

IFIC 17 : messages essentiels pour les projets

“Change towards integrated care doesn’t happen quickly, it takes TIME...”

À l’heure actuelle, une multitude de plans stratégiques et de projets pilotes portant sur les soins intégrés sont lancés un peu partout en Europe. Dans ce cadre, presque chaque pays est confronté au même processus de changement complexe. Le glissement vers les soins intégrés requiert en effet des transformations radicales au sein des structures et des cultures actuelles.

Pour savoir comment faire face à cette gestion complexe du changement, les décideurs politiques et les professionnels transmettent le message suivant : acceptez la complexité de ce processus, admettez que tout changement requiert du temps et, à cet égard, concentrez-vous principalement sur une perspective à long terme. Dans ce cadre, il est primordial que toutes les parties prenantes et tous les acteurs impliqués dans ce processus de changement acceptent, reconnaissent, transmettent et permettent également cette vision.

“Keep calm and ... just do it !”

Plusieurs projets internationaux en chantier et portant sur les soins intégrés observent que les parties prenantes adoptent une attitude plutôt réservée et attentiste (à tous les niveaux : aussi bien les autorités que les acteurs de terrain). Il s’avère qu’une certaine appréhension se manifeste lorsqu’un projet semble prêt à être lancé de manière effective. S’engager véritablement dans un projet s’avère trop souvent être un des seuils les plus difficiles à franchir dans ce projet.

Les projets internationaux en phase de lancement transmettent donc le message suivant : « *just do it* ». Il ne faut pas remplir toutes les conditions (tant sur le plan politique que financier ou juridique, par rapport aux attentes des parties prenantes, etc.) avant de lancer un projet. L’accent est mis sur le fait d’oser penser et agir en dépit des facteurs internes et externes, constituant parfois un frein, auxquels est confronté un projet, par exemple une réglementation ou un conflit d’intérêts entre partenaires du projet.

“It’s the data, stupid !”

La mise en place d’une politique (nationale et/ou régionale) de gestion des données n’est certes pas une idée nouvelle, mais n’en demeure pas moins cruciale dans les soins intégrés. La disponibilité de données pertinentes et des informations relatives au projet sont en effet la clé pour atteindre les objectifs de ce projet. Dans le cadre des projets internationaux, il s’avère que la plus-value d’une stratégie de gestion des données délimitée se trouve dans la capacité d’un projet à transformer ces données, de manière effective, en des choix stratégiques et des actions spécifiques.

Bien que la gestion des données soit citée comme un facteur clé de succès, il s’avère que sa mise en œuvre ne se déroule pas toujours sans écueil, y compris à l’échelle internationale. À cet

égard, plusieurs projets internationaux soulignent l'importance de déjà démarrer la phase de lancement sans attendre d'avoir rempli toutes les conditions préalables en matière de gestion des données. Les responsables politiques semblent adopter de plus en plus cette mentalité du « *just do it* » et cherchent activement des solutions afin de lancer des projets innovants (*'early adaptors'*).

“Visionary leadership is vital”

En observant de manière globale le processus de mise en place des différents projets internationaux sur les soins intégrés, le leadership visionnaire semble être un facteur clé de réussite. Au niveau du projet, ce leadership visionnaire se traduit bien souvent en un (groupe d') initiateur(s) ou (d') intégrateur(s) disposant des compétences nécessaires et en un rayonnement en vue de mobiliser et d'inspirer les acteurs et les organisations de différents secteurs (et cultures).

Dans ce cadre, il est essentiel de pouvoir identifier non seulement suffisamment d'initiateurs ou d'intégrateurs « appropriés » pour le projet, mais également de veiller à ce qu'ils puissent jouer un rôle effectif dans les différents « niveaux » dudit projet. En effet, les soins intégrés ont souvent une signification différente selon le (type de) partenaire de projet, tout dépendant du point de vue : celui du patient (micro), de l'organisation (meso) ou du système (macro). Le leadership visionnaire semble être indispensable pour rassembler et intégrer ces différentes perspectives. Ainsi, chaque partenaire de projet se sentira impliqué et continuellement concerné tout au long du projet et il sera capable et désireux de prendre de réels engagements.

En outre, le leadership visionnaire semble être non seulement important au niveau du projet, mais également à l'échelon politique et administratif. À l'heure actuelle, les principes sont fortement intégrés dans l'agenda politique international et un engagement à long terme sera nécessaire pour mettre en pratique ce glissement vers les soins intégrés. Les différents projets internationaux lancent un appel explicite à l'égard des décideurs politiques.

“Communicate, communicate, communicate, ...”

Enfin, lors de la conférence, on a fortement insisté sur l'importance de la communication permanente. La communication doit servir de tremplin pour intensifier l'engagement et la motivation des partenaires dans un projet. C'est pourquoi, il est primordial de passer un message adéquat à la bonne personne au moment opportun, et ce tant au niveau du projet qu'à celui de l'autorité.

On remarquera, à cet égard, que la plupart des projets internationaux ont une vraie « histoire » à raconter sur les soins intégrés, dans laquelle la communication est toujours axée sur les différents groupes cibles (et cultures) au sein du projet. À titre d'exemple, la façon dont se définit un projet à l'égard de la population ou du patient variera fortement lorsqu'il se réunira avec des investisseurs potentiels, l'histoire du projet d'un point de vue des soins intégrés devant toujours rester inchangée. Chaque projet devrait donc se poser la question suivante : *“what's my message”* ?

Voici quelques conseils simples qui peuvent servir ici :

- Évitez le jargon ou d'autres concepts difficiles. Transmettez un message aussi simple que possible ;

- Veillez à ce que votre communication soit claire. Plus la vision de l'avenir est nette dans les esprits, plus le projet aura un impact et suscitera l'engagement ;
- Évitez l'esprit unilatéral et engagez le dialogue. Ainsi, les inquiétudes et les éventuelles frustrations seront abordées, ce qui favorisera l'implication ;
- Informer d'un changement ne se fait pas qu'une seule fois. Il s'agit d'un processus permanent et d'un point auquel il convient de veiller. Profitez de chaque progrès accompli dans le cadre du projet pour communiquer.