



HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ

RAPPORT

Programme pour l'amélioration de l'impact des recommandations 2023-2028

Validé par le Collège le 16 mars 2023

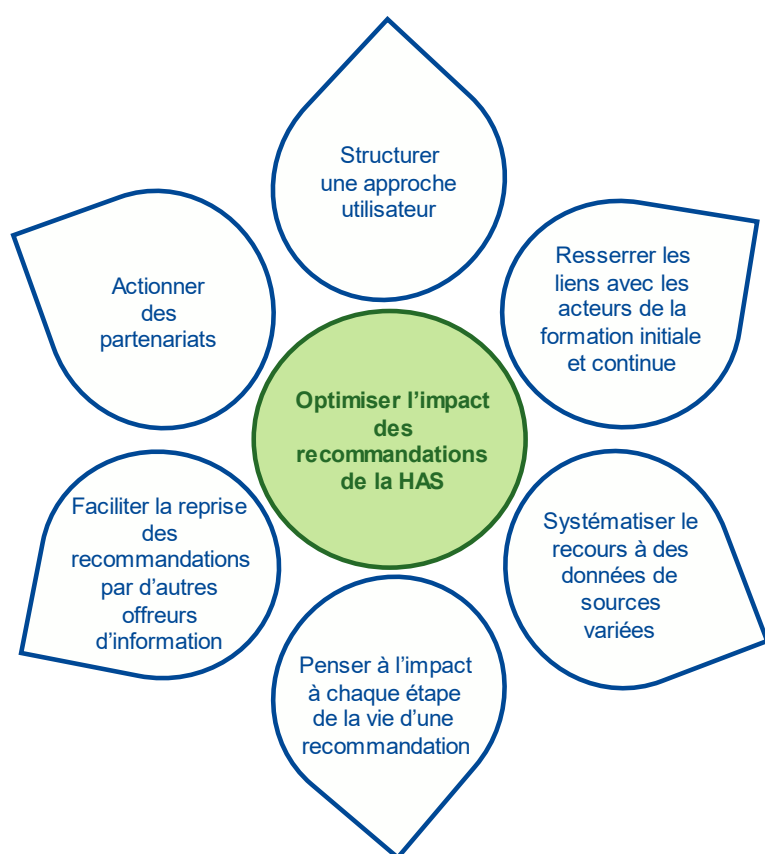
Sommaire

1. Préambule	3
2. Mise en œuvre du programme	4
3. Les actions du programme	5
Structurer une approche utilisateur	6
Actionner des partenariats	7
Resserrer les liens avec les acteurs de la formation initiale et continue	8
Systématiser le recours à des données de sources variées	10
Faciliter la reprise des recommandations par d'autres offreurs d'information	11
Penser à l'impact à toutes les étapes d'élaboration d'une recommandation	12
4. Synthèse	20

1. Préambule

Dans son projet stratégique 2019-2024, la Haute Autorité de santé (HAS) s'est donnée pour objectif d'améliorer l'impact de ses recommandations directement destinées aux professionnels des champs sanitaire, social, et médico-social. L'enjeu est de s'assurer que ces recommandations trouvent leur traduction dans les pratiques professionnelles, ce que leur qualité méthodologique et leur simple mise en ligne ne suffisent pas à garantir. Il est ainsi apparu nécessaire de réfléchir aux moyens d'optimiser leur appropriation par les professionnels et de la suivre.

C'est la mission qui a été confiée à la commission Impact des recommandations (CIR), créée en septembre 2019. Elle était composée de professionnels des champs sanitaire, médico-social et social, d'usagers, de chercheurs en sciences humaines et sociales, en sciences comportementales et de représentants de l'Assurance maladie, de la DREES et de Santé publique France. Ses réflexions ont été enrichies par de multiples échanges avec les services de la HAS, qu'ils soient producteurs de recommandations ou chargés de missions transversales. La commission a fait le choix d'une démarche inductive : à partir d'une sélection de cas d'usage, représentatifs de la diversité des recommandations de la HAS (en termes de méthode, de thématique, de professionnels concernés, etc.), elle a construit une approche systémique pour formuler à l'attention du Collège de la HAS des préconisations ayant pour objectif l'amélioration de l'impact des recommandations.



À l'issue de son mandat de trois ans, la CIR a produit un [rapport final](#) détaillant les enseignements transversaux issus de ses travaux assortis de six préconisations, qui ont reçu un accord de principe du Collège de la HAS.

Alors qu'au-delà d'avril 2023, la commission aura achevé sa mission et ne sera donc pas renouvelée, il est essentiel de capitaliser sur ses travaux et de passer de l'intention à l'action.

La mise en actions des préconisations de la CIR se traduit par la création de ce programme transversal 2023-2028, qui rassemble l'ensemble des projets HAS concourant à l'amélioration de l'impact de ses recommandations et l'ensemble des services qui les portent.

Préconisations de la commission impact des recommandations en vue d'améliorer l'impact des recommandations de la HAS destinées aux professionnels.

2. Mise en œuvre du programme

La mise en œuvre des préconisations de la commission impact des recommandations implique des modifications dans les façons de faire de la HAS et concerne nombre de ses services, issus de toutes les directions, amenés à travailler ensemble.

Il est donc important de se placer dans une perspective pluriannuelle (2023-2028), d'adopter une logique d'accompagnement au changement et de venir à l'appui des services concernés pour se coordonner, cadencer le travail et résoudre les difficultés qui se présenteront.

Cela se traduit par ce programme qui rassemble, en un projet opérationnel et partagé, l'ensemble des actions concourant à l'objectif de la HAS d'optimiser l'impact de ses recommandations aux professionnels, qu'il s'agisse des actions proposées par la CIR ou d'actions initiées par les services de la HAS.

Cela se traduit également par la mise en place d'une organisation facilitante :

- Une **mission interne transversale Impact des recommandations**, qui pilote en propre les actions qui ne peuvent pas être portées par les services (transfert de connaissances aux professionnels¹, accompagnement au changement) et assure par ailleurs le suivi opérationnel du programme. Elle est composée a minima d'un chef de projet chargé du suivi du programme et de la réalisation en propre de quelques actions. Dans le prolongement de l'appui à la commission impact des recommandations, elle est rattachée à la Direction de la communication, de l'information et de l'engagement des usagers (DCIEU).
- Un **comité de suivi externe**, qui joue un rôle d'accompagnement et d'appui aux services, en capitalisant sur les enseignements transversaux issus des travaux de la CIR. Il est chargé de s'assurer de la mise en œuvre du programme et peut alerter le Collège de la HAS sur des problématiques en lien avec l'amélioration et la mesure de l'impact des recommandations. Il est responsable de faire évoluer le programme le cas échéant, se réunit 2 à 3 fois par an et mobilise des ressources externes et internes :
 - Un président extérieur à la HAS, qui possède une bonne connaissance des travaux antérieurs de la CIR concernant l'impact des recommandations et des compétences d'accompagnement au changement ;
 - Une dizaine d'experts, professionnels et usagers, sélectionnés pour :
 - leur expertise dans le secteur sanitaire, social et médico-social, ainsi que dans les domaines des sciences comportementales, des sciences humaines et sociales, des technologies numériques ou des bases de données en santé ;
 - leur connaissance de l'enjeu d'amélioration de l'impact des recommandations.
 - Les représentants de la caisse nationale d'assurance maladie (CNAM), de la direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), et de Santé publique France (SpF) ;
 - Les représentants des services de la HAS concernés en fonction des sujets ;
 - Ponctuellement, d'autres personnes dont l'expertise peut être requise sur certains sujets (experts, institutions publiques, etc.).

¹ Le transfert de connaissances désigne divers moyens favorisant la diffusion, l'adaptation, l'adoption et l'appropriation de connaissances en vue de leur intégration à la pratique professionnelle (INSPQ, *Animer un processus de transfert des connaissances*, 2009).

3. Les actions du programme

L'optimisation de l'appropriation des recommandations par les professionnels qui en sont destinataires est un objectif partagé par tous les services de la HAS. Les réflexions que la CIR a menées entre 2019 et 2023 et les travaux initiés en interne sur ce sujet se sont d'ailleurs mutuellement enrichis à maintes reprises. Ce programme vise à traduire l'ensemble de ces réflexions de manière opérationnelle et coordonnée.

Il rassemble donc les **principales actions (jugées réalisables et essentielles) à mener dans l'objectif d'améliorer l'impact des recommandations de la HAS**, qu'elles soient issues des préconisations de la CIR ou initiées parallèlement par les services de la HAS.

Les actions ont été organisées en fonction des six préconisations identifiées par la CIR dans son rapport final remise au Collège de la HAS en octobre 2022 :

- Structurer une approche utilisateur ;
- Actionner des partenariats ;
- Resserrer les liens avec les acteurs de la formation initiale et continue ;
- Faciliter la reprise des recommandations par d'autres offreurs d'informations ;
- Systématiser le recours à des données de sources variées ;
- Penser à l'impact à toutes les étapes d'élaboration d'une recommandation.

Un indice de priorisation, destiné à faciliter le suivi et la mise en œuvre du programme, a été établi à titre indicatif pour chaque action, de la manière suivante :

Facilité de mise en œuvre	Effet sur l'impact des recommandations
★★★ : simple et rapide à mettre en œuvre	★★★ : on s'attend à une forte amélioration de l'appropriation des productions
★★☆ : peut démarrer rapidement mais sera long	★★☆ : on s'attend à une amélioration tangible de l'appropriation des productions
★☆☆ : long et complexe à mettre en œuvre	★☆☆ : on s'attend à une amélioration modérée de l'appropriation des productions

La mise en œuvre de ces actions sera progressive. Elle repose sur des échanges étroits entre les services de la HAS qui seront chargés de la mise en œuvre des actions. **Le séquençage des actions et l'identification des services chargés de piloter chaque action ne seront fixés qu'après discussion entre les services concernés.**

Ce programme est évolutif. Les propositions finales de la CIR sur l'enjeu de suivi et de mesure de l'impact des recommandations, qui sont en cours de finalisation, seront par exemple intégrées ultérieurement.

Structurer une approche utilisateur

Action 1. Plan d'acculturation interne à l'approche utilisateur

La commission préconise que la HAS complète sa culture première de l'expertise par une culture utilisateur. Il s'agit de s'intéresser aux destinataires des recommandations (besoins, attentes, attitude, perceptions, déterminants de la pratique...) pour anticiper leurs conditions d'acceptation, d'appropriation et de mise en œuvre. Cette approche doit alimenter toutes les étapes du processus d'élaboration d'une recommandation. Les enseignements des sciences humaines, sociales et comportementales, permettent de mieux comprendre les comportements et de mieux appréhender les mécanismes de prise de décision dans leurs contextes.

Description de l'action

- Familiariser les agents et certaines instances (CRPPI, CSMS) de la HAS aux enseignements des sciences humaines et sociales et sciences comportementales, les sensibiliser à l'importance de l'approche utilisateur.

Propositions pour la mise en œuvre

Qui :

- Mission impact des recommandations
- En lien SRH, SCI et services métiers

Quand : à partir du T3 2023 ?

Indice de priorisation

Facilité de mise en œuvre ★★☆

Effet sur l'impact des recommandations ★★★

Actionner des partenariats

La commission préconise de multiplier les partenariats et collaborations avec tous les acteurs des champs sanitaire, social et médico-social, pour **assurer la cohérence et la portée des messages**. Les interlocuteurs potentiels sont variés : institutions ou organisations publiques ou privées, au niveau local, national et international (CNAM, ARS, ministères, associations, organismes professionnels, FORAP, ANCREAI, homologues internationaux de la HAS, etc.). Les partenariats ou collaborations peuvent être ponctuels ou réguliers, avoir de multiples objectifs : apporter de la légitimité au message, en assurer la visibilité, permettre un partage d'informations ou des retours d'expérience, répartir la charge d'un projet, etc. En termes de communication, les partenaires jouent par exemple un rôle d'amplificateur et de relais. En utilisant leurs différents leviers (site internet, mailing, communautés sur les réseaux sociaux, participation à des congrès, etc.), l'information se diffuse plus largement auprès de cibles concernées par les recommandations.

Cette préconisation transversale rejoint fortement l'action 15.

Resserrer les liens avec les acteurs de la formation initiale et continue

Action 2. Alimentation des programmes de formation initiale et continue par les recommandations de la HAS

La commission préconise de multiplier les partenariats et collaborations avec tous les acteurs des champs sanitaire, social et médico-social, pour assurer la cohérence et la portée des messages. Parmi les partenariats à nouer, la commission recommande de porter une attention particulière aux acteurs de la formation initiale et continue, dont le rôle est premier pour la qualité des pratiques professionnelles. L'institution doit resserrer ses liens avec ces acteurs, instaurer avec eux un dialogue régulier et établir un canal de communication permanent. Il s'agit pour la HAS de s'assurer que ses recommandations irriguent les programmes de formation.

Description de l'action

- Faire l'état des lieux des acteurs de la formation initiale et continue et des organisations d'étudiants des secteurs sanitaires, social et médico-social, et définir les voies et moyens d'alimenter les programmes, priorités et actions de formation avec les recommandations de la HAS
- Pour le secteur sanitaire (médical et paramédical) : agence nationale du DPC, FSM, CNGE, conférence des doyens de santé, collèges universitaires de spécialités, association nationale des étudiants en médecine de France (ANEMF), InterSyndicale nationale des internes (ISNI), InterSyndicale nationale autonome représentative des internes de médecine générale (ISNAR), écoles et instituts des formations paramédicales (IFSI, IFMK, IFAS, IFAP, ESF, IFE, etc.) ... (liste non exhaustive)
- Pour le secteur social et médico-social : Union nationale de représentation des instituts de formation en travail social (Unaforis), Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier (ANFH), OPCO Santé (UNIFAF), fédération nationale des CREAL (ANCREAI), acteurs de la formation initiale... (liste non exhaustive).

Propositions pour la mise en œuvre

Qui :

- Services métier à définir

Quand : T4 2023 ? (à discuter)

Indice de priorisation

Facilité de mise en œuvre ★☆☆

Effet sur l'impact des recommandations ★★★

Action 3. Mise à jour et valorisation du dossier « Épreuves classantes nationales » du site internet de la HAS

La HAS mène de longue date une action très concrète pour alimenter les étudiants en médecine avec ses recommandations : elle publie sur son site internet un dossier qui indexe l'ensemble de ses ressources scientifiques et documentaires selon la classification des questions au programme de la sixième année. La réforme du deuxième cycle des études de médecine marque la suppression des épreuves classantes nationales (ECN). À partir de la rentrée 2023, les étudiants de sixième année passeront trois nouvelles épreuves - les épreuves dématérialisées nationales (EDN), les examens cliniques objectifs et structurés et le dossier de parcours - pour une note globale servant à les classer

en vue du choix de la spécialité. Pour aider les étudiants dans leur travail de préparation des ECN et bientôt des EDN, la HAS doit réindexer et valoriser l'ensemble de ses ressources selon la classification des 367 nouveaux items du programme.

Description de l'action

- Tenir à jour et faire connaître aux étudiants en médecine le dossier ECN/EDN sur le site internet de la HAS

Propositions pour la mise en œuvre

Qui :

- SDV
- SCI
- En lien avec les services métiers

Quand : T1 2023 (en cours)

Indice de priorisation

Facilité de mise en œuvre ★★★

Effet sur l'impact des recommandations ★☆☆

Systematiser le recours à des données de sources variées

Action 4. Recensement et facilitation de l'utilisation des données existantes pour suivre l'évolution des pratiques

La commission préconise à la HAS de développer ses usages des données de pratiques existantes (données quantitatives et qualitatives issues de sources externes exploitables pré-identifiées et données produites par la HAS directement) afin de permettre la meilleure compréhension d'un problème, un cadrage affiné des travaux, un suivi simplifié de l'impact d'une recommandation ou encore un ciblage plus précis de la diffusion des recommandations.

Description des actions

Cette préconisation de la commission rencontre directement la stratégie Data de la HAS. Dans cet objectif, la mission data a notamment prévu de :

- Poursuivre le développement d'une cartographie des données permettant d'identifier les données utilisables pour effectuer des vérifications rapides sur des questions récurrentes (appréciation initiale d'un sujet plus détaillée, éléments de contextualisation, suivi de données de pratiques dans le SNDS, etc.)
- Faciliter l'exploitation en routine des données identifiées (principalement celles issues du SNDS), en désignant des référents dans les services producteurs de recommandations et en les outillant (cf application OpenSNDS qui expose les données ouvertes du portail open data de l'Assurance Maladie)
- Alimenter la réflexion sur les données de mesures exploitables par des cas d'usage, sur le modèle des travaux en cours menés en lien avec le SBP sur l'épilepsie et la gonalgie.

Propositions pour la mise en œuvre

Qui :

- Mission Data
- En lien avec les services métiers et la MNS

Quand : en cours

Indice de priorisation

Facilité de mise en œuvre ★★☆☆

Effet sur l'impact des recommandations ★★☆☆

Faciliter la reprise des recommandations par d'autres offreurs d'information

Action 5. Intégration des recommandations dans les outils numériques quotidiennement utilisés par les professionnels

Le mythe du diffuseur unique qui ferait office de référence et serait en mesure d'accompagner tous les professionnels de santé a vécu. Les recommandations de la HAS n'ont pas vocation à être lues uniquement sur son site internet, encore moins sur une application qui ne mettrait à disposition que ses propres contenus (la HAS ne répond pas à toutes les questions que se posent les professionnels). L'approche la plus probante consiste à être présent partout où cela est possible, en favorisant la reprise des données de la HAS par les courtiers de connaissances existants (agrégateur de contenus, éditeurs d'applications, de logiciels, etc.).

La commission préconise de s'appuyer massivement sur les opportunités offertes par le numérique et le traitement de données pour renforcer la diffusion des recommandations, au plus près des pratiques. L'idée est d'apporter l'information aux professionnels en situation, tout en réduisant la variabilité d'interprétation des recommandations.

Plus qu'une simple action, il s'agit ici d'une ambition stratégique pour la HAS, qui fait directement écho aux rôles et travaux de la mission Numérique en santé et de la mission Data (voir en particulier les enseignements du [défi iDoc Santé](#)).

Description de l'action

- Poursuivre et mettre en œuvre de nouvelles actions destinées à favoriser l'intégration des recommandations de la HAS dans les outils numériques

Des travaux en ce sens sont déjà initiés par un groupe de travail piloté par le SBP, par la MNS, par la mission data, par le SCI. Cette ambition nécessite (1) la mobilisation de plusieurs services de la HAS qui produisent des recommandations ou qui ont des compétences spécifiques nécessaires à la mise en œuvre de l'action, (2) l'articulation de leurs actions respectives, (3) dans une organisation agile. Les actions qui concourront à cet objectif stratégique s'échelonnent sur des temporalités différentes : certaines peuvent être mises en place relativement rapidement (clarifier et rendre visible l'*open data* de la HAS, URL fixes, identifiants de type DOI, etc.), d'autres s'inscrivent dans le long terme (élaboration des recommandations sous une forme plus facilement exploitable numériquement avec des paragraphes standardisés et des arbres de décision, conception d'artefacts de connaissance structurés, élaboration un système d'information dédié pour la structuration standardisée des recommandations, etc.)

Propositions pour la mise en œuvre

Qui :

- SBP
- MNS
- Mission Data
- Autres services producteurs de recommandations
- SSI
- SCI

Quand : à partir du T1 2023 (en cours)

Indice de priorisation

Facilité de mise en œuvre ★★★

Effet sur l'impact des recommandations ★★★

Penser à l'impact à chaque étape de la vie d'une recommandation

Étape de sélection des sujets pour inscription au programme de travail de la HAS

Action 6. Enquête annuelle auprès des professionnels de terrain

Les études montrent que certains professionnels perçoivent la HAS comme « déconnectée de la réalité » voire « donneuse de leçon », ce qui nuit à la perception qu'ils ont de ses recommandations. En complément des échanges étroits qu'elle entretient avec les représentants des professionnels, la CIR recommande qu'elle se tourne aussi directement vers les professionnels de terrain qui ne participent pas à ses travaux, traduisant ainsi la posture d'écoute et de soutien à la pratique qui est la sienne.

Description de l'action

- Mettre en place une enquête annuelle, pour faire émerger ou prioriser un ou deux sujets à inscrire dans le programme de travail sur la base d'un recueil des besoins effectué directement auprès des professionnels de terrain

Propositions pour la mise en œuvre

Qui :

- Mission impact des recommandations ? SCI ?
- En lien avec les services métiers (SBP ? SR ?)

Quand : T3 2023 (en vue du programme de travail 2024) ?

Indice de priorisation

Facilité de mise en œuvre ★★★

Effet sur l'impact des recommandations ★☆☆

Action 7. Check-list des points à vérifier par le Collège lors de l'inscription d'un sujet au programme de travail

Pour s'assurer de l'impact d'une recommandation finalisée, il faut avoir identifié avant de démarrer les travaux ce à quoi elle devra servir. C'est donc dès l'inscription au programme de travail que la question de l'effet attendu d'une recommandation se pose. La CIR préconise que la HAS s'assure de l'utilité future de ses recommandations, et soit donc exigeante sur la précision des saisines en s'accordant le droit de les refuser le cas échéant.

Le processus actuel d'inscription des sujets au programme de travail va dans ce sens. La commission estime cependant que le Collège de la HAS doit être particulièrement attentif à l'usage que le demandeur va faire de la recommandation, à l'effet attendu de la recommandation, à l'existence préalable d'un état des pratiques...

Description de l'action

- Élaboration d'une check-list de points cruciaux que le Collège doit vérifier lorsqu'il constitue le programme de travail.

Il s'agirait des points sur lesquels il convient d'être intransigeant. Si la réponse apportée n'est pas convaincante, on peut d'ores et déjà anticiper un problème d'impact.

Propositions pour la mise en œuvre	Indice de priorisation
<p>Qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mission impact des recommandations – En lien avec la mission programmation et les services métiers <p>Quand : T1 2023 (en cours)</p>	<p>Facilité de mise en œuvre ★★★</p> <p>Effet sur l'impact des recommandations ★☆☆</p>

Étape de cadrage des recommandations

Action 8. Ajustement de la note de cadrage pour qu'elle intègre explicitement la préoccupation de l'effet attendu de la recommandation

L'étape de cadrage doit permettre de garantir l'utilité de la recommandation future. Lors de cette phase, la CIR préconise de rappeler ce que le demandeur fera de la recommandation et de s'interroger systématiquement sur l'existence d'un enjeu de changement de pratique. Il faut en ce cas identifier clairement ce que sont les pratiques et ce qu'on cherche à faire évoluer. La CIR souligne également un besoin de préciser les cibles des travaux. En effet, pour veiller à l'appropriabilité du message, il n'est pas possible de s'adresser à toutes les cibles de la même manière. Cette étape peut par ailleurs être l'occasion d'avoir une réflexion initiale sur les indicateurs de mesure qui permettraient de suivre une évolution et sur la nécessité présumée d'une démarche parallèle auprès des patients. A l'inverse, il est à ce stade prématuré de concevoir un plan de valorisation (qui doit être adapté à ce qui sera produit).

Description de l'action

- Ajuster l'actuelle trame de note de cadrage pour :
 - intégrer plus clairement une brève analyse de la demande (quel est l'état actuel des pratiques ? Que fera le demandeur de ce travail ? Quels changements imagine-t-on en termes de pratiques sur la base de cette recommandation ?) ;
 - s'assurer que l'on s'est interrogé sur le besoin d'une démarche auprès des patients ;
 - s'interroger sur l'existence d'indicateurs de suivi envisageables (« on aura réussi si... ») ;
 - retirer la partie concernant le plan de communication.

Propositions pour la mise en œuvre	Indice de priorisation
<p>Qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mission impact des recommandations ? PSAIG ? Mission programmation ? – En lien avec les services métiers <p>Quand : T2 2023 ?</p>	<p>Facilité de mise en œuvre ★★★</p> <p>Effet sur l'impact des recommandations ★☆☆</p>

Action 9. Analyse des déterminants des pratiques professionnelles

Améliorer l'appropriation c'est s'assurer de concevoir une recommandation adaptée aux destinataires. La commission préconise d'approfondir la phase d'exploration du sujet : identifier quelles sont les pratiques, quels en sont les déterminants, ce qui fait obstacle à la mise en place d'un changement de pratique et ce qui permettrait de le faciliter. L'idée est de doubler l'évaluation scientifique d'une analyse de la perception du sujet par les professionnels, pour identifier d'éventuels besoins ou points de blocage à anticiper. Pour certains sujets, des observations sur le terrain peuvent également compléter cette analyse. Cela développera la connaissance de la HAS sur chacune de ses cibles, tout en permettant d'adapter le contenu, le format, les formulations des recommandations produites, ainsi que leur accompagnement.

Entre la phase de cadrage et le lancement de l'élaboration du contenu scientifique, la commission préconise ainsi de se poser systématiquement la question de la pertinence d'une recherche documentaire complémentaire à celle sur le fond scientifique de la recommandation, en s'appuyant notamment sur les sciences humaines et sociales, ou les sciences comportementales. Si les ressources documentaires disponibles sur le sujet sont trop pauvres, il est alors possible de se demander s'il convient de mener une enquête ad-hoc. Les chefs de projet peuvent également travailler spécifiquement sur ce sujet avec leur groupe de travail.

Description des actions

- 9.1 : Systématiser l'étape de questionnement sur la pertinence de cette recherche documentaire complémentaire lors des échanges entre les services métiers et le SDV

Cette recherche doit permettre de comprendre les déterminants des pratiques, d'approfondir la connaissance des freins et des leviers à la modification du comportement des professionnels et d'identifier dans la littérature de potentiels exemples d'implémentation.

- 9.2 : Pour certains sujets, mener une étude ad-hoc pour déterminer les freins et leviers au changement de pratiques professionnelles envisagé

Les besoins prioritaires en termes d'études ad-hoc doivent être déterminés de manière coordonnée entre les services concernés, au regard du programme de travail de la HAS et du budget disponible.

- 9.3 : Concevoir un guide permettant d'outiller les chefs de projet pour faciliter la discussion sur les freins et leviers à la mise en œuvre d'une pratique pendant les groupes de travail
- 9.4 : Mettre en place un échange de pratiques entre le SR et le SBP concernant les observations sur le terrain

Propositions pour la mise en œuvre

Qui ?

- 9.1 : SDV, services métier, mission impact des recommandations ?
- 9.2 : Mission impact des recommandations ? SCI ? en lien avec les services métier (SBP, SR)
- 9.3 : Mission impact des recommandations ? Services métiers (SBP en particulier, SR ?)
- 9.4 : SBP, SR

Quand : à partir du T2 2023

Indice de priorisation

Facilité de mise en œuvre ★★☆

Effet sur l'impact des recommandations ★★★

Action 10. Expérimentation de l'intégration dans les recommandations d'une grille d'auto-évaluation des pratiques

La commission propose d'expérimenter l'intégration à certaines recommandations d'auto-questionnaires conçus sur la base des messages clés d'une recommandation. Ces grilles d'auto-évaluation permettraient aux professionnels de situer rapidement leurs pratiques par rapport aux recommandations de la HAS. Il ne s'agit en aucun cas de recueillir des données de pratique, mais simplement de fournir des repères sur les pratiques préconisées. Ce travail requiert la synthétisation des points principaux d'une recommandation, et implique de réfléchir en termes de changement de pratiques attendu.

Description de l'action

- Expérimenter sur quelques sujets l'intégration à une recommandation d'une grille d'auto-évaluation à destination des professionnels ciblés

Propositions pour la mise en œuvre

Qui :

- Services métiers (SBP, SR) ?

Quand : à partir du T4 2023 ?

Indice de priorisation

Facilité de mise en œuvre ★★★

Effet sur l'impact des recommandations ★★★

Action 11. Amélioration du design des recommandations et plus particulièrement de leurs synthèses (fond et forme)

Dans l'idée de produire des recommandations utiles et adaptées à leurs destinataires, la CIR préconise de veiller à leur simplification et à leur opérationnalité. Il s'agit notamment d'améliorer le design des travaux réalisés, et plus particulièrement celui des synthèses, en sensibilisant les services de la HAS aux conditions d'appropriation des recommandations (intelligibilité en particulier), à quelques enseignements issus des sciences humaines et sociales ou des sciences comportementales et à l'importance de concevoir des arbres de décision.

Description de l'action

- Concevoir un guide à destination des chefs de projet pour sensibiliser aux enjeux liés à l'appropriation des recommandations et des outils associés par les professionnels

L'élaboration de ce guide découlera d'une réflexion transversale entre les services concernés, à mener en lien avec l'action 5, voire l'action 9.3.

Propositions pour la mise en œuvre

Qui ?

- Mission impact des recommandations ? SCI ?
- Services métier (SBP en particulier, SR ?)
- En lien avec la MNS ?

Quand : à partir du T3 2023 ?

Indice de priorisation

Facilité de mise en œuvre ★★★

Effet sur l'impact des recommandations ★★★

Action 12. Production de documents courts, clairs et attrayants, focalisés sur un nombre limité de messages

Sur une sélection de sujets, quand une problématique de changement de pratiques complexe est clairement identifiée, la commission préconise d'élaborer des outils complémentaires aux synthèses scientifiques, pour favoriser l'appropriation de messages spécifiques jugés prioritaires. Ces documents communicants mettront en avant un ou deux messages-clés, en ciblant une population potentiellement moins étendue que la recommandation complète dont ils sont issus². Ces outils d'appropriation seront conçus sur la base d'enseignements issus des sciences humaines, sociales et comportementales, et s'appuieront sur l'analyse des freins et leviers réalisée au préalable (action 9).

Il est à noter que leur conception nécessite une prise de recul importante par rapport à la recommandation initiale et qu'elle mobilise des compétences spécifiques.

Description de l'action

- Produire, en tant que de besoin, des documents communicants courts, clairs et attrayants, focalisés sur un nombre limité de messages

Propositions pour la mise en œuvre

Qui ?

- SCI ? Mission Impact des recommandations ?
- En lien avec les services métiers

Quand : à partir du T2 2023 ?

Indice de priorisation

Facilité de mise en œuvre ★★★

Effet sur l'impact des recommandations ★★★

Action 13. Vérification de l'appropriabilité des recommandations et des outils associés par les professionnels de terrain

La commission préconise de veiller au caractère appropriable des recommandations pour des professionnels de terrain n'ayant pas participé aux travaux de la HAS. Pour cela, elle propose d'intégrer un petit nombre de professionnels de terrain tirés au sort (n'étant pas spécialistes du sujet abordé) à l'étape de relecture d'une recommandation. La HAS pourrait réaliser cela grâce à des partenariats (CNAM, ordres, etc.), ou en s'appuyant sur ses propres bases de contacts. Cela aurait pour intérêt d'intégrer une perception « naïve » des contenus produits, et appuierait le développement d'une approche centrée sur le destinataire final de la recommandation.

La préoccupation de la perception par les utilisateurs finaux peut également être intégrée au moyen d'un pré/post test des synthèses ou outils associés aux recommandations (via un institut d'études ou par des moyens internes).

Description des actions

- 13.1 : Expérimenter la réinjection de professionnels de terrain lors de la phase de relecture d'une recommandation, afin d'évaluer la pertinence de généraliser cette pratique à d'autres sujets.
- 13.2 : Organiser, en tant que de besoin, des pré/post test des productions de la HAS

² Par exemple, s'adresser aux médecins généralistes même si une recommandation concerne les professionnels de premier recours, ou aux accompagnants éducatifs et sociaux pour une recommandation plus large concernant les services à domicile.

Propositions pour la mise en œuvre	Indice de priorisation
Qui ? – 13.1 : Services métier (SBP, SR) ? – 13.2 : SCI ? Mission impact des recommandations ? Quand : à partir du T4 2023 ?	Facilité de mise en œuvre ★☆☆ Effet sur l'impact des recommandations ★★★

Action 14. Renforcement de la politique d'information des patients et des personnes accompagnées

L'amélioration des capacités des patients et des personnes accompagnées présente un bénéfice pour les personnes elles-mêmes et participe en outre de l'amélioration des pratiques des professionnels. L'information en direction des usagers permet de les mobiliser en tant que relais des bonnes pratiques auprès des professionnels, puisqu'ainsi éclairés ils deviennent plus actifs dans leurs échanges avec les professionnels, modifient leurs demandes et comportements. La commission préconise donc de s'appuyer sur l'information des patients et des personnes accompagnées pour faire évoluer les pratiques des professionnels.

Description de l'action

→ Formaliser la politique d'information à destination des patients, des personnes accompagnées et de leurs proches, en vue de la développer

Propositions pour la mise en œuvre	Indice de priorisation
Qui ? SEU Quand : T2 2023	Facilité de mise en œuvre ★★★ Effet sur l'impact des recommandations ★☆☆

Étape de diffusion, valorisation et mise en œuvre de la recommandation et des outils associés

Action 15. Cartographie des relais et partenaires de diffusion

Les sources d'information susceptibles d'accompagner les professionnels dans leur pratique sont extrêmement nombreuses. S'ils identifient dans leur majorité³ la HAS comme une source d'information et un organisme de référence, leurs connaissances proviennent également d'échanges informels avec leurs confrères ou collègues (voire leur hiérarchie), de la presse spécialisée, des recommandations de sociétés savantes, des revues scientifiques, de la formation professionnelle, d'autres institutions (Assurance maladie, ministères, etc.), des laboratoires, de logiciels et applications, etc.

Il est donc indispensable que la HAS s'assure que ses recommandations sont bien portées et relayées par tous les acteurs pertinents, ce qui implique de développer des automatismes de diffusion et de valorisation en fonction des sujets et des cibles.

³ A nuancer dans les secteurs médico-social et plus encore social, intégrés récemment dans le périmètre de la HAS

Description de l'action

- Identifier les partenaires de diffusion systématiques pertinents pour les recommandations de la HAS. Cette liste gagnera à être progressivement enrichie.

Propositions pour la mise en œuvre	Indice de priorisation
Qui ? – SCI	Facilité de mise en œuvre ★★☆
Quand : à partir du T3 2023 ?	Effet sur l'impact des recommandations ★★★

Action 16. Développement de la stratégie webmarketing

La mise en œuvre des leviers déjà déployés pour assurer la notoriété des recommandations (relations avec les médias, évènementiel, communication numérique, politique éditoriale...) doit être poursuivie et renforcé en développant la politique d'achat d'espaces de la HAS (sponsorisations, publicités...) et sa stratégie webmarketing, mobilisant des outils de CRM (Customer Relationship Management⁴).

Dans ce cadre, les données du Répertoire partagé des professionnels intervenant dans le système de santé (RPPS), qui rassemble l'ensemble des données d'identification, de diplômes, d'activité, de mode et de structure d'exercice de tout professionnel de santé, peuvent être exploitées. Le recours à ce fichier peut faciliter l'adressage ciblé aux destinataires d'une recommandation (son utilisation sera encadrée dans le respect du RGPD). La possibilité d'exploiter ces données pour effectuer des tests de documents (A-B testing par exemple) ou des enquêtes ciblées doit également être étudiée.

Description des actions

- 16.1 : Développer un usage réfléchi du répertoire RPPS, en rédigeant notamment un guide de bonnes pratiques concernant son utilisation.
- 16.2 : Structurer le développement des relations avec certains professionnels avec la mise en place d'une stratégie webmarketing (CRM, notifications push, back link des autres sites internet pour améliorer le référencement, etc.)

Propositions pour la mise en œuvre	Indice de priorisation
Qui : – SCI (en lien avec la mission Data)	Facilité de mise en œuvre ★★☆
Quand : 16.1 : en cours 16.2 : à partir du T1 2024 ? (sous réserve du budget accordé)	Effet sur l'impact des recommandations ★★★

⁴ La gestion de la relation client, ou gestion des relations avec la clientèle, est l'ensemble des outils et techniques destinés à tenir compte des souhaits et des attentes des clients et des prospects, afin de les satisfaire et de les fidéliser en leur offrant ou proposant des services

Actions 17. Développement des webinaires et des interventions dans les congrès et salons

Pour permettre une meilleure appropriation des recommandations, l'organisation de webinaires, de participation à des conférences/congrès permet de transférer les connaissances mais aussi les savoir-faire et savoir-être issus de l'expérience des professionnels. Outre le renforcement des actions déjà mises en œuvre, des podcasts et MOOC pourraient compléter le dispositif.

Description des actions

- 17.1 : Accroître le nombre de webinaires organisés dans une année, avec pour objectif de parvenir à une programmation régulière voire mensualisée
- 17.2 : Annoncer un programme de webinaires/conférences à 6 mois
- 17.3 : Expérimenter la conception de podcasts et MOOC à destination des professionnels de santé
- 17.4 : Développer les conférences lors des salons congrès (type CMGF/CNGE/SantExpo...)

Propositions pour la mise en œuvre

Qui ?

- SCI
- En lien avec les services métiers

Quand : en cours

Indice de priorisation

Facilité de mise en œuvre ★★★

Effet sur l'impact des recommandations ★★★

Action 18. Inscription dans le temps long de la diffusion et valorisation des recommandations

Le changement de comportement, et donc de pratiques, est un processus long et complexe : d'une part, tout le monde n'est pas prêt à changer de comportement au même moment ; d'autre part l'adoption d'un nouveau comportement n'est pas linéaire (l'individu peut revenir à un comportement antérieur). Il est donc crucial de répéter les messages à toutes les occasions possibles, et pas uniquement au moment de la publication d'une recommandation. Ce principe doit irriguer les activités du service presse et du SCI.

Description de l'action

- Inscrire les efforts de valorisation dans la durée, avec des plans de communication pluriannuels

Propositions pour la mise en œuvre

Qui : SCI, SP

Quand : en cours

Indice de priorisation

Facilité de mise en œuvre ★★★

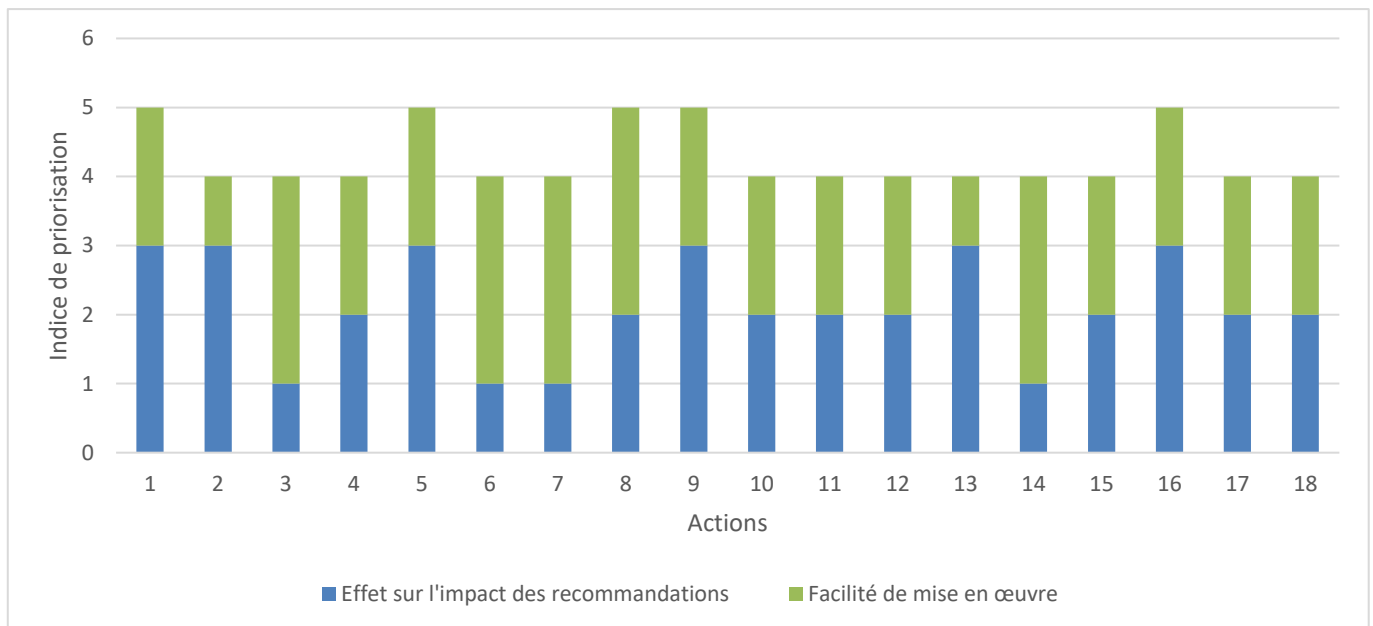
Effet sur l'impact des recommandations ★★★

4. Synthèse

Figure 1 – Calendrier prévisionnel pour la mise en œuvre des actions sur l'année 2023



Figure 2 - Principales actions d'importance à mettre en œuvre pour optimiser l'appropriation des recommandations de la HAS



Retrouvez tous nos travaux sur
www.has-sante.fr

