant la phase de réalisation de leur projet. Ceci est important à savoir pour les initiateurs de projets qui choisissent d'intégrer ces structures dans leur consortium.*
- La **Wallonie** n'ajoute aucune condition additionnelle mais encourage les opérateurs de première ligne pour lesquels elle est compétente à œuvrer pour une réelle action en réseau qui favorise la multidisciplinarité et à mettre en place les différentes composantes des soins intégrés dans leurs prises en charges auprès des malades chroniques.

En effet, la plupart des opérateurs pourront donc contribuer au développement des projets pilotes en tenant compte de leurs objectifs et sans préjudice des missions qui leur sont assignées par la Région wallonne. A titre d'exemple, il s'agit des services intégrés de soins à domicile, centres de coordination de soins et services à domicile, réseaux locaux multidisciplinaires, cercles de médecins généralistes, plateformes de soins palliatifs, équipes multidisciplinaires palliatives, associations de santé intégrée, services de santé mentale, les plateformes de concertation en santé mentale, les maisons de soins psychiatriques, les





programmes d'action en promotion de la santé, ou d'autres formes d'actions en réseau et multidisciplinaire,...

- La région de **Bruxelles-Capitale** ne prévoit pas de conditions additionnelles mais demande aux projets d'accorder une attention particulière au caractère bicommunautaire de la Région.
- La **Communauté germanophone** ne prévoit pas de conditions additionnelles.

4.3.2. Trouver un accord, au sein du consortium, sur la délimitation de la zone géographique qui sera couverte par le projet.

La délimitation d'une zone géographique d'activité pour le projet vise à ancrer le projet dans la réalité de son environnement et de mieux tenir compte des besoins spécifiques de la population et des ressources disponibles dans l'environnement pour offrir la réponse la plus adéquate possible à ces besoins. Elle n'implique cependant pas l'obligation d'offrir tous les types de soins au sein-même de la zone ni l'obligation, pour les habitants de la zone, d'avoir recours aux soins aux seuls prestataires présents sur cette zone.

Le projet peut donc se référer à des prestataires extérieurs à la zone (pour délivrer, par exemple, des soins hyperspécialisés), voire conclure des conventions complémentaires avec certains acteurs externes à la zone. Quant au malade chronique résidant au sein de la zone, il peut décider de recourir aux soins d'un prestataire externe à la zone, tout comme un habitant extérieur à la zone qui aurait l'habitude de faire appel aux prestataires d'aide et de soins au sein de la zone, garde la possibilité de recourir aux services du projet-pilote. Enfin, un patient inclus dans un projet garde encore la possibilité de s'adresser à un prestataire qui serait présent sur la zone d'activité sans être partenaire du projet.

La zone géographique au sein de laquelle le projet entend s'implanter ('zone pilote') doit toutefois être suffisamment large pour permettre :

- de faire appel à un nombre suffisant de partenaires et ressources susceptibles de participer au développement de soins intégrés et de leurs diverses composantes (cfr les 14 composantes citées au point 2 'Objectif des projets-pilotes')
- d'atteindre un groupe-cible de malades chroniques d'une taille suffisante pour tester de manière fiable les nouvelles modalités d'organisation de soins intégrés
- d'impliquer de manière significative l'ensemble des partenaires du projet au développement des soins intégrés.

Pour assurer le caractère intégré du projet, la zone pilote du projet répondra dès lors au minimum aux caractéristiques suivantes :

- elle doit être d'un seul tenant et clairement délimitée (par exemple sur base des codes postaux), ainsi que répondre aux critères additionnels minimaux qui seraient prévus par les entités fédérées (cfr ci-après) ;
- elle doit concerner une population de minimum 75.000 habitants, étant entendu qu'il apparaît préférable de couvrir une zone de l'ordre de 100.000 à 150.000 habitants pour permettre de solidariser davantage les risques et de mettre en place une structure de gouvernance suffisamment large pour initier des actions susceptibles d'avoir un effet significatif ; ceci n'implique toutefois pas que les nouvelles initiatives ou les innovations en termes de soins doivent s'appliquer directement à toute la zone : elles peuvent être testées au sein de quartiers spécifiques et évaluées avant d'être progressivement implémentées à l'ensemble du territoire, l'intention étant que, au terme du processus, tous les patients chroniques ont la possibilité d'être inclus dans le projet ;

- une attention particulière sera accordée aux spécificités des zones rurales et les projets concernés devront, dans un second temps (phase de conceptualisation) préciser ce qu'ils entendent mettre en place pour les intégrer au mieux dans leur projet ; ces éléments doivent permettre, en fin de période, une évaluation par rapport au minimum de 75.000 habitants par zone ;
- la zone pilote ne devrait pas couvrir une population de plus de 200.000 à 300.000 habitants, car cela risquerait de rendre la gestion du projet trop complexe, sans générer de gains d'efficacité supplémentaires ;
- elle ne peut contenir qu'un seul projet pilote : si plusieurs initiateurs souhaitent proposer un projet dans la même zone géographique, ils doivent présenter une manifestation d'intérêt commune ou, à défaut, travailler ensemble durant la phase 2 (phase de conceptualisation du projet) pour présenter une candidature commune et cohérente (collaboration indispensable) ;
- il ne peut y avoir de superposition entre les zones définies dans différents projets même si, en pratique, le respect du libre choix du prestataire par le patient conduira nécessairement à certaines 'zones grises' au niveau des limites géographiques des projets
- pour éviter une plus grande fragmentation du paysage de l'aide et des soins, il sera prioritairement fait appel aux acteurs présents sur le territoire et à leurs compétences.

Conditions additionnelles selon la communauté ou région au sein de laquelle le projet sera implanté :

- en **Flandre** : tout projet-pilote doit correspondre avec les régions qui seront délimitées au sein du groupe de travail *afbakening van zorgregio's* dont les travaux se déroulent dans le cadre de la réforme du trajet de soins de première ligne en Flandre. En attendant le rapport final de ce groupe de travail, les limites correspondant aux '*kleinstedelijke zorgregio's*' telles que définies dans le décret flamand sur les 'régions de soins' sont applicables, en respectant toutefois le minimum de 75.000 habitants.
- La **Wallonie** n'ajoute aucune condition additionnelle mais encourage les opérateurs de première ligne pour lesquels elle est compétente à œuvrer pour une réelle action en réseau qui favorise la multidisciplinarité et à mettre en place les différentes composantes des soins intégrés dans leurs prises en charges auprès des malades chroniques.

En effet, la plupart des opérateurs pourront donc contribuer au développement des projets pilotes en tenant compte de leurs objectifs et sans préjudice des missions qui leur sont assignés par la Région wallonne.

Par ailleurs, la Wallonie n'imposera pas de zones territoriales. C'est le rôle des opérateurs de s'organiser, dans le respect de la libre association et pour autant qu'il n'y ait pas de chevauchements d'activités

- à **Bruxelles** : pas de conditions additionnelles
- en **Communauté germanophone** : pas de conditions additionnelles.

4.3.3. Trouver un accord, au sein du consortium, sur la définition des groupes de patients qui constitueront le groupe-cible visé par le projet et son éventuelle évolution dans le temps.

Les projets définiront les groupes-cibles de patients auxquels ils souhaitent s'adresser parmi le large groupe de malades chroniques tel que défini ci-dessus (cfr point 2 - 'Objectifs des projets-pilotes'). A ce stade du processus (phase de préparation), les ressources et compétences présentes au sein du consortium de partenaires guideront principalement le choix des groupes-cibles du projet. Les acteurs autour de la table, en fonction de leur expérience et de leur expertise, seront invités à décrire le profil des malades chroniques pour lesquels ils souhaitent participer au développement de soins intégrés.



Les diverses composantes à développer pour parvenir à un système de soins intégrés (case-management, empowerment du patient, soutien des aidants proches, ... cfr 14 composantes citées au point 2) sont par nature indépendantes du type d'affections chroniques qui touchent les patients. La volonté est donc d'initier de nouveaux processus de soins qui présentent un caractère 'générique' et transposables (éventuellement avec une intensité variable) à l'ensemble des personnes souffrant de maladies chroniques.

Aussi, afin d'éviter le biais d'une approche trop centrée sur la maladie, le groupe-cible initial devra être composé de (groupes de) patients atteints d'affections chroniques de différents types, en ce compris les malades ayant développé au fil du temps certaines formes de comorbidités ou présentant un profil multipathologique.

Ce groupe-cible devra en outre être suffisamment important pour concerner de manière effective tous les partenaires et pour que l'objectif, les résultats et les modes de travail du projet puissent être généralisables à l'ensemble de la population. En cours de projet déjà, les acteurs concernés peuvent prévoir un élargissement progressif de leur groupe-cible afin de permettre à leur projet de se déployer pour davantage de malades chroniques (à défaut de la totalité) mais aussi de pouvoir impliquer davantage (à défaut de la totalité) de prestataires de soins et d'aide (modèle générique).

En outre, les critères d'inclusion des malades chroniques dans le projet-pilote doivent être suffisamment précis pour permettre une estimation correcte du groupe-cible et de la consommation de soins de ce groupe : volume de patients potentiels, estimation correcte des budgets actuellement utilisés pour la prise en charge de ces patients et leur quote-part personnelle dans leurs soins de santé (par exemple, sur la base de codes de nomenclature, de consommation de médicaments spécifiques, ou encore de données sociodémographiques).

La logique des soins intégrés suppose par ailleurs une continuité des soins et un ajustement de la prise en charge aux différents stades de la maladie. Afin de rencontrer cet objectif, les projets-pilotes veilleront à offrir aux malades chroniques de leur groupe-cible l'ensemble des aides et soins qu'ils nécessitent à tous les stades de leur parcours et quelle que soit l'évolution de leurs problèmes de santé, éventuellement via des collaborations complémentaires avec des acteurs externes. Les critères d'inclusion des malades chroniques dans le projet ne peuvent donc conduire à évincer les patients qui présentent des risques plus élevés, susceptibles d'engendrer une charge en soins plus importante. Il sera attendu des projets qu'ils offrent des garanties dans ce sens..

Enfin, il est attendu des projets-pilotes qu'ils accordent une attention particulière aux groupes de population les plus fragiles (sur le plan socio-économique, culturel, ...).

La proposition formulée au terme de la phase de préparation des projets doit donc offrir une première définition des groupes de malades chroniques visés prioritairement par le projet qui tienne compte des critères suivants :

- il doit s'agir de malades chroniques , sans limitation liée à l'âge ou à d'éventuelles comorbidités ou polyopathologies;
- pour éviter une approche trop centrée sur la maladie, le groupe-cible doit être composé de (groupes de) patients présentant des affections chroniques de différents types;
- le groupe-cible doit être suffisamment large de façon à impliquer réellement les différents partenaires du projet et que l'objectif, les résultats et les modalités de travail développés dans le cadre du projet soient ensuite généralisables à l'ensemble de la population ;



- compte tenu de la prévalence des affections chroniques au sein de la population et de la taille de la population au sein de la zone géographique visée par les projets-pilotes, le groupe-cible 'potentiel' (au sein de la zone géographique) tel que défini par les partenaires doit pouvoir se traduire en milliers de personnes ; ceci ne présuppose cependant pas que l'ensemble de ce groupe bénéficie d'emblée de toutes les initiatives innovantes développées par le projet, celles-ci pouvant être développées de façon graduelle
- une attention particulière doit être accordée aux groupes de population les plus fragiles et à la réduction des inégalités face au système de soins de santé
- la participation financière personnelle du patient ne peut dépasser la quote-part qui lui serait demandée en dehors du projet.

Conditions additionnelles selon la communauté ou région au sein de laquelle le projet sera implanté :

- en **Flandre** : pas de conditions additionnelles
- la **Wallonie** n'ajoute aucune condition additionnelle mais encourage les opérateurs de première ligne pour lesquels elle est compétente à œuvrer pour une réelle action en réseau qui favorise la multidisciplinarité et à mettre en place les différentes composantes des soins intégrés dans leurs prises en charges auprès des malades chroniques.

En effet, la plupart des opérateurs pourront donc contribuer au développement des projets pilotes en tenant compte de leurs objectifs et sans préjudice des missions qui leur sont assignés par la Région wallonne

- à **Bruxelles** : pas de conditions additionnelles
- en **Communauté germanophone** : pas de conditions additionnelles.

4.3.4. *Rédiger et introduire en accord avec tous les partenaires du consortium local, une 'manifestation d'intérêt' auprès de la cellule inter-administrative 'maladies chroniques'*

Cette manifestation d'intérêt sera élaborée sur la base du template mis à disposition des candidats sur le site www.chroniccare.be. Elle comprendra les éléments suivants :

- l'énumération des partenaires ayant (à ce stade) adhéré au consortium ainsi que les autres contacts déjà pris ou envisagés pour élargir le nombre de partenaires du projet; pour chacun d'entre eux, il sera précisé son secteur d'activité (secteur des soins ou de l'aide aux personnes, secteur associatif, autorités locales, ...), ainsi que le type d'activité qu'il offre au secteur de l'aide ou des soins
- une courte description du projet envisagé de laquelle il ressort que le projet envisagé répond aux objectifs généraux assignés aux projets (cfr point 2 : soins intégrés, Triple Aim, équité, en faveur de malades chroniques, au sein d'une zone pilote)
- une description de la zone géographique de travail du consortium avec indication du volume de population que cela représente, étant entendu que ceci n'implique en rien une moindre liberté pour le patient en termes de choix de son prestataire;
- une première définition des groupes-cibles de patients chroniques visés, ainsi que des critères et procédures d'inclusion envisagés ;
- un engagement des partenaires à construire un projet qui réponde au cadre proposé par le Plan « Des soins intégrés pour une meilleure santé » et, en particulier, à adhérer aux principes suivants :
 - à vouloir élaborer ensemble un projet visant le développement de soins intégrés en faveur de malades chroniques basé sur une stratification des risques présents au sein de leur population et sur un inventaire des ressources disponibles ;

- à développer progressivement dans leur projet futur l'ensemble des 14 composantes des soins intégrés assignées aux projets-pilotes, à savoir : case-management, empowerment du patient, soutien des aidants-proches, collaborations visant la (ré)insertion professionnelle, mesures de prévention, concertation autour du patient et entre acteurs, continuité extra-, intra- et transmurale des soins, travail multidisciplinaire sur la base de guidelines, mise en valeur de l'expertise des associations de patients, dossier patient intégré, culture de qualité, gestion du changement et développement de nouveaux systèmes de financement ;
- à prévoir une collaboration avec les structures existantes qui offrent une permanence 24h/24, pour les patients qui seraient inclus dans le projet ;
- à mettre en place une structure commune de gouvernance de leur projet, ainsi qu'une gestion concertée des moyens financiers associés au projet (ceci ne signifie cependant pas que toute recette - par exemple l'intervention des mutuelles - doit transiter par le projet) ;
- à accepter un coaching externe pour l'élaboration de leur projet (cfr phase 2 : phase de conceptualisation) ;
- à participer aux projets de formation qui seraient mis en place pour accompagner les projets pendant leur phase d'exécution (phase 3) : formation des coordinateurs de projets dans le domaine de la gestion du changement, de la collecte de données destinées à l'évaluation (interne et externe) du projet, de l'utilisation d'outils développés dans le cadre de l'e-Santé, ... ;
- à auto-évaluer de façon régulière leur projet ;
- à rassembler les données nécessaires à l'évaluation externe de leur projet ;
- à développer un projet suffisamment générique pour pouvoir être élargi à d'autres groupes de population ou être exporté vers d'autres zones d'activité ;
- à associer dans leur projet toute initiative ou projet existant qui serait concerné par le même groupe-cible tel que : structure de concertation entre professionnels, hôpital psychiatrique, maison de repos, structure de court-séjour, centre de jour, plate-forme de santé mentale, équipe de soins palliatifs, projet 107, projet P3, centre de revalidation, structure d'aide à domicile ou d'aide au logement, zorgproeftuinen « IWT », fonctions de liaison pédiatrique, fonction hospitalière spécifique, structure pour personne handicapées, trajets de soins, initiative communale, mutuelliste ou associative, structures d'enseignement, initiative privée... ;
- à utiliser les instruments développés à leur intention au niveau régional ou fédéral, par exemple dans le cadre de l'échange électronique de données ou du screening des patients (évaluation de ses capacités à gérer sa situation, évaluation de ses motivations, ...).

4.4. Accompagnement durant la phase de préparation

L'appel à candidature auprès des acteurs de terrain sera lancé le 2 février 2016 lors de la journée d'information nationale et marquera le début de la phase de préparation des projets. Il sera accompagné de l'organisation d'une journée d'information nationale à laquelle seront invités tous les prestataires de soins et d'aide, réseaux, initiatives de collaboration, organismes assureurs, communes, associations, compagnies d'assurance, ... qui sont intéressés. Cette journée présentera les objectifs, le contenu, les conditions de réalisation et les modalités d'accompagnement des projets-pilotes.

En fonction des demandes des acteurs locaux, des réunions complémentaires d'information pourront être organisées au niveau local avec le soutien de la cellule inter-administrative ou des autorités communautaires ou régionales.

Le présent guide, fil conducteur pour les acteurs souhaitant développer un projet-pilote de soins intégrés, accompagnera l'appel à candidature et sera largement diffusé. En cours de processus de préparation des projets et, notamment, en fonction des questions complémentaires posées par les acteurs de terrain concernant les projets-pilotes ou l'interprétation du Guide, une rubrique « FAQ's » (Frequently Asked Questions) sera développée et tenue à jour sur le site web www.chroniccare.be.

4.5. Evaluation et sélection des manifestations d'intérêt

Les 'manifestations d'intérêt' doivent être introduites dans le délai de 4 mois suivant l'appel à candidatures et, au plus tard, le 31 mai 2016. Elles seront rédigées selon le template mis à disposition sur le site www.chroniccare.be et feront l'objet d'une évaluation par la Cellule inter-administrative 'maladies chroniques' mise en place dans le giron du groupe de travail inter-cabinets 'maladies chroniques' de la Conférence interministérielle Santé publique. Les seuls critères d'évaluation seront le respect des critères formulés dans le présent chapitre en termes de :

- respect de la philosophie du Plan « Des soins intégrés pour une meilleure santé » et, notamment, celle qui sous-tend le principe du Triple Aim
- respect des objectifs généraux assignés aux projets-pilotes
- composition du consortium
- respect des critères de définition de la zone géographique d'activité et du groupe-cible des projets-pilotes
- engagement des partenaires à respecter les règles et modalités de travail prévues pour les phases de conceptualisation et d'exécution des projets-pilotes.

Pour réaliser cette évaluation, la cellule inter-administrative pourra, si nécessaire, recueillir l'avis de la Plate-forme d'accompagnement du Plan « Des soins intégrés pour une meilleure santé » mise en place dans le cadre de la ligne d'action 2 dudit Plan.

Les conclusions de cette évaluation seront présentées au groupe de travail Maladies chroniques de la Conférence interministérielle pour discussion et validation.

Les 'manifestations d'intérêt' qui répondent à l'ensemble des conditions précisées dans le présent chapitre entrent en considération pour la phase de conceptualisation des projets-pilotes (phase 2).

Les projets qui porteraient au moins partiellement sur une zone pilote commune seront invités à se regrouper ou à réajuster leur proposition.

La personne de contact désignée par le consortium sera informée par écrit de la décision. Toute décision négative sera dûment motivée. Le fait d'être admis à la phase 2 ne rend pas automatique l'admission pour la phase d'exécution du projet (phase 3).



5. PHASE 2 : PHASE DE CONCEPTUALISATION DES PROJETS-PILOTES

5.1. Objectif de la phase de conceptualisation

La phase de conceptualisation du projet doit aboutir à la rédaction d'un plan d'actions locorégional en vue du développement de soins intégrés en faveur des malades chroniques selon les principes du Triple Aim : trouver de nouvelles manières de rencontrer les besoins du patient (qui lui donnent davantage de satisfaction et le sentiment de meilleure qualité des soins), de maintenir la population en meilleure santé (et les malades chroniques en particulier), en utilisant les moyens financiers actuellement disponibles et en réduisant les inégalités d'accès à l'aide et aux soins et améliorant les conditions de travail en vue d'une meilleure qualité de vie des intervenants.

Au cours de cette phase de conceptualisation des projets-pilotes, les personnes et institutions ayant constitué un consortium et introduit une manifestation d'intérêt approuvée par les autorités seront invitées à élaborer un plan d'actions locorégional décrivant les initiatives qu'elles entendent mettre en œuvre au cours des 4 prochaines années.

Ce plan d'actions constituera donc le fil conducteur pour l'exécution ultérieure du projet. Il décrira les initiatives qui seront prises par les partenaires pour développer les différentes composantes des soins intégrés décrites en annexe et sera accompagné d'un plan financier, d'un timing, d'une structure de gestion/gouvernance, de modalités de répartition des responsabilités, d'un plan de communication, Il sera basé sur une analyse (stratification) des risques présents au sein de la population et des ressources disponibles au sein de la zone d'activité du projet. Ce plan d'actions constituera le dossier de candidature définitive pour le développement d'un projet de soins intégrés au sein de la zone pilote du projet.

5.2. Durée de la phase de conceptualisation

Une période de 7 mois est prévue pour cette phase de conceptualisation des projets : du 1^{er} juillet 2016 au 31 janvier 2017. Les consortiums candidats au développement d'un projet-pilote de soins intégrés sont donc informés que leur 'manifestation d'intérêt' a été retenue par le Groupe de travail Inter-cabinets 'Maladies chroniques' avant le 1^{er} juillet 2016.

5.3. Tâches à réaliser durant la phase de conceptualisation

Cette phase de conceptualisation des projets demandera aux partenaires une démarche rigoureuse d'analyse des besoins et des ressources disponibles avant d'élaborer un plan d'actions pour leur zone pilote. Afin de les aider dans la démarche, ils bénéficieront d'un coach externe qui les guidera, leur proposera des outils méthodologiques d'analyse et les aidera dans la recherche de données nécessaires à réaliser cette phase de conceptualisation (voir aussi ci-dessous, point 5.4).



Au cours de ces 7 mois, les acteurs réunis en consortium devront :

5.3.1. Réaliser une analyse précise des besoins spécifiques au sein de leur zone pilote et, en particulier du groupe-cible

Il s'agira tout d'abord de réaliser une analyse précise des besoins de la population de la zone en termes de soins et d'aide, sur la base d'une « stratification des risques ». Ceci doit permettre de caractériser de façon précise la population présente au sein de la zone pilote ainsi que le groupe-cible de malades chroniques que le projet a défini lors de la phase de préparation du projet.

Cette analyse est destinée à mieux cerner les besoins au sein de la zone pilote, ainsi que pouvoir identifier les éléments concrets qui nécessitent d'être pris en considération de façon prioritaire au moment de la mise en place du projet. Une attention particulière devra être accordée aux zones rurales relevant de la zone pilote afin de faciliter leur intégration dans le projet.

Elle doit également permettre, le cas échéant, de définir de façon plus concrète le groupe-cible visé par le projet et d'identifier les critères qui serviront pour l'inclusion de patients dans le projet, sachant toutefois qu'une part des patients pourront choisir de s'adresser à d'autres prestataires de leur choix, pour trouver réponse à tout ou partie de leurs besoins.

5.3.2. Réaliser une analyse des ressources disponibles au sein de leur environnement et une identification des ressources manquantes



Il s'agira d'identifier, au sein de la zone pilote du projet, les ressources (structurelles, humaines et financières) présentes qui pourraient être mobilisées dans le cadre de la réalisation du plan d'actions. Ceci peut conduire à identifier des acteurs nouveaux à contacter : soit pour prendre part au consortium mis en place pour le développement du projet, soit avec lesquels des collaborations complémentaires pourraient utilement être développées. Il peut s'agir d'acteurs du monde de l'aide et des soins, mais également des secteurs tels que socioculturel, enseignement, autorités locales, monde associatif ou monde de l'entreprise.

Cette analyse doit également mener à identifier les ressources manquantes dans l'environnement, tout comme les éventuelles inefficiences ou redondances qui apparaissent au niveau du système en place. Celles-ci seront ensuite prises en considération au moment de fixer les actions spécifiques qui seront initiées par le projet.

Cette analyse sera réalisée avec le soutien méthodologique du coach et le soutien scientifique de la Plate-forme d'accompagnement prévue dans le Plan « Des soins intégrés pour une meilleure santé » et tiendra compte des différentes composantes des soins intégrés (voir annexe) qu'il est demandé aux projets-pilotes de développer.





5.3.3. *Rédiger un plan d'actions locorégional visant le développement de soins intégrés en faveur des malades chroniques assorti d'indicateurs d'évaluation des actions*

Il convient de lister les innovations que le projet entend mettre progressivement en œuvre dans le but de réorganiser les soins offerts aux patients du groupe-cible et à la population en général afin de développer des soins intégrés respectant le principe du Triple Aim (meilleure qualité ressentie par le patient et par les différents prestataires, une population en meilleure santé, sans toutefois accroître les coûts dans leur ensemble, ni pour le patient individuel).

Vu la diversité des composantes des soins intégrés à prendre en considération (voir annexe), il conviendra, au sein du projet, d'innover à plusieurs niveaux : au niveau de la relation avec les malades chroniques et avec la population dans son ensemble, au niveau des modes de collaborations entre acteurs, au niveau de l'accompagnement du changement. Ces initiatives devront en outre être calibrées en fonction du profil des personnes du groupe-cible : leur degré d'autonomie, leur besoin de soins, les facteurs socio-économiques qui les caractérisent, leur connaissance de l'organisation de l'aide et des soins, leur projet de vie, etc. qui peuvent influencer leur besoin de soutien et d'accompagnement.

Chaque nouvelle initiative devra être accompagnée d'une identification :

- des procédures à mettre en place pour développer l'initiative
- des personnes/patients concernés
- des partenaires concernés
- de l'impact attendu (en termes de qualité des soins, qualité de vie, impact financier, effet sur l'organisation, ...) pour les patients ainsi que pour les acteurs impliqués
- d'indicateurs de mesure de l'impact qui seront utilisés dans le cadre de l'auto-évaluation du projet
- du timing de réalisation (à l'horizon de 4 ans)
- des moyens à y consacrer (humains, financiers, ...)
- de l'identification des acteurs (membres du consortium) qui seront responsables de la réalisation de l'initiative
- d'indicateurs permettant de mesurer le degré de réalisation ainsi que l'impact des initiatives.

Ces initiatives pourront être concrétisées par de (nouveaux) modèles de concertation (composante 6), modes de rétribution des acteurs (composante 12), modalités de collaboration multidisciplinaire (composantes 7 et 10), formes d'implication de la population et des patients et leur entourage (composantes 1 et 2), instruments d'échange de données (composante 9), indicateurs de suivi et d'évaluation de la qualité (composante 11), etc., une même initiative étant susceptible de répondre simultanément à plusieurs composantes à développer dans le cadre de soins intégrés.

Les initiatives proposées par le projet respecteront la réglementation, exception faite des règles faisant l'objet d'une exception explicite (cadre 'à l'abri des règles' - voir aussi le point 6.5.) dans le cadre des projets-pilotes. Les acteurs de terrain seront invités à identifier et signaler aux autorités les règles qui apparaissent comme entrave au développement de leur projet. Les autorités concernées s'engagent à examiner ces demandes et à y donner suite dans la mesure du possible.



5.3.4. *Etablir un planning de réalisation des actions contenues dans le plan locorégional*

Les différentes initiatives innovantes identifiées par les membres du consortium ne devront cependant pas être toutes mises en place simultanément : l'analyse des priorités définies dans le cadre de la stratification des risques et les objectifs fixés par le principe du Triple Aim devront aider à planifier ces initiatives dans le temps.

Priorité sera donnée aux initiatives qui répondent à un besoin prioritaire au sein de la population ou du groupe-cible, mais également à celles qui permettront, à court terme, de dégager des moyens (humains, financiers, ...) qui pourront ensuite être alloués à d'autres nouvelles initiatives (« quick-wins »).

Le phasage des actions à mener tiendra également compte des partenaires qu'elles impliquent : éviter d'initier simultanément plusieurs actions qui font appel aux mêmes ressources, mais éviter aussi de trop tarder à impliquer l'ensemble des acteurs engagés dans le consortium.

5.3.5. *Elaborer les principes de gestion de leur projet*

Une réflexion approfondie devra aussi être menée entre les partenaires du consortium en matière de gestion de leur projet. Cette réflexion sera la base d'un futur accord de collaboration entre eux qui fixera, au minimum :

- les modalités de gestion/gouvernance du projet : structures de décision, leur composition et leur fonctionnement, statut juridique du projet, modalités de communication entre les partenaires...
- la désignation d'un coordinateur de projet, personne de référence à l'égard des autorités
- les modalités de collaboration avec les structures 'de garde' ou autres initiatives existantes afin d'assurer une permanence 24h/24 et 7j/7...
- les responsabilités des différents acteurs les uns vis-à-vis des autres, mais également à l'égard des autorités (notamment responsabilités financières)
- la gestion financière des moyens au sein du projet
- les modalités d'inclusion de patients : qui peut prendre l'initiative d'inclure un patient, selon quelles procédures d'information et de communication, etc.
- les modalités pour l'inclusion de nouveaux partenaires dans le consortium ou en cas de retrait d'un partenaire
- les procédures et responsabilités dans le cadre de l'auto-évaluation du projet
- des garanties visant à éviter l'exclusion de patients et de partenaires.

5.3.6. *Conditions additionnelles selon la communauté ou région au sein de laquelle le projet sera implanté :*

La **Communauté flamande** a elle-même mis en route diverses initiatives dans le domaine des soins.

- Une très importante évolution est celle qui porte sur la Protection sociale flamande (Vlaamse Sociale Bescherming). Une note conceptuelle décrivant les contours du système a été approuvée par le Gouvernement flamand. La Communauté flamande veut saisir l'occasion des projets-pilotes pour tester comment le financement des soins peut se concrétiser afin de définir le modèle de soins du futur pour les patients atteints de maladie



chronique. Pour les soins qui tombent sous la compétence de la Flandre et qui sont couverts par la Protection sociale flamande, cela signifie qu'il conviendra de tenir compte des développements conceptuels orientés vers un financement attaché à la personne. Le point de départ central pour l'organisation future des soins est la demande de soins elle-même. Les projets doivent permettre d'expérimenter en termes d'incitants visant à transformer l'offre existante en soins intégrés autour de la personne nécessitant des soins et un soutien, si nécessaire sur la base d'un plan de soins, et où la personne elle-même est maître de la 'régie'. La personne nécessitant des soins et un soutien choisit dans ce cas elle-même les partenaires du réseau et ceux-ci s'engagent à la fois pour leurs propres activités et pour les activités du réseau qu'ils forment. L'introduction d'un financement attaché à la personne fera aussi l'objet de l'évaluation des projets à l'issue de leur phase d'exécution.

Afin de rencontrer les objectifs de la note conceptuelle en matière de Protection sociale flamande, l'utilisation du screener BelRAI (et si possible du BelRAI) sera une condition pour tous les acteurs de soins concernés pour lesquels cet instrument est pertinent. Un enregistrement des données pertinentes relatives au recours aux soins et à l'accès aux soins est également nécessaire pour l'implémentation des concepts de financement attaché à la personne. Les projets-pilotes devront dès lors également associer les caisses d'assurance dans ce cadre.

Dès lors qu'il s'agit de soins complexes, la réalisation d'un plan de soins approuvé est fortement recommandé (ceci sera concrétisé plus avant dans le cadre de la conférence 'Première ligne' (eerstelijnconferentie) en 2017.

Les nouvelles formes de soins doivent s'intégrer dans la politique flamande de soins et de bien-être et doivent donc pouvoir trouver une place dans la réglementation flamande.

- La Communauté flamande souhaite que les projets-pilotes s'intègrent également dans la politique de prévention de la Flandre pour toute initiative développée par les projets-pilotes en matière de promotion de la santé et prévention de la maladie.

Pour certains trajets qui ont été initiés par la Communauté flamande, les contours ne sont pas encore totalement définis. Il s'agit plus concrètement des notes conceptuelles portant sur la politique flamande de soins et de bien-être pour les personnes âgées, le plan 'aidants-proches', la conférence de prévention en matière de nutrition, activité physique, tabac, alcool et drogue de fin 2016, le plan global en soins de santé mentale, la réforme de la première ligne, la Conférence Première ligne de 2017, le planning stratégique en matière de soins hospitaliers, le projet 'revalidation', ... La Communauté flamande demande aux projets-pilotes de tenir compte de ces évolutions et de s'y inscrire. Une information sera transmise aux projets-pilotes par rapport à ces différents trajets afin de les accompagner, le cas échéant.

La **Wallonie** n'ajoute aucune condition additionnelle mais les opérateurs ne peuvent pas déroger aux missions qui leur sont assignées par la Région wallonne.

A **Bruxelles**, aucune condition complémentaire si ce n'est l'obligation de disposer d'un coordinateur bilingue.

En **Communauté germanophone** : pas de conditions additionnelles.

5.3.7. Rédiger le dossier de candidature final du projet

Le dossier de candidature sera établi sur la base des travaux préparatoires visés ci-dessus et suivra un template mis à disposition des projets avant le début de la phase de conceptualisation des projets.

Outre les éléments déjà prévus dans la 'manifestation d'intérêt' initiale en termes de partenaires du projet, de zone d'activité et de groupe-cible, il contiendra les conclusions issues de l'analyse des risques (au sein de la population et du groupe-cible) et des ressources

(disponibles, à mobiliser ou manquantes), ainsi que les éléments concrets du plan d'actions locorégional.

Les critères spécifiques auxquels le dossier de candidature devra répondre sont précisés ci-après (voir point 5.6. : évaluation et sélection des candidatures).

5.4. Accompagnement durant la phase de conceptualisation

Pendant les 7 mois de conceptualisation des projets, les partenaires des projets seront accompagnés à différents niveaux :

- Un « **coach** » désigné par les autorités suite à un appel public assurera l'accompagnement méthodologique du processus de conceptualisation (business case) et aidera les acteurs à dresser le planning de construction de leurs collaborations. Les coaches travailleront en étroite collaboration avec les coordinateurs locaux des projets.
- Un soutien scientifique, technique et méthodologique sera également offert dans le cadre de la '**Plate-forme d'accompagnement**' prévue par le Plan conjoint « des soins intégrés pour une meilleure santé » (cfr ligne d'action 2 du Plan).
- Enfin, les administrations des entités fédérale et fédérées s'engagent à accompagner également le processus en vue de faciliter l'émergence des projets.

Pour accompagner ce processus, il est demandé à chaque consortium de désigner un **coordinateur de projet** qui sera libéré au moins à mi-temps et qui travaillera en étroite collaboration avec le coach.

L'accompagnement méthodologique offert par le coach sera organisé sur la base d'un plan de coaching couvrant toute la phase de conceptualisation du projet (7 mois). Il sera composé de deux grandes étapes et doit aider les partenaires du projet à parvenir à :

- une analyse de la situation existante au sein de la région :
 - o *stratification des risques au sein de la population locale*
 - o *les besoins actuels, tant des malades chroniques que ceux des prestataires*
 - o *les moyens (financiers) actuellement investis dans les soins aux patients relevant du groupe-cible (et provenant des autorités fédérales, communautaires ou régionales, les contributions des patients, les apports du privé,...)*
 - o *les inefficiences dans l'offre de soins actuelle (séjours hospitaliers de longue durée, réadmissions évitables, polypharmacie, prestations dupliquées, ...) et les éventuels 'hiatus' dans le processus de continuité des soins*
 - o *les initiatives à prendre, procédures à développer, etc. pour développer des soins intégrés*
 - o *les priorités au sein de ces initiatives*
 - o *la capacité à mobiliser les ressources nécessaires (financières, humaines, ...)*
- l'élaboration de leur plan d'actions locorégional sur une première période de 4 ans (qui pourra ensuite être introduit comme candidature de projet) et, en particulier, la description des éléments suivants :
 - o *le groupe-cible visé (en fonction des besoins au sein de la population et des acteurs présents au sein du projet)*
 - o *les objectifs stratégiques et opérationnels*
 - o *les limitations ou freins identifiés par rapport au développement du projet (réglementation ou autres)*
 - o *un plan financier (impact attendu, allocation des moyens, frais de transition, ...)*
 - o *les possibilités d'étendre le groupe-cible en cours de développement du projet et après la première phase de projet*
 - o *les indicateurs d'évaluation et de processus qui seront utilisés pour une auto-évaluation du projet*

- un plan concret des actions qui seront développées dans le cadre des projets (produits, services, modèles, ...) pour atteindre les objectifs 'Triple Aim' : timing, budget, modalités d'évaluation, responsable(s), ...
- l'identification des données à enregistrer (+ le responsable des enregistrements) et l'utilisation d'instruments d'enregistrement
- l'accompagnement et la gestion (structure de gouvernance) du projet
- les éléments devant faire l'objet de la convention de collaboration entre les différents partenaires ('convention de réseau') : engagements des différents intervenants les uns vis-à-vis des autres
- l'identification des besoins en matière de coordination au sein du projet
- la gestion financière du projet
- une analyse SWOT du plan locorégional de projet
- ...

Le coach travaillera 'en duo' avec le coordinateur local désigné par les partenaires du projet. Le coordinateur bénéficiera donc d'un soutien étroit de la part du coach, tant pour ce qui concerne la récolte d'informations utiles que pour l'analyse de ces données ou la rédaction du plan d'actions.

Lors du choix de leur coordinateur local, les partenaires tiendront compte des objectifs de cette phase de conceptualisation. Il est recommandé d'orienter son choix vers une personne qui connaît relativement bien la zone pilote visée par le projet ainsi que les systèmes d'organisation et de financement de l'aide et des soins, mais également qui présente des capacités en termes de gestion de projet, de leadership, de gestion du changement, de présentations et d'animation de réunions, de rédaction de notes et rapports, d'écoute et de recherche de consensus.

5.5. Financement durant la phase de conceptualisation

Un financement forfaitaire de 40.000€ est prévu pendant cette phase de conceptualisation, en particulier pour le financement du coordinateur local de projet à mi-temps pendant 7 mois. Une partie de ce financement pourra également être utilisé pour le dédommagement des partenaires prenant part aux réunions de travail.

Ce financement sera accordé en 2 phases : 50% au démarrage de la phase de conceptualisation du projet et 50% au moment de l'introduction finale de la candidature de projet.

5.6. Introduction, évaluation et sélection des candidatures

La **candidature** du consortium présentant son plan d'action locorégional doit parvenir à l'administration (à l'attention de la cellule inter-administrative 'Maladies chroniques') au plus tard le 31 janvier 2017 au moyen du template qui sera mis à disposition dès le démarrage de la phase de conceptualisation.

L'évaluation des candidatures portera sur :

- la cohérence interne du projet, à savoir si les concepts et objectifs sont clairs (scope du projet, pertinence des objectifs), ainsi que le degré d'innovation apporté ;
- la pertinence, c'est-à-dire la cohérence par rapport au Plan conjoint « Des soins intégrés pour une meilleure santé » et les différentes composantes des soins intégrés mis en exergue par ce plan ;
- la cohérence du projet dans le cadre de la philosophie 'Triple Aim' et sa capacité à réduire



les inégalités de santé, à intégrer les zones rurales, le cas échéant, et à améliorer le contexte de travail des intervenants.

- l'impact attendu, c'est-à-dire les bénéfices sociaux, économiques, etc. potentiels escomptés du projet, son degré d'ambition et la possibilité de généralisation des initiatives proposées (upscaling) ;
- le caractère réaliste du timing et du plan financier
- la présence d'un système de monitoring interne en soutien au processus d'auto-évaluation des projets.

Avant le début de la phase de conceptualisation des projets, ces critères seront affinés avec l'équipe scientifique qui sera chargée d'accompagner et évaluer les projets, ainsi qu'avec les coaches.

En particulier, de la présence des éléments suivants sera évaluée :

- 1.** Zone géographique: le territoire doit être défini de façon précise, ne peut aller à l'encontre des options retenues par les communautés/régions en termes d'organisation des soins. Il ne peut y avoir qu'un seul projet sur un même territoire et ces territoires ne se superposent pas (cfr phase de préparation). La définition de cette zone géographique ne peut avoir pour effet de limiter la liberté du patient de choisir son prestataire.
- 2.** Groupe-cible: le groupe-cible (volume de population directement atteinte par les interventions du projet) est suffisamment large pour permettre à chaque partenaire d'avoir un rôle actif dans le projet et permettre de tester si les nouvelles modalités de prise en charge pourront être étendues à l'ensemble des malades chroniques (cfr phase de préparation).
- 3.** Les critères et modalités d'inclusion de patients sont suffisamment clairs et précis.
- 4.** La présence d'un coordinateur de projet et de modalités lui garantissant un fonctionnement autonome et indépendant par rapport aux différents partenaires du réseau ;
- 5.** Les travailleurs du monde de l'aide et de la santé participants doivent être suffisamment représentatifs des soins offerts à la population sur le territoire donné. Les structures de coordination existantes doivent prendre part au projet dès lors que les initiatives ont une assise suffisante.
- 6.** La 1^e et la 2^e lignes de soins sont impliquées dans le projet (cfr point 4.3.1. ci-dessus)
- 7.** Les associations de patients, aidants-proches, familles et les mutuelles sont impliquées de façon active dans le projet.
- 8.** Des collaborations avec les structures du secteur de l'aide à domicile sont prévues par le projet.
- 9.** Une collaboration est prévue avec les structures de garde ou autres initiatives existantes au sein de la zone pilote afin d'organiser une permanence 24/24 - 7/7.
- 10.** Les projets innovants présents sur le territoire (tels que projets innovants en faveur des personnes âgées fragiles 'P3', projets visant la réorganisation des soins de santé mentale 'psy107', ...) et les conventions spécifiques visant des patients chroniques collaboreront avec le projet dès lors que leur groupe-cible fait partie du groupe-cible du projet-pilote; idem pour les autres structures ou organisations qui ont été développées dans le cadre de projets ou qui, à l'heure actuelle, ne sont pas encore repris, ou reconnus, ou financés dans un cadre réglementaire (exemples : zorghotel ou maisons de convalescence).
- 11.** Une intégration minimale est prévue en termes de gestion, organisation et financement du projet et, au minimum, les ressources du projet et les moyens libérés et réinvestis sont



gérés par une structure de gouvernance commune. Il convient également de montrer de quelle manière l'intégration au niveau des équipes sera organisée (entre les divers acteurs qui globalement dispensent des soins aux mêmes patients, par exemple parce qu'ils sont actifs dans le même quartier ou la même commune).

12. Le projet couvre l'ensemble du 'spectre' des soins aux patients du groupe-cible (depuis la promotion de la santé jusqu'aux soins palliatifs), même si certains soins sont offerts par le biais de collaborations avec des acteurs externes à la zone-pilote.
13. Toutes les composantes (empowerment, case-management, soutien de l'entourage, stratification de la population et identification des ressources, réintégration socioprofessionnelle, prévention, concertation et coordination, continuité des soins extra-, intra- et transmurale, dossier patient électronique partagé, mise en valeur de l'expertise des associations de patients, travail multidisciplinaire, développement d'une culture de qualité, développement d'un nouveau système de financement et gestion du changement) sont prises en considération dans le projet.
14. Les initiatives proposées dans le projet sont présentées dans le cadre d'un timing de 4 années et sont accompagnées d'indicateurs de mesure permettant une auto-évaluation du projet
15. La manière dont l'accessibilité financière aux aides et aux soins sera garantie aux patients est décrite dans le projet et les mesures envisagées pour garantir que la participation financière des patients n'augmente pas.
16. Le projet est introduit au moyen du template mis à disposition et celui-ci est correctement et entièrement complété.

Il sera en outre demandé aux partenaires qu'ils s'engagent à :

- se soumettre à une évaluation externe pour laquelle une équipe scientifique spécifique sera désignée (voir point 6.7)
- participer aux formations organisées à leur intention (voir point 6.4) et aux enregistrements requis dans le cadre de l'évaluation externe
- utiliser les instruments et méthodes qui seraient développés au niveau national ou des entités fédérées (exemples : dossier électronique multidisciplinaire, Vitalink- y compris 'patient viewer',...).

Conditions additionnelles selon la communauté ou région au sein de laquelle le projet sera implanté :

- en **Flandre** : répondre aux objectifs formulés au point 5.3.6. ci-dessus
- en **Wallonie** aucune condition additionnelle
- à **Bruxelles** : aucune condition additionnelle
- en **Communauté germanophone** : aucune condition additionnelle.

La **sélection** des candidatures sera organisée en deux temps.

Un premier screening des plans d'action des projets en regard des conditions formelles d'introduction d'une candidature sera réalisé par la cellule inter-administrative Maladies chroniques afin de vérifier la recevabilité des dossiers introduits.

La proposition de sélection finale sera confiée à un jury composé de représentants des diverses autorités et instances qui se sont engagées (en termes réglementaires et/ou financiers) à soutenir les projets-pilotes, à savoir

- 
- membres du GTI maladies chroniques de la CIM (cabinets et administrations des entités fédérale et fédérées)
 - représentants du Comité de l'Assurance de l'INAMI
 - représentants des associations de patients présentes au sein de l'Observatoire des maladies chroniques (organisations de patients)

La procédure formelle de fonctionnement du jury et la définition finale des critères de sélection seront arrêtés en concertation entre les différentes autorités impliquées dans l'organisation et/ou le financement des projets-pilotes.

La proposition de sélection élaborée par le jury sera transmise aux ministres compétents et au Comité de l'Assurance de l'INAMI pour décision finale (cfr. cadre juridique des projets - point 6.5).

Le souhait des différentes autorités est de pouvoir accepter tous les projets qui répondent aux objectifs et conditions fixés dans l'appel à candidature.

Si le nombre de candidatures répondant à l'ensemble des critères ci-dessus dépasse le nombre de projets pouvant faire l'objet d'un financement, le jury établira un classement qui tiendra compte en priorité des critères suivants :

- 
- la taille du groupe-cible
 - la complémentarité entre les divers acteurs impliqués dans le projet et leur représentativité par rapport aux soins offerts sur le territoire (nombre et diversité des acteurs)
 - la répartition géographique des projets sur le territoire belge (répartition équilibrée entre les différentes entités fédérées) .

Chaque candidature sera évaluée par au moins 4 membres du jury. Les candidatures retenues feront l'objet d'une convention qui sera conclue avec le Comité de l'Assurance de l'INAMI et avec l'autorité communautaire ou régionale compétente.



6. PHASE 3: PHASE D'EXECUTION

6.1. Objectif de la phase d'exécution

Au cours de cette phase, les projets-pilotes réaliseront leur plan d'actions locorégional en vue d'implémenter progressivement les différentes composantes des soins intégrés dans une approche qui répond aux 3 objectifs du 'Triple Aim' : une population en meilleure santé, des patients plus satisfaits des soins et de l'aide qui leur sont offerts, une meilleure qualité de vie pour les professionnels, dans le cadre des moyens financiers disponibles.

Cette phase d'implémentation des projets vise également à évaluer la performance des actions qu'ils auront entreprises au sein de leur zone pilote. Il s'agira d'évaluer :

- leur capacité à renforcer le caractère intégré des soins et, donc, à développer les différentes composantes de tels soins intégrés,
- les résultats produits par rapport aux 3 dimensions du Triple Aim (cfr point 2 ci-dessus),
- les effets en termes d'amélioration de l'équité et de l'accès aux soins et à l'aide pour les groupes les plus fragiles.

Cette évaluation sera réalisée à la fois par les acteurs prenant part à l'implémentation du projet (en regard des effets attendus de leurs actions et conformément à leur plan d'actions), ainsi que par une équipe scientifique mandatée à cet effet dans le cadre de l'accompagnement du Plan « Des soins intégrés pour une meilleure santé ».

6.2. Durée de la phase d'exécution

La phase d'exécution des projets-pilotes durera 4 années, étant entendu que :

- cette durée correspond à la durée du plan d'actions locorégional que les partenaires du projet auront défini lors de la phase de conceptualisation du projet
- ceci n'implique pas que, sur la zone des projets-pilotes, les soins intégrés soient développés au maximum dans toutes leur composantes ni pour toute la population de malades chroniques
- cette durée de 4 années doit permettre de tirer les premiers enseignements des projets mis en œuvre, sachant toutefois que certaines initiatives qui auraient été prises par les projets ne pourront avoir d'effet réellement significatif que sur une plus longue période
- ceci n'empêche pas de mettre fin prématurément à certains projets qui ne rencontreraient manifestement pas les objectifs essentiels assignés aux projets-pilotes (efficacité, satisfaction des utilisateurs et des partenaires, équité dans l'accès aux aides et soins).

6.3. Tâches à réaliser durant la phase d'exécution

Pour les projets-pilotes, la principale tâche à réaliser au cours de cette phase d'exécution consiste à réaliser le plan d'actions locorégional développé au cours de la phase de conceptualisation. Ceci suppose donc :

6.3.1. *Mettre en œuvre les actions innovantes prévues dans le plan d'actions locorégional*

Cette mise en œuvre sera progressive et basée sur le planning décrit par les partenaires. Les différentes actions innovantes ne doivent donc pas être toutes entamées dès le début de la phase d'exécution

Une telle mise en œuvre suppose en outre de s'appuyer sur les partenaires désignés responsables des différentes actions, en veillant bien à ce que chaque action soit accompagnée

- d'un timing concret d'implémentation
- d'indicateurs concrets permettant l'évaluer son impact (qualitatif, financier, en regard des différentes composantes des soins intégrés, ...)
- d'un volet spécifique de communication vers les malades chroniques, voire l'ensemble de la population, et acteurs locaux concernés par l'initiative
- d'un suivi précis des coûts et financements associés à l'action.

6.3.2. *Coordonner les différentes actions mises en œuvre au niveau de la gestion/gouvernance du projet*

La coordination des différentes initiatives, tout comme de leur volet 'communication' vis-à-vis de la population et des acteurs en présence, sera confiée au coordinateur de projet.

Il lui appartient d'informer la structure de gestion/gouvernance du projet de l'état d'avancement des différentes actions entreprises ainsi que des éléments qui ressortent de l'évaluation de chacune d'entre elles, compte tenu des critères d'auto-évaluation prévus par le projet. Ces éléments permettront à la structure de gestion/gouvernance de se positionner par rapport à la poursuite des actions, leur élargissement éventuel au sein de la zone pilote, aux adaptations nécessaires pour garantir leur réussite ou aux aménagements à apporter au plan d'actions locorégional pour assurer la pérennité du projet.

6.3.3. *Assurer la cohérence du projet par une attention particulière à la gestion des changements et à l'adhésion des partenaires à la culture qualité*

La gestion des changements et une implémentation progressive d'une culture qualité parmi l'ensemble des partenaires du projet sont deux composantes essentielles de tout projet-pilote. Ces deux aspects devront faire partie des points d'attention spécifiques du coordinateur ainsi que de la structure de gouvernance, tant au niveau 'micro' (dans les relations interpersonnelles avec le patient ou entre prestataires individuels), qu'au niveau 'mésos' (dans les relations entre les partenaires, mais aussi en termes d'impact sur la zone d'activité du projet).

Il s'agit que les changements initiés localement et les enseignements qui s'en dégagent, puissent bénéficier à l'ensemble des patients et acteurs de la zone d'activité du projet (et des partenaires du projet en particulier). Ceci est une condition essentielle pour pouvoir



reproduire certaines initiatives dans d'autres contextes ou pour d'autres patients, mais également pour éviter de reproduire certaines erreurs éventuelles.

Le coordinateur de projet sera donc explicitement chargé de relayer auprès de la structure de gouvernance du projet et de diffuser auprès des partenaires du projet toute information utile concernant les actions en développement au sein de la zone d'activité du projet.

6.3.4. Auto-évaluer les actions entreprises dans le cadre du projet-pilote

Il s'agit de mesurer l'impact des actions entreprises sur la base d'indicateurs concrets de structure, de processus et de résultats qui auront été définis dans le cadre du plan d'actions locorégional. Un maximum d'instruments génériques et spécifiques d'évaluation seront mis à disposition des projets pour les aider dans cette tâche. Ces indicateurs feront l'objet de mesures régulières qui seront comparées entre elles ainsi qu'à leur valeur avant le démarrage du projet. Ils viseront à évaluer dans quelle mesure les objectifs que le projet s'est fixés sont atteints.

Ces différents indicateurs traduiront également, au niveau du projet, l'évolution du développement des différentes composantes des soins intégrés ainsi que la situation du projet en regard des 3 dimensions du Triple Aim.

Les résultats de l'auto-évaluation seront examinés au niveau de la gouvernance du projet qui se prononcera sur :

- la nécessité ou non de réajuster le plan d'actions locorégional : en termes de timing, de plan financier, de répartition des responsabilités entre partenaires, ...
- la possibilité d'élargir le groupe-cible des actions entamées et/ou d'impliquer de nouveaux partenaires aux initiatives développées par le projet.

Ces différents éléments feront l'objet, annuellement, d'un rapport qui sera transmis aux autorités impliquées dans le projet.

6.4. Accompagnement durant la phase d'exécution

Au cours de la phase d'exécution, le coordinateur de projet est responsable de :

- o *l'accompagnement et le suivi de l'implémentation des interventions proposées. Le coordinateur fait fonction de premier point de contact du projet pour les autorités.*
- o *l'identification d'éventuels problèmes et la communication de ces difficultés vers la Cellule Inter-administrative Maladies chroniques.*
- o *l'identification des "bonnes pratiques" en vue d'implémenter les interventions et processus proposés*
- o *la collecte de données complète et correcte en vue de mesurer les indicateurs convenus.*

Pendant la phase d'exécution, les coordinateurs seront soutenus par des moments d'intervisions (rencontre avec d'autres projets) et des formations. Ces formations visent avant tout les coordinateurs de projets, mais seront également ouvertes à un plus large public (de prestataires de soins) en fonction des sujets abordés. Ces formations viseront à augmenter leurs capacités d'analyse et leur maîtrise des soins intégrés, ainsi que leur connaissance des systèmes d'aide et de soins et de leur évolution. Elles seront aussi destinées à les aider à se réappropriier, au sein de leur projet, les résultats d'études ou d'analyses réalisées par des acteurs scientifiques externes.





Une équipe scientifique spécifiquement chargée du soutien et de l'évaluation des projets sera notamment mise en place à brève échéance (cfr point 6.7 ci-dessous)

En parallèle, des travaux seront menés dans le cadre de la Plate-forme d'accompagnement scientifique, méthodologique et technique qui viseront notamment à offrir aux projets-pilotes de nouveaux instruments validés en soutien au développement de soins intégrés.

Enfin, tant le présent guide que le site web dédié aux projets de soins intégrés seront alimentés régulièrement (FAQ's, fiches pratiques, articles intéressants, ...) afin d'offrir aux coordinateurs de projets, mais aussi aux projets eux-mêmes, un maximum d'outils et instruments susceptibles de les soutenir dans le développement de soins intégrés au sein de leur zone pilote. Les projets eux-mêmes seront également invités à exprimer leurs besoins dans ce domaine.

6.5. Cadre juridique de la phase d'exécution

Le cadre juridique des projets-pilotes sera délimité par une convention liant les partenaires du projet aux différentes autorités impliquées.



Sur le plan fédéral, un **arrêté royal en exécution de l'article 56 de la loi INAMI** sera élaboré, précisant les conditions auxquelles les projets doivent répondre pour bénéficier d'une telle convention et, notamment : partenaires obligatoires et facultatifs, groupe-cible, collaboration avec des projets existants, zone d'activité, minimum de soins couverts par le projet, prestations éventuellement exclues des projets, composantes des soins intégrés à prendre en considération par les projets, principes de financement, de facturation et de paiement des projets, enregistrement de données et évaluation, etc.

Dans ce contexte, et afin de permettre aux projets-pilotes d'expérimenter de nouvelles organisations d'aide et de soins aux personnes admises dans les projets, certaines dérogations seront accordées aux projets par rapport aux règles traditionnelles. Il s'agira de créer **un cadre juridique souple ('regelluw')** par rapport aux exigences actuelles associées par exemple à la nomenclature des prestations de santé, aux accords requis de la part des médecins-conseils, aux conditions de prestations décrites par les conventions de revalidation, ...

Cet arrêté royal permettra la conclusion d'une **convention individuelle avec chacun des projets** et délimitera le cadre dans lequel le plan d'action locorégional pourra être implémenté.

Une **convention de collaboration entre partenaires du projet** visera à définir concrètement

- la structure de gestion et de gouvernance du projet et les responsabilités de chaque partie prenante
- le groupe-cible du projet et les critères et modalités d'inclusion de patients
- la zone d'activité du projet
- les modalités d'extension du groupe cible
- les modalités d'admission de partenaires supplémentaires
- les modalités de rétribution des prestations des différents partenaires du projet (prestations correspondant à un code de nomenclature et autres nouvelles prestations décidées dans le cadre du projet)
- les modalités d'auto-évaluation du projet
- ...



Les projets agiront en tant que **personnalité juridique** distincte. Une association de fait suffit, pour autant que, dans le cadre de la gestion/gouvernance du projet, les responsabilités des partenaires du projet soient précisément décrites.

Les projets seront invités à accorder une attention particulière à la **protection de la vie privée** dans le cadre de l'implémentation de leur plan d'action locorégional.

Le 'consentement du patient' ne doit donc pas formellement intervenir au moment de l'inclusion du patient dans le projet, mais il sera invité à 'consentir' ou refuser les nouvelles opportunités offertes par le projet : dans la mesure où le projet a développé de nouvelles formes de prise en charge, celles-ci pourront être proposées au patient en complément ou en remplacement de certaines modalités de soins 'classiques' si ces formes nouvelles de prise en charge semblent susceptibles de répondre à ses besoins. Le patient, bien qu'inclus dans le projet, reste cependant libre de profiter ou non de ces nouvelles opportunités

Par contre, pour pouvoir échanger des données relatives aux patients dans le cadre des projets, chaque projet devra s'assurer que le patient a donné son consentement au partage d'informations entre les professionnels de soins avec lesquels il entretient une relation thérapeutique.

En outre, pour le volet concernant l'enregistrement et l'analyse de données par une équipe d'évaluation externe (cfr ci-après), une demande d'avis sera introduite auprès du Comité sectoriel de la Commission de la Vie Privée. Si le volet 'recherche' qui accompagne les projets le nécessite, un avis sera également demandé auprès d'un Comité d'éthique. Ces avis seront sollicités au niveau global, dans le cadre des missions de l'équipe de recherche qui accompagnera et évaluera les projets.

6.6. Financement durant la phase d'exécution

6.6.1. Financement des frais de coordination des projets-pilotes

Au cours de la phase d'exécution, les projets bénéficient d'un financement complémentaire de 150.000€ en base annuelle. Ce budget est destiné à couvrir les frais du coordinateur de projet (1 ETP) et les frais de gestion de la coordination. Ce budget pourra donc être utilisé pour couvrir des frais tels que frais de fonctionnement du coordinateur, frais administratifs divers, prestations d'une personne complémentaire en soutien aux tâches de coordination, etc.

6.6.2. Financement des frais de prestations dispensées dans le cadre des projets-pilotes

La philosophie de base des projets-pilotes est basée sur le principe du Triple Aim, c'est-à-dire réallouer les moyens financiers disponibles aujourd'hui pour offrir des soins qui :

- augmentent la qualité des soins au niveau individuel (le patient bénéficie de soins mieux adaptés à des besoins individuels)
- améliorent les conditions de travail et la qualité de vie des intervenants
- et améliorent l'état de santé de la population dans son ensemble (moins de malades chroniques mais aussi des malades chroniques plus autonomes et bénéficiant d'une meilleure qualité de vie).



Permettre aux projets-pilotes de « réallouer les moyens disponibles aujourd’hui » suppose de leur garantir que les moyens dont les partenaires du projet disposent aujourd’hui soient mis à leur disposition dans le cadre de leur projet-pilote. Il convient donc d’octroyer aux projets une ‘garantie de budget’ et de trouver de nouvelles façons de financer les projets pour leur permettre de bénéficier de cette garantie de budget.

Les principes décrits ci-dessous (garantie de budget, bundled payment, modalités de financement et de facturation, régularisation, préfinancement, ...). devront encore faire l’objet de clarifications et de précisions. Ils serviront cependant de base à la réflexion sur le financement des prestations offertes dans le cadre des projets-pilotes.

Leur application portera sur les prestations relevant du fédéral et pourra être étendue à d’autres prestations ou services relevant de l’autorité des entités fédérées (communauté ou région), selon des modalités qu’elles définiront.

Au niveau fédéral, un groupe de travail technique spécifique sera chargé de clarifier les modalités possibles et souhaitables afin de disposer d’un cadre clair avant le démarrage de la phase de conceptualisation des projets. Il associera des représentants des entités fédérées et pourra également être chargé d’examiner des questions spécifiques à l’une ou l’autre communauté/région, si celle-ci en fait la demande.

➤ Garantie de budget

La **garantie de budget** offerte au projet-pilote peut s’appliquer de différentes manières :

- soit la garantie de budget est calculée sur un certain groupe de prestations qui concernent le groupe-cible du projet-pilote : il faut alors que ce groupe de prestations soit parfaitement identifiable dans les bases de données existantes. Le fait de tenir compte seulement d’un certain groupe de prestations a pour effet que l’impact des innovations sur les autres prestations ne sera pas pris en compte : soit les initiatives du projet-pilote permettent de réduire certaines autres consommations et le projet ne reçoit pas la garantie de pouvoir bénéficier de ces économies ; soit les initiatives du projet-pilote conduisent à un accroissement de certaines autres consommations et cette augmentation de coût est mise à charge du système (en contradiction avec le principe du Triple Aim).
- soit la garantie budgétaire est calculée en fonction du groupe-cible du projet-pilote : cela suppose que, dans les banques de données existantes (IMA notamment), le groupe-cible puisse être identifié par sa consommation de soins (catégorie de médicaments par exemple) et par certaines caractéristiques sociodémographiques. Le fait de tenir compte des caractéristiques sociodémographiques permet de mieux approcher la réalité locale de la zone géographique au sein de laquelle le projet sera développé. Sur cette base, un coût moyen par patient, sur une période déterminée (un an par exemple), peut être calculé. Celui-ci représente alors le montant de la garantie de budget par personne prise en charge dans le cadre du projet-pilote. Le calcul d’un montant par patient permet d’éviter de devoir travailler sur la base d’enveloppes fermées qui ne tiendraient pas compte du nombre de patients inclus dans les projets.
- soit la garantie budgétaire est calculée sur la base de la population desservie par le projet-pilote : elle est calculée sur la base des dépenses historiques (éventuellement standardisées pour neutraliser l’influence de facteurs externes ou aléatoires) constatées sur cette zone géographique, en tenant compte de l’origine géographique des patients (et non de la localisation des prestataires). Cette approche signifie que les variations constatées (suite à la mise en œuvre du projet pilote) dans les dépenses de soins au niveau de la zone géographique considérée sont supposées être le résultat des initiatives prises par le projet-pilote.



La garantie de budget offerte par les autorités tient compte de l'ensemble des dépenses prévues par la réglementation. Dans le cadre du financement des soins de santé par le fédéral, ceci vise les montants prévus au titre de remboursement de prestations (par exemple remboursements des O.A.) et ceux réglementairement fixés au titre de quote-part des patients (par exemple les tickets modérateurs de soins de santé). Elle ne couvre donc pas :

- les prestations non remboursables (exemple : médicaments de catégorie D)
- les suppléments éventuels fixés par les prestataires eux-mêmes (suppléments de chambre en hôpital, suppléments d'honoraires, ...)
- les montants octroyés aux prestataires ou au patient et basés sur 'le statut' ou 'la situation particulière' des prestataires ou du patient (exemples : forfait incontinence ou intervention dans les frais de déplacement du patient, intervention pour les médecins accrédités, primes informatiques octroyées aux prestataires, ...); ces montants restent octroyés directement au patient ou au prestataire concerné
- les 'dépenses exceptionnelles' de soins, soit qu'elles soient particulièrement coûteuses et rares, soit qu'elles résultent d'un événement exceptionnel touchant une partie de la population visée par le projet et engendre des frais de soins significatifs
- les montants couverts par des assurances complémentaires (mutuelles ou assureurs privés); cette couverture doit cependant leur être garantie par les assureurs concernés; des concertations entre le projet-pilote et les assureurs concernés seront donc éventuellement nécessaires.

Dans la mesure où la garantie de budget est déterminée sur la base de données historiques et 'à politique constante', elle doit également faire l'objet de corrections pour tenir compte de l'évolution des montants de remboursements ou de l'évolution des tickets modérateurs : indexations, nouvelles prestations donnant droit à une intervention de l'autorité, nouvelles mesures d'économie, ...

➤ Principe de 'regroupement de prestations' ('bundled payment')

La logique de la garantie de budget (et du principe Triple Aim) suppose que les projets-pilotes offrent un ensemble de prestations d'aide et de soins, y compris des modalités de soins innovantes qui remplacent certaines prestations 'classiques' (actuelle nomenclature, en ce qui concerne l'assurance maladie obligatoire). Le nouveau 'paquet de soins' doit être réalisé pour un coût qui ne dépasse pas le coût de la prise en charge selon les modalités 'classiques' et ne peut entraîner un accroissement des coûts mis à charge du patient. Ce raisonnement suppose de comparer le coût des deux différents 'paquets de soins'.

Au sens strict, le paiement groupé (bundled payment) signifie la gestion globalisée du financement d'un certain nombre de soins. Il s'agit, par exemple, de financer en une fois l'ensemble des prestations des médecins, l'ensemble des médicaments, ... Ce financement peut être envisagé a priori, par un montant global prospectif, ou a posteriori, via un système de compensation entre le montant global prévu et la consommation réelle. Ceci suppose un calcul sur une période déterminée : le montant global représente le financement des soins 'groupés' sur une période de 1 mois, 1 année, ...

En pratique, le mécanisme de paiement groupé peut être envisagé de différentes manières, qui peuvent coexister au sein d'un même projet pour différents groupes de prestations :

- de façon purement comptable, par le suivi de l'évolution des dépenses liées aux soins 'groupés' et l'analyse de l'impact financier des nouvelles modalités de soins



- en 'solidarisant' au niveau du projet les financements correspondant aux prestations 'groupées' : le projet perçoit les financements attachés à ces prestations et les redistribue selon des modalités convenues entre prestataires
- en remplaçant le financement 'à l'acte' des prestations groupées par un paiement groupé.

La forme la plus avancée du paiement groupé est alors le groupement de toutes les prestations qui concernent un patient (du groupe-cible) assorti d'un financement global par patient (correspondant alors au montant de la garantie de budget pour autant que celle-ci ait été calculée en fonction du groupe-cible). Ceci suppose alors que la répartition du budget entre les prestataires intervenant auprès des patients soit gérée au niveau du projet, tout comme l'utilisation des moyens éventuellement libérés par l'introduction de nouvelles modalités de travail (share-savings).

➤ **Modalités de financement et de facturation**

Selon l'approche retenue pour le paiement groupé, les **modalités de financement et de facturation** varieront :

- si le 'groupement des prestations' est réalisé au niveau du projet de façon purement comptable, le financement des prestations et leur facturation se feront selon les règles traditionnelles (nomenclature, en ce qui concerne les soins de santé), chaque prestataire percevant ses propres honoraires ou financements
- si le 'groupement' est réalisé au niveau du projet en solidarissant certains financements, le financement des prestations suivra les règles traditionnelles, mais les prestations visées par le 'groupement' seront facturées par le projet lui-même qui percevra les honoraires ou autres remboursements pour les redistribuer ensuite selon les dispositions prévues au sein du projet
- si le 'groupement' de prestations conduit à un financement d'un montant global par patient (couvrant ou non l'ensemble de la prise en charge du patient), ce montant devra être facturé par le projet, perçu par le projet et, ensuite, redistribué selon les dispositions prévues au sein du projet ; il convient dans ce cas de prévoir quelle période de prise en charge est couverte par le montant global (par exemple : un mois) pour définir le rythme de facturation de ce montant par le projet.

Une combinaison des différents systèmes décrits ci-dessus est possible. Exemple : le financement d'un montant global pour l'ensemble des médicaments et le maintien d'une facturation à l'acte pour les autres prestations.

Les principes suivants devront en tout état de cause être respectés :

- tout financement par un paiement groupé sous la forme d'un montant global ne pourra être facturé que par le projet lui-même et devra également couvrir, le cas échéant, des prestations dispensées à un patient inclus dans le projet et réalisées par un prestataire qui ne fait pas partie du projet-pilote (liberté du patient de s'adresser à un prestataire externe au projet)
- tout montant facturé à l'INAMI ou à une autre autorité devra être lié à un patient identifiable pour permettre l'application de la garantie de budget et tout patient inclus dans le projet devra être connu de l'autorité (ou de la mutuelle, dans le cas de l'assurance-maladie obligatoire)
- dans le cadre de l'assurance-maladie obligatoire, le montant des tickets modérateurs portés charge du patient devront continuer à être comptabilisés par sa mutuelle afin de pouvoir continuer à lui faire bénéficier du régime du maximum à facturer (MAF).

➤ Régularisation

Dans l'hypothèse où la garantie de budget est calculée en fonction du groupe-cible du projet-pilote et où le financement des prestations du projet-pilote font l'objet d'un paiement groupé couvrant l'ensemble des prestations visées par la garantie de budget, aucune régularisation n'est nécessaire : le montant global faisant l'objet d'un paiement groupé coïncidera avec le montant de garantie budgétaire. Il s'agit donc d'un financement a priori par lequel le projet-pilote bénéficie directement des marges budgétaires qui seraient libérées par les modifications apportées dans le mode de prise en charge des patients. Le projet-pilote peut alors directement réinvestir ces moyens dans de nouvelles formes d'aide et de soins.

Dans toutes les autres situations (dès qu'une partie au moins des prestations couvertes par la garantie de budget sont facturées et financées selon les règles traditionnelles), il conviendra d'opérer un calcul de 'régularisation' en comparant les financements effectivement octroyés au projet-pilote et le montant de la garantie de budget.

Si la garantie de budget est calculée en fonction du groupe-cible du projet-pilote : il convient de comparer le montant de la garantie de budget (= montant garanti par patient multiplié par le nombre de patients inclus dans le projet) et le montant des financements octroyés au projet (via les règles classiques ou via certains paiements groupés partiels), ce qui suppose de disposer de données complètes relatives aux patients inclus dans le projet pour la période concernées (par exemple sur un an).

Si la garantie de budget est calculée sur l'ensemble de la population de la zone d'activité du projet, il conviendra de disposer de données complètes pour tous les patients de la zone géographique pour la période concernées (par exemple sur un an).

➤ Préfinancement

En cas de montant global, la garantie de budget est déjà incluse dans ce montant, puisqu'il est basé sur les dépenses attendues à politique inchangée. Cependant, pour démarrer, le projet peut avoir besoin d'une certaine forme d'investissement, qui pourra être récupérée plus tard. En cas de facturation selon les règles classiques, le solde ne peut être calculé qu'après traitement comptable, et donc, nécessairement après un certain intervalle de temps, requis pour la collecte de l'information nécessaire (en principe, auprès des mutuelles pour ce qui est de l'AMI). Les projets peuvent donc avoir besoin de formules de *préfinancement*, par exemple, sur la base des soldes attendus ou sous la forme de prêts remboursables.

Le risque financier des investissements et des préfinancements doit rester de la responsabilité du projet-pilote. Il est en tout cas attendu des projets-pilotes qu'ils fournissent eux-mêmes un effort dans ce sens. Pour réduire le coût des crédits offerts par le marché, on peut envisager la possibilité d'octroyer un 'microcrédit' à titre accessoire, dans le cadre du financement du projet (exprimé par ex. en pourcentage des dépenses groupées pour lesquelles le projet veut assumer la responsabilité financière, et limitée à un montant maximum encore à définir).

Les dépenses qui seraient financées de la sorte ne peuvent cependant pas être de nature structurelle (par exemple, pas d'investissements à long terme). Si, par la suite, il s'avère que les investissements ne sont pas remboursés dans le cadre de la garantie de budget, le projet récupérera la somme due auprès des acteurs qui se sont engagés dans le processus de paiement groupé.

➤ **Processus évolutif**

Bien qu'il soit peu réaliste de demander à tous les projets d'entrer dès le départ dans un système de paiement groupé qui couvre l'ensemble des prestations et qui tienne compte de la population dans son ensemble, les projets seront invités à examiner une telle possibilité, éventuellement de façon progressive. Un tel système offre en effet de nombreux avantages :

- pour le patient : soins de meilleure qualité
- pour les autorités : moins de risques de déplacement de coûts vers des prestations qui ne sont pas groupées
- pour les projets : possibilité de bénéficier plus rapidement des moyens libérés par les modifications apportées à l'organisation des soins et de les réinvestir dans les nouvelles formes de soins
- de façon générale : davantage de chances de rencontrer le principe du Triple Aim.

➤ **Gestion financière au niveau des projets-pilotes**

Afin de pouvoir évaluer dans quelle mesure les projets-pilotes rencontrent le principe du Triple Aim, il leur sera demandé de tenir à disposition les données financières et comptables de leur projet et, notamment :

- Ce qu'ils ont facturé aux diverses autorités, aux patients, ...
- Comment et à quel tarif ils ont rémunéré les partenaires du projet pour les prestations ne faisant pas l'objet d'une facturation 'à l'acte' par les prestataires eux-mêmes
- Quelles éventuelles recettes et dépenses ont-ils dégagé dans le cadre de leurs prestations innovantes
- Quels autres acteurs sont intervenus (et pour quels montants) pour le financement du projet (acteurs privés, autorités locales, assureurs, ...)
- ...

6.7. Evaluation des projets-pilotes pendant la phase d'exécution

Une équipe scientifique sera mandatée pour accompagner et évaluer les projets-pilotes en regard des objectifs qui leur sont assignés : principes 'Triple Aim' et développement des diverses composantes des soins intégrés en faveur des malades chroniques au sein de la zone d'activité des projets.

Cette évaluation externe vise à réaliser une évaluation transversale de l'ensemble des projets en vue d'examiner dans quelle mesure les objectifs du plan peuvent être rencontrés. Elle sera réalisée par le biais d'indicateurs de résultats associés à l'approche 'Triple Aim' et définis ex ante.

La plate-forme scientifique d'accompagnement prévue dans le cadre du Plan 'Des soins intégrés pour une meilleure santé' se chargera de sélectionner des indicateurs, en collaboration avec l'équipe scientifique chargée de l'évaluation des projets-pilotes.

L'appel à candidature pour cette équipe scientifique sera réalisé à court terme de manière à pouvoir communiquer, aux acteurs de terrain candidats au développement d'un projet, les modalités pratiques et critères d'évaluation concrets qui seront utilisés, et, ce, avant le début de la phase de conceptualisation des projets.



7. PHASE 4 : PLAN D'EXTENSION ET DEPLOIEMENT DES SOINS INTEGRES

Le plan 'Soins intégrés en faveur des malades chroniques' ne s'arrête pas à la phase de projets-pilotes. Il est important que les changements associés au succès perdurent et soient ancrés dans le système, qu'ils soient de nature structurelle ou culturelle.

Dès le démarrage des projets-pilotes, il est explicitement prévu que les projets ne peuvent pas se limiter à certaines pathologies, ni se limiter à développer seulement certaines dimensions des soins intégrés. Dès le début, les acteurs concernés doivent se préparer à un élargissement progressif de leur groupe-cible, à une transposition vers d'autres zones géographiques et à inclure plus, sinon tous les patients chroniques (modèle générique).

L'intention, après 4 ans de projets-pilotes et une évaluation approfondie (transversale et par projet) est de pouvoir identifier certaines « bonnes pratiques » et certains changements positifs (processus, résultats, ...), mais également les facteurs de succès et les causes d'échecs éventuels.

[Possibilité de poursuivre les projets-pilotes au-delà de la période de 4 ans moyennant un déploiement complet et un encadrement adéquat.]

Extrapoler les changements et innovations couronnés de succès vers une population plus large (ou groupe-cible plus large) et généraliser de nouvelles pratiques relève de la responsabilité des différents acteurs politiques du niveau macro et peuvent être initiées de différentes manières, comme par exemple via :

- un soutien politique (déclarations, protocoles, etc.)
- l'adaptation de certaines réglementations (ancrage dans les règles via adaptation de réglementations existantes ou nouvelles réglementations, normes, directives, etc.)
- l'adaptation des financements, subsides et/ou budgets
- de nouvelles formes ou formes adaptées de formations et d'enseignements
- des changements et/ou investissements en infrastructures (matériel, bâtiments, etc.)
- une prolongation temporaire du financement des projets moyennant élargissement à l'ensemble du groupe des malades chroniques et l'ensemble des processus
- ...

Par ailleurs, à côté de l'ancrage structurel, il convient aussi d'investir (et poursuivre l'action) en matière de changement culturel. Ce 'switch' de culture peut résulter de changements structurels réussis, mais n'offre pas de garantie d'une adaptation des mentalités et des pratiques des acteurs de terrains.

Il est dès lors important que les acteurs et stakeholders concernés restent constamment sollicités, y compris après implémentation, et que le 'sense of urgency' et le soutien au niveau de la société dans son ensemble soient maintenus.





Tant la communication que les différents agents de changement (*'change agents'*) ou ambassadeurs ont ici un rôle crucial à jouer :

- tenir les acteurs et stakeholders régulièrement informés par le biais de feedbacks périodiques
- informer et sensibiliser le grand public aux résultats obtenus (et changements à venir)
- maintenir les liens avec les agents de changement et ambassadeurs, en 'engager' d'autres et les envoyer sur le terrain.

Pour cette phase d'extension, une période supplémentaire de 4 ans minimum est prévue.

8. ANNEXE : 14 composantes des soins intégrés

Les projets seront mis en œuvre progressivement et devront, sur une période de quatre ans, mettre en œuvre différentes composantes des soins intégrés à leur niveau. Les changements testés à petite échelle (loco-régionale) pourront, après évaluation favorable, être implémentés à un niveau plus large (régional et national), par décision de l'autorité compétente.

Les 14 composantes à mettre en œuvre dans les projets pilotes sont brièvement décrites ci-dessous.

1. empowerment du patient : donner à chaque patient le soutien et l'information nécessaires pour lui permettre, dans la limite de ses capacités et en fonction de ses propres objectifs et motivations, de se prendre en charge et d'avoir un rôle actif dans son processus de soin et dans sa vie (self-management)
2. soutien des aidants-proches : une attention particulière doit être portée sur la charge physique et mentale/psychologique liée au rôle des aidants-proches, sur l'importance de pouvoir conserver un équilibre entre vie familiale, sociale (et professionnelle), sur le besoin d'encadrement pour assurer des tâches pour lesquelles ils n'ont pas été formés, etc.
3. case management : il s'agit de la gestion et la coordination de tous les soins médicaux, paramédicaux ou de bien-être nécessaires pour rencontrer les besoins du patient ; dans de nombreux cas, le patient lui-même assure cette gestion, éventuellement soutenu par un aidant-proche ; dans d'autres situations, un professionnel de soins (souvent le généraliste, mais également d'autres professionnels de la santé) intervient à ce niveau
4. maintien au travail et réintégration socioprofessionnelle et socioéducative : la gestion d'une affection chronique est parfois difficile avec une participation sociale et/ou professionnelle (ou scolaire) classique et peut avoir pour conséquence une incapacité de travail, le sentiment de devenir inutile à la société, ... ; des mesures spécifiques (activation) sont nécessaires pour rompre ce cercle vicieux, pour lesquelles l'intervention de nombreux acteurs et une étroite collaboration entre eux sont nécessaires
5. prévention : La prévention recouvre différents domaines d'intervention : prévention des maladies, notamment par l'adoption de comportements adéquats (en matière de consommations, d'activités, ...), détection (dépistage) précoce et interventions précoces (traitement précoce) pour éviter les complications de certaines maladies, prévention des complications et/ou des récurrences en cas de maladie
6. concertation et coordination : une approche intégrée des soins suppose de prendre la situation du patient comme point de départ et de lui fournir les soins les plus appropriés par la bonne personne au bon moment et durant le temps requis. Pour les malades chroniques ou de longue durée qui nécessitent l'intervention de différents acteurs (de différents secteurs, soins de santé, aide aux personnes, ...) une concertation doit avoir lieu et les différentes actions doivent être coordonnées au niveau micro, méso et macro
7. continuité des soins intra- et transmurale : pour assurer la continuité des soins, le patient ne doit pas ressentir de rupture entre les soins à domicile et les soins prodigués à l'hôpital (= « seamless care » = continuité des soins transmurale). En outre, lorsqu'au cours d'une hospitalisation, un patient est admis dans divers services hospitaliers, une coordination médicale efficace doit également être assurée entre les différents services de l'hôpital (=continuité des soins intramurale).

- 
- 
- 
8. valorisation de l'expérience des organisations de patients : les associations de patients ont une expertise et une expérience qui peuvent s'avérer utiles pour évaluer, de leur point de vue, les soins de santé et la politique de santé, proposer de nouvelles orientations, relayer le point de vue et les attentes des patients auprès des professionnels de soins
 9. dossier patient intégré : le développement d'un Dossier Patient (électronique) Intégré (DPI) doit permettre et améliorer le partage de données entre les prestataires (de soins) concernés par les soins intégrés en faveur de patients chroniques ; l'information disponible à tout moment permet une meilleure analyse des besoins du patient, et en particulier dans les situations complexes
 10. guidelines multidisciplinaires : les soins chroniques sont, par nature, complexes, entre autres par l'apparition fréquente de multimorbidités; les soins pour les malades chroniques nécessitent donc une approche intégrée, avec des prestations basées sur des «preuves» (evidence based) ainsi que l'ajustement réciproque des différentes activités au sein de l'équipe multidisciplinaire
 11. développement d'une culture qualité : dans le cadre d'un processus de transformation qui vise notamment des soins de qualité (Triple Aim), chaque nouvelle initiative doit être assortie d'objectifs précis et mesurables permettant leur évaluation
 12. adaptation des systèmes de financement : un financement basé sur un ensemble de prestations individuelles reprises dans une nomenclature impose des limites aux possibilités d'implémentation des soins intégrés (multidisciplinaires, sur mesure et orientés vers les besoins bio-psycho-sociaux du malade chronique et de son entourage) ; un système davantage basé sur des 'bundled payment' (paiement groupé) offre plus de possibilités. Pour tester de nouveaux modèles, dans le cadre de projets-pilotes, les moyens financiers actuels seront mis à disposition des projets avec un maximum de latitudes au niveau de leur utilisation.
 13. stratification des risques au sein de la population et cartographie des ressources : la démarche de stratification des risques au sein d'une population, sur un territoire bien délimité, doit permettre d'identifier les lacunes dans l'offre d'aide et de soins, compte tenu du profil de population, de repérer les initiatives à prendre et de se fixer des priorités ; l'analyse des ressources disponibles au niveau du territoire permet d'identifier celles qui peuvent être mobilisées (prestataires de soins, mais également autres sources d'aide formelles et informelles, structures et infrastructure locales, ...), mais aussi les éventuels chevauchements dans l'offre afin d'identifier les inefficiences ou gaspillages
 14. gestion du changement (change management) : les soins intégrés supposent un changement dans la relation avec le patient (au niveau individuel, mais aussi collectif), dans le rôle attribué à chaque acteur, dans l'organisation du travail des acteurs de soins, dans leurs relations entre eux et avec les prestataires d'aide et autres acteurs présents dans l'environnement, dans les modes de prise de décisions au niveau politique, dans les modalités de financement, etc. ; les choses ne changent vraiment que si quelque chose change dans le comportement quotidien des personnes ; afin de permettre à chacun d'y adhérer, d'éviter les freins aux collaborations et réflexes de repli sur soi de la part des différents acteurs (acteurs de terrain et acteurs politiques), il convient d'avoir une attention particulière à l'accompagnement de l'ensemble du processus de changement, tant au niveau micro, qu'aux niveaux méso et macro : ceci nécessite un processus par étapes pour mettre en place, ancrer et généraliser les changements tant structurels que culturels.





Des questions ?

A la recherche de bonnes idées ?

Vous voulez rester informé ?

**Besoin de soutien pour une réunion
d'information ?**

A la recherche de partenaires ?

- Consultez le site web www.chroniccare.be
- Prenez connaissance des FAQ's sur www.chroniccare.be
- Envoyez un e-mail à chroniccare@health.belgium.be
- Inscrivez-vous à la newsletter via www.chroniccare.be

... et bientôt un espace de rencontre entre partenaires potentiels sur :
www.chroniccare.be

